

SAO TOME & PRINCIPE :

**RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU DOCUMENT DE
STRATÉGIE PAR PAYS 2005-2009**

SAO TOME & PRINCIPE : RAPPORT D'ACHÈVEMENT DU DOCUMENT DE STRATÉGIE
PAR PAYS 2005-2009

CORRIGENDUM

Paragraphe 3.4.8 : **Au lieu de** : « ...A ces problèmes génériques et spécifiques se greffent : i) les faibles capacités des cadres et des bénéficiaires, ii) les difficultés de communication, iii) l'inadéquation de certains modes d'acquisitions des biens et services aux conditions réelles de STP (enclavement, nombres très limités de fournisseurs des biens, services et travaux ; demandes très limitées ; iv) les relations commerciales très marquées avec la prédominance des pays lusophones, notamment le Portugal »,

Lire : « ...A ces problèmes génériques et spécifiques se greffent : i) les faibles capacités des cadres et des bénéficiaires, ii) les difficultés de communication, iii) l'inadéquation de certains modes d'acquisitions des biens et services aux conditions réelles de STP (enclavement, nombres très limités de fournisseurs des biens, services et travaux ; demandes très limitées ».

Paragraphe 3.4.9 : **Au lieu de** : «... Le gouvernement quant à lui s'est engagé à désigner un point focal au Ministère du Plan et des Finances, en charge du suivi du portefeuille de la Banque et servant d'interface sur le dialogue entre les autorités de STP et la Banque »

Lire : « ...Le gouvernement quant à lui considère comme acquis son accord de désigner un point focal au Ministère du Plan et des Finances, en charge du suivi du portefeuille de la Banque et servant d'interface sur le dialogue entre les autorités de STP et la Banque ».

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations, équivalences monétaires, résumé analytique

I.	INTRODUCTION	1
II.	DEVELOPPEMENTS RECENTS DANS LE CONTEXTE DU PAYS	2
2.1	Développements politiques	2
2.2	Développement économique et social	2
III.	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE ET RESULTATS OBTENUS EN FIN DE PERIODE	5
3.1	Etat de réalisation des résultats du DSP en 2009	5
3.2	Activités autres que les projets retenus	8
3.3	Questions relatives aux ressources du pays	9
3.4	Questions relatives à la gestion du portefeuille	9
3.5	Développements dans la coordination et l'harmonisation	11
3.6	Questions de dialogue avec le pays	12
3.7	Consultations avec les parties prenantes	12
IV.	PERFORMANCE DU GROUPE DE LA BANQUE ET DU PAYS	12
4.1	Performance du Groupe de la Banque	12
4.2	Performance du pays	13
4.3	Gestion des risques	14
V.	LECONS A TIRER POUR LA PROCHAINE STRATEGIE	14
5.1	Leçons pour la Banque	14
5.2	Leçons pour le Gouvernement	15
VI.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	15
6.1	Conclusion	15
6.2	Recommandations	15

Le présent rapport a été rédigé à la suite d'une mission effectuée à Sao Tomé du 17 au 28 Août 2009, mission conduite par M. G Galibaka, Macroéconomiste Principal, SNFO (poste 6534) et comprenant MM. M. Mohamed El Hansen, expert en gouvernance, OSGE, M.L. Kane, Agro-économiste, OSAN, B. Boulanouar, Expert en élevage, OSAN, S. Veit, Environnementaliste, OSUS et H. Kamoun, Analyste financier, Consultant, OWAS. Les renseignements complémentaires peuvent être obtenus auprès de F. Perrault, Directeur, ORWB (poste 2036), I. Koussoube, Economiste en chef, ORWB, (poste 2158), G. Galibaka, Macroéconomiste Principal, SNFO (poste 6534) et C. Bivar, CPO, ORWB (poste 3073)

ANNEXES

Annexe I	:	Cadre de résultats du DSP
Annexe II	:	Principaux indicateurs macroéconomiques et financier
Annexe III	:	Opérations en cours du Groupe de la Banque
Annexe IV	:	Principaux indicateurs de performance et gestion du portefeuille
Annexe V	:	Tableau panoramique des progrès de STP en relation avec les OMD
Annexe VI	:	Plan d'action pour l'amélioration du portefeuille

EQUIVALENCES MONETAIRES

Monnaie	Août 2005	Août 2009
1 UC	15 316,8 Dobras	24 863,6 Dobras
1 UC	1,45186 Dollars EU	
1 Dollar EU	10 549,78 Dobras	

EXERCICE BUDGETAIRE

1^{er} janvier au 31 décembre 2009

Poids et mesure

Système métrique

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGER	Agence générale de Régulation
ANP	Agence nationale du pétrole
BAD	Banque africaine de développement
BCSTP	Banque Centrale de Sao Tomé et Principe
BM	Banque mondiale
CCIAS	Camara de Comercio, Industria, Agricultura e Serviços
CDMT	Cadre des dépenses à moyens termes
CCGA	Cabinet de coordination et de gestion de l'aide
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CST	Compagnie saotoméenne des Télécommunications
DSP	Document de stratégie-pays
EMAE	Empresa de Agua e electricidade
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
ENCO	Entreprise nationale de commercialisation des produits pétroliers
FAD	Fonds africain de Développement
FED	Fond européen pour le Développement
FEF	Facilité en faveur des Etats fragiles
FMI	Fonds monétaire international
FONG	Fédération des organisations non gouvernementales
FSN	Fonds Spécial du Nigéria
INE	Institut national de la Statistique
MAECC	Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération et des Communautés
MCC	Millenium Challenge Corporation
MDFM	Movimento Demeocra das Forcas da Mundanga
MLSTP	Mouvement de Libération de Sao Tomé et Principe
MPF	Ministère du Plan et des Finances
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ORP	Observatoire de Réduction de la Pauvreté
PAM	Programme alimentaire mondial
PCD	Parti de la Convergence Démocratique
PFM	Public Financial Management
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissement public
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
ROMD	Rapport sur les objectifs du Millénaire pour le Développement
SAFE	Système de gestion des informations financières du gouvernement
SAFE e	Système informatique d'appui à SAFE
SAFINHO	Système informatique de gestion budgétaire et financière
SNRP	Stratégie nationale de réduction de la Pauvreté
STP	Sao Tomé et Principe
ZDC	Zone de développement conjoint
ZDE	Zone de développement exclusif

I. INTRODUCTION

1.1 L'objectif de ce rapport est de présenter une évaluation des résultats obtenus en 2009 par Sao Tomé et Príncipe, à l'issue de la mise en œuvre de la stratégie pays 2005-2009. Lors de l'examen de ce document, les Conseils avaient exprimé leur préoccupation quant aux faibles performances macroéconomiques en 2004, reflétées par un déficit budgétaire atteignant 20,6% du PIB, un taux d'inflation de 15%, et un déficit du solde du compte courant de 61,5% du PIB. Les Conseils avaient toutefois apprécié les progrès en matière de réformes économiques ayant permis l'adoption d'un programme triennal soutenu par la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) du FMI, en août 2005. Ils avaient exhorté le Gouvernement à appliquer rigoureusement les mesures prévues par le programme, en vue de stabiliser le cadre macroéconomique, d'atteindre le point d'achèvement de l'initiative PPTE en 2006, et de bénéficier des allègements supplémentaires de dette. En outre, les Conseils avaient apprécié l'engagement du Gouvernement à améliorer la gouvernance, notamment en plaçant cette question au premier rang des priorités de la Stratégie nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP). Enfin, avec l'approche de l'ère pétrolière, les Conseils avaient encouragé le Gouvernement à concrétiser cet engagement par la mise en œuvre de mécanismes de gestion transparente et efficiente des revenus pétroliers, l'établissement de systèmes politique, administratif et juridique plus efficaces et participatifs, et la promotion d'un environnement favorable au développement du secteur privé.

1.2 Pendant la mise en œuvre du DSP, les performances macroéconomiques ont été mitigées avec une croissance robuste, oscillant autour de 6%, une tendance au redressement du déficit budgétaire, une inflation à deux chiffres et la persistance de l'alourdissement du déficit du solde du compte courant. En matière de gouvernance économique, les autorités de STP ont poursuivi la mise en œuvre des réformes en vue de la transparence et de l'efficacité des finances publiques, de la rationalisation des mécanismes de gestion des revenus pétroliers et l'amélioration du cadre réglementaire et fiscal du secteur privé. Au plan politique, il a été observé une stabilité relative au niveau gouvernemental à compter de juillet 2008 après presque quatre années d'instabilité institutionnelle, illustrées par le passage de quatre premiers ministres entre 2005 et 2008.

1.3 La mise en œuvre du DSP a été sérieusement perturbée par cette instabilité politique et son impact a été difficile à apprécier du fait de l'inexistence des données et ce en dépit de l'existence de l'institut national de la statistique et de la création de réduction de la Pauvreté. Toutefois, l'analyse de la documentation collectée et les entretiens sur le terrain avec les départements techniques et les parties prenantes ont permis d'évaluer la mise en œuvre des deux piliers du DSP. En outre, le don de la Banque en matière de renforcement des capacités de l'Observatoire de réduction de la pauvreté jette les bases d'un réel dispositif de suivi-évaluation dans les années à venir.

