



## FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT

### **PROJET : Deuxième projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière PAYS : Gambie**

---

#### RAPPORT D'ÉVALUATION DE PROJET

*Date : [12 juillet 2011]*

#### Équipe d'évaluation

Chef d'équipe : C. DO, Macro-économiste senior, OSGE.1  
Membres de l'équipe : O. MENSAH AGYEI, Spécialiste principal,  
Gestion financière, GHFO  
P. RAMMIDI, Spécialiste, Passation des marchés,  
ORPF.1  
B. OLLAME, Préposé aux opérations, OSGE.1  
C. SUGDEN, Économiste-JP, OSGE.0  
B. ALLUOCH, Conseiller juridique, GECL.1  
W. VWALA-ZIKOLE, Responsable des  
décaissements, FFCO.  
S. HOLLOWAY, Consultant

Chef de division du secteur : S. N'GUESSAN, OIC, OSGE.1  
Directeur sectoriel : I. LOBE NDOUMBE, OSGE  
Directeur régional : I. KOUSSOUBE, OIC, ORWB

#### Pairs évaluateurs

B. ALPERTE (OSGE.1), A. COULIBALY (OSGE.1), G. GEISLER  
(ORQR.4), K. GEBRE-SELASSIE (OSGE.1), M. MALLBERG  
(OSGE.2), N. KANE DIA (ORCE), F. PERININ (EC), J. JAMES (PNUD)

## Table des matières

Équivalences monétaires .....	i
Exercice budgétaire .....	i
Sigles et abréviations.....	i
Informations sur le prêt.....	ii
Résumé du projet .....	iii
Cadre logique axé sur les résultats .....	v
Calendrier du projet.....	ix
<b>I – OBJECTIF STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION .....</b>	<b>1</b>
1.1. Liens entre le projet, la stratégie et les objectifs du pays.....	1
1.2. Justification de l'intervention de la Banque.....	2
1.3. Coordination des bailleurs de fonds.....	4
<b>II – DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>6</b>
2.1. Conception et composantes du projet .....	6
2.2. Solution technique retenue et autres solutions de rechange explorées .....	12
2.3. Nature du projet .....	12
2.4. Coût et dispositions de financement du projet.....	13
2.5. Zone et population cibles du projet.....	14
2.6. Processus participatif d'identification, de conception et d'exécution du projet .....	15
2.7. Expérience du Groupe de la Banque et enseignements pris en compte dans la conception du projet.....	16
2.8. Principaux indicateurs de performance.....	18
<b>III – FAISABILITÉ DU PROJET .....</b>	<b>18</b>
3.1. Performance économique et financière.....	18
3.2. Impacts environnementaux et sociaux .....	18
<b>IV – EXÉCUTION.....</b>	<b>19</b>
4.1. Modalités d'exécution.....	19
4.2. Suivi .....	20
4.3. Gouvernance .....	21
4.4. Durabilité .....	21
4.5. Gestion du risque .....	22
4.6. Création du savoir.....	23
<b>V – INSTRUMENT JURIDIQUE ET CONFORMITÉ.....</b>	<b>23</b>
5.1. Instrument juridique.....	23
5.2. Conditions de l'intervention de la Banque.....	24
5.3. Conformité aux politiques de la Banque.....	24
<b>VI – RECOMMANDATION .....</b>	<b>24</b>
 <b>ANNEXES</b>	
Annex I. Indicateurs socio-économiques comparatifs .....	1
Annexe II. Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays .....	1
Annexe III. Principaux projets connexes financés par la Banque et d'autres partenaires de développement intervenant dans le pays.....	1
Appendix IV. Carte de la Gambie.....	3
Appendix V. Examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière (PEFA) .....	1

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 Interventions des donateurs en Gambie — plan général

Tableau 1.2 Interventions des donateurs en Gambie — gestion des finances publiques

Tableau 2.1 Composantes du projet

Tableau 2.2 Coût estimatif du projet par composante et sous-composante

Tableau 2.3 Sources de financement

Tableau 2.4 Coût du projet selon les catégories de dépenses, par composante et sous-composante

Tableau 2.5 Calendrier des dépenses par année

## **LISTE DES ANNEXES TECHNIQUES**

A. Programme de développement du pays, fiche sectorielle et appui des donateurs

A1. Programme de développement du pays

B. Appui des principaux arguments du rapport

B1. Enseignements tirés

B2. Coûts du projet

B3. Modalités d'exécution

B4. Gestion financière, modalités de décaissement et dispositifs d'audit

B5. Modalités de passation des marchés

B6. Analyse environnementale et sociale

1. Analyse environnementale

2. Analyse des parties prenantes

3. Analyse de la parité hommes-femmes

4. Analyse sociale

B7. Préparation et supervision du projet

C. Annexes supplémentaires

C1. Aperçu détaillé des activités du projet

C2. Aperçu de la formation locale assurée par l'Institut de perfectionnement des cadres

## Équivalences monétaires

*Taux en vigueur aux 15 juin 2011*

UC 1	=	45,3553 dalasis
UC 1	=	1,6007 dollar
UC 1	=	1,1128 euro

## Exercice budgétaire

Janvier – décembre

## Sigles et abréviations

BAD	Banque africaine de développement
CCP	Cellule de coordination du projet
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FAD	Fonds africain de développement
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
ISPEFG	Projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière
PEFA	Examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UC	Unité de compte

## Informations sur le prêt

Informations sur le client

**EMPRUNTEUR/ BÉNÉFICIAIRE :** Gouvernement gambien

**ORGANE D'EXÉCUTION :** Ministère des Finances et des Affaires économiques

Plan de financement

---

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD	2,0 millions	Don
Gouvernement	0,2 million	
<b>COÛT TOTAL</b>	<b>2,2 millions</b>	<b>Don</b>

Calendrier — Principales dates (provisoires)

---

Mission préparatoire	Février 2011
Approbation de la note conceptuelle	Mai 2011
Appréciation préalable	Mai 2011
Approbation du projet	Septembre 2011
Entrée en vigueur	Décembre 2011
Achèvement	31 décembre 2014
Dernier décaissement	30 juin 2015

## Résumé du projet

**Vue d'ensemble du projet.** Le deuxième projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière (ISPEFG) s'inscrit dans le cadre de l'aide de la Banque au gouvernement gambien. Le coût du projet s'élève à 2,0 millions d'UC, montant auquel s'ajoute une contribution supplémentaire du gouvernement de 0,2 million d'UC, ce qui porte le total à 2,2 millions d'UC. Ce projet triennal (2012-2014) a pour objet de contribuer au renforcement des capacités des principales institutions publiques qui jouent un rôle dans la gestion et la gouvernance économique. Les bénéficiaires directs sont le ministère des Finances et des Affaires économiques, le Bureau national d'audit et le Comité des finances et des comptes publics.

Le projet vise à s'attaquer aux problèmes de capacités humaines et institutionnelles et aux insuffisances de la gestion des finances publiques (GFP). Le gouvernement gambien a accompli des avancées notables dans beaucoup de domaines de la GFP, notamment la mise en œuvre d'un Système d'information intégré relatif à la gestion financière ainsi que la préparation d'un nombre considérable d'états financiers en souffrance et d'audits correspondants. Mais d'importants défis subsistent, notamment un déficit budgétaire croissant (dû essentiellement à des niveaux très élevés d'endettement et de dépenses extrabudgétaires) et la pénurie continue de capacités humaines dans des domaines cruciaux de la GFP.

**Évaluation des besoins.** Le plus récent examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière (PEFA, 2008) relève des insuffisances critiques dans le domaine de l'audit interne et externe, et dans celui de l'examen par le public des rapports budgétaires et d'audit. Le gouvernement gambien a préparé une Stratégie globale de réforme de la GFP visant à rationaliser les activités de la réforme en question et à mobiliser les ressources requises. Le coût de cette stratégie a été établi à plus de 26 millions de dollars. Le projet est nécessaire à ce stade pour consolider les acquis du précédent projet. Le projet contribuera directement aux objectifs énoncés dans la Stratégie de réforme de la GFP 2010-2014 du gouvernement gambien, en veillant à ce que les décisions relatives à la politique et au budget reposent sur une solide analyse macro-économique et que les résultats de la GFP s'améliorent, grâce à une évaluation plus rigoureuse et transparente des systèmes de GFP et de la performance concrète en matière de GFP. Une gestion plus efficace des fonds publics devrait à son tour conduire à une stabilité accrue de l'environnement macro-économique et à l'amélioration du bien-être de la population.

**Valeur ajoutée de la Banque.** Le deuxième projet ISPEFG est cohérent avec les « *Orientations stratégiques en matière de gouvernance et plan d'action* » (2008-2012), qui privilégie l'appui au renforcement de la gouvernance économique et financière.

L'avantage comparatif et la valeur ajoutée de la Banque découlent du rôle central qu'a joué cette dernière en donnant une impulsion au programme de GFP en Gambie. L'élaboration de la stratégie de réforme de la GFP était un résultat direct de la contribution technique apportée par le premier ISPEFG. Les activités de GFP entreprises avec succès par la Banque en Gambie dans le passé (autant l'opération d'appui à la réforme que le projet d'appui institutionnel) l'ont placée en position favorable pour être, dans ce domaine, l'un des principaux partenaires entretenant actuellement de solides rapports avec le gouvernement gambien et d'autres partenaires de développement. Le présent projet fait directement suite à l'ISPEFG et vise à renforcer et à amplifier l'impact et la durabilité des améliorations antérieures dans les domaines clés de la GFP.

**Gestion du savoir.** Le savoir sera acquis grâce au transfert des compétences et connaissances des conseillers à long et à court terme aux contreparties et institutions nationales, complété par des programmes de formation de spécialistes offerts par un fournisseur national de formation, des programmes régionaux et des visites d'études, l'élaboration de manuels techniques et l'appui en milieu de travail.

## Cadre logique axé sur les résultats

<b>Pays et titre du projet :</b>		<b>Deuxième projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière de la Gambie</b>				
<b>Objectif du projet :</b>		<b>Contribuer à renforcer les capacités (en matière macro-économique et d'audit) des institutions de GFP intervenant dans le domaine de la gestion et de la gouvernance économiques</b>				
CHAÎNE DES RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYEN DE VÉRIFICATION	RISQUE/MESURE D'ATTÉNUATION	
	Indicateur (notamment l'indicateur sectoriel de base)	Référence	Cible			
IMPACT	<p><b>Impact :</b> une utilisation efficiente, efficace et responsable des ressources publiques comme base de la stabilité de l'environnement macro-économique et de l'amélioration du bien-être des Gambiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des recettes publiques effectivement consacré aux dépenses prioritaires (c'est-à-dire l'agriculture, l'éducation, les pêches, la santé, le tourisme, le commerce et l'industrie, l'eau et l'assainissement) et à l'appui de la réalisation des objectifs déclarés de politique et de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % (2008-2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 % en 2015</li> </ul>	<p>Programme de croissance accélérée et d'emploi (2012-2015)</p> <p>Cadre de dépenses à moyen terme</p> <p>Estimations du gouvernement gambien</p> <p>Comptes du gouvernement gambien</p>	<p><b>Risque 1 :</b> effritement de la détermination du gouvernement à entreprendre les réformes de la politique et de la gouvernance économiques.</p> <p><b>Atténuation :</b> la Gambie collabore avec le Fonds monétaire international (FMI) depuis le milieu des années 80 et conçoit actuellement sa prochaine Facilité élargie de crédit. Le Fonds donne des conseils en matière de politique macro-économique et il est essentiel de continuer à collaborer avec lui. Le programme actuel a dérapé en raison de certaines cibles ratées, mais une récente mission du FMI a accompli des progrès cruciaux, en collaboration avec le gouvernement, dans le sens de la résolution des problèmes comme base de la prochaine Facilité élargie de crédit.</p>
	RÉSULTATS	<p><b>Résultat 1 :</b> amélioration de l'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recettes publiques hormis les dons, en pourcentage du produit intérieur brut (PIB)</li> <li>• Ratio de la dette intérieure au PIB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13,5 % (2009)</li> <li>• 27 % (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 % (prévu en 2014)</li> <li>• 24 % (2014)</li> </ul>	<p>FMI (consultations de 2010 au titre de l'Article IV)</p> <p>Comptes du gouvernement gambien</p>

<p><b>Résultat 2 :</b> renforcement de l'examen, de la transparence et de la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité de l'audit interne, en ce qui concerne notamment la couverture et la qualité de la fonction d'audit interne (PI-21)</li> <li>• Respect des délais dans la présentation des rapports d'audit externe par l'auditeur général au parlement</li> <li>• Examen des rapports d'audit dans les délais par le parlement (PI-28) et amélioration de la GFP grâce aux rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PI-21 – D (2008)</li> <li>• Soumission des audits de 2006-2008 en 2010 (jusqu'à trois ans de retard)</li> <li>• PI-28 – D (2008) – examen par le parlement des rapports allant jusqu'en 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PI-21 – C (2014)</li> <li>• Délai de trois mois à partir de la réception des rapports en provenance du Trésor chaque année</li> <li>• PI-28 – C : soumission de rapports qui indiquent clairement les recommandations de l'audit et les réformes d'ici à 2014</li> </ul>	<p>Évaluation par la Banque du PEFA. Stratégie et plan d'audit interne. Archives de l'Assemblée nationale. Publication des rapports d'audit et du Comité des finances et des comptes publics. Site Web du Bureau national d'audit</p>	<p><b>Risque 3 :</b> en raison de contraintes de capacités et du manque de financements, le gouvernement gambien ne parvient pas à démontrer que des progrès sont accomplis en matière de réforme de la GFP et de réduction du niveau du risque fiduciaire. <b>Atténuation :</b> les donateurs devraient confirmer leur appui à la réforme de la GFP et prévoir des projets complémentaires intégrés de renforcement des capacités et d'assistance technique. À titre illustratif, l'Union européenne (par le biais du FMI) recrute deux conseillers résidents à long terme pour fournir un appui au Cadre de dépenses à moyen terme et aux réformes de la budgétisation par programme et des recettes, notamment la taxe à la valeur ajoutée.</p>
<p><b>Composante 1 :</b> <b>renforcement de l'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette</b> <u>Produit 1.1</u> Renforcement de la capacité d'élaboration de la politique budgétaire et macro-économique et amélioration de la gestion de la dette.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse budgétaire et macro-économique et les recommandations sont exactes et appuient efficacement de judicieuses décisions de politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise au point du modèle macro-économique en 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication chaque année d'un cadre macro-économique et budgétaire réaliste</li> <li>• Publication chaque trimestre d'indicateurs macro-économiques</li> </ul>	<p>Rapports du FMI. Rapport sur les prévisions macro-économiques</p>	<p><b>Risque 4 :</b> l'efficacité du renforcement des capacités et l'obtention de positifs résultats de développement dépendent de la mémoire institutionnelle. Aussi importe-t-il de veiller à la réduction du taux d'attrition des fonctionnaires et au maintien de ceux-ci en poste pendant un temps raisonnable, pour assurer l'institutionnalisation et la généralisation des compétences. <b>Atténuation :</b> le gouvernement a intégré la signature de contrats d'engagement par les employés qui suivent une formation de longue durée, comme mesure de protection contre l'attrition. À plus long terme, l'actuel programme gouvernemental de réforme de la fonction publique aidera à résoudre les problèmes de rémunération et de rétention.</p>