1.4 Le présent rapport comporte, outre cette introduction qui constitue le premier chapitre, cinq chapitres. Le second présente un aperçu des récents développements politiques, économiques et sociaux. Le troisième chapitre examine la mise en œuvre de la stratégie d'assistance de la Banque à STP. Le quatrième chapitre passe en revue la performance du groupe de la Banque et du pays. Le cinquième chapitre tire les leçons pour la prochaine stratégie et le dernier chapitre dégage les conclusions et formule des recommandations.

II. DEVELOPPEMENTS RECENTS DANS LE CONTEXTE DU PAYS

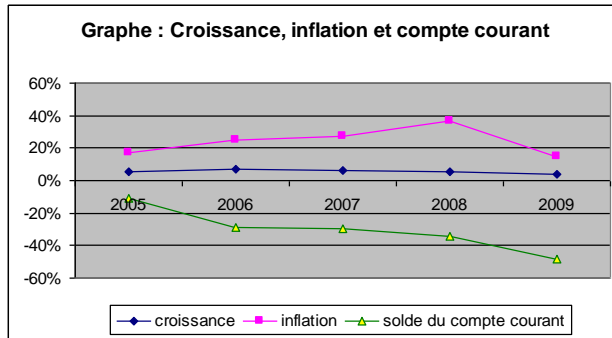
2.1 Développements politiques

Trois faits majeurs ont marqué la période de la mise en œuvre du DSP. D'abord l'organisation des élections législatives, présidentielles et municipales, respectivement en mars, juillet et Août 2006. Les élections législatives et municipales ont vu la victoire du Parti présidentiel Movimento Democratico das Forças da Mundaça (MDFM) qui a formé avec le Partido da Convergencia Democratica (PCD) un gouvernement minoritaire soutenu par 23 des 55 députés de l'Assemblée nationale. En juillet 2006, le Président Fradique de Menezes a été réélu pour un second mandat de 5 ans avec 60% de suffrages exprimés. Ensuite, il s'en est suivi une instabilité institutionnelle illustrée par le passage de quatre premiers ministres dont trois entre 2005 et 2008 et l'actuelle en poste depuis juillet 2008. Cette instabilité institutionnelle n'a pas favorisé l'atteinte des résultats escomptés par la stratégie d'assistance de la Banque sous la période sous revue. Enfin, la relative stabilité institutionnelle observée depuis la formation en juillet 2008 de la coalition composée du Mouvement de Libération de STP (MLSTP/PSD), le Movimento Democratica Força da Madang (MDFM) et du Parti de la convergence Democratica (PCD). Cette coalition dispose d'une majorité de 43 sièges sur 55 à l'Assemblée nationale. Elle a élaboré un programme de gouvernement dont l'un des piliers est la restauration de la confiance des citoyens dans les institutions de la République. Elle prépare les échéances législatives de mars 2010, les prochaines élections présidentielles étant fixées en 2011.

2.2 Développement économique et social

2.2.1 La période sous revue a coïncidé avec la révision de la SNRP et la conclusion de deux Programmes avec le FMI, soutenus par deux FRPC, l'un sur la période 2005-2008 et le second allant au-delà de 2009. La SNRP visait la réduction de la pauvreté de moitié avant 2010, l'atteinte d'un taux de croissance annuel du PIB en termes réels de 5%, la promotion de la bonne gouvernance et le renforcement des capacités, la réduction de manière considérable de l'écart du niveau social et la situation de genre, entre les districts, entre l'île de Sao Tomé et la région autonome de Principe et entre la région rurale et urbaine. La SNRP repose sur cinq piliers à savoir la promotion de la bonne gouvernance, la croissance accélérée et redistributive, le développement des ressources humaines et l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, la création d'opportunités d'accroissement et diversification des revenus et la création de mécanismes de suivi et de mise à jour de la SNRP. Le programme d'action qui en découle, élaboré par le 13^{ème} gouvernement constitutionnel vise trois priorités à savoir : i) la promotion de la sécurité alimentaire à travers l'augmentation de la production domestique et la réduction de la dépendance extérieure, ii) l'amélioration des infrastructures de base et la limitation des problèmes d'offre énergétique et iii) la promotion du tourisme comme moteur de la croissance économique.

2.2.2 **Performances macroéconomiques mitigées, avec une croissance robuste, une tendance au redressement du déficit budgétaire, une inflation à deux chiffres et un alourdissement du déficit du solde du compte courant:** En effet, au cours de la période sous revue, le taux de croissance s'est établi en moyenne à 6% entre 2005 et 2008, soutenu par l'investissement direct dans la construction, le commerce, le tourisme et le secteur des services. Il devrait s'établir à 4% en 2009 du fait des effets de la crise financière notamment la baisse de l'investissement direct étranger.



Quant à l'inflation, elle a atteint son pic (37%) en juin 2008 du fait de la hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques et elle est retombée en dessous de 15% en Août 2009, grâce au renforcement de la politique monétaire.

Le déficit budgétaire (hors revenus pétroliers et dons) est passé de 11% du PIB en 2005/2006 à 8,4% en 2007, 6,6% en 2008 et il devrait s'établir à 4,5% en 2009, grâce à la consolidation de la politique budgétaire et ce en dépit de la couverture d'une partie des dépenses des ménages, liées à la hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques. Le déficit du compte courant a continué à s'alourdir passant de 10,8% en 2005 à 28,8% en 2006/2007 et à 34% du PIB en 2008. Il est estimé à 43% en 2009. Ceci est dû principalement à la poursuite de la hausse des importations, reflétant tant la demande des biens d'investissement que les effets des chocs extérieurs (hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques). Ce déficit a été financé entièrement par les investissements directs étrangers et l'aide extérieure. En dépit du bénéfice des ressources de l'initiative améliorée PPTE et de celle de la dette multilatérale, Sao Tomé et Príncipe demeure un pays vulnérable.

2.2.3 Sur les deux programmes conclus avec le FMI, au cours de la mise en œuvre du DSP, le premier couvrant la période Août 2005/juillet 2008 a été mis en œuvre de manière satisfaisante. Le second allant de Mars 2009 à Mars 2012 est en cours d'exécution. Ce deuxième programme poursuit la consolidation budgétaire, une politique monétaire restrictive, incluant un usage judicieux du taux de change en vue du contrôle de la liquidité et de la réduction de l'inflation et ce dans la perspective du nouveau régime de change. Dans le secteur financier, le programme préconise la poursuite des réformes en matière de régulation afin de sauvegarder la stabilité et faciliter le développement du secteur privé. Du fait de la réalisation satisfaisante du premier programme et de la conclusion d'un second, Sao Tome et Príncipe et le Portugal ont signé, à la fin du premier semestre 2009, un accord de coopération économique liant le dobra à une parité fixe par rapport à l'euro. Dans cette perspective, STP vient de bénéficier d'une ligne de crédit du Portugal de 25 millions d'euros qui soutiendra l'ancrage du dobra (monnaie de STP) à l'euro dans le cadre d'une parité fixe. L'accord entrera en vigueur en janvier 2010.

2.2.4 L'impact de la crise financière globale est apparu limité dans le système financier de STP car le système bancaire est dominé par une banque à capitaux mixte (Etat-Portugal). Par contre, la crise a amené les banques locales à durcir les conditions d'octroi des crédits aux entreprises étrangères désirant investir à STP. Il est également observé une tendance à la baisse des appuis extérieurs.

2.2.5 **Gouvernance économique:** Dans le domaine des finances publiques, les autorités de STP ont poursuivi la mise en œuvre sous la période sous revue, d'une série de mesures et des actions comprenant : i) la préparation et le lancement de deux cadres des dépenses à moyen termes (CDMT), l'un général et l'autre sectoriel (Transports), ii) le lancement de la décentralisation du budget et de l'exécution financière pour quatre ministères pilotes, iii) l'amélioration des capacités

d'analyse et de mise en œuvre des politiques macroéconomiques, iv) la création d'un département de l'informatique, l'acquisition des équipements, la création d'un centre des données et la mise en place d'un réseau permettant de relier les différents ministères à travers le système intégré de gestion financière et la création du département de la comptabilité. En outre, l'exigence de l'unicité de comptes de recettes de l'Etat au Trésor avec l'ouverture d'un compte à la Banque centrale, est mise en pratique depuis janvier 2009 ainsi que la systématisation de la paie des salaires des 6000 agents de l'Etat dans les banques commerciales. Enfin, l'amélioration du système informatique SAFINHO mis en place depuis 2006, se poursuit ainsi que l'élargissement de la couverture budgétaire aux financements extérieurs. **En matière de passation des marchés publics**, la Banque et la Banque mondiale ont procédé à l'évaluation dudit système en 2006. Trois principales recommandations ont découlé de cette évaluation à savoir la nécessité d'une mise à jour de la législation de passation des marchés ; la mise à jour des manuels et guide pratiques dans le domaine et la mise en place de système garantissant la transparence dans la passation des marchés publics. La mise en application desdites recommandations s'est traduite par l'élaboration du Code des marchés publics et son approbation par une nouvelle loi sur les marchés publics, avec la publication du décret loi n° 3/2009 du 10 Mars 2009. Le nouveau code jette les bases de codification des procédures de passation des marchés publics et ce en vue d'une conformité aux normes internationales. Toutefois, il accorde des dispositions préférentielles aux fournisseurs locaux et des dispositions spéciales pour les opérations sur financement extérieur. Enfin, il prévoit la mise en place d'un Office au Ministère du Plan et des Finances, en charge de la passation des marchés et un organe de recours au niveau du Premier Ministre. Il reste à rendre opérationnel les nouveaux organes, à prendre les textes d'application et à procéder à sa vulgarisation.

2.2.6 Amélioration de l'environnement des affaires : Les autorités de STP ont adopté un nouveau code des investissements (Loi n° 07/2008 du 27 Août 2008). Ce nouveau code consacre le guichet unique pour la création de l'entreprise et il élimine totalement les charges fiscales d'enregistrement. En outre, il a été procédé à la baisse de la pression fiscale (loi n°16/2008 & 17/2008 de l'Assemblée nationale) tant sur les entreprises avec l'impôt sur les sociétés passant de 45% à 25% que sur les personnes physiques (baisse de 20% à 10%). En matière de partenariat public-privé, les premières tentatives commencent à voir le jour dans les travaux publics, le tourisme et les services. Ainsi le gouvernement vient d'attribuer la concession relative au projet de construction du port en eau profonde à STP à un opérateur privé français. En outre, la construction d'un terminal pétrolier pour approvisionner la sous région en hydrocarbures sous forme de BOT ainsi que la remise en état et la modernisation du port et l'aéroport de Sao Tomé, sous forme d'ententes sont confiées à Sonangol (entreprise angolaise). Enfin le gouvernement vient de convenir avec le secteur privé d'un cadre de partenariat stratégique dont les contours seront finalisés en 2010. En dépit ces timides efforts, le pays occupe encore le bas du tableau dans le classement de « Doing Business » avec la 180^{ème} position en 2009 et 2010 sur 183. Ce qui illustre le caractère embryonnaire du secteur privé à STP.

III. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE ET RESULTATS OBTENUS EN FIN DE PERIODE

La stratégie d'intervention de la Banque à STP, au cours de la période 2005-2009, reposait sur deux piliers à savoir : i) la réduction de la pauvreté en milieu rural par la diversification de la base productive et l'amélioration de l'accès aux infrastructures de base, et ii) la promotion de la gouvernance en matière de gestion des finances publiques par la gouvernance politique et économique, la viabilité du cadre macroéconomique et la mise en œuvre effective de la SNRP.

3.1 Etat de réalisation des résultats du DSP en 2009

Les résultats du DSP relatifs au premier pilier devraient être appréciés à partir de l'évolution de quelques indicateurs des OMD et de la contribution à l'atteinte desdits objectifs par les projets d'appui au développement de l'Elevage II, d'appui au développement des ressources humaines et d'alimentation en eau potable et assainissement II. Quant au deuxième pilier, les résultats devraient être appréciés à la suite de la mise en œuvre d'une série des réformes en matière de gouvernance politique et économique, de viabilité du cadre macroéconomique et de l'appréciation de la mise en œuvre de la SNRP.

▪ Premier pilier du DSP : Réduire la pauvreté en milieu rural

3.1.1 Il convient de faire remarquer le caractère trop large de ce pilier tant du point de vue de sa formulation que de son contenu. Ainsi six indicateurs avaient été retenus dont deux au titre du sous pilier I, liés à la diversification de la base productive et quatre au titre du sous pilier II, relatif à l'amélioration de l'accès aux infrastructures de base. Comme l'indique le tableau 1 ci-dessous, les six indicateurs retenus relatifs aux OMD concernaient pour le sous pilier I, la population pauvre en milieu rural, et le taux de chômage des jeunes ; pour le sous pilier II, le taux de scolarisation primaire, le taux d'alphabétisation des jeunes, le taux de mortalité maternelle et le taux d'accouchement assisté.

Tableau 1 : Evolution des indicateurs retenus sur la période 2005-2009

Indicateurs	Année de base	Réalisations prévues en 2009	Réalisations obtenues en 2009
<i>Sous Pilier I : Diversification de la base productive</i>			
Population pauvre en milieu rural	64,9 % (2001)	45%	Non disponible
Taux de chômage des jeunes	60% (2004)	39%	Non disponible
<i>Sous Pilier II : Amélioration de l'accès aux infrastructures de base</i>			
Taux de scolarisation primaire	60% (2004)	85%	84,1 (2007)
Taux d'alphabétisation des jeunes	83,1% (2002)	92%	84,4% (2005)
Taux de mortalité maternelle	101,6% (2002)	88%	75,7% (2006)
Taux d'accouchement assisté	75% (2002)	75%	

3.1.2 Il ressort du tableau 1 ci-dessus une absence des données qui empêche d'apprécier l'évolution des indicateurs retenus. En effet, ce tableau révèle que lesdits indicateurs n'avaient pas une même année de base. En outre, au plan des réalisations, les données sont indisponibles pour le pilier I. Elles renvoient non pas à l'année cible (2009) mais tantôt à l'année 2007 tantôt à l'année 2006 et voire même à l'année 2005 pour le pilier II. Ce qui ne permet pas de se faire une

idée sur l'évolution de ses indicateurs. Toutefois, les informations contenues dans l'annexe 5 et les échanges avec les services techniques permettent de penser qu'il ya une forte probabilité que les indicateurs soient réalisés en matière d'éducation universelle, de mortalité infantile et de santé maternelle.

3.1.3 Trois opérations devraient contribuer à l'atteinte des résultats préconisés dans ce pilier. *La première concernait le projet d'élevage II*, financée sur les ressources du FAD X et approuvée en avril 2006. Elle visait au plan sectoriel le renforcement de la sécuritaire alimentaire et au plan spécifique l'amélioration de la productivité des élevages par le renforcement des capacités de la direction de l'élevage et des bénéficiaires. Elle a connu des problèmes relatifs aux changements de la tutelle (impactant négativement sur l'orientation de la conduite du projet), aux longs délais de satisfaction des conditions du prêt, au contexte contraignant au niveau des acquisitions (faible intéressement des fournisseurs à l'échelle international, exigüité de l'offre des biens et services au niveau national), non maîtrise des procédures de la Banque en matière de passation des marchés. Du fait de ces contraintes, les taux de réalisation physique et financière sont restés très faibles et pour permettre au projet d'atteindre son objectif, sa date de clôture a été prorogée au 31 décembre 2012. *La deuxième opération concernait le projet d'appui au développement des ressources humaines*, approuvée en décembre 2002 et financée sur les ressources du FAD IX. Elle se proposait au plan sectoriel de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration de la qualité des ressources humaines et des possibilités d'emplois et d'amélioration des revenus. De manière spécifique, elle visait l'accroissement des capacités et la productivité des structures chargées de la conception et de l'exécution des programmes de développement des ressources humaines; le renforcement et la diversification des opportunités de formation et d'insertion professionnelle des jeunes et des travailleurs et le renforcement des connaissances et le savoir-faire professionnel des femmes pauvres, chefs de ménages. Ce projet s'est trouvé confronté aux problèmes de qualité à l'entrée, aux fréquents changements des principaux responsables impliqués dans le suivi du projet tant au niveau de la tutelle (instabilité institutionnelle) que de sa coordination (cellule d'exécution du projet) et aux longs délais pour la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement. Du fait de cet ensemble des contraintes, les taux de réalisation physique et financière demeurent très faibles et par conséquent il n'a pas été possible d'apprécier la contribution du projet dans le pilier I. Une demande de prorogation de la date clôture du projet au 31 décembre 2012 est en cours d'instruction au sein de la Banque. *La troisième opération concernait le projet d'appui à l'alimentation en eau potable et à l'assainissement*. Du fait de l'instabilité politique (fréquents changements de la tutelle, primat des ambitions électoralistes sur les questions de vision du secteur, absence de mémoire et d'appropriation), ce projet n'a pu être identifié et préparé. Le nouveau gouvernement vient de proposer son remplacement par le projet d'appui à la sécurité alimentaire, conforme au premier pilier de son programme d'action, relatif à la promotion de la sécurité alimentaire et la réduction de la dépendance extérieure. L'identification de ce projet par les services techniques de la Banque est prévue en décembre 2009 et sa préparation/évaluation au premier trimestre 2010.

3.1.4 **En définitive, les résultats escomptés pour le premier pilier I n'ont pas été globalement atteints.** Les indicateurs retenus n'ont pas été renseignés et la formulation trop large de pilier a contribué à cette situation. Il y a nécessité par conséquent pour la future stratégie de formuler de manière limitative et précise les piliers et de retenir des indicateurs pour lesquels on a la certitude d'obtenir les données. En outre, sur les trois projets qui devraient contribuer à la réalisation du pilier I, deux sont en cours de réalisation, avec des dates de clôture à proroger, et

un est en cours de formulation et il devrait être mis en œuvre en 2010. Toutefois, le don de la Banque en matière de renforcement des capacités de l'observatoire de réduction de la pauvreté a jeté les jalons d'un meilleur suivi dans les années à venir (cf.3.1.12 du présent rapport).