**Composante 2 : renforcement de l'examen, de l'évaluation, de la transparence et de la responsabilité en matière de GFP, de la part des organes exécutif et législatif.**

Produit 2.1 Renforcement de la capacité d'audit interne et des produits de cet audit

Produit 2.2 Renforcement de la capacité d'audit externe ainsi que des produits et de l'image de cet audit

Produit 2.3 Capacité institutionnelle attestée et durable en matière de gestion, de suivi et d'évaluation des réformes de la GFP

Produit 2.1

- % du personnel d'audit interne possédant des compétences de base en audit interne
- Utilisation de méthodes modernes d'audit interne et de planification basée sur le risque
- Publication de rapports d'audit réguliers

Produit 2.2

- Réalisation du programme intégral de travail au moyen de méthodes modernes (Bureau national d'audit)
- Nombre de rapports publiés
- % d'auditeurs internes formés/faisant preuve de compétence dans leur fonction (Bureau national d'audit)
- Publication de rapports stratégiques, budgétisés et axés sur les résultats, au sujet des rapports du Bureau national d'audit (Comité des finances et des comptes publics)
- % de membres du Comité des finances et des comptes publics formés en matière d'examen externe (Comité des finances et des comptes publics)

Produit 2.3

- La stratégie de GFP axée sur les résultats et la performance fait l'objet de réguliers revues et rapports
- Présentation de propositions en temps utile pour s'attaquer aux problèmes d'exécution

Produit 2.1

- 0 %
- Il n'existe ni directives ni manuels
- Aucun rapport d'audit

Produit 2.2

- Audit financier uniquement
- Aucun rapport
- 50 % – audit financier uniquement
- Rapports publiés avec des informations limitées
- 0 %

Produit 2.3

- Mise au point de la stratégie de GFP en 2010

Produit 2.1

- Tous les huit employés de la Cellule d'audit interne d'ici à 2014
- Plan d'audit axé sur le risque
- Quatre rapports annuels d'audit interne par an

Produit 2.2

- Couverture intégrale de l'audit
- Cinq rapports par an d'ici à 2014
- Formation de 75 % du personnel en matière d'audit financier et de 25 % dans le domaine de l'optimisation des ressources (100 % de personnel féminin)
- Publication des rapports dans un délai de trois mois après leur soumission

Produit 2.3

- Formation en matière d'examen externe (100 % de femmes)
- Cadre de suivi axé sur les résultats d'ici à la fin de 2012
- Préparation de rapports d'activité sur la GFP chaque semestre à partir de 2012

Rapports d'audit interne.  
Manuels et directives

Registres de formation

Rapports d'audit

Registres de formation

Rapports du Comité des finances et des comptes publics

Plan d'action pour la GFP axée sur les résultats  
Rapports d'activité sur la GFP

**Risque 5** : problèmes de capacité d'exécution découlant d'une dilution des avantages du projet et d'une réduction de la synergie avec les projets financés par d'autres donateurs.  
**Atténuation** : le projet a créé une Cellule de coordination de projet disposant de son propre personnel (un coordinateur du projet et un comptable chargés d'assurer l'exécution harmonieuse du projet)

**Risque 6** : l'assistance technique ne permet pas de renforcer de façon durable les capacités, en raison du peu d'accent mis sur le transfert des compétences  
**Atténuation** : les termes de référence des conseillers du projet contiendront des exigences précises de transfert des compétences aux contreparties nationales, avec des indicateurs mesurables des progrès et des succès qui seront évalués dans le cadre des revues de l'avancement des travaux du projet.

**Risque 7** : les fonds et les ressources du projet ne seront pas utilisés à bon escient (risque fiduciaire du projet)  
**Atténuation** : ce risque sera géré en organisant des missions régulières de revue, en appliquant les procédures types de mise en œuvre de la Banque et en examinant les rapports financiers et des activités du projet.

**Composante 3 : gestion du projet**

Produit 3.1 Mise en œuvre en temps utile des activités du projet

- Publication en temps utile des rapports d'activité et des audits des projets

- Création de la Cellule de coordination du projet en 2008

- Soumission des rapports d'activité et des états financiers à la Banque sur une base trimestrielle

**COMPOSANTES**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance technique dans les domaines macro-économique, de la gestion de la dette, de l’audit et de l’examen externes, de l’audit interne et de la gestion des réformes de la GFP, sous forme notamment d’ateliers, de formation sur le tas et d’appui aux audits pilotes</li> <li>• Formation à l’échelon national/régional à court terme des contreparties, et programmes de perfectionnement professionnel à l’intention des auditeurs internes/externes</li> <li>• Établissement des modalités de partenariat et de prestation des services avec les fournisseurs nationaux de formation et les institutions régionales</li> <li>• Acquisition de matériel des technologies de l’information ainsi que de logiciels spécialisés d’audit, et publication de manuels techniques, d’orientation et de formation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Don FAD = 2 millions d’UC ; gouvernement = 0,2 million d’UC</li> <li>• Autres donateurs = Union européenne (3 millions d’euros) ; FMI (fourniture d’assistance technique au titre de la Facilité élargie de crédit) ; Banque mondiale (missions d’appréciation préalable, de supervision, de dialogue sur la politique, de revue à mi-parcours et de coordination des donateurs ; 5,2 millions)</li> <li>• Renforcement des capacités par la BAD et d’autres partenaires de développement (FMI, Union européenne, PNUD et Banque mondiale).</li> </ul> |
|---|---|

## Calendrier du projet

ANNÉES	2011	2012				2013				2014				2015	Entité responsable de la suite à donner
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T2	
<b>ACTIVITÉS</b>															
<b>Cycle de vie du projet</b>															
Approbation du don															BAD
Satisfaction des conditions de décaissement															Gouvernement gambien
Démarrage du projet et atelier															BAD et gouvernement gambien
Supervision et suivi															BAD
Revue à mi-parcours															BAD
Décaissement des fonds															BAD
Soumission des rapports d'audit annuels															Gouvernement gambien
Rapport d'achèvement du gouvernement															Gouvernement gambien
Rapport d'achèvement de projet de la BAD															BAD
<b>Ensemble des composantes</b>															
Publication de l'avis général de passation des marchés															Gouvernement gambien
Recrutement de tous les entrepreneurs															Gouvernement gambien
Recrutement de tous les experts en passation des marchés															Gouvernement gambien
Accord sur un cadre de suivi et d'évaluation du Programme de réforme de la gestion des finances publiques															Gouvernement gambien
Conclusion d'un contrat avec une institution nationale de formation partenaire (appui à toutes les composantes)															Gouvernement gambien

Acquisition de matériel informatique																Gouvernement gambien
Soumission des rapports d'activité élaborés par les entrepreneurs																Gouvernement gambien
Formation et ateliers																Gouvernement gambien

# **RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UNE PROPOSITION DE DON EN FAVEUR DE LA GAMBIE POUR FINANCER LE PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL À LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE**

La direction soumet le rapport et la recommandation ci-après concernant une proposition de don FAD d'un montant de 2,00 millions d'UC, destiné à financer le deuxième projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière en Gambie.

## **I – OBJECTIF STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION**

### ***1.1. Liens entre le projet, la stratégie et les objectifs du pays***

1.1.1 Le deuxième Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) constitue la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté pour la période 2007-2011. Le DSRP s'articule autour de cinq piliers : i) création d'un environnement de politique propice pour stimuler la croissance et la réduction de la pauvreté ; ii) renforcement des capacités et accroissement de la production des secteurs productifs ; iii) amélioration de la couverture des services sociaux de base et de la satisfaction des besoins de protection sociale des pauvres et des groupes vulnérables ; iv) renforcement des systèmes de gouvernance ainsi que de la capacité des communautés locales et des organisations de la société civile de jouer un rôle actif dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté ; et v) prise en compte systématique des questions transversales<sup>1</sup> dans le processus de développement. Les priorités du DSRP sont présentées et mises en œuvre dans le cadre de plans sectoriels et financées au moyen d'affectations du budget annuel complétées par les contributions des donateurs. Le gouvernement prépare actuellement un programme qui remplacera le DSRP, à savoir le « *Programme de croissance accélérée et d'emploi* » couvrant la période 2012-2015, lequel sera soumis à l'approbation du conseil des ministres vers la fin de l'année. Le Programme de croissance accélérée et d'emploi accordera une priorité continue à la gouvernance, mais il s'intéressera aussi de façon plus générale aux investissements dans l'agriculture et les infrastructures, pour remédier aux graves insuffisances du pays et contribuer à créer un environnement plus porteur.

1.1.2 La Stratégie commune d'assistance de la BAD/Banque mondiale (2008-2011) appuie la mise en œuvre du deuxième DSRP et permet aux deux institutions de mieux aligner leurs programmes de développement, d'éviter les doubles emplois et de combiner plus efficacement leur expertise technique. La Stratégie se concentre sur deux domaines directement liés au deuxième DSRP : i) la consolidation de la gestion économique et de la prestation des services publics ; et ii) le renforcement de la capacité de production ainsi que l'accélération de la croissance et de la compétitivité. La Stratégie s'achève en décembre 2011 et une mission conjointe BAD/Banque mondiale sera entreprise au quatrième trimestre de 2011 pour planifier et mener des consultations préliminaires en vue de la deuxième Stratégie commune d'assistance. Il ressort des discussions préliminaires entre la Banque mondiale et la BAD qu'une priorité continue sera donnée aux domaines de la gouvernance économique et financière.

---

<sup>1</sup> Genre, jeunes, population, VIH/SIDA, nutrition et environnement.

1.1.3 Ce deuxième projet ISPEFG, qui repose sur le premier pilier du deuxième DSRP et sur la Stratégie commune d'assistance, contribuera directement à réaliser les objectifs du premier pilier, à savoir la création d'un environnement de politique plus favorable pour stimuler la croissance, promouvoir la réduction de la pauvreté et renforcer le cadre institutionnel de gestion économique. Le programme est cohérent avec la Stratégie commune d'assistance et les « *Orientations stratégiques en matière de gouvernance et plan d'action* » (2008-2012) de la Banque, qui privilégient l'appui au renforcement de la GFP. Le programme vient compléter les interventions d'autres partenaires de développement dans le domaine de la GFP et se concentre sur le renforcement des capacités, conformément aux priorités et aux objectifs énoncés dans la stratégie de réforme de la GFP 2010-2014 du gouvernement gambien.

## **1.2. Justification de l'intervention de la Banque**

1.2.1 **Conditions macro et socio-économiques.** Les conditions de vie de la plupart des Gambiais sont difficiles : le PIB par habitant s'élevait en moyenne à 500 dollars en 2010 et le pays occupait le 151<sup>e</sup> rang sur 169 dans l'indice de développement humain de 2010. L'indice numérique global de pauvreté est estimé à 58 %, avec de grandes variations socio-économiques et régionales<sup>2</sup>. La croissance des secteurs agricole, financier et de la construction ainsi qu'une bonne gestion économique ont contribué à améliorer la performance macro-économique durant la période 2005-2010, avec une croissance moyenne du PIB réel de plus de 5 %. La Gambie continue cependant de ployer sous un lourd fardeau de la dette : les charges d'intérêt absorbent environ 20 % des recettes publiques et sont payées à hauteur d'environ 80 % sur la dette interne. Cette situation conduit à des augmentations constantes du déficit budgétaire. Un autre défi à relever par la Gambie consiste à renforcer et à diversifier la production intérieure des biens et services et à accroître les investissements dans les infrastructures, pour remédier aux graves insuffisances du pays et contribuer à créer un environnement plus propice au développement du secteur privé.

1.2.2 **Si la Gambie continue à maintenir un environnement politique stable**, il existe des problèmes au niveau de la gouvernance politique dans le pays, qui ont conduit à des lenteurs dans la mise en œuvre et la manifestation des impacts des politiques et programmes. La prédominance du parti au pouvoir sur le parlement se poursuit et il y a lieu de mettre en place un véritable système authentique et amélioré de poids et contrepoids, notamment en renforçant la capacité des principales institutions étatiques (Bureau national d'audit et parlement par exemple) pour leur permettre de remplir leurs fonctions essentielles d'examen, de supervision et de représentation. En dépit des efforts qu'il a déployés sur le plan de la politique macro-économique, le gouvernement gambien continue d'être assailli par une combinaison de problèmes structurels, dont la plupart sont attribuables aux insuffisances des réformes de la politique ainsi qu'à des difficultés liées à la capacité institutionnelle et à la gouvernance.

1.2.3 Nonobstant les difficultés susévoquées, **des améliorations** ont été apportées à la **qualité des institutions budgétaires de la Gambie et le gouvernement a accompli des progrès réguliers sur le plan de la réforme de la GFP ces dernières années**, comme l'attestent une série d'évaluations analytiques<sup>3</sup>. Le projet ISPEFG et l'opération d'appui

---

<sup>2</sup> Les indicateurs de la pauvreté sont basés sur l'édition 2003 de l'enquête sur les dépenses des ménages, la dernière qui soit disponible.

<sup>3</sup> Évaluation de la responsabilité financière en Gambie 2010 ; Mise à jour de la revue des dépenses publiques 2010 ; rapports du FMI — « Gambie : mise à jour de l'évaluation ex post de l'engagement dans les programmes

budgétaire de la Banque ont joué un important rôle dans le développement et contribué aux réalisations accomplies à ce jour. Les réformes ont jusqu'ici conduit à des avancées dans un nombre de domaines parmi lesquels i) la mise en œuvre d'un Système d'information intégré relatif à la gestion financière ; ii) la préparation d'un nombre considérable d'états financiers en souffrance et d'audits correspondants ; iii) le renforcement de l'indépendance ainsi que de la fonction de supervision et de contrôle de la banque centrale ; et iv) l'amélioration des informations sur la dette publique. Dans l'ensemble, les principales réformes de la GFP ont contribué à améliorer la responsabilité et la transparence dans l'utilisation et la gestion des ressources publiques.

**1.2.4 Principaux problèmes de développement.** Le gouvernement gambien a certes accompli des progrès dans beaucoup de domaines de la GFP, mais d'importants défis subsistent, notamment un déficit budgétaire croissant (en raison essentiellement des niveaux très élevés d'endettement et de dépenses extrabudgétaires), et une pénurie continue de capacités dans des domaines essentiels de la GFP. Dans l'édition 2008 du PEFA, de faibles notes (D) ont été attribuées à la planification budgétaire ainsi qu'à l'efficacité de l'audit interne, à l'audit externe et à l'examen par le parlement. Le Profil de gouvernance pays<sup>4</sup> établi par la Banque a par ailleurs relevé que les principales institutions publiques — comme le Bureau national d'audit, la Cellule d'audit interne et le Comité des finances et des comptes publics — chargées de l'examen et de la supervision connaissent de grandes contraintes de ressources et de capacités aggravées par le roulement excessif du personnel qui rend difficiles la mise en place et l'exécution des fonctions essentielles de ces institutions. Les partenaires de développement ont souligné que l'élaboration de la politique macro-économique est faible à cause de l'insuffisance des capacités d'analyse et qu'un appui est impérieux à cet égard. Des lacunes au niveau de la gestion des encaisses et de la trésorerie conduisent à un recours fréquent à des emprunts à court terme assortis de taux intérêt élevés. La politique macro-économique à court terme du gouvernement gambien reposera sur une politique budgétaire visant à réduire les emprunts publics intérieurs afin d'alléger les pressions sur les taux d'inflation, d'intérêt et de change. Le gouvernement gambien aura toutefois besoin de conseils constants d'experts pour mettre en œuvre, suivre et évaluer efficacement ces politiques.

**1.2.5 Justification de l'intervention de la Banque.** Le défi consiste à poursuivre les réformes en cours afin qu'elles deviennent bien ancrées et permanentes. Le rapport d'achèvement de projet élaboré en 2010 pour l'ISPEFG insiste qu'il convient de faire plus pour remédier aux insuffisances institutionnelles restantes qui sont résumées ci-dessus, et il met en exergue le besoin d'un appui soutenu au renforcement des capacités et d'une assistance technique continue pour consolider et maintenir les acquis. Qui plus est, la communauté des donateurs de la Gambie est de taille modeste et les ressources sont limitées, aussi un financement supplémentaire de la Banque est-il essentiel. Il existe une stratégie courante de réforme de la GFP et l'appui des donateurs est basé sur l'avantage comparatif et les domaines d'expertise (cf. tableau 1.2). L'intervention de la Banque aide à consolider les résultats du précédent projet et elle fournira un appui ciblé continu dans les domaines de la politique macro-économique, de la gestion de la dette et de l'audit interne et externe, notamment l'examen par le public des rapports budgétaires et d'audit, ainsi que le suivi et l'évaluation globaux de la stratégie de réforme de la GFP. Les autres donateurs comme l'Union européenne, le FMI et la Banque mondiale compléteront le concours de la Banque en

---

à plus long terme » et « Gambie : renforcer la gestion budgétaire et le jalonnement des réformes » ; et « Stratégie de réforme de la GFP (2008-2012) ».

<sup>4</sup> ADF/BD/IF/2008/26

appuyant d'autres principaux piliers de la stratégie de réforme de la GFP, notamment l'élaboration de la politique, la planification, le processus et l'exécution budgétaires, l'administration des recettes, la passation des marchés et le lancement continu du Système d'information intégré relatif à la gestion financière. Le Système jouera un rôle clé en s'attaquant aux questions liées à la gestion des dépenses et au contrôle des engagements, ce qui devrait résoudre les problèmes de gestion des encaisses évoqués ci-dessus.

1.2.6 Outre le financement supplémentaire qui est fourni, l'intervention traditionnelle de la Banque dans le programme de réforme de la GFP et le succès de l'appui au projet ISPEFG nous ont donné un avantage comparatif qui nous permet de poursuivre nos activités dans ce domaine (cf. 2.7). Bien qu'elle ne soit pas présente sur le terrain en Gambie, la Banque est considérée comme l'un des principaux bailleurs de fonds des activités de réforme de la GFP. Par ailleurs, la Banque possède l'expertise et l'expérience pertinentes, pour avoir participé à de similaires projets et programmes de réforme des finances publiques dans plusieurs autres pays membres, dont la République centrafricaine plus récemment (2010) — où le projet a été loué pour sa grande qualité initiale — ainsi que le Kenya et le Togo (2006) — où les programmes ont été salués pour l'efficacité de leur exécution et l'obtention de résultats.

1.2.7 La complémentarité avec d'autres bailleurs de fonds se réalisera dans le cadre de régulières revues conjointes des progrès accomplis sur le plan de l'amélioration de la gouvernance de la GFP par rapport à la stratégie de réforme de la GFP du gouvernement gambien, de l'aide budgétaire, des mécanismes et des missions d'appréciation préalable conjoints, ainsi que de l'appui coordonné aux principaux domaines de réforme décrits dans la stratégie de réforme de la GFP.

### **1.3. Coordination des bailleurs de fonds**

Les tableaux 1.1 et 1.2 ci-après présentent les activités des partenaires de développement en Gambie.

<b>TABLEAU 1.1. Domaines généraux d'intervention</b>	<b>Bénéficiaires/Institutions</b>	<b>Partenaires de développement</b>
Opérations d'appui à la réforme (gestion économique, prestation des services publics, et accélération de la croissance et de la compétitivité)	Gouvernement gambien	BAD, FMI, Banque mondiale
Gestion des finances publiques (fourniture d'appui institutionnel et technique)	Ministère des Finances Bureau national d'audit Autorité gambienne des recettes Assemblée nationale Bureau de la statistique de la Gambie	BAD, Union européenne/FMI, PNUD, Banque mondiale  BAD FMI, Union européenne  PNUD FMI, PNUD
Secteur agricole	Ministère de l'Agriculture	BAD, Banque arabe pour le développement en Afrique, Union européenne, Fonds international de développement agricole, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Programme alimentaire mondial
Secteur de l'approvisionnement en eau et de	Ministère de l'eau	BAD, Union européenne,

<b>TABLEAU 1.1. Domaines généraux d'intervention</b>	<b>Bénéficiaires/Institutions</b>	<b>Partenaires de développement</b>
l'assainissement		Banque islamique de développement, Agence japonaise de coopération internationale, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Banque mondiale, Organisation mondiale de la santé
Secteur des transports	Ministère des Transports	BAD, Banque arabe pour le développement en Afrique, Union européenne, Banque islamique de développement
Communications et technologies de l'information	Ministère des Travaux publics	Banque mondiale

<b>TABLEAU 1.2. Intervention en faveur de la GFP en 2010-2014</b>	<b>Montant en UC</b>	<b>Partenaires de développement</b>	<b>Instrument</b>
Gestion budgétaire et macro-économique, gestion de la dette, audit interne et externe, notamment l'examen externe des rapports d'audit, et suivi et évaluation des réformes de la GFP	2,00 millions	BAD	Projet d'appui institutionnel
Administration des recettes, élaboration et planification du budget et passation des marchés publics	3,59 millions	Union européenne/FMI	Conseillers résidents du FMI et renforcement des capacités
Appui au gouvernement en matière de gestion macro-économique	18,8 millions	FMI	Facilité élargie de crédit
Statistique	2,2 millions	Regroupement d'organismes de l'ONU	Assistance technique
Système d'information intégré relatif à la gestion financière	3,30 millions	Banque mondiale	Assistance technique

*Observations sur la coordination des bailleurs de fonds :*

1.3.1 La coordination des donateurs en Gambie a de tout temps été faible et peu systématique. Dans le cadre du projet ISPEFG, une étude de la contribution des bailleurs de fonds a été effectuée et a recommandé qu'il convient de centraliser dans une seule institution la coordination de l'aide. En conséquence, une cellule de coordination de l'aide a été créée au ministère des Finances et le gouvernement a établi un Comité conjoint de coordination de l'aide, ce qui constitue un bon pas vers la gestion des projets et la coordination des bailleurs de fonds. Toutefois, des cas de double emploi et de chevauchement de l'appui des donateurs persistent, en raison de la mauvaise coordination. À l'heure actuelle, les principaux donateurs engagés dans l'appui à la GFP s'emploient de concert à encourager le gouvernement à s'attaquer à ces problèmes. Ces efforts pourraient être davantage renforcés en appuyant et en développant la mise en œuvre de la politique de l'aide.

1.3.2 L'intervention des bailleurs de fonds a généralement été cohérente avec les objectifs et les priorités du DSRP, mais le niveau d'alignement de la stratégie des donateurs est médiocre et il est possible d'apporter des améliorations considérables pour renforcer l'efficacité de l'aide. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue actuellement un rôle moteur dans la coordination de l'aide et essaye de mettre en place des activités régulières de communication et de partage de l'information. Des efforts sont en

outre déployés par la BAD, la Banque mondiale et l'Union européenne pour améliorer l'alignement, comme le démontrent la Stratégie commune d'assistance BAD/Banque mondiale, l'opération d'appui budgétaire et le subséquent protocole d'accord signé par les trois partenaires participant à l'appui budgétaire<sup>5</sup>. La coordination et la coopération seront renforcées davantage à l'avenir, grâce aux dispositions relatives aux missions effectuées conjointement en vue de négociations cruciales avec les autorités, comme les missions conjointes de revue et d'appréciation préalable qui sont prévues pour la prochaine opération d'appui budgétaire, et les travaux conjoints d'analyse comme le PEFA.

## II – DESCRIPTION DU PROJET

### 2.1. Conception et composantes du projet

2.1.1 Le projet d'appui institutionnel soutient les réformes en cours de la GFP et s'inscrit directement dans la suite d'un concours antérieur. Pour réaliser les avancées nécessaires et réduire le risque fiduciaire global, les autorités gambiennes ainsi que les partenaires de développement devront intensifier et soutenir les efforts dans ce domaine stratégique de la réforme de la GFP. Comme le relèvent les précédents rapports analytiques, les risques fiduciaires systémiques globaux resteront élevés, à moins que l'on ne s'attaque de façon durable à ces problèmes.

2.1.2 L'objectif primordial du projet est d'assurer une utilisation efficiente, efficace et responsable des ressources publiques comme base d'un environnement macro-économique stable et de l'amélioration du bien-être des Gambiens. Cet objectif sera atteint en renforçant les capacités des principales institutions publiques engagées dans la gestion et la gouvernance économiques. Deux résultats sont attendus du projet : i) l'amélioration de l'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette et ii) le renforcement de l'examen, de la transparence et de la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. Les activités du projet contribueront par ailleurs à améliorer les prévisions macrobudgétaires et de la dette ainsi que la gestion des ressources publiques.

Tableau 2.1. Composantes du projet

Désignation de la composante	Coût estimatif (en millions d'UC)*	Description de la composante
<u>Composante 1</u> : amélioration de l'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette	0,353	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture d'une assistance technique à court terme</li> <li>• Programmes de formation à l'échelon national et régional</li> <li>• Matériel de communication et publications</li> <li>• Acquisition d'équipements et de matériel des technologies de l'information</li> </ul>
<u>Composante 2</u> : renforcement de l'examen et de l'évaluation par les organes exécutif et législatif, ainsi que de la transparence et de la responsabilité dans la gestion des finances publiques	1,493	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture d'une assistance technique à long terme</li> <li>• Programmes de formation à l'échelon national et régional</li> <li>• Programmes de perfectionnement professionnel (télé-apprentissage)</li> <li>• Voyages d'études</li> <li>• Communications et relations publiques</li> </ul>

<sup>5</sup> L'Union européenne a signé le protocole d'accord relatif à la Stratégie commune d'assistance, mais n'a en définitive pas décaissé de fonds au titre de l'appui budgétaire.

		(établissement de profil) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'équipements des technologies de l'information, de matériel professionnel et de documents de référence</li> <li>• Formation de réseaux professionnels et de partenariats entre groupes de pairs</li> </ul>
<u>Composante 3</u> : gestion du projet	0,354	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement (personnel, gestion des finances et de la passation des marchés, suivi et évaluation)</li> <li>• Formation</li> <li>• Audits du projet</li> </ul>
<u>Coût total du projet</u>	2,200	

*\*Tous les chiffres comprennent le prix et les provisions pour aléas d'exécution*

2.1.3 Étant donné la taille limitée du budget, la conception du projet s'est appuyée sur le principe suivant : le projet doit être simple mais novateur et assurer la durabilité, surtout dans les domaines du renforcement des capacités et du partage du savoir. Le projet ISPEFG s'intéressait à la fourniture d'assistance technique, ainsi qu'à la formation de longue durée au niveau régional et outremer. Si cette approche a été nettement bénéfique au petit nombre de personnes formées, elle n'a pas conduit à un renforcement à grande échelle des capacités et ses acquis sont vulnérables, compte tenu des taux élevés d'attrition du personnel dans l'administration gambienne. L'appréciation préalable du projet a par ailleurs identifié un besoin généralisé et persistant de mieux comprendre et apprécier l'importance d'une saine gestion des finances publiques, ainsi que les fonctions et les contributions précises des différentes institutions de GFP.

2.1.4 Le projet proposé met un plus grand accent sur la formation de partenariats et de réseaux professionnels durables avec les institutions pertinentes (comme les entités professionnelles de comptabilité et d'audit). Outre l'approche traditionnelle de la formation régionale et de longue durée, le projet s'intéresse aussi au renforcement d'une capacité nationale durable en matière de conception, de fourniture et d'évaluation d'un éventail de programmes essentiels de formation de base en GFP à l'intention des fonctionnaires engagés dans la GFP. Les cours seront offerts initialement dans le cadre de l'appui du projet, mais ils seront progressivement transférés à l'Institut gambien de perfectionnement des cadres<sup>6</sup> et au ministère des Finances et des Affaires économiques. Le personnel de l'assistance technique du projet travaillera étroitement avec l'Institut de perfectionnement des cadres pour mettre au point un programme au contenu de qualité et veiller à ce que les enseignants désignés possèdent les capacités requises pour dispenser les cours sur une base permanente.

2.1.5 L'on fera fonds sur cette approche pour fournir de façon durable une formation essentielle de base à un grand nombre d'employés des institutions pertinentes de GFP. Avec un investissement financier relativement modeste (6 % du budget), le projet fournira 1 000 jours de formation, soit jusqu'à 12 cours pour 150 fonctionnaires<sup>7</sup> dans divers domaines de la

<sup>6</sup> L'Institut de perfectionnement des cadres est reconnu comme le principal fournisseur national de formation à la fonction publique. L'Institut fait désormais partie de l'Université de la Gambie, ce qui donne accès à d'importantes capacités supplémentaires, notamment les professeurs et plus de personnes-ressources ayant le niveau de la maîtrise. L'Institut a par ailleurs noué des partenariats avec d'autres établissements de formation en administration publique comme l'Institut ghanéen d'administration publique, l'Université du Ghana, l'Institut kenyan d'administration publique et 10 autres universités et institutions d'enseignement supérieur.