Deuxième pilier : Promouvoir la gouvernance en matière de gestion des finances publiques

3.1.5 Le deuxième pilier comprenait trois sous piliers à savoir la gouvernance politique et économique, la viabilité du cadre macroéconomique et financier et la mise en œuvre effective de la SNRP.

A. Gouvernance politique et économique

3.1.6 A travers ce premier sous pilier, une série de mesures devait être mise en œuvre aux niveaux de la gouvernance politique, du secteur pétrolier et de la gouvernance économique et des finances publiques. En matière de gouvernance politique, la période sous revue a été marquée dans sa grande partie par les suites du coup d'Etat de 2003 et l'instabilité institutionnelle observée entre 2005 et 2008. Au cours de la dernière partie de la mise en œuvre du DSP, il a été observé une relative stabilité politique, suite à la formation d'un nouveau gouvernement de coalition, comprenant le Mouvement de Libération de STP (MLSTP/PSD), le Movimento Democratico Força da Mudança (MDFM) et le Parti Convergencia Democratica (PCD), avec une majorité confortable à l'assemblée nationale. Le 13^{ème} gouvernement constitutionnel issu de cette dernière coalition a déjà une durée de vie de plus d'un an et il a élaboré un programme d'action (extrait de la SNRP) dont d'un des axes est le rétablissement de la confiance des citoyens envers les institutions publiques. Il s'évertue à encourager les partenaires techniques et financiers à augmenter leur soutien au pays. Il prépare déjà l'organisation des prochaines législatives prévues en mars 2010, les élections présidentielles étant prévues en 2011.

3.1.7 Dans le secteur pétrolier, les mécanismes de gestion des revenus pétroliers existent déjà, même si l'exploitation et la production pétrolière ne sont pas encore effectives. En effet, après l'adhésion en 2004 de STP à l'initiative de transparence des industries extractives, il a été mis en place un dispositif de gestion des revenus pétroliers, jugé comme modèle par les spécialistes du domaine. En outre, les lois réglementant les opérations et la fiscalité pétrolières ont été approuvées par l'Assemblée nationale et elles attendent d'être publiées par le Président de la République au cours du dernier trimestre 2009.

3.1.8 En matière de gouvernance économique et des finances publiques, les autorités de STP ont poursuivi depuis 2006 avec l'appui du FMI et de la BM une série de réformes qui visent la transparence et l'efficacité, telles que développées au point 2.2.5 du présent rapport. En dépit de cela, STP ne satisfait pas encore aux conditions préalables à un appui budgétaire et l'opération programmée à cet effet n'a pas été mise en œuvre pendant la période du DSP 2005-2009. Quant à l'appui institutionnel, sa réalisation devait découler du profil de gouvernance dont le document vient d'être rendu disponible au moment de l'élaboration du rapport d'achèvement du DSP. Il y a par conséquent nécessité d'intégrer cet appui dans la future stratégie. En définitive, en dehors de la gouvernance politique et des mesures liées au secteur pétrolier, des efforts restent à faire en matière des finances publiques.

B. Viabilité du cadre macroéconomique

3.1.9 Le deuxième sous pilier comprenait les mesures relatives à l'assainissement de la situation financière de l'entreprise d'eau et d'électricité (EMAE) et à l'amélioration du cadre juridique, fiscal et réglementaire pour le secteur privé.

3.1.10 Concernant l'EMAE, la situation financière n'a pas été assainie. En effet, l'entreprise est techniquement en faillite avec l'accumulation des pertes financières et elle se trouve dans l'incapacité de générer assez de trésorerie qui permettrait son fonctionnement normal. En outre, l'EMAE ne paie pas ses taxes et se trouve en situation débitrice vis-à-vis de l'entreprise de distribution des produits pétroliers (ENCO). Ce qui a produit la situation de la crise de la dette croisée entre l'EMAE-l'ENCO-le Trésor.

3.1.11 S'agissant de l'amélioration de l'environnement du secteur privé, des mesures ont été prises mais elles sont encore très insuffisantes notamment le nouveau code des investissements, la baisse de la pression fiscale sur les entreprises, le projet de création d'un guichet unique et le projet d'accord de partenariat stratégique avec le gouvernement, aux contours non encore bien spécifiés. Le dernier classement de « Doing Business » place STP en 180^{ème} position en 2009 et 2010 en matière de création d'entreprise.

C. Mise en œuvre effective la SNRP

3.1.12 En matière de suivi de la SNRP, les données n'ont pas été disponibles et la présentation actuelle du budget ne permet pas encore d'identifier les dépenses relatives à la réduction de la pauvreté. Par conséquent, le suivi n'a pas été possible. Toutefois, grâce au don de la Banque, sous forme de renforcement des capacités à l'Observatoire de réduction de la pauvreté, il a été réalisé: i) la définition d'un cadre institutionnel de coordination et de suivi de la SNRP, ii) la mise en place d'une cellule de planification sectorielle, comme point focal de l'ORP dans les ministères, iii) l'élaboration d'un guide de suivi-évaluation et la formation à son utilisation, iv) l'élaboration et l'harmonisation des nomenclatures des systèmes statistiques au niveau national conformes au standard international, v) l'élaboration de la méthodologie pour la réalisation des enquêtes sur le secteur informel et sur le budget de consommation, vi) la formation à l'élaboration d'une base des données pour le suivi des indicateurs de la SNRP et des OMD, vii) la formation des acteurs du circuit des dépenses à l'identification des dépenses pro-pauvres. *Les réalisations du don créent le cadre de la mise en œuvre effective de la SNRP.* L'effectivité attendue du système mis en place devrait contribuer, à préparer la deuxième génération de la SNRP et à terme, à améliorer la collecte et le suivi des indicateurs. Le gouvernement devrait préserver et pérenniser les acquis de ce projet.

3.2 **Activités autres que les projets retenus**

Quatre autres activités en dehors des projets retenus pour les deux piliers avaient été envisagées. Il s'agit de la revue du secteur des transports pour les quatre pays lusophones dont STP, de l'étude fiduciaire intégrée, du profil de gouvernance et de l'étude sur les coûts de l'insularité pour le Cap Vert et STP. L'étude sur la revue du secteur des transports dans quatre pays lusophones fut réalisée en 2007 et le rapport sur STP fut publié en 2008. Les conclusions de

cette étude ont permis aux autorités de STP d'élaborer la stratégie du secteur des transports et le programme routier en conformité avec la seconde priorité du programme d'action du gouvernement relatif à l'amélioration des infrastructures de base. Quant à l'étude fiduciaire intégrée, elle fut conjointement réalisée par la Banque et la Banque mondiale en 2006/2007. Les résultats de l'étude ont permis aux autorités de STP de solliciter une assistance technique du FMI pour l'amélioration de la gestion des finances publiques. S'agissant du profil de gouvernance, l'étude avait débuté en 2006 et elle vient d'être mise à jour par les services techniques de la Banque. Elle a établi entre autres que STP ne remplit pas encore les conditions préalables à l'appui budgétaire. Enfin l'étude sur les coûts de l'insularité est programmée au dernier trimestre 2009 et les résultats seront exploités en 2010 pour être pris en compte dans la future stratégie d'assistance de la Banque à STP sur la période 2010-2014. Elle devrait notamment apporter un éclairage sur la problématique de la compétitivité dans un petit pays comme STP.

3.3 Questions relatives aux ressources du pays

En tant que petit pays tant par sa taille que par sa population, l'allocation de STP peut être considérée comme non négligeable. En effet, sous la période sous revue, cette allocation s'est élevée à 10 millions d'UC, dont 5 millions au titre du FAD X et 5 millions pour le FAD XI sous forme de prêts et de dons. Le caractère embryonnaire du secteur privé n'a pas encore permis à STP d'avoir accès aux ressources de ce guichet. En définitive, pendant la période sous revue, le pays a bénéficié de deux projets d'investissement pour 8 millions d'UC (Elevage II pour le FAD X et Appui à la sécurité alimentaire pour le FAD XI), auquel il faut ajouter un appui à la balance des paiements pour 1 million d'UC pendant le FAD XI et quatre études sectorielles.

3.4 Questions relatives à la gestion du portefeuille

3.4.1 *Le portefeuille global* compte 26 opérations (15 projets, 4 études, 6 appuis institutionnels, un appui spécial) pour des engagements nets représentant un montant global d'environ 100 millions d'UC sur ressources FAD (98,9%), et une opération du Fonds Spécial du Nigéria (FSN), pour un montant total net engagé de 1 million d'UC. Ces opérations ont couvert tous les secteurs, l'agriculture (24%), les infrastructures de transports (23%), le multi-secteur (22%), le social (20%), l'eau, l'énergie et l'assainissement (9%) et les télécommunications (2%). Ces financements ont été octroyés majoritairement sous forme de prêts 94% contre 6% de dons. Au 1^{er} septembre 2009, les montants totaux décaissés sur l'ensemble du portefeuille s'élèvent à 84,29 millions d'UC, soit 84,6% des engagements nets.

3.4.2 *Le portefeuille actif* ne compte que trois opérations à savoir le projet de développement des ressources humaines, le projet d'appui à l'Elevage II et l'appui à la balance des paiements, approuvée en avril 2009, en réponse à la crise alimentaire, d'un montant d'1 million d'UC, décaissé, en une tranche unique, au mois d'août 2009. L'appui à la balance des paiements a montré son efficacité dans le contexte de STP tant dans la rapidité du décaissement que dans la réponse apportée à la crise alimentaire.

3.4.3 *L'âge moyen du portefeuille* ayant fait l'objet de la revue est **de 5,1 ans** dont 3,3 ans pour le projet de développement de l'élevage II et 6,8 ans pour le projet de développement des ressources humaines. Le taux de décaissement est très faible (17,2%), ce qui correspond à un niveau de décaissement annuel moyen de 2,9%.

3.4.4 Suite à la revue du portefeuille effectuée du 17 au 28 Août 2009, **la performance a été jugée globalement insatisfaisante**, avec une note globale de 1,97 sur une échelle de 0 à 3. Cette performance est en baisse par rapport à la note de 2,02 établie dans le cadre de la précédente revue du portefeuille de 2002. Cette baisse est imputable principalement aux difficultés opérationnelles enregistrées sur les deux projets au triple plan de l'accomplissement des conditions d'entrée en vigueur, de l'acquisition des biens et services et de l'exécution physique du projet (cf. annexe 6).

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

Secteur / Opération	respect conditions	acquisitions	performance financière	activités et réalisations	Indice IP (exécution)	Indice DO (impact)	Evaluation globale	Risque
Comparaison PAPP 2002	1,97	1,5	2,32	1,8	2,3	1,9	2,02	1/3
Ensemble revue 2009	1,95	2,0	2,0	1,75	2,12	1,92	1,97	0/2
Secteur rural								
Appui au dévelpt de l'Élevage II	2,6	2,0	2,4	1,75	2,50	2,21	2,28	Non PP
Secteur social								
Appui au dévelpt des Ressources humaines	1,3	2,0	1,6	1,75	1,75	1,64	1,67	PPP

3.4.5 Il ressort du tableau 2 ci-dessus que le projet d'appui au développement de l'élevage II est classé non potentiellement problématique (NPP) tandis que celui d'appui au développement des ressources humaines est classé potentiellement problématique (PP), avec une note globale de 1,67.

3.4.6 Le projet d'appui au développement des ressources humaines : C'est un projet qui a près de 7 ans d'existence avec un taux d'exécution physique et financière très faible, imputable principalement au non respect de la qualité à l'entrée, aux longs délais de satisfaction des conditions préalables au premier décaissement, aux changements fréquents des principaux responsables politiques impliqués dans le suivi du projet, aux difficultés de mise en place des acquisitions sur la base d'appel d'offre international du fait de l'éloignement de l'île, de l'exiguïté du marché et la barrière linguistique et de la non maîtrise des procédures de la Banque en matière d'acquisitions. Actuellement, ce projet connaît des retards dans la mise en œuvre des travaux, biens et services. Le manuel des procédures est inadapté et la comptabilité du projet se fait à l'aide d'un logiciel inapproprié. Pour permettre à ce projet d'atteindre ses objectifs, il a été élaboré de commun accord entre les deux parties lors de la revue à mi-parcours du projet de juin 2009 et la revue de portefeuille d'Août 2009– un plan d'action précis (cf annexe 6) pour des réponses concrètes, appuyées par un suivi régulier. En outre, une demande de prorogation de la date clôture du projet au 31 décembre 2012 est en cours d'instruction au sein de la Banque.

3.4.7 Le projet d'appui au développement de l'élevage II : C'est un projet qui a 3,3 ans d'existence. Il présente un taux d'exécution physique évalué à 8% et un taux de décaissement de 16% (essentiellement équipements, fournitures et paiement des indemnités de la CEP). Le manuel des procédures fait défaut et les travaux à réaliser connaissent des retards. En outre, les rapports trimestriels ne sont pas transmis de manière régulière. Le projet n'a été supervisé que deux fois depuis 2007, année du début de ses activités. Les audits 2007 et 2008 ne sont pas encore transmis à la Banque et le recrutement du consultant pour l'audit 2009 n'est pas encore

engagé. Bien que disposant d'une évaluation globale satisfaisante (2,28), ce projet a également fait l'objet d'un plan d'amélioration de la performance spécifique (cf. annexe 6).

3.4.8 Outre les problèmes spécifiques, les deux projets sont confrontés à des contraintes génériques qui vont du démarrage des opérations, à leur gestion et suivi jusqu'à la mesure de leurs performances et des impacts. A ces problèmes génériques et spécifiques se greffent : i) les faibles capacités des cadres et des bénéficiaires, ii) les difficultés de communication (langue, lenteur dans l'acheminement du courrier, connexion internet non performante au niveau des projets) et iii) l'inadéquation de certains modes d'acquisition des biens et services aux conditions réelles de STP (enclavement, nombre très limité de fournisseurs des biens, services et travaux; demande très limitées iv) les relations commerciales très marquées par la prédominance des pays lusophones, notamment le Portugal.

3.4.9 La Banque et les autorités travaillent étroitement pour atténuer ces contraintes. C'est ainsi qu'au niveau de la Banque, une réflexion est en cours pour renforcer le Bureau du Programme national, en le dotant d'un personnel approprié, en étudiant la possibilité de recourir à l'expertise du Bureau du PNUD à STP sur les acquisitions, ce qui permettra un suivi plus régulier du portefeuille, le respect en matière de supervision, l'organisation des séminaires ateliers sur la culture des résultats, la mise en œuvre de la SNRP. Le gouvernement quant à lui s'est engagé à désigner un point focal au Ministère du Plan et des Finances, en charge du suivi du portefeuille de la Banque et servant d'interface sur le dialogue entre les autorités de STP et la Banque.

3.5 Développements dans la coordination et l'harmonisation de l'aide

3.5.1 L'aide publique au développement représente 80% du PIP de STP. En dépit de cette importance, STP ne dispose pas d'une structure organisée, ayant des données et d'informations lui permettant d'analyser et d'assurer la maîtrise de cette aide. Pendant la mise en œuvre du DSP, deux ministères étaient en charge de la gestion de l'aide à savoir le Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération et des Communautés (MAECC), responsable de la coopération bilatérale et onusienne, et le Ministère du Plan et des Finances, responsable de la coopération avec les institutions financières internationales. En début 2007, les autorités de STP ont approuvé la création du cabinet de coordination et de gestion de l'aide (CCGA) qui est sous la double tutelle des deux ministères.

3.5.2 En dépit de la création de cette structure, la coordination et la complémentarité des interventions se sont surtout développées entre partenaires notamment avec le FMI et la BM, lors des missions sur le terrain ou par des échanges par téléphone ou internet ; les partenaires présents à Sao Tomé (PNUD et le système des Nations unies qui abrite le Bureau du programme de la Banque à STP, quelques partenaires bilatéraux, comme le Portugal, le Brésil, la France, Taiwan, les USA à travers le MCC, son point focal). La non opérationnalisation du CCGA, les faibles capacités du gouvernement en matière de formulation des stratégies sectorielles et de suivi de la mise en œuvre de la SNRP et la non participation à l'enquête sur l'aide publique au développement dans le cadre de la déclaration de Paris, n'ont pas favorisé la coordination des interventions des partenaires au développement.

3.5.3 La réforme en cours en matière d'amélioration de la gestion des finances publiques, avec l'élargissement de la couverture budgétaire aux financements extérieurs, augure des bonnes

perspectives en matière de coordination et d'harmonisation de l'aide. Du côté des partenaires, le PNUD et le Portugal, présents à STP devraient assurer la coordination des interventions des partenaires au développement. Le gouvernement de son côté devrait rendre opérationnel le CCGA.

3.6 Questions de dialogue avec le pays

Pendant la mise en œuvre du DSP, la Banque a mis à profit les missions de supervision, de revue à mi-parcours, de préparation et d'évaluation des projets pour dialoguer avec les autorités de STP sur : i) l'amélioration de la performance du portefeuille, ii) les critères d'évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP), avec un accent sur la gouvernance en matière de gestion des finances publiques dont notamment les mécanismes de gestion des revenus pétroliers et les réformes structurelles, iii) la mise en œuvre et de suivi de la SNRP.

3.7 Consultations avec les parties prenantes

La mission de préparation du rapport d'achèvement du DSP a eu, au cours de son séjour à Sao Tomé, des discussions approfondies avec les administrations concernées par la mise en œuvre de la stratégie de la Banque. Des séances de travail ont été tenues avec les partenaires techniques et financiers présents à Sao Tomé notamment le PNUD et les systèmes des Nations unies, le Fonds européen de développement pour le compte de l'Union européenne, le Portugal, le Brésil, la France, Taiwan, les USA à travers le point focal du MCC. Enfin, des discussions ont eu lieu avec la Chambre de Commerce représentant le secteur privé, les syndicats des travailleurs et la Fédération des Organisations non gouvernementales. Pour ces structures, les faiblesses des résultats enregistrés sont imputables à l'instabilité institutionnelle observée pendant la période de mise en œuvre du DSP et à des faiblesses des capacités aux plans organisationnel, infrastructurel et des ressources humaines.