<sup>7</sup> Tout le personnel des cellules bénéficiaires directes tirera parti des programmes de formation fournis par l'Institut de perfectionnement des cadres.

GFP et d'autres matières relatives au renforcement général des compétences, ce qui permettra au projet de donner accès au renforcement des capacités à un ensemble beaucoup plus vaste de fonctionnaires. Le projet collaborera par ailleurs avec une organisation non gouvernementale nationale (Pro-PAG) pour mettre au point et fournir un appui au Comité des finances et des comptes publics. Cela permettra d'accroître les capacités nationales requises pour la fourniture continue d'un appui aux bénéficiaires du projet.

2.1.6 Cette proposition a été examinée avec une grande diversité de parties prenantes, notamment de hauts responsables du ministère des Finances et des Affaires économiques, qui y ont été unanimement favorables. En particulier, d'autres partenaires de développement intervenant dans le domaine de la GFP cherchent à déterminer si leur programme d'appui prévoit ou non des options de fourniture, à leurs bénéficiaires, d'un accès aux cours de l'Institut de perfectionnement des cadres. À titre illustratif, l'appui proposé par l'Union européenne à la réforme de la GFP sera axé sur les fonctions d'administration du budget, de la trésorerie et des recettes. La mise à contribution du personnel de ces organisations dans le cadre des programmes de l'Institut de perfectionnement des cadres améliorerait considérablement le programme de formation et accroîtrait les possibilités de durabilité.

2.1.7 Les principales activités du projet se concentrent sur le renforcement des capacités et le transfert du savoir grâce i) à la fourniture d'une assistance technique pour former les membres du personnel dans leurs domaines respectifs de collaboration avec les principaux cadres de contrepartie identifiés ; ii) à la formation sur le tas ; iii) à la formation à l'échelon national, régional et — dans une moindre mesure — outremer, centrée sur quelques domaines clés qui sont essentiels pour l'acquisition de qualifications techniques de haut niveau et de solides compétences analytiques ; et iv) à des programmes de perfectionnement professionnel à l'intention des auditeurs internes et externes. Seule une portion limitée du budget sera consacrée à l'acquisition des biens, car la plupart des biens et des équipements ont été achetés durant le projet précédent.

### **Composante 1 : amélioration de l'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette**

2.1.8 Cette composante se veut une réponse à l'appel lancé par le gouvernement gambien et les donateurs en faveur du renforcement de la capacité d'analyse de la politique de gestion économique et de la dette. Elle continuera à consolider les résultats de l'appui fourni aux directions de la politique et de l'analyse macro-économiques ainsi que de la gestion des prêts et de la dette du ministère des Finances et des Affaires économiques. Les résultats attendus sont le renforcement de la capacité d'analyse de la politique macro-économique et de gestion de la dette.

#### ***Sous-composante 1.1 : renforcer l'élaboration de la politique budgétaire et macro-économique et améliorer la gestion de la dette***

Défis et contraintes. Lors du précédent projet, la Banque a fourni dans ce domaine une assistance technique cruciale qui a aidé le gouvernement à atteindre les références de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (désormais connue sous le nom de « Facilité élargie de crédit ») et à préparer la voie à d'autres réformes de la politique. Toutefois, en dépit des efforts qu'il a déployés sur le plan de la politique macro-économique, le gouvernement gambien continue d'être assailli par une combinaison de problèmes structurels, dont la plupart sont attribuables aux insuffisances des réformes de la politique ainsi qu'à des

difficultés liées à la capacité institutionnelle et à la gouvernance. Le gouvernement a récemment raté des cibles macro-économiques clés dans le cadre de la dernière Facilité élargie de crédit (2007-2010) du FMI, ce qui a conduit à l'annulation de la Facilité<sup>8</sup>. Il est impérieux de stabiliser la situation macro-économique, eu égard en particulier à la réduction de la dette intérieure et à l'amélioration des prévisions macro-économiques.

2.1.9 Activités du projet. Le projet aidera à : i) renforcer les capacités d'analyse de la politique macro-économique et de la gestion de la dette, en ce qui concerne notamment l'accès à un maximum de 12 programmes nationaux de formation ayant trait à la GFP à l'intention de l'ensemble du personnel ; ii) poursuivre la mise au point et le maintien du modèle de prévision macrobudgétaire ; et iii) renforcer les capacités, par le biais de l'assistance technique spécialisée, en vue de préparer et de mettre en œuvre des politiques budgétaires et de gestion de la dette globales.

2.1.10 Les résultats attendus sont le renforcement de la capacité d'élaboration de la politique budgétaire et macro-économique et l'amélioration de la gestion de la dette. Il s'agit plus précisément : i) d'un modèle macro-économique global pour la Gambie et de la capacité interne requise pour continuer à maintenir et à mettre au point le modèle ; ii) d'une capacité renforcée et durable de prévision et d'analyse macro-économiques, avec la réalisation de 80 % des cibles et des estimations des rapports macro-économiques ; iii) de la capacité de l'administration gambienne de préparer des rapports macro-économiques exacts, de grande qualité et publiés en temps utile ; et iv) de la capacité d'effectuer des analyses régulières de la soutenabilité de la dette et d'en appliquer les résultats à la mise à jour et à l'exécution de la stratégie et de la politique de gestion de la dette du gouvernement gambien. Cela aidera en définitive le gouvernement à alléger le fardeau actuel de la dette et à améliorer la stabilité macro-économique, conformément aux cibles du FMI.

## **Composante 2 : renforcement de l'examen, de la transparence et de la responsabilité dans la GFP**

2.1.11 Cette composante repose sur la stratégie de réforme de la GFP, les recommandations de l'édition 2010 de l'évaluation de la responsabilité financière en Gambie et la mise à jour 2011 de la revue des dépenses publiques. Le projet fournira un appui aux entités ci-après : i) la Cellule d'audit interne récemment créée ; ii) le Bureau national d'audit ; iii) les membres du Comité des finances et des comptes publics ; et iv) la Cellule de GFP. D'autres efforts visant à renforcer les capacités dans les domaines indiqués ci-après contribueront à maintenir l'appropriation du programme de réforme par le gouvernement gambien. Les résultats attendus sont le renforcement de l'examen, de la transparence et de la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics.

### **Sous-composante 2.1 : renforcer la capacité d'audit interne et les résultats de cet audit**

2.1.12 Défis et contraintes. Le manque de capacité efficace d'audit interne est l'un des problèmes soulevés depuis un nombre d'années dans l'évaluation de la GFP et de la gouvernance. En outre, très peu de progrès a été accompli dans ce domaine depuis le rapport de l'édition 2003 de l'évaluation de la responsabilité financière en Gambie, en dehors de la création d'une cellule d'audit interne au ministère des Finances et des Affaires économiques

---

<sup>8</sup> Une récente mission du FMI (mai 2011) s'est rendue en Gambie pour discuter de la prochaine Facilité élargie de crédit.

en février 2011, cette cellule n'étant toutefois pas entièrement opérationnelle. Le défi consiste à aider la cellule à devenir pleinement opérationnelle et à assurer une couverture globale d'audit interne à l'échelle des systèmes et des processus du gouvernement gambien. Le besoin de renforcer la capacité de la cellule est essentiel, urgent et exigeant, tout comme la sensibilisation des autres institutions publiques aux fonctions d'audit interne.

2.1.13 Activités du projet. Tous les huit employés de la Cellule d'audit interne tireront parti des activités de renforcement des capacités et des programmes de perfectionnement professionnel mentionnés ci-dessus, ainsi que de la mise au point d'un plan de formation systématique qui tient compte des besoins et des priorités de formation de l'organisation et fournit les logiciels et le matériel des technologies de l'information qui sont requis (ordinateurs, imprimantes, scanners, etc.).

2.1.14 Les résultats attendus sont le renforcement de la capacité d'audit interne et l'accroissement de la production. Il s'agit plus précisément i) du renforcement des capacités d'audit interne nécessaires pour se conformer aux normes internationales, notamment le recrutement de membres du personnel compétents dans leur profession ; ii) de la mise au point et de l'utilisation de méthodes de bonnes pratiques d'audit (feuilles de travail, listes de contrôle, etc.), d'une charte de l'audit et d'un plan stratégique d'audit interne ; iii) du renforcement des capacités durables de formation nationale pour assurer la poursuite de la formation des auditeurs internes ; et iv) de la publication d'au moins quatre rapports d'audit interne par an d'ici à 2014.

### **Sous-composante 2.2 : renforcer la capacité d'audit externe et le contrôle externe**

2.1.15 Défis et contraintes. Le Bureau national d'audit a reçu ces dernières années d'importants niveaux d'appui, notamment du projet ISPEFG, qui lui ont permis d'élaborer les rapports de l'auditeur général en souffrance. Toutefois, le Bureau n'en continue pas moins de manquer de capacités nécessaires pour publier en temps utile des rapports de grande qualité. Les réformes gouvernementales récentes et prévues, visant notamment une plus grande indépendance du Bureau national d'audit, l'adoption d'un Système d'information intégré relatif à la gestion financière, la mise au point d'une approche de cadre de dépenses à moyen terme et de la budgétisation par programme, et l'institution de l'audit de performance auront toutes des implications considérables pour l'organisation, le rôle, les fonctions et les activités du Bureau national d'audit. L'Assemblée nationale — en particulier le Comité des finances et des comptes publics — a été soumise à un processus de réforme en vue du renforcement de ses capacités en tant que principale institution de contrôle externe et de gouvernance. Le Comité des finances et des comptes publics connaît toutefois de considérables contraintes de capacités dans les domaines des ressources humaines, de la logistique et des installations des technologies de l'information, qui entravent une exécution efficace de ses fonctions essentielles de contrôle de la GFP, d'examen et de représentation.

2.1.16 Activités du projet. Outre les activités de renforcement des capacités et les programmes de perfectionnement professionnel mentionnés ci-dessus, le projet facilitera la conclusion d'un accord de partenariat avec une autre institution suprême d'audit afin de tirer parti d'ententes de jumelage à court terme, de faciliter les relations publiques et d'appuyer les communications pour élargir l'accès du public aux budgets gouvernementaux, et d'acquérir les équipements essentiels et le matériel d'orientation destinés au Bureau national d'audit et au Comité des finances et des comptes publics.

2.1.17 Les résultats attendus sont le renforcement de la capacité d'audit externe, des produits et de l'impact. Il s'agit plus concrètement i) d'améliorer la portée, la nature et le suivi des recommandations de l'audit externe, en publiant au moins cinq rapports par an d'ici à 2014 ; ii) de faire en sorte qu'au moins 75 % du personnel soit pleinement compétent en techniques modernes d'audit financier et que 25 % possède des compétences en audit de performance ; iii) de mettre en place des capacités durables de formation nationale pour assurer la poursuite de la formation des auditeurs externes et des membres des comités parlementaires ; et iv) d'accroître la transparence et la responsabilité en consolidant le rôle du parlement et les mesures visant à donner suite au rapport de l'auditeur général et aux recommandations du Comité des finances et des comptes publics contenues dans les rapports annuels d'audit financier et de performance.

***Sous-composante 2.3 : renforcer des capacités institutionnelles avérées et durables en matière de gestion des réformes de la GFP***

2.1.18 Défis et contraintes. La Cellule de GFP a été créée au milieu de 2009. Elle a pour fonction principale de coordonner l'analyse, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de réforme de la GFP. À la suite du solide appui technique qu'elle a reçu dans le cadre du précédent projet, la cellule est considérée comme étant très performante, aussi lui a-t-il été demandé d'assumer des responsabilités supplémentaires, notamment le suivi et l'évaluation des activités de toutes les entreprises publiques. La Cellule de GFP souffre actuellement d'un manque de personnel, mais elle est très motivée. Tant qu'elle ne sera pas dotée d'un effectif formé et adéquat, le suivi et l'évaluation de la stratégie de réforme de la GFP continueront de connaître peu de progrès.

2.1.19 Activités du projet. En plus des activités de renforcement des capacités mentionnées ci-dessus, le projet i) consolidera les capacités dans les domaines du suivi et d'évaluation, de la rédaction de rapports, de la gestion de projet, ainsi que de la formation dans le domaine général de la GFP et ii) aidera à revoir et à mettre à jour la stratégie de réforme de la GFP, et à élaborer un cadre de suivi axé sur les résultats pour mesurer les progrès.

2.1.20 Les résultats attendus de cette composante seront le renforcement de la capacité de gérer, de suivre et d'évaluer les réformes de la GFP. Ces résultats seront mis en évidence dans le cadre de l'élaboration d'un rapport d'activité de la GFP.

**Composante 3 : gestion du projet**

2.1.21 Le deuxième projet ISPEFG utilisera la Cellule de coordination de projet (CCP) basée au ministère des Finances et des Affaires économiques. La CCP a contribué au succès de la mise en œuvre du précédent projet et le gouvernement a l'intention de centraliser au niveau de la CCP l'exécution de tous les projets d'appui institutionnel à la GFP. Le rapport d'achèvement du précédent projet ISPEFG a recommandé que la gestion et l'exécution quotidiennes du projet continuent d'être assurées par un Comité directeur du projet placé sous la supervision de la CCP.

2.1.22 Le projet financera le versement, à titre d'incitatif, d'un supplément salarial aux employés de la CCP. Cette pratique est harmonisée avec les autres donateurs et les projets de la BAD en Gambie. Le projet couvrira par ailleurs certains coûts opérationnels minimaux de la Cellule et organiseront des séances de formation et des ateliers pour permettre au personnel de la CCP d'acquérir une bonne connaissance des règles de procédure de la Banque en ce qui

concerne les questions liées à la passation des marchés, aux appels d'offres et aux demandes de décaissement. Le gouvernement assumera cependant la majorité des charges salariales et d'exploitation de la CCP, grâce à son financement de contrepartie.

2.1.23 Les résultats attendus seront la mise en œuvre en temps utile des activités du projet. Il s'agira plus précisément de la publication dans les délais de rapports financiers et d'activité de qualité sur le projet. Le projet procurera des avantages plus généraux sous forme de renforcement des capacités institutionnelles requises pour coordonner et exécuter les projets de réforme.

## ***2.2. Solution technique retenue et autres solutions de rechange explorées***

2.2.1 Durant la préparation et l'évaluation préalable du projet, plusieurs options ont été envisagées eu égard aux domaines d'intervention, au nombre d'institutions/de bénéficiaires à appuyer et à l'ampleur des investissements dans chaque domaine, ainsi qu'à la modalité du renforcement des capacités à fournir ; en d'autres termes, il s'agissait de déterminer si la formation doit être offerte par des institutions régionales/internationales de formation ou dans le pays, sous forme de programmes de formation à court terme spécialement conçus et dispensés par des experts nationaux/régionaux, ou par le biais d'institutions nationales de formation.