IV. PERFORMANCE DU GROUPE DE LA BANQUE ET DU PAYS

4.1 Performance du Groupe de la Banque

4.1.1 Sur le plan conceptuel : La stratégie de la Banque à STP sur la période 2005-2009 répondait aux préoccupations d'un petit pays, qui misait sur l'exploitation pétrolière et confronté à des sérieuses contraintes infrastructurelles, institutionnelles, organisationnelles et en ressources humaines. Le premier pilier était formulé de manière trop large. La production pétrolière n'a pas été effective pendant la période sous revue. L'approche axée sur les résultats qui sous tendait la stratégie s'est révélée difficile à mettre en œuvre dans un pays caractérisé par des contraintes infrastructurelles, institutionnelles et en ressources humaines et l'absence des données et de la culture des résultats. Ses contraintes font assimiler STP à un état fragile et font apparaître la nécessité de réactiver ce statut pour ce pays permettant d'utiliser les ressources et la flexibilité prévues dans le cadre du pilier III. C'est pourquoi, il convient de repenser la conception du DSP et des projets dans ce pays en les orientant vers des piliers plus limitatifs et des projets qui s'attaquent à ces rigidités.

4.1.2 En matière de suivi-évaluation : En dépit du choix des indicateurs se référant aux OMD et du financement de l'observatoire de réduction de la pauvreté, le dispositif de suivi n'a pas du

tout été opérationnel du fait de l'instabilité institutionnelle, des faiblesses infrastructurelles, organisationnelles, en ressources humaines et de l'inexistence de la culture des résultats. Le tableau 1 du présent rapport en est une illustration. En effet, les six indicateurs retenus n'ont pu être renseignés et par conséquent la performance n'a pu être appréciée par manque de données. En outre, la revue à mi-parcours de la stratégie n'a pas été effectuée du fait de l'instabilité institutionnelle dans le pays. Le système mis en place dans le cadre du don de la Banque au gouvernement de STP, pour renforcer les capacités de l'observatoire de suivi de la pauvreté, devrait contribuer, à terme, à améliorer la collecte et le suivi des indicateurs.

4.1.3 Le Bureau du Programme national de la Banque à STP n'a pas joué le rôle qui lui a été assigné dans le mémorandum conclu entre le PNUD et la Banque. Il mérite fondamentalement d'être renforcé en ressources humaines, en le dotant d'une assistante de recherche parfaitement bilingue, en exploitant soit l'expertise du PNUD/Sao Tomé sur les acquisitions, soit en faisant participer son personnel et son coordonateur aux formations tant au siège qu'à certains Bureaux extérieurs de la Banque (Dakar, Libreville) qu'à Sao Tomé même. Enfin, il serait opportun d'envisager le rattachement du Bureau du Programme national de la Banque à STP, soit au Bureau extérieur du Sénégal, en charge des acquisitions et de la gestion financière de STP, soit du Bureau extérieur du Gabon, du fait de sa proximité géographique à STP.

4.2 Performance du pays

4.2.1 A la conception : La SNRP qui a servi d'ancrage au DSP a été élaborée en 2002, promulguée par le Président de la République en janvier 2003 et présentée aux Conseils du FMI et de la BM en avril 2005. Le Plan d'action prioritaire (PAP) qui s'en est suivi couvrait la période 2006-2008 et il a été mis à jour par le 13ème gouvernement constitutionnel, en juillet 2008. Le pays a pris une part active au choix de la stratégie lors la préparation du DSP en avril 2005 ainsi qu'au moment de sa validation en juillet 2005.

4.2.2 Pour la mise en œuvre: Le gouvernement a créé en 2005 l'observatoire national de la pauvreté, chargé entre autres de la mise en œuvre de la SNRP. Trois ans après la création de cette structure, l'analyse de la situation a révélé de façon générale entre autres: i) une insuffisante d'appropriation par les acteurs du processus de la SNRP, notamment le schéma organisationnel du dispositif de suivi-évaluation de sa mise en œuvre, ii) un manque de cohérence entre les stratégies sectorielles et la SNRP, iii) un manque d'articulation entre les PIP sectoriels. L'instabilité institutionnelle observée entre 2005 et 2008, couplée aux faiblesses infrastructurelles, organisationnelles et en ressources humaines ont sérieusement perturbé le suivi des indicateurs retenus ainsi que la mise en œuvre des projets d'élevage II et de développement des ressources humaines. Du fait de cette instabilité institutionnelle, le projet AEPA II retenu dans le pilier I a été remplacé par le projet d'appui à la sécurité alimentaire (en cours de formulation). Toutefois, certaines mesures du pilier ont été mises en œuvre notamment celles liées à la mise en place des mécanismes de gestion des revenus pétroliers et à l'amélioration de la gestion des finances publiques. Pour corriger ses dysfonctionnements, le gouvernement a mis en place avec l'appui de la Banque, un projet d'appui à la mise en œuvre de la SNRP. Ce don a permis de jeter les jalons d'un réel dispositif de suivi dont le gouvernement doit créer les conditions de son appropriation.

4.3 Gestion des risques

4.3.1 Le DSP 2005-2009 avait identifié quatre risques susceptibles d'entraver l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit notamment du risque d'instabilité macroéconomique, du risque lié à la gestion des revenus pétroliers, du risque lié à l'instabilité politique et du risque d'une économie de rente. Pendant la mise en œuvre du DSP, les deux premiers risques ont été maîtrisés. En effet, les mesures contenues dans les deux programmes soutenus par le FMI ont permis de maintenir la stabilité macroéconomique dans son ensemble et ce en dépit des chocs extérieurs liés à la hausse des prix des produits alimentaires et énergétiques. Quant à la crise financière globale, elle n'a pas non plus rompu les équilibres macroéconomiques car le secteur financier est dominé par une banque à capitaux mixtes (Gouvernement et Portugal) sans lien avec les capitaux toxiques. Le risque lié à la gestion des revenus pétroliers n'est pas apparu tout simplement parce que l'exploitation pétrolière n'a pas commencé. En outre, les premiers bonus reçus ont été rationnellement utilisés grâce au dispositif de gestion mis en place par les autorités de STP, dispositif reconnu comme un modèle de « best practice ».

4.3.2 A contrario, le risque lié à l'instabilité institutionnelle a joué négativement sur les résultats de la stratégie au cours des quatre premières années. Toutefois, ce risque est en train d'être maîtrisé depuis l'avènement du 13^{ème} gouvernement constitutionnel. Quant au risque relatif à l'économie de rente, l'option prise en termes de diversification des sources de revenus devrait contribuer à l'atténuer, avec des projets comme la deuxième phase de l'appui au développement et celui en cours de formulation sur l'appui à la sécurité alimentaire.

V. LECONS A TIRER POUR LA FUTURE STRATEGIE PAYS

De ce qui précède se dégagent les leçons suivantes pour la prochaine stratégie de la Banque à STP :

5.1 Leçons pour la Banque

- i) Nécessité de réactiver le statut d'état fragile pour STP permettant d'utiliser les ressources et la flexibilité prévues dans le cadre du pilier III;
- ii) Nécessité de revoir la conception du DSP et des projets à STP, de formuler de manière nette et concise les piliers, en prenant en compte le caractère limité du pays, ses faiblesses infrastructurelles, organisationnelles, institutionnelles, en ressources humaines et en matière d'acquisition;
- iii) Nécessité de mettre en rapport le nombre des piliers de la stratégie avec le niveau de l'allocation ;
- iv) Nécessité d'orienter la stratégie future vers les infrastructures de base ;
- v) Nécessité de renforcer le Bureau du Programme national de la Banque à STP et de le rattacher soit au Bureau extérieur du Sénégal, soit au Bureau extérieur du Gabon ;

5.2 Leçons pour le Gouvernement

- i) Nécessité de rendre opérationnel les nouveaux organes de passation des marchés et transmettre à la Banque le nouveau code de passation des marchés ;
- ii) Nécessité de consolider et pérenniser les acquis du projet d'appui à l'ORP et poursuivre son renforcement;
- iii) Nécessité de désigner au Ministère des Finances et du Plan, un point focal en charge du suivi du dialogue entre le Bureau du Programme national, la Banque et le Gouvernement ;
- iv) Nécessité de rendre opérationnel le CCGA ainsi que le cadre de concertation entre le gouvernement et les partenaires au développement.

VI CONCLUSIONS

6.1 Conclusion

Les résultats de la mise en œuvre de la stratégie de la Banque à STP ont été difficiles à apprécier du fait de l'instabilité institutionnelle et des contraintes infrastructurelles, organisationnelles et en ressources humaines et en matière d'acquisition. Toutefois, quelques avancées ont été enregistrées en matière de gouvernance économique. Des gros efforts doivent être fournis en matière de renforcement des capacités, de suivi évaluation, d'amélioration de l'environnement des affaires et d'assainissement des entreprises publiques. L'ensemble de ses contraintes font assimiler STP à un état fragile et font apparaître la nécessité de réactiver ce statut pour ce pays permettant d'utiliser les ressources et la flexibilité prévues dans le cadre du pilier III. C'est en tenant compte de ces considérations que les recommandations suivantes sont formulées aussi bien à l'attention de la Banque que du Gouvernement.

6.2 Recommandations

A. A l'attention de la Banque

- 6.2.1 Réactiver le statut d'état fragile pour STP permettant d'utiliser les ressources et la flexibilité prévues dans le cadre du pilier III;
- 6.2.2 Revoir la conception du DSP et des projets à STP, de formuler de manière nette et concise le pilier, en prenant en compte le caractère limité du pays, ses faiblesses infrastructurelles, organisationnelles, en ressources humaines et en matière d'acquisition;
- 6.2.3 Mettre en rapport le nombre des piliers de la stratégie avec le niveau de l'allocation ;
- 6.2.4 Orienter la stratégie future vers les infrastructures de base ;

6.2.5 Renforcer le Bureau du Programme national de la Banque à STP et le rattacher soit au Bureau extérieur du Sénégal, soit au Bureau extérieur du Gabon;

B. A l'attention du Gouvernement

6.2.6 Rendre opérationnel les nouveaux organes de passation des marchés et transmettre à la Banque le nouveau code de passation des marchés;

6.2.8 Consolider et pérenniser les acquis du projet d'appui au renforcement des capacités de l'ORP et poursuivre son renforcement;

6.2.9 Désigner un point focal du gouvernement au Ministère des Finances et du Plan, en charge du dialogue entre le Bureau du Programme national de la Banque à STP et la Banque ;

6.2.10 Rendre opérationnel le CCGA et institutionnaliser le cadre de concertation entre le gouvernement et les partenaires techniques et financiers.

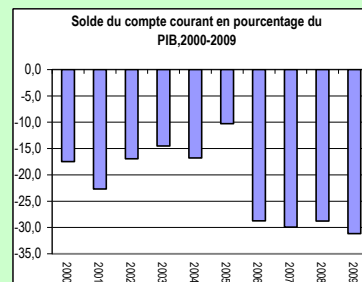
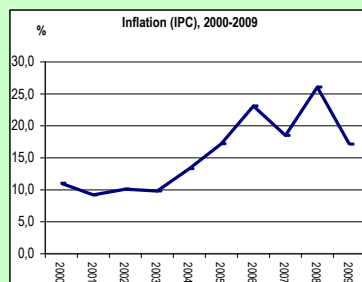
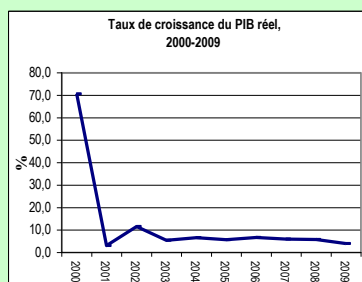
ANNEXES

Annexe 1 : Matrice de suivi des résultats du DSP 2005-2009

Extrait du tableau 4 du DSP		
Résultats à long terme	Résultats attendus	Réalisations
Pilier I : Réduire la Pauvreté en milieu rural		
Diversification de la base productive	-La population pauvre en milieu rural passe de 64,9% en 2001 à 45% en 2009 -Le taux de chômage des jeunes passe de 60% en 2004 à 30% en 2009	- Non réalisée : Données non disponibles - Non réalisée :
Améliorer l'accès aux infrastructures de base	- Taux de scolarisation primaire passe de 69,3% en 2002 à 85% en 2009 -Taux d'alphabétisation de 83,1% en 2002 à 92% en 2009 -Taux de mortalité maternelle de 101,6% en 2002 à 86% en 2009 -Taux d'accouchement assisté de 75% en 2002 à 85% en 2009	- Probable : - Probable : - Probable : - Probable :
Pilier II : Promouvoir la gouvernance en matière de gestion des finances publiques		
Gouvernance politique et économique	-Mécanisme de gestion des revenus pétroliers effectif	- Réalisée : STP a adhéré à l'initiative de transparence des industries extractives depuis 2004 et il a été mis en place un dispositif performant de régulation en cas d'éventuels revenus pétroliers. Des lois sur les opérations pétrolières et la fiscalité pétrolière ont été approuvées en 2009 par l'Assemblée nationale et elles sont d'être publiées par le Président de la République
	-Gestion des finances publiques transparentes et efficiente	- En cours : La réforme des finances publiques, initiée depuis 2005 se poursuit. Elle va de la planification à la préparation budgétaire en passant par la comptabilité et la gestion de la trésorerie jusqu'au système de reporting. s
	- Pouvoir exécutif stable au moins 1 an	- Réalisée : Le 13 ^{ème} gouvernement constitutionnel existe depuis juillet 2008 (Réalisé)
Viabilité du cadre macroéconomique et financier	-Situation financière de EMAE assainie	- Non réalisée : D'un coté, EMAE est techniquement en faillite avec l'accumulation des pertes financières et l'incapacité de générer assez de trésorerie qui permettrait à l'entreprise de fonctionner normalement. De l'autre côté, EMAE ne paie pas ses taxes et se trouve en situation de débitrice vis-à-vis d'ENCO, créant ainsi la situation de la crise de la dette croisée entre EMAE-ENCO-Trésor
	-Cadre juridique, fiscal et réglementaire pour le secteur privé amélioré	- En cours mais timidement : Projet d'accord de partenariat stratégique entre le gouvernement et le secteur privé, projet de création d'un guichet unique, baisse de la pression fiscale sur les sociétés (de 45% à 25%) et sur les personne physiques (de 20% à 10%)
	-Dépenses de réduction de la pauvreté identifiables dans le budget	- Réalisée partiellement
	-Indicateurs du DSRP affinés et données disponibles pour suivi	- Réalisée partiellement

Annexe 2 : Principaux indicateurs macroéconomiques et financiers

Indicateurs	Unité	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (e)
Comptes nationaux								
RNB aux prix courants du marché	Million \$ E.U.	117	130	145	164	...
RNB par habitant	\$ E.U.	760	840	920	1 020	...
PIB au prix courants	Million \$ E.U.	76,7	107,7	114,8	125,4	145,3	176,3	188,5
PIB aux prix constants de 2000	Million \$ E.U.	76,7	99,1	104,8	111,8	118,5	125,3	130,3
Croissance du PIB en termes réels	%	70,6	6,6	5,7	6,7	6,0	5,8	4,0
Croissance du PIB par habitant en termes	%	67,6	4,8	4,0	5,0	4,3	4,1	2,4
Investissement intérieur brut	% du PIB	26,1	41,6	35,0	51,4	31,4	28,6	37,1
Investissement public	% du PIB	15,5	26,5	14,4	2,4	-19,0	-17,9	...
Investissement privé	% du PIB	10,6	15,1	20,7	48,9	50,4	46,6	...
Epargne nationale	% du PIB
Prix et Monnaie								
Inflation (IPC)	%	11,0	13,3	17,2	23,1	18,5	26,1	17,1
Taux de change (moyenne annuelle)	monnaie locale / \$ E.U.	7 978,2	9 902,3	10 558,0	12 448,6	13 536,8	14 695,2	16 830,6
Masse monétaire, variations annuelles (M2)	%	24,9	1,0	45,4	72,0	3,0	28,4	-11,0
Vitesse de circulation de la monnaie (PIB /	%	18,3	28,0	35,8	47,8	39,0	38,1	27,7
Finances publiques								
Recettes totales et dons	% du PIB	62,3	36,1	81,0	36,8	160,3	47,3	65,5
Dépenses totales et prêts nets	% du PIB	89,6	51,9	44,0	50,5	39,9	32,7	52,9
Déficit (-) / Excédent global (+)	% du PIB	-27,3	-15,8	37,1	-13,7	120,4	14,6	12,6
Secteur extérieur								
Variation en volume des exportations (man	%	-63,7	-11,7	9,3	4,9	-3,4	11,2	-1,7
Variation en volume des importations (man	%	13,0	4,1	8,4	20,4	5,0	13,7	-1,4
Variation des termes de l'échange	%	86,0	-25,3	5,1	-8,2	-15,1	10,8	-4,9
Solde des comptes courants	Million \$ E.U.	- 13,4	- 18,1	- 11,8	- 36,1	- 43,5	- 50,8	-58,8
Solde des comptes courants	% du PIB	-17,5	-16,8	-10,3	-28,8	-29,9	-28,8	-31,2
Réserves internationales	mois d'importations	3,2	4,2	5,3	4,6	4,9
Dettes et flux financiers								
Service de la dette	% des exportations	21,8	69,7	75,6	65,8	1336,6	182,2	275,9
Dettes extérieures totales	% du PIB	400,7	303,0	282,8	258,8	105,8	69,6	40,4
Flux financiers nets totaux	Million \$ E.U.	36,2	31,9	31,9	25,2	12,6
Aide publique au développement nette	Million \$ E.U.	34,9	33,4	32,5	21,5	36,0
Investissements nets directs en prov. de l'é	Million \$ E.U.	3,8	3,5	15,7	37,5	35,3



Source : Département de la statistique de la BAD; FMI: Perspectives de l'économie mondiale, Septembre 2009 et Statistiques financières internationales, Octobre 2009; Département de la statistique : Development Data Platform (base de donnée), octobre 2009; OCDE, Division des systèmes statistiques.