2.2.2 Compte tenu de ces problèmes et des recommandations de divers travaux d'analyse ainsi que du rapport d'achèvement du projet ISPEFG, il a été convenu que pour réaliser des avancées similaires à celles accomplies lors des précédents projets de la Banque, cette dernière devrait poursuivre son intervention dans le même esprit, avec la fourniture d'assistance technique spécialisée et la réalisation d'autres activités de renforcement des capacités, en s'attachant toutefois davantage à assurer la durabilité et la coordination avec d'autres partenaires.

2.2.3 S'agissant de la modalité de la formation à offrir, l'équipe a opté pour une formation qui sera pour l'essentiel assurée sur place, avec recours aux institutions existantes ou à des experts régionaux ou internationaux. L'utilisation des institutions nationales de formation permettra de fournir à environ 150 fonctionnaires l'accès à un maximum de 12 programmes de formation liés à la GFP, et d'organiser trois différentes séances de formation sur l'examen budgétaire à l'intention de tous les membres du Comité des finances et des comptes publics, sur une base annuelle.

## ***2.3. Nature du projet***

2.3.1 Il s'agit d'un projet d'appui institutionnel. Ce type d'opération a été retenu afin de continuer à fournir une assistance technique particulièrement utile pour renforcer les capacités des principales institutions de GFP et faire fond sur les acquis des précédents projets de développement institutionnel. Le deuxième projet ISPEFG vient compléter les projets actuellement mis en œuvre par d'autres donateurs, notamment l'appui en cours au Système d'information intégré relatif à la gestion financière et la mise en œuvre de la planification et de l'exécution budgétaires. Le deuxième projet ISPEFG assurera le renforcement des capacités et le développement institutionnel grâce à une série d'interventions, dont un transfert ciblé de compétences des conseillers techniques, la fourniture d'une gamme de programmes de formation et d'acquisition de compétences, et le renforcement des capacités nationales de formation, pour assurer la poursuite des programmes de formation technique.

## 2.4. Coût et dispositions de financement du projet

2.4.1 Le total du coût estimatif du projet, net des impôts, taxes et droits, s'établit à 2,2 millions d'UC. Le gouvernement fournira 200 000 UC en financement de contrepartie pour couvrir les salaires et la plupart des frais de fonctionnement de la CCP. Les provisions pour aléas financiers et d'exécution de 5 et 3 % ont été prises en compte dans le coût du projet. Les tableaux 2.2 et 2.5 ci-après présentent le coût estimatif du projet par composante et sous-composante, source de financement, catégorie de dépenses et année de dépenses. Les détails du coût du développement des ressources humaines, de l'assistance technique et des équipements périphériques des technologies de l'information sont présentés dans les annexes techniques (annexe B2).

Tableau 2.2. Coût estimatif du projet par composante et sous-composante [montants en millions d'UC en contre-valeur]

Composante	(millions de dalasis)			(millions d'UC)			%	
	Monnaie nationale	Devises	Total	Monnaie nationale	Devises	Total	Monnaie nationale	Devises
<b>A. Amélioration de l'analyse de la politique et de la gestion macro-économiques</b>								
1. Cellule d'analyse de la politique macro-économique	0,05	5,41	5,46	0,00	0,12	0,12	99 %	5 %
2. Direction de la dette et des prêts	0,08	10,15	10,23	0,00	0,22	0,23	99 %	10 %
<b>Total partiel, composante A</b>	<b>0,13</b>	<b>15,57</b>	<b>15,69</b>	<b>0,00</b>	<b>0,34</b>	<b>0,35</b>	<b>99 %</b>	<b>16 %</b>
<b>B. Renforcement de l'examen, de l'évaluation, de la transparence et de la responsabilité dans la GFP</b>								
1. Cellule de GFP	0,03	2,15	2,17	0,00	0,05	0,05	99 %	2 %
2. Cellule d'audit interne	5,82	12,10	17,92	0,13	0,27	0,39	68 %	18 %
3. Bureau national d'audit et Comité des finances et des comptes publics	19,03	16,35	35,37	0,42	0,36	0,78	46 %	35 %
4. Institut de perfectionnement des cadres	6,07	-	6,07	0,13	-	0,13	-	6 %
<b>Total partiel, composante B</b>	<b>30,94</b>	<b>30,59</b>	<b>61,54</b>	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	<b>1,35</b>	<b>50 %</b>	<b>62 %</b>
<b>C. Gestion du projet</b>								
1. Cellule de coordination du projet	14,74	0,38	15,12	0,32	0,01	0,33	3 %	15 %
<b>TOTAL, COÛTS DE BASE</b>	<b>45,81</b>	<b>46,54</b>	<b>92,35</b>	<b>1,01</b>	<b>1,02</b>	<b>2,03</b>	<b>50 %</b>	<b>92 %</b>
Provisions pour aléas d'exécution	3,04	-	3,04	0,07	-	0,07	-	3 %
Provisions pour aléas financiers	3,26	1,25	4,51	0,07	0,03	0,10	28 %	5 %
<b>TOTAL, COÛTS DU PROJET</b>	<b>52,11</b>	<b>47,79</b>	<b>99,90</b>	<b>1,15</b>	<b>1,05</b>	<b>2,20</b>	<b>48 %</b>	<b>100 %</b>

Note : taux de change en vigueur en mai 2011 : 1 UC = 45, 4087 dalasis

Tableau 2.3. Sources de financement [montants en millions d'UC en contre-valeur]

Source de financement	(millions d'UC)				(millions de dalasis)			
	Monnaie nationale	Devises	Total	%	Monnaie nationale	Devises	Total	%
<b>Don FAD</b>	<b>1,05</b>	<b>0,95</b>	<b>2,00</b>	<b>90,0</b>	<b>47,79</b>	<b>43,03</b>	<b>90,82</b>	<b>90,0</b>
Gouvernement	-	0,20	0,20	10,0	-	9,08	9,08	10,0
<b>Total</b>	<b>1,05</b>	<b>1,15</b>	<b>2,20</b>	<b>100,0</b>	<b>47,79</b>	<b>52,11</b>	<b>99,90</b>	<b>100,0</b>

Tableau 2.4. Coût du projet par catégories de dépenses [montants en millions d'UC en contre-valeur]

Catégorie de dépenses	(millions de dalasis)			(millions d'UC)			%	
	Monnaie nationale	Devises	Total	Monnaie nationale	Devises	Total	Devises	Total
<b>A. Biens</b>								
Matériel et logiciels informatiques	2,23	-	2,23	0,05	-	0,05	-	2 %
Mobilier, matériel de bureau et autres équipements	0,85	-	0,85	0,02	-	0,02	-	1 %
<b>Total partiel, biens</b>	<b>3,08</b>	<b>-</b>	<b>3,08</b>	<b>0,07</b>	<b>-</b>	<b>0,07</b>	<b>-</b>	<b>3 %</b>

<b>B. Services</b>								
Assistance technique	-	40,52	40,52	-	0,89	0,89	100	41 %
Formation	26,02	5,64	31,67	0,57	0,12	0,70	18	32 %
Audit	0,89	0,38	1,27	0,02	0,01	0,03	30	1 %
<b>Total partiel, services</b>	<b>26,91</b>	<b>46,54</b>	<b>73,45</b>	<b>0,59</b>	<b>1,02</b>	<b>1,62</b>	<b>63</b>	<b>74 %</b>
<b>C. Coût d'exploitation</b>								
Autres coûts d'exploitation	9,28	-	9,28	0,20	-	0,20	-	9 %
Salaire et rémunération	6,54	-	6,54	0,14	-	0,14	-	7 %
<b>Total partiel, coût d'exploitation</b>	<b>15,81</b>	<b>-</b>	<b>15,81</b>	<b>0,34</b>	<b>-</b>	<b>0,34</b>	<b>-</b>	<b>16 %</b>
<b>TOTAL, COÛTS DE BASE</b>	<b>45,81</b>	<b>46,54</b>	<b>92,35</b>	<b>1,01</b>	<b>1,02</b>	<b>2,03</b>	<b>50</b>	<b>92 %</b>
Provisions pour aléas d'exécution	3,04	-	3,04	0,07	-	0,07	-	3 %
Provisions pour aléas financiers	3,26	1,25	4,51	0,07	0,03	0,10	28	5 %
<b>TOTAL, COÛTS DU PROJET</b>	<b>52,11</b>	<b>47,79</b>	<b>99,90</b>	<b>1,15</b>	<b>1,05</b>	<b>2,20</b>	<b>48</b>	<b>%</b>

\*Tous les chiffres comprennent les provisions pour aléas financiers et d'exécution

Tableau 2.5. Calendrier des dépenses par composante par an [montants en millions d'UC en contre-valeur]

Composante	(millions de dalasis)				(millions d'UC)			
	2012	2013	2014	Total	2012	2013	2014	Total
<b>A. Amélioration de l'analyse de la politique et de la gestion macro-économiques</b>								
1. Cellule d'analyse de la politique macro-économique	3,91	1,42	0,29	5,62	0,09	0,03	0,01	0,12
2. Direction de la dette et des prêts	9,93	0,17	0,31	10,41	0,22	0,00	0,01	0,23
<b>Total partiel A</b>	<b>13,84</b>	<b>1,59</b>	<b>0,60</b>	<b>16,03</b>	<b>0,30</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>
<b>B. Renforcement de l'examen, de l'évaluation, de la transparence et de la responsabilité dans la GFP</b>								
1. Cellule de GFP	1,08	1,15	0,01	2,24	0,02	0,03	0,00	0,05
2. Cellule d'audit interne	8,46	11,24	0,27	19,97	0,19	0,25	0,01	0,44
3. Bureau national d'audit et Comité des finances et des comptes publics	15,46	18,02	5,66	39,14	0,34	0,40	0,12	0,86
4. Institut de perfectionnement des cadres	2,73	2,44	1,28	6,46	0,06	0,05	0,03	0,14
<b>Total partiel B</b>	<b>27,74</b>	<b>32,86</b>	<b>7,22</b>	<b>67,81</b>	<b>0,61</b>	<b>0,72</b>	<b>0,16</b>	<b>1,49</b>
<b>C. Gestion du projet</b>								
1. Cellule de coordination du projet	5,20	5,32	5,54	16,07	0,11	0,12	0,12	0,35
<b>TOTAL, COÛTS DU PROJET</b>	<b>46,77</b>	<b>39,77</b>	<b>13,36</b>	<b>99,90</b>	<b>1,03</b>	<b>0,88</b>	<b>0,29</b>	<b>2,20</b>

\*Tous les chiffres comprennent les provisions pour aléas financiers et d'exécution

## 2.5. Zone et population cibles du projet

2.5.1 Les bénéficiaires directs du présent projet seront le ministère des Finances et des Affaires économiques, le Bureau national d'audit et le Comité des finances et des comptes publics. Au ministère des Finances et des Affaires économiques, parmi les bénéficiaires figureront la Direction de la gestion des prêts et de la dette, la Direction de l'analyse macro-économique et de la politique, la Cellule d'audit interne, la Cellule de réforme de la GFP et la Cellule de coordination de projet. Pour que le gouvernement gambien tire pleinement parti des programmes de formation professionnelle et générale conçus dans le cadre du projet, ces programmes de formation à l'intention de tous les bénéficiaires du projet cibleront principalement les membres du personnel âgés de 35 ans ou moins. Une récente enquête effectuée par le gouvernement a relevé que les fonctionnaires étaient motivés non seulement par les salaires, mais aussi par d'autres avantages potentiels qu'offre l'administration comme l'accès à une scolarisation et à une formation plus poussées, aux prestations de maladie et de retraite, et aux prêts. En ciblant les employés plus jeunes, nous faciliterons leur perfectionnement professionnel dans la fonction publique. Le projet vise à fournir à toutes les employées professionnelles des organisations bénéficiaires la formation offerte à l'échelon national, et l'on songera par ailleurs à elles en priorité pour la formation à l'échelon régional et de longue durée.

2.5.2 Les fournisseurs nationaux de formation partenaires (Institut de perfectionnement des cadres et Pro-PAG) seront également des bénéficiaires directs — ils obtiendront un appui sous forme de renforcement des capacités en collaborant avec le personnel de l'assistance technique du projet pour la conception et la réalisation des programmes de formation. Au nombre des bénéficiaires indirects, on peut citer la population gambienne en général, grâce à l'amélioration de l'examen des dépenses publiques qui devrait contribuer à faire en sorte que les ressources publiques soient affectées et utilisées à des fins de fourniture de services publics pertinents, efficaces et efficaces.

## ***2.6. Processus participatif d'identification, de conception et d'exécution du projet***

2.6.1 Les membres de l'équipe de la mission d'identification d'une semaine organisée en février 2011 ont eu des discussions avec des hauts responsables et tous les bénéficiaires potentiels. Ils ont en outre eu des pourparlers avec d'autres principaux partenaires de développement, en vue d'assurer la cohérence et la coordination avec d'autres initiatives de développement. La mission d'appréciation préalable de deux semaines organisée en mai 2011 s'est appuyée sur ces discussions pour tenir de vastes consultations avec l'ensemble des parties prenantes pertinentes, ce qui a donné l'occasion de préciser davantage les interventions et les approches appropriées. Des discussions ont également eu lieu avec d'autres partenaires de développement, dans le but d'assurer l'adoption d'une approche harmonisée et de collaboration pour appuyer la stratégie de la GFP du gouvernement gambien. En outre, des consultations ont été organisées avec la société civile, le secteur privé et les institutions d'enseignement supérieur, pour solliciter leurs points de vue au sujet de leur participation au processus de planification et de budgétisation du gouvernement gambien. Ils ont unanimement insisté sur le besoin d'accroître les communications et la collaboration entre le gouvernement et les organisations non gouvernementales qui fournissent effectivement un volume considérable de services au public. C'est également lors de ces consultations que l'Institut de perfectionnement des cadres et l'organisation non gouvernementale nationale Pro-PAG ont été identifiés comme des fournisseurs appropriés de formation.

2.6.2 Les discussions sur les niveaux actuels de capacité et les enseignements tirés ont contribué à guider la conception du projet. Les forts taux d'attrition de la fonction publique gambienne rendent difficile la durabilité du renforcement des capacités, particulièrement si celui-ci vise un petit nombre de personnes dans le cadre d'une formation générale de haut niveau outremer. L'un des autres problèmes fréquemment mentionnés a été l'absence de perfectionnement professionnel pour la plupart du personnel. La conception du programme a tenu compte de ces deux facteurs en proposant de travailler avec les deux institutions nationales pour mettre au point et offrir des programmes nationaux de formation. Cela permettra de fournir un accès à la formation à un nombre plus important d'employés du gouvernement gambien. Le projet, en particulier les conseillers techniques, travaillera directement avec ces institutions pour renforcer leur capacité de fournir une formation en GFP sur une base durable.

2.6.3 Durant la mise en œuvre, les mécanismes institutionnels et l'approche du projet proposé offrent de nombreuses possibilités de partager les produits du projet (comme les rapports d'audit) avec un plus grand public et de solliciter les avis sur les résultats du projet. À titre illustratif, le projet aidera tant le Bureau national d'audit que le Comité des finances et des comptes publics à organiser des activités de diffusion auprès des parties prenantes et du

public qui répondront également à la demande d'une meilleure communication, et à les faire mieux connaître au public. La formation offerte par les institutions nationales élargira considérablement l'accès au renforcement de la capacité de GFP dans le cadre du présent projet, et d'autres partenaires de développement se sont déjà montrés intéressés à appuyer les programmes mis au point dans ce projet et destinés à être utilisés dans d'autres secteurs du gouvernement gambien.

2.6.4 Le gouvernement gambien a démontré son haut niveau d'appui au présent projet en s'engageant à couvrir 10 % des coûts du projet au moyen de fonds de contrepartie. Compte tenu de la situation financière difficile de l'État, il s'agit là d'un engagement important et très positif.

## ***2.7. Expérience du Groupe de la Banque et enseignements pris en compte dans la conception du projet***

2.7.1 **Le portefeuille du Groupe de la Banque** en Gambie se compose à ce jour de 63 opérations approuvées, avec des engagements nets d'une valeur totalisant environ 236,98 millions d'UC. Les opérations en cours avaient un engagement total de 42,6 millions d'UC (hormis les opérations multinationales) et un **ratio de décaissement de 50,4 %** au 1<sup>er</sup> mars 2011.

2.7.2 La Banque a approuvé jusqu'ici deux projets d'appui institutionnel dans le domaine de la gouvernance. Ces deux projets prennent appui sur le programme gouvernemental de gestion économique et de renforcement des capacités (EMCBP/1992), qui a été conçu pour consolider et coordonner diverses initiatives des donateurs en faveur du renforcement des capacités. Le premier projet, à savoir celui de « *renforcement des capacités (1998-2005)* » de la Banque, visait à améliorer la gestion des ressources publiques en renforçant, au ministère des Finances et des Affaires économiques, les capacités opérationnelles et de gestion requises pour gérer la dette nationale, améliorer la gestion, le suivi et l'évaluation des projets, et accroître la proportion des enseignantes aux cycles primaire, secondaire et supérieur. L'objectif sectoriel du projet n'a pas été totalement atteint, à cause principalement du fait que le gouvernement n'a pas réussi à mettre en œuvre certaines cruciales réformes institutionnelles et de la politique, en particulier dans la fonction publique et l'administration publique. En raison de la non-réalisation des réformes de la politique, l'essentiel de l'aide au développement promise ne s'est pas concrétisé.

2.7.3 Le deuxième projet, celui d'« *appui institutionnel à la gouvernance économique et financière (ISPEFG/2008-2011)* », s'attaquait aux insuffisances institutionnelles de la gestion économique et de la gouvernance financière, notamment les pénuries des ressources humaines qualifiées et formées, et les lacunes de la coordination de l'aide. Le projet a contribué à l'élaboration du modèle macro-économique et de la stratégie de réforme de la GFP (2010-2014) qui définit les besoins globaux et budgétisés du pays en matière de GFP. Le projet a par ailleurs permis au ministère des Finances et des Affaires économiques de publier en temps utile des rapports budgétaires, des rapports de politique annuels de grande qualité et une stratégie de gestion de la dette qui doit maintenant être opérationnalisée.

2.7.4 D'après le rapport d'achèvement de projet préparé en décembre 2010<sup>9</sup>, l'objectif d'accroître l'efficacité opérationnelle des principales institutions participant à la gestion économique et à la gouvernance financière a été atteint. Qui plus est, selon l'édition 2009 de l'examen de la performance du portefeuille pays<sup>10</sup>, le projet a obtenu des résultats entièrement satisfaisants et figuraient parmi les projets les plus performants avec une exécution jugée excellente.

2.7.5 En dépit des réalisations accomplies jusqu'ici, il subsiste des problèmes de GFP auxquels il convient de s'attaquer pour remédier aux insuffisances institutionnelles restantes (se référer au paragraphe 1.2.5). Le rapport d'achèvement de projet de 2010 relève le besoin de consolider et de maintenir les acquis du projet ISPEFG, en assurant la continuité dans la conception de la politique et des programmes. Toutefois, en raison des enseignements tirés du précédent projet, la conception du deuxième projet ISPEFG a proposé un nombre de changements à l'approche, en vue d'accroître les possibilités de durabilité. Parmi ces changements, on peut citer la formation de partenariats avec des institutions nationales pour renforcer leur capacité de fournir sur une base durable des cours de GFP davantage axés sur des programmes précis, techniques et brefs (au lieu de programmes généraux de longue durée), et l'adoption d'un cadre de gestion de la performance beaucoup plus solide et permettant aux assistants techniques du projet de définir et de suivre les progrès du transfert des compétences.

2.7.6 La conception de la présente opération a tiré parti de divers documents d'analyse, du précédent programme d'appui budgétaire et des projets en cours d'appui au renforcement des capacités mis en œuvre par d'autres partenaires de développement. Les enseignements tirés sont les suivants :

Enseignement tiré	Mesure prise pour intégrer l'enseignement
i) <b>Une forte appropriation gouvernementale</b> est indispensable pour la durabilité. Les projets d'appui institutionnel et au renforcement des capacités doivent être solidement ancrés dans les réformes globales de la politique du gouvernement. Dans le cadre du projet de renforcement des capacités, la Banque a continué à mettre en œuvre le projet en dépit du manque de réformes de la politique par le gouvernement. En revanche, les réalisations de projet accomplies par l'ISPEFG ont été attribuées à une forte appropriation, par le gouvernement, des réformes de la GFP et à l'adhésion de toutes les parties prenantes à ces réformes.	Le projet proposé appuie la stratégie de réforme de la GFP qui fait l'objet d'une appropriation par le gouvernement et à laquelle adhèrent les bailleurs de fonds. Le gouvernement s'est par ailleurs engagé à verser 0,2 million d'UC ou environ 10 % du coût du projet. Ces fonds de contrepartie consisteront en une combinaison de contributions en nature et de financement parallèle de certains frais de fonctionnement et dépenses courantes de la CCP.
ii) Il convient de concevoir des <b>opérations simples</b> , compte tenu des capacités institutionnelles généralement limitées dans le secteur public.	Le projet proposé se concentre sur quelques volets précis de la stratégie de GFP dans lesquels la Banque apporte une valeur ajoutée.
iii) Il est essentiel de désigner une <b>contrepartie spéciale</b> aux conseillers de l'assistance technique et il y a lieu de dispenser et d'institutionnaliser la formation grâce au transfert du savoir dans le cadre d'ateliers et de la formation sur le cas.	Le rôle des assistants techniques, en particulier l'exigence de renforcement efficace des capacités, sera clairement défini dans leurs termes de référence et contrats respectifs.
iv) L'entrée en vigueur du projet doit être <b>complétée par d'autres opérations financées par la Banque</b> , en particulier l'opération d'appui budgétaire.	Le projet proposé veillera à ce que ses composantes soient également appuyées par les futures opérations d'appui budgétaire prévues en 2012.

<sup>9</sup> Le rapport d'achèvement de projet a été préparé en prévision de la fin du projet en décembre 2010. Le gouvernement a toutefois demandé une prorogation après que soit terminé le rapport d'achèvement de projet. C'est pourquoi la date de fin de projet diffère de celle à laquelle s'est terminé le rapport d'achèvement de projet.

<sup>10</sup> ADF/BD/WP/2009/152

Enseignement tiré	Mesure prise pour intégrer l'enseignement
v) Pour accroître la possibilité de la complémentarité des programmes et éviter les doubles emplois, il convient de renforcer la <b>coordination de l'aide</b> entre les partenaires de développement.	Lors de l'appréciation préalable, il a été convenu que les contributions apportées par l'Union européenne et la Banque mondiale pour appuyer la stratégie de GFP compléteraient celles de la BAD, et que des missions conjointes seraient organisées le cas échéant.

## 2.8. Principaux indicateurs de performance

2.8.1 Les principaux indicateurs de performance sont définis dans le cadre logique axé sur les résultats. Les progrès seront mesurés sur une base régulière par divers moyens, dont les missions régulières de supervision de la Banque, la présentation de rapports d'activité trimestriels élaborés par les conseillers techniques, la revue de produits précis comme les rapports d'audit et les procès-verbaux des réunions du Comité de coordination de la gestion des finances publiques, qui constituent en outre un important moyen de coordination des donateurs à l'échelle de l'ensemble de la stratégie de réforme de la GFP. Des preuves objectivement vérifiables de progrès par rapport aux cibles macro-économiques de niveau supérieur seront obtenues à partir des comptes rendus des missions du FMI. Les séances de formation à l'échelon national seront en outre évaluées au moyen de questionnaires, pour vérifier la qualité et la pertinence des programmes, ainsi que pour donner l'occasion d'améliorer ces derniers.

2.8.2 La CCP et la Cellule de réforme de la GFP se chargeront de la collecte et de l'analyse des informations nécessaires pour contrôler la performance. Il reviendra à la CCP de veiller à ce que des informations soient recueillies pour évaluer l'ensemble des cibles et des indicateurs par rapport au cadre logique du projet, et préparer les rapports globaux de performance du projet. La Cellule de GFP apportera des contributions à ce processus lorsque les cibles sont directement liées à la stratégie plus générale de réforme de la GFP, dont le contrôle lui incombe.

## III – FAISABILITÉ DU PROJET

### 3.1. Performance économique et financière

3.1.1 Le présent projet ayant trait au renforcement des capacités institutionnelles, l'analyse fondée sur le taux de rentabilité économique ne s'applique pas. Le projet procure cependant des avantages économiques et sociaux qui sont indiqués dans la section 3.2 ci-après.

### 3.2. Impacts environnementaux et sociaux

3.2.1 *Environnement et changements climatiques.* Le projet n'aura pas d'incidence négative sur l'environnement. La formation fournie dans les domaines de l'analyse de la politique et de l'exécution des projets couvrira les questions liées à l'évaluation de l'impact environnemental. Le projet proposé est classé dans la catégorie environnementale 3 par ORQR.

3.2.2 *Genre.* Le projet intégrera les questions de parité hommes-femmes dans le renforcement des capacités. Le deuxième projet ISPEFG veillera à ce que les programmes de formation fournis soient accessibles aux cadres féminins de niveau intermédiaire et supérieur

des institutions bénéficiaires. Les activités de formation profiteront potentiellement à environ 150 personnes, et toutes les femmes des institutions bénéficiaires auront accès à la formation. Cette mesure est cohérente avec la politique nationale gambienne en matière de genre et d'autonomisation des femmes pour la période 2010-2020, qui souligne le besoin d'assurer la formation et la promotion d'un important pourcentage de femmes. En outre, le projet appuiera une prochaine opération d'appui budgétaire dans laquelle l'égalité entre les genres sera intégrée.

**3.2.3 Impacts sociaux.** En renforçant les capacités techniques et d'administration des pouvoirs publics dans le domaine de la gestion macro-économique, et en contribuant à améliorer la transparence et la responsabilité, le projet devrait avoir d'importants impacts sociaux. Une gestion plus efficace de la dette peut permettre de libérer un montant considérable de financements à consacrer aux dépenses du secteur social, et aider le gouvernement à atteindre sa cible d'affectation de 35 % des recettes publiques aux domaines de dépenses prioritaires qui sont essentiels pour la réduction de la pauvreté. Le renforcement des fonctions d'audit du gouvernement ainsi que de la capacité de contrôle du parlement permettra un suivi plus étroit des principales réformes et programmes, et contribuera à faire en sorte que le gouvernement soit tenu de rendre des comptes au sujet du respect de ses engagements en matière de réduction de la pauvreté.

## IV – EXÉCUTION

### **4.1. Modalités d'exécution**

**4.1.1 Modalités d'exécution.** Le ministère des Finances et des Affaires économiques continuera d'être l'organe d'exécution du projet. La gestion et l'exécution quotidiennes du projet continueront d'être assurées par la CCP, grâce au personnel détaché du ministère des Finances et des Affaires économiques, et placées sous la supervision d'un Comité directeur du projet. La CCP se compose d'un coordinateur du projet, d'un comptable, du secrétaire et de plusieurs autres membres du personnel auxiliaire. Un nouveau spécialiste de la passation des marchés sera recruté dans un délai de trois mois à partir de la date du premier décaissement, pour coordonner toutes les acquisitions de biens et de services. Toutes les opérations de passation des marchés, de décaissement et de comptabilité du projet se dérouleront conformément à un manuel des procédures convenues de la CCP basé sur les exigences de la BAD. Le personnel de la CCP recevra une formation régulière et des mises à jour sur la gestion du projet ainsi que les modalités d'exécution et de gestion financière. Les audits des états financiers du projet seront effectués par un cabinet d'audit indépendant.

**4.1.2 Gestion financière.** Le risque inhérent au système de GFP en Gambie demeure élevé, en raison de nombreux problèmes auxquels il convient de s'attaquer de façon durable. Le risque fiduciaire global est cependant jugé modéré une fois que les mesures d'atténuation (décrites dans les annexes techniques B4) sont mises en œuvre. Comme on l'a déjà indiqué (cf. paragraphes 2.1.6 et 2.1.9) et à la lumière de diverses évaluations analytiques, les systèmes du gouvernement gambien sont encore en cours de développement à un nombre d'importants égards, et dans les domaines de l'audit interne et externe et de la passation des marchés, il subsiste des problèmes liés au manque de ressources et à l'insuffisance des capacités. Toutefois, un nombre d'activités du projet définies ci-dessus, comme l'appui aux fonctions d'audit interne et externe et à la Cellule de réforme de la GFP, devraient permettre de remédier à quelques-unes des insuffisances existantes des systèmes nationaux, et nous

aider à aller de l'avant avec l'utilisation des systèmes nationaux. Le projet ne se servira donc pas des systèmes nationaux pour la gestion financière ou la passation des marchés. Il s'agit d'une pratique courante chez les partenaires de développement, mais le gouvernement gambien essaie actuellement de limiter le nombre de cellules d'exécution/de coordination de projet et, partant, met en place une CCP centrale dans chaque ministère, comme c'est le cas au ministère des Finances et des Affaires économiques. À l'heure actuelle, autant la BAD que la Banque mondiale recourent à la même CCP au ministère des Finances et des Affaires économiques, et l'Union européenne étudie l'option de l'utilisation de cette même CCP pour son appui aux activités de GFP si ses propres procédures internes l'y autorisent.