Notes: ... Données non disponibles * (e) Estimations

Dernière mise à jour : octobre 2009

Annexe 3 : Opérations en cours de la Banque

Secteur / Opération	Source	Montant approuvé (millions UC)	Montant décaissé (millions UC)	Taux décaissement (%)	Délai satisfaction 1 ^{er} décaissement (mois)	Age (ans)	Risque*
Secteur agricole							
Projet d'Appui à l'Elevage II	FAD	4	0,725	18,1	5	3,3	Non- PP
Réponse à la Crise alimentaire Appui à la Balance des Paiements		1	1	100	3		
Sous-total / Moyenne		5	1.725	34,5	4		
Secteur social							
Projet d'Appui au développement des ressources humaines	FAD	4	0,654	16.3	48	6,8	PPP
Sous-total / Moyenne		4	0.654	16.3	48		
Sous-total / Moyenne <i>(projets soumis à la revue – hors Opération d'appui à la Balance des Paiements)</i>		8	1.38	17,2%	26,5	5	
TOTAL / MOYENNE		9	3,105	34,5%	18,6		

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

Annexe 4 : Principaux indicateurs de performance et gestion de portefeuille

Indicateurs	En début de période du DSPAR (2005)	En fin de période du DSPAR (2009)
Evaluation du portefeuille		
Nombre de projets en cours d'exécution	4	2
Age moyen (années)	2	5,9
Délai de l'identification à l'entrée en vigueur (mois)	12	26,5
Pourcentage des projets à problèmes	0	0
Pourcentages des projets à risques	33%	0
Montant total du portefeuille (millions d'UC)	10,28	8
Taux de décaissement	18,6	17,2*
Gestion du portefeuille		
Evaluation de la performance du portefeuille (oui/non)	Non	Oui
Taille moyenne des opérations (en millions d'UC)	4	4
Moyenne de supervision (nombre de missions)	1	1

* Non compris l'appui à la balance des paiements

Annexe 5 : Tableau panoramique des progrès de STP en relation aux OMD

OBJECTIFS /CIBLES	OBJECTIFS / CIBLE SERA ATTEINT ?				ENVIRONNEMENT D'APPUI			
PAUVRETE EXTREME ET FAIM								
Réduire de moitié, d'ici à 2010, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à 1 dollar par jour et deux-tiers, d'ici à 2015	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
Assurer un emploi à plein temps et productif, ainsi que qu'un travail décent à tous, y compris les femmes et les jeunes	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
D'ici à 2015, réduire de moitié le nombre de personnes qui souffrent de la faim	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
EDUCATION PRIMAIRE UNIVERSELLE								
Garantir que, d'ici à 2015, tous les enfants, partout dans le monde, garçons et filles, achèvent un cycle complet d'études primaires	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
EGALITE DES SEXES								
Eliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
MORTALITE INFANTILE								
Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, la mortalité des enfants de moins de 5 ans	Probable	Potentiel	Improbable	Pas des données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
SANTE MATERNELLE								
D'ici à 2015, réduire de trois quats le taux de mortalité maternelle	Probable	Potentiel	Improbable	Pas des données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
HIV/SIDA, PALUDISME ET AUTRES MALADIES								
D'ici à 2015, avoir enrayer et commencer à faire reculer l'épidémie du VIH/SIDA	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
Atteindre l'accès universel au traitement du VIH/SIDA pour tous ceux qui en ont besoin, d'ici à 2010	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
D'ici à 2015, avoir enrayer le paludisme et d'autres maladies graves et commencer à inverser la tendance actuelle	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible

ENVIRONNEMENT DURABLE								
Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélioration	Faible
Réduire la perte de biodiversité et, d'ici à 2010, atteindre une réduction significative des taux de pertes	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélior.	Faible
Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à l'eau potable et à l'assainissement de base	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en améliora.	Faible
Réussir, d'ici à 2020, à améliorer de manière sensible la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible, mais en amélora	Faible
PARTENARIAT GLOBAL POUR LE DEVELOPPEMENT								
Poursuivre la mise en œuvre d'un système commercial et financier multilatéral qui soit ouvert, réglementé, prévisible et non discrétionnaire	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible
Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible
Répondre aux besoins particuliers des pays enclavés et des petits états insulaires en développement	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible
Traiter le problème de l'endettement des pays en développement dans son ensemble, par le biais de mesures au niveau national et international de façon à rendre la dette supportable à long terme	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible
En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible
En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les bénéfices des nouvelles technologies, en particulier dans les domaines de l'information et de la communication, soient accordés à tous	Probable	Potentiel	Improbable	Pas de données	Fort	Raisonnable	Faible mais en amélioration	Faible

Extrait du 2^{ème} Rapport national de suivi des OMD de STP, Octobre 2008

Annexe 6 : STP : Plan d'action pour l'amélioration du portefeuille

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES & ACTIONS</i>	<i>RECOMMANDATIONS</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
PROBLEMES SPECIFIQUES			
PROJET d'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE II			
<p><u>Retards dans la réalisation des travaux.</u> Insuffisance de capacité en matière d'élaboration des dossiers d'appels d'offres, d'analyse et d'évaluation des offres. Faiblesse de capacités des entreprises et des consultants. Difficultés de rédaction et de communication en français.</p> <p>Problème davantage accentué par la récente démission de l'expert longue durée de l'AT</p>	<p>Renforcer l'encadrement et le suivi dans l'élaboration des dossiers d'appels d'offres. Accélérer le lancement des avis d'appels d'offres et la signature des marchés. Renforcer la formation des cadres du projet dans le domaine des règles de procédures d'acquisition des biens et services.</p> <p>Procéder au remplacement de l'expert longue durée dans les meilleurs délais</p>	<p>CEP/STPFO/OSAN</p> <p>AGRER /CEP/OSAN/Ministère de l'Agriculture</p>	<p>28 février 2010</p> <p>31 Décembre 2009</p>
<p><u>Faiblesse des capacités des cadres.</u> Formation des cadres et technicien de la DE</p>	<p>Procéder à l'approbation du programme de formation et au choix des structures de formation.</p>	<p>CEP/OSAN</p>	<p>31 décembre 2009</p>
<p><u>Faiblesse capacité des bénéficiaires.</u> Sensibilisation, organisation et formation des bénéficiaires et vulgarisation des techniques d'élevage. Recherche zootechnique. Conventions avec les ONG partenaires du projet</p>	<p>Procéder à l'exécution des activités prévues dans les conventions signées</p>	<p>Direction du projet</p>	<p>31 Décembre 2009</p>
<p><u>Absence de manuels de procédures.</u> Manuel de procédures administratives, financières et comptables. Manuel de procédures pour la réalisation du suivi-évaluation</p>	<p>Procéder au lancement de la consultation et au recrutement des bureaux d'études</p>	<p>CEP</p>	<p>31 Décembre 2009</p>

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES & ACTIONS</i>	<i>RECOMMANDATIONS</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES			
<u>Manque de capacité en matière d'acquisitions. Faiblesse de capacités des entreprises et des consultants. Difficultés de rédaction et de communication en français</u>	Renforcer la formation des cadres du projet dans le domaine des règles de procédures d'acquisition des biens et services Recruter un consultant spécialiste en passation des marchés pour une durée d'un an afin d'appuyer le portefeuille de la Banque dans le processus des acquisitions	CEP/OSHD	28 Février 2010
<u>Faiblesse capacité des cadres chargés de la mise en œuvre des activités du projet.</u>	Procéder à l'approbation du programme de formation et au choix des structures de formation	CEP/OSHD	15 Janvier 2010
Manuel de procédures administratives, financières et comptables en cours est inadapté à l'organigramme du projet.	Procéder à la révision du manuel des procédures	CEP	15 Février 2010
Comptabilité du projet tenue sous l'Excel	Acquérir un logiciel de gestion financière et comptable intégrée	CEP/OSHD	31 Décembre 2009

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</i>	<i>ACTIONS REQUISES</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
PROBLEMES GENERIQUES			
Démarrage des operations			
Lenteur au démarrage liée à la mise en place des cellules des projets	- S'assurer qu'un minimum de moyens matériels et de fonctionnement soit disponible au démarrage des opérations	OSHD/OSAN/Ministère du Plan et des Finances	Tâche permanent
Difficultés pour les cellules des projets à débiter et mettre en œuvre certaines activités opérationnelles	- Recruter des personnes qualifiées et expérimentées, sur une base concurrentielle, et établir des contrats de performance individuels, assortis d'une évaluation annuelle - Profiter des phases de lancement des projets pour renforcer les capacités des CEP - Développer sur une base régulière de programmes de formation et de renforcement des capacités pour les équipes des projets	OSAN/OSHD/Ministère du Plan et des Finances	Tâche permanente 30 mars 2010 Tâche permanente
Nécessité de disposer de manuels d'opérations administratifs, comptables et financiers et d'installer le système comptable et financier dès la mise en	- Aider les CEP à disposer de ces manuels, de systèmes comptables et financiers et à bénéficier de formation	OSAN/OSHD/Minist	

PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES	ACTIONS REQUISES	RESPONSABILITE	DATE BUTOIR
place de la cellule d'exécution		ère du Plan et des Finances	30 Mars 2010
Aspects financiers			
Retards importants dans la réalisation des audits des opérations	- Planifier, dans les délais, les consultations pour le recrutement des auditeurs	CEP	Permanente
	- Tenir un tableau de bord permettant un suivi du processus de réalisation des audits	CEP