4.1.3 Audit. Les comptes seront audités sur une base annuelle par un cabinet d'audit indépendant et jouissant d'une grande réputation, et les rapports d'audit seront soumis à la Banque dans un délai de six mois après la clôture de l'exercice budgétaire. Les modalités détaillées d'exécution, ainsi que les dispositifs de gestion financière, de décaissement et d'audit figurent respectivement en annexes B3 et B4.

4.1.4 Passation de marchés. Les marchés de tous les biens et travaux et l'acquisition des services de consultants financés par la Banque s'effectueront conformément aux *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux* (édition de mai 2008) de la Banque ou lorsqu'il y a lieu, aux *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants (le cas échéant)*, moyennant les documents types d'appel d'offres pertinents de la Banque. La Cellule de **coordination de projet** se chargera de la passation des marchés des biens et services, ainsi que de la gestion des coûts de formation et de fonctionnement. Une évaluation de la capacité de la CCP d'effectuer la passation des marchés dans le cadre des financements du FAD a été menée et il a été conclu que la Cellule mérite d'être davantage renforcée. Pour remédier à cette insuffisance, un agent de passation des marchés expérimenté sera recruté sur concours et sur la base de termes de référence jugés acceptables par le FAD, pour entreprendre toutes les activités relatives à la passation des marchés au nom de la Cellule. L'annexe technique B5 fournit des détails sur la liste des articles pouvant être acquis, les règles de procédure de passation des marchés ayant trait aux biens, aux services de consultants et à la formation, ainsi que sur les procédures de revue requises par la Banque.

4.1.5 Décaissement. Il est prévu que le don FAD sera décaissé sur une période de 36 mois, de janvier 2012 à décembre 2014. Le gouvernement sera tenu d'ouvrir un compte spécial auprès d'une banque jugée acceptable par la BAD, pour le dépôt des fonds du don. Le premier décaissement du don sera subordonné à l'entrée en vigueur du protocole d'accord du don et à la satisfaction, par le gouvernement, des conditions préalables au premier décaissement énoncées dans la section 5.2.1 et dans le protocole d'accord du don. Les modalités de décaissement pour l'intervention de la Banque donneront lieu à l'utilisation de deux méthodes de décaissement du compte spécial (fonds renouvelables) et au paiement direct comme prescrit dans le Manuel de décaissement de la Banque. En outre, la Banque émettra une lettre de décaissement dont la teneur sera examinée et adoptée durant les négociations.

## 4.2. *Suivi*

4.2.1 La Banque contrôlera l'exécution du deuxième projet ISPEFG et l'utilisation des ressources du projet dans le cadre de missions conjointes de supervision et de missions de revue à mi-parcours, organisées dans la mesure du possible avec d'autres institutions qui appuient les réformes de la GFP comme la Banque mondiale et l'Union européenne. Sous la

supervision du comité directeur, la CCP est chargée de suivre l'exécution du projet et de transmettre à la Banque des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des travaux d'exécution du projet.

<b><u>Calendrier</u></b>	<b><u>Étape</u></b>	<b><u>Processus de suivi/ boucle de rétraction</u></b>
Septembre 2011	Approbation par le Conseil	Résolution du Conseil/Lettre au gouvernement gambien
Décembre 2011	Entrée en vigueur	Banque
Janvier 2012	Démarrage du projet	Banque/Gouvernement gambien
Premier trimestre 2012	Avis général/particulier de passation des marchés	Avis publiés dans <i>UN Development Business</i> /les journaux nationaux
Premier et deuxième trimestres 2012, 2013, 2014	Passation des marchés des biens	Gouvernement gambien
Janvier 2012-décembre 2014	Formation du personnel	Banque/Gouvernement gambien
Fin de chaque trimestre à partir de mars 2012 jusqu'à décembre 2014	Rapports d'activité trimestriels	Gouvernement gambien/Banque
Troisième trimestre 2013	Revue à mi-parcours	Banque
Décembre 2014	Rapports d'achèvement de projet	Banque

### **4.3. Gouvernance**

4.3.1 Les risques encourus par la gouvernance du projet sont liés aux décisions relatives à la passation des marchés, à l'utilisation des actifs du projet et à la sélection des personnes devant suivre une formation outremer ou bénéficiaire d'un renforcement des capacités. Les risques seront atténués grâce à la préparation d'un plan détaillé de passation des marchés, à la mise en place de solides processus à l'intention des entrepreneurs, ainsi qu'à une rigoureuse sélection des participants et application des règles et directives types de la Banque. Une formation plus poussée sera offerte aux membres du personnel de la CCP, pour faire en sorte qu'ils soient entièrement informés sur les exigences et la réglementation. La conformité à ces dispositifs de contrôle sera passée en revue lors des missions de supervision. Un audit indépendant des rapports financiers du projet sera effectué chaque année.

### **4.4. Durabilité**

4.4.1 La durabilité a été une importante question abordée lors de l'appréciation préalable, et elle sera assurée grâce à un nombre de facteurs qui ont été inclus dans la conception du projet et examinés avec les autorités compétentes durant la mission d'appréciation préalable. Il s'agit notamment de :

- veiller à ce que les contreparties du gouvernement gambien soient identifiées et que toutes les activités du projet leur soient confiées ;
- mettre en place des cadres de gestion de la performance permettant à tous les conseillers du projet de mesurer les progrès accomplis en matière de renforcement des capacités ;
- se concentrer sur la réalisation de produits de grande qualité qui constituent le programme de travail régulier des organisations bénéficiaires — comme les rapports d'audit interne et externe, les rapports d'analyse macro-économique et les propositions de politique ;

- élaborer des manuels et pratiques de travail adaptés au cas par cas, ainsi que des outils destinés à une utilisation continue ;
- élaborer des manuels de formation technique et renforcer les capacités nationales (à l'Institut de perfectionnement des cadres) requises pour continuer à assurer la formation ;
- mettre au point des modalités de partenariat avec des institutions nationales et régionales pertinentes, comme Pro-PAG, et les comités des comptes publics ;
- assurer la durabilité financière en réduisant progressivement le soutien accordé à certains volets de l'aide-projet pendant la durée de vie du projet, et en menant de constantes négociations avec le gouvernement gambien sur le financement des charges renouvelables permanentes. Le gouvernement gambien a déjà fait montre de sa détermination à appuyer financièrement ces initiatives avec la fourniture d'un financement de contrepartie de 10 %, qui pourrait être appliqué après la fin du projet pour financer les charges récurrentes.

#### **4.5. Gestion du risque**

4.5.1 Le premier risque pourrait être l'effritement de la détermination du gouvernement à entreprendre des réformes de la politique et de la gouvernance économiques. Ce risque sera atténué par la collaboration en cours entre la Gambie et le FMI dans le cadre de la Facilité élargie de crédit. Le dernier accord relatif à la Facilité élargie de crédit a expiré en fin mars 2011 sans que ne soit effectuée la revue finale, en raison de certains critères de performance budgétaire non remplis (date de test de fin décembre 2010). Les autorités gambiennes restent toutefois déterminées à améliorer l'environnement macro-économique du pays et ont sollicité un nouvel accord de Facilité élargie de crédit. Des discussions ont eu lieu entre le FMI et le gouvernement sur les conditions préalables à un nouveau programme, notamment le respect d'un plafond de 815 millions de dalasis (2,5 % du PIB) sur les emprunts nets du gouvernement en 2011. Une fois ces conditions remplies, les négociations de la Facilité élargie de crédit qui couvrirait la période 2012-2015 devraient aboutir au début de 2012. Le Fonds donne au gouvernement des conseils sur la politique macro-économique et il joue un rôle central en signalant les risques à la communauté des donateurs. Les chocs extérieurs comme le ralentissement de l'économie mondiale et les problèmes climatiques/météorologiques sont d'une importance qui ne saurait être exagérée, et il convient d'en tenir compte en Gambie.

4.5.2 Il existe un risque découlant de la prévision selon laquelle le ralentissement de l'économie mondiale réduira le taux de croissance économique du pays et les recettes publiques. Un système crédible et transparent de gestion macro-économique et un environnement de politique amélioré devraient renforcer l'aptitude du gouvernement gambien à répondre aux chocs extérieurs.

4.5.3 Les contraintes de capacités peuvent créer le risque que le gouvernement gambien ne puisse accomplir des progrès en matière de réforme de la GFP et de réduction du niveau de risque fiduciaire. Ce risque peut être atténué grâce à la confirmation, par les donateurs, d'un appui continu à la réforme de la GFP, notamment le renforcement des capacités complémentaires et les projets d'assistance technique, comme l'appui de l'Union européenne au recrutement de conseillers à long terme chargés de fournir un soutien pour le Cadre de dépenses à moyen terme et la budgétisation par programme, ainsi que la mise en application de la taxe à la valeur ajoutée.

4.5.4 Il existe un risque que l'efficacité du renforcement des capacités et l'obtention de résultats positifs de développement dépendent de la mémoire institutionnelle. Ce risque sera atténué grâce à l'adoption de mesures de protection contre l'attrition des fonctionnaires formés, en obtenant du gouvernement gambien qu'il promette de faire signer un contrat d'engagement au personnel retenu pour la formation professionnelle. Un autre facteur atténuant à plus long terme est l'actuel programme gouvernemental de réforme de la fonction publique, qui s'attaquera aux problèmes de rémunération et de rétention.

4.5.5 Il existe un risque que les fonds et les ressources du projet ne soient pas utilisés à bon escient (risque fiduciaire du projet). Ce risque sera géré en organisant des missions régulières de revue, en appliquant les procédures types d'exécution de la Banque et en assurant l'examen des rapports financiers et d'activité des projets.

#### ***4.6. Création du savoir***

4.6.1 Le savoir acquis dans le cadre de l'exécution du deuxième projet ISPEFG consolidera la GFP à un nombre d'égards, notamment : la capacité de préparer des prévisions économiques et des documents de politique, les connaissances et les compétences en matière d'audit interne, l'éventail complet de connaissances et de compétences dans le domaine de l'audit externe, et le renforcement de la capacité du Comité des finances et des comptes publics d'effectuer un efficace examen externe de la performance en GFP.

4.6.2 Le savoir sera acquis grâce au transfert des compétences de l'assistance technique, ainsi que dans le cadre d'une formation structurée et non structurée sur le tas, à l'échelon national et régional. Outre les domaines techniques précis des parties prenantes du projet, l'appréciation préalable du projet a identifié le besoin, pour tous les bénéficiaires, de mieux comprendre la GFP en général. Un programme de formation diversifié en GFP sera mis au point et offert par un institut national de formation, avec l'appui des conseillers techniques du projet. Cela permettra de réaliser une large couverture et de faire en sorte que la création du savoir puisse être un processus continu et durable.

4.6.3 Le savoir sera par ailleurs créé grâce à un appui direct et pratique fourni par les conseillers du projet pour permettre aux bénéficiaires d'entreprendre leurs tâches quotidiennes — comme la conception, la planification, la préparation et la publication de l'étude sur les projets pilotes d'audit interne et externe, et l'élaboration de rapports sur la performance en matière de GFP. Le projet aidera en outre à élaborer les manuels d'orientation et divers outils comme les listes de contrôle et les aides à la planification destinées aux diverses organisations. Enfin, des partenariats seront noués avec des institutions pertinentes nationales (Institut de perfectionnement des cadres et Pro-PAG) et régionales comme les autres réseaux PAC.

## **V – INSTRUMENT JURIDIQUE ET CONFORMITÉ**

### ***5.1. Instrument juridique***

5.1.1 L'instrument de financement est un don de 2,0 millions d'UC en faveur de la Gambie. Le protocole d'accord du don conclu entre le gouvernement gambien et le Fonds africain de développement sera signé par les parties intéressées.

## ***5.2. Conditions de l'intervention de la Banque***

5.2.1 Le protocole d'accord du don entrera en vigueur à la date de sa signature par le gouvernement gambien et le Fonds africain de développement. Le premier décaissement des ressources du don sera subordonné à l'entrée en vigueur des accords de don et à la satisfaction, par le gouvernement, des conditions ci-après :

- ouverture d'un compte spécial en devises et d'un compte en monnaie nationale au nom du bénéficiaire auprès d'une banque jugée acceptable par le Fonds, en vue du dépôt des fonds du don ; et
- fourniture au Fonds de preuves satisfaisantes au plan de la forme et du fond montrant que le coordinateur du projet et le comptable de la Cellule de coordination du projet existant ont reçu confirmation écrite que leur contrat a été renouvelé pour une période de deux ans, avec une autre option de renouvellement sur la base d'une performance satisfaisante.

## ***5.3. Conformité aux politiques de la Banque***

5.3.1 Le présent projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque.

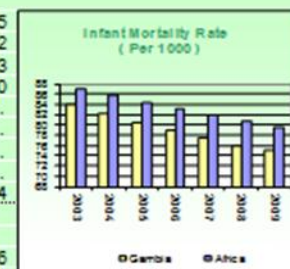
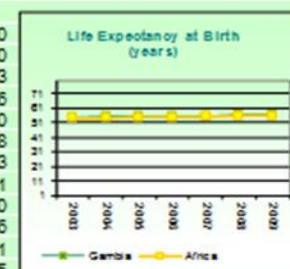
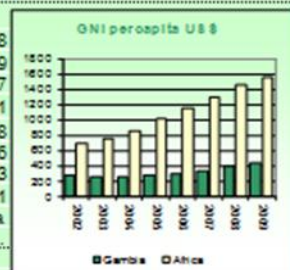
## **VI – RECOMMANDATION**

La direction recommande que le Conseil d'administration approuve le don proposé d'un montant de 2,00 millions d'UC en faveur du gouvernement gambien, aux fins et sous réserve de la satisfaction des conditions énoncées dans le présent rapport.

## The Gambia

### COMPARATIVE SOCIO-ECONOMIC INDICATORS

	Year	Gambia	Africa	Developing Countries	Developed Countries
<b>Basic Indicators</b>					
Area ('000 Km <sup>2</sup> )		11	30 323	80 976	54 658
Total Population (millions)	2010	1.8	1 031.5	5 629	1 069
Urban Population (% of Total)	2010	58.1	40.0	44.8	77.7
Population Density (per Km <sup>2</sup> )	2010	155.0	3.4	66.6	23.1
GNI per Capita (US \$)	2009	440	1 550	2 780	39 688
Labor Force Participation - Total (%)	2010	46.0	39.5	45.6	54.6
Labor Force Participation - Female (%)	2010	46.8	41.4	39.8	43.3
Gender-Related Development Index Value	2007	0.452	0.433	0.694	0.911
Human Develop. Index (Rank among 169 countries)	2010	151	n.a.	n.a.	n.a.
Popul. Living Below \$ 1 a Day (% of Population)	2003	34.3	42.3	25.0	...
<b>Demographic Indicators</b>					
Population Growth Rate - Total (%)	2010	2.6	2.3	1.3	0.7
Population Growth Rate - Urban (%)	2010	4.0	3.3	2.4	1.0
Population < 15 years (%)	2010	42.1	40.3	29.2	17.7
Population >= 65 years (%)	2010	3.0	3.8	6.0	15.3
Dependency Ratio (%)	2010	81.6	77.6	52.8	49.0
Sex Ratio (per 100 female)	2010	98.4	99.5	93.5	94.8
Female Population 15-49 years (% of total populati	2010	23.9	24.4	53.3	47.2
Life Expectancy at Birth - Total (years)	2010	56.6	56.0	66.9	79.8
Life Expectancy at Birth - Female (years)	2010	55.5	57.1	68.9	82.7
Crude Birth Rate (per 1,000)	2010	35.8	34.2	21.5	12.0
Crude Death Rate (per 1,000)	2010	10.9	12.6	8.2	8.3
Infant Mortality Rate (per 1,000)	2010	74.0	78.6	49.9	5.8
Child Mortality Rate (per 1,000)	2010	111.6	127.2	51.4	6.3
Total Fertility Rate (per woman)	2010	4.9	4.4	2.7	1.8
Maternal Mortality Rate (per 100,000)	2008	400.0	530.2	440.0	10.0
Women Using Contraception (%)	2005	...	...	61.0	75.0
<b>Health &amp; Nutrition Indicators</b>					
Physicians (per 100,000 people)	2003	10.2	42.9	78.0	287.0
Nurses (per 100,000 people)*	2003	112.8	116.6	98.0	782.0
Births attended by Trained Health Personnel (%)	2006	56.8	52.7	63.4	99.3
Access to Safe Water (% of Population)	2008	92.0	64.9	84.0	99.6
Access to Health Services (% of Population)	2005	...	65.4	80.0	100.0
Access to Sanitation (% of Population)	2008	67.0	41.0	54.6	99.8
Percent of Adults (aged 15-49) Living with HIV/AIDS	2007	0.9	4.6	1.3	0.3
Incidence of Tuberculosis (per 100,000)	2007	258.0	315.2	161.9	14.1
Child Immunization Against Tuberculosis (%)	2009	92.0	81.8	89.0	99.0
Child Immunization Against Measles (%)	2009	88.0	81.0	81.7	92.6
Underweight Children (% of children under 5 years)	2006	20.0	30.9	27.0	0.1
Daily Calorie Supply per Capita	2007	2 385	2 462	2 675	3 285
Public Expenditure on Health (as % of GDP)	2006	2.8	2.4	4.0	6.9
<b>Education Indicators</b>					
Gross Enrolment Ratio (%)					
Primary School - Total	2008	86.2	102.8	106.8	101.5
Primary School - Female	2008	88.6	99.0	104.6	101.2
Secondary School - Total	2008	50.8	35.0	62.3	100.3
Secondary School - Female	2008	49.3	30.6	60.7	100.0
Primary School Female Teaching Staff (% of Total)	2008	33.4	38.1	...	...
Adult Literacy Rate - Total (%)	2008	45.3	64.8	81.0	...
Adult Literacy Rate - Male (%)	2008	56.7	74.0	86.6	...
Adult Literacy Rate - Female (%)	2008	34.3	55.9	75.6	...
Percentage of GDP Spent on Education	2004	2.0	4.6	...	5.4
<b>Environmental Indicators</b>					
Land Use (Arable Land as % of Total Land Area)	2008	39.0	7.8	9.9	11.6
Annual Rate of Deforestation (%)	2005	...	0.7	0.4	-0.2
Annual Rate of Reforestation (%)	2005	...	10.9	...	...
Per Capita CO2 Emissions (metric tons)	2008	0.2	1.2	1.9	12.3



Sources : ADB Statistics Department Databases; World Bank: World Development Indicators; last update : janvier 2011

UNAIDS; UNSD; WHO; UNICEF; WRI; UNDP; Country Reports.

Note : n.a. : Not Applicable ; ... : Data Not Available.

## Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays

Liste des projets actifs (prêts et dons) par secteur :

Situation du portefeuille de la Banque en Gambie au 31 mars 2011 (millions d'UC)

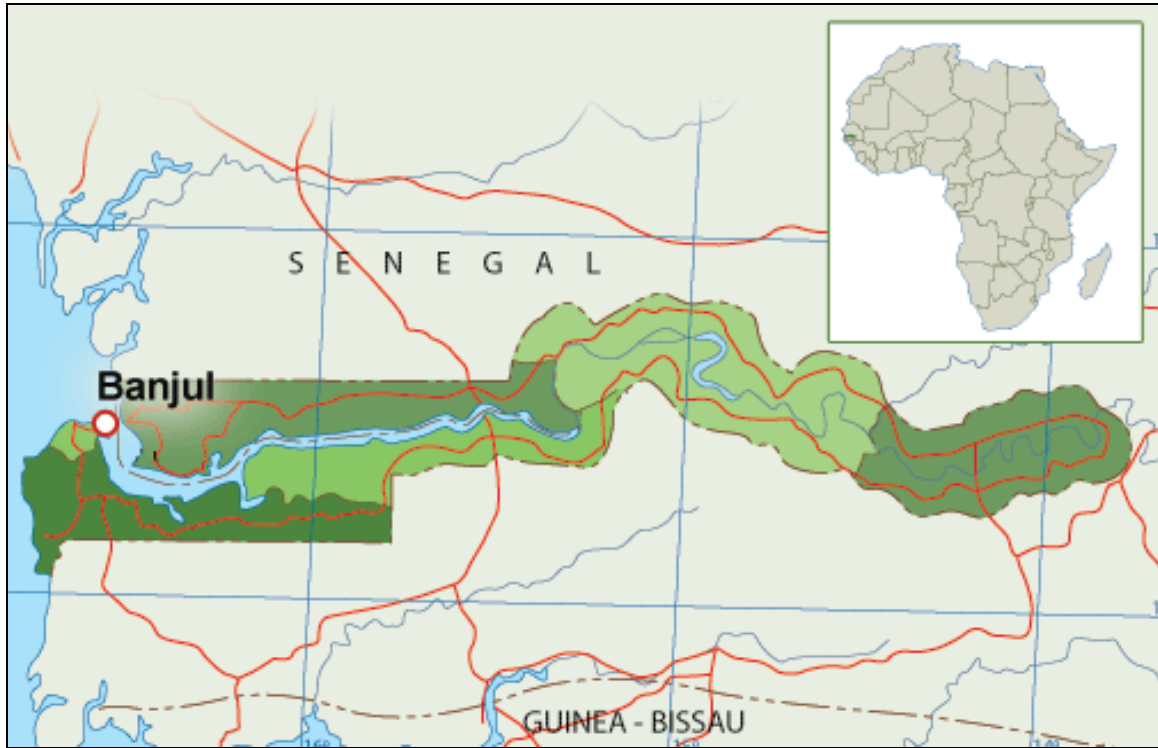
Sector	Source of Finance	Operation	Approval Date	Signature Date	Closing Date	Amount Approved	Amount Disbursed	% Disbursed	Rating
Agriculture	NTF	Artisanal Fisheries Development	22/06/2009	13/07/2009	31/12/2011	5,00	0,76	15,20%	2,71
Agriculture	ADF Loan ADF Grant	Farmer Managed Rice Irrigation	26/04/2005	19/05/2005	30/04/2011	5,00 0,50	5,00 0,63	100,00% 87,30%	2,69
Agriculture	ADF Loan	NERICA Dissemination	26/09/2003	03/11/2003	30/12/2014	1,56	0,91	58,33%	2,11
Agriculture	ADF Grant	Livestock and Horticulture Development	26/12/2008	09/01/2009	31/12/2014	4,02	0,90	22,39%	2,42
Agriculture	AWTF	Support for National Water sector reform	07/04/2010	23/07/2010	30/10/2013	1,86	0,00	0,00%	<i>not rated</i>
Agriculture	ADF Loan	Sustainable Land Management	26/10/2010	<i>n.a</i>	30/06/2014	3,02	0,00	0,00%	<i>not rated</i>
Agriculture	NTF Loan	Participatory Integrated Watershed Mgt	09/06/2004	09/12/2004	31/12/2011	4,95	4,63	93,54%	2,44
<b>Total Agriculture</b>						<b>25,91</b>	<b>12,83</b>	<b>49,52%</b>	<b>2,47</b>
Social Sector	ADF Grant	Entrepreneurship Promotion & Microfinance Development	15/11/2006	20/12/2006	31/12/2012	8,00	2,22	27,75%	2,14
<b>Total Social Sector</b>						<b>8,00</b>	<b>2,22</b>	<b>27,75%</b>	<b>2,14</b>
Multi-sector	ADF Grant	Institutional Support & Capacity Building Project for Economic and Financial Governance	21/11/2007	07/01/2008	30/06/2011	1,40	1,40	100,00%	2,70
<b>Total Multi-Sector</b>						<b>1,40</b>	<b>1,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,70</b>
<b>GRAND TOTAL</b>						<b>35,31</b>	<b>16,45</b>	<b>46,59%</b>	

**Principaux projets connexes financés par la Banque et d'autres partenaires de développement intervenant dans le pays**

<b>Domaine d'intervention</b>	<b>Montant</b>	<b>Partenaires de développement</b>	<b>Instrument</b>	<b>Portée géographique</b>	<b>Lien avec le projet d'appui institutionnel</b>	<b>Référence relative à la stratégie de réforme de la GFP du gouvernement gambien</b>
Gestion budgétaire et macro-économique, audit interne et externe, notamment l'examen externe des rapports d'audit, ainsi que le suivi et l'évaluation des réformes de la GFP	2 millions d'UC	BAD	Projet d'appui institutionnel	National	Sans objet	1.3.3, 1.3.4, 2.2.3, 3.4, 5.3, 5.5, 7.1, 7.2, 7.4, 7.5, 8.1
Administration des recettes, élaboration du budget (notamment l'institution du Cadre de dépenses à moyen terme et de la budgétisation par programme) et la passation des marchés publics	3 millions d'euros	Union européenne	Conseillers résidents du FMI et projet de renforcement des capacités	National	L'appui à l'administration des recettes doit améliorer l'exactitude de la prévision des recettes et permettre d'obtenir de meilleures données pour les prévisions macro-économiques. L'institution du Cadre de dépenses à moyen terme et de la budgétisation par programme jettera de plus solides bases pour la performance et l'examen externe des résultats de la GFP	2.1,3.3, 3.6.1, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4,
Fourniture de conseils au gouvernement en matière de politique macro-	À confirmer	FMI	Facilité élargie de crédit	National	Viendra compléter le soutien apporté par le projet d'appui institutionnel dans le domaine de la gestion	1.3, 8.1

économique					économique	
Système d'information intégré relatif à la gestion financière	5,2 millions de dollars	Banque mondiale	Assistance technique	Administration centrale	Renforcera davantage les dispositifs de contrôle financier et permettra au Bureau national d'audit d'orienter les ressources vers l'audit de performance	2.1.2, 2.4.4, 5.1
Appui au Bureau gambien de la statistique, en ce qui concerne notamment les statistiques sur le développement humain	2,97 millions de dollars	Organisation des Nations Unies	Assistance technique	National	Viendra compléter le soutien apporté par le projet d'appui institutionnel, en se concentrant sur les statistiques sociales	3.4

# Carte de la Gambie



## PEFA 2008

### Examen des dépenses publiques et évaluation de responsabilité financière (PEFA) Résumé des notes de mesure de la GFP dans le cadre du PEFA (2008)

<b>A. DÉPENSES RÉELLES LIÉES À LA GFP : crédibilité du budget</b>		<b>Note</b>
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	<b>B</b>
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	<b>C</b>
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	<b>B</b>
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	<b>NS</b>
<b>B. PRINCIPALES QUESTIONS TRANSVERSALES : exhaustivité et transparence</b>		
PI-5	Classification du budget	<b>B</b>
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	<b>B</b>
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	<b>D+</b>
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	<b>D</b>
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	<b>D+</b>
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	<b>D</b>
<b>C. CYCLE BUDGÉTAIRE</b>		
<b>i) Budgétisation basée sur les politiques publiques</b>		
PI-11	Rigueur des méthodes utilisées pour l'établissement du budget annuel et participation à ce processus	<b>B</b>
PI-12	Perspective pluriannuelle de la planification budgétaire, de la politique des dépenses publiques et de la budgétisation	<b>D+</b>
<b>ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget</b>		
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	<b>C</b>
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	<b>C</b>
PI-15	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	<b>NS</b>
PI-16	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	<b>C</b>
PI-17	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	<b>B</b>
PI-18	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	<b>C+</b>
PI-19	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	<b>NS</b>
PI-20	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	<b>C+</b>
PI-21	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	<b>D</b>
<b>iii) Comptabilité, enregistrement et rapports financiers</b>		
PI-22	Régularité des opérations de rapprochement des comptes et respect des délais impartis pour les effectuer	<b>C</b>
PI-23	Existence de données d'information sur les ressources reçues par les unités de prestation de services	<b>D</b>
PI-24	Qualité des rapports sur l'exécution du budget fournis en cours d'année et respect des délais prévus pour les établir	<b>B+</b>
PI-25	Qualité des états financiers annuels et respect des délais prévus pour les établir	<b>D+</b>
<b>iv) Examen et audit externes</b>		
PI-26	Portée, nature et suivi de l'audit externe	<b>D+</b>
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le corps législatif	<b>C+</b>
PI-28	Examen des rapports d'audit externe par le corps législatif	<b>D+</b>

### **D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FOND**

D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	NÉ
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et de l'aide-programme et établissement des rapports y afférents	NÉ
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	NÉ

**NÉ = non évalué**

## **RÉSULTATS DES NÉGOCIATIONS**

1. Les délégations de la République de Gambie et de la Banque africaine de développement ont conclu avec succès les négociations qui se sont déroulées du 12 au 13 juillet 2011.
2. Les deux parties se sont accordées sur les objectifs, les composantes et le plan de financement du projet, ainsi que sur les conditions de décaissement du don FAD octroyé au titre de l'allocation du FAD-12, comme l'indiquent le Rapport d'appréciation préalable du projet, la version préliminaire du protocole d'accord et la lettre de décaissement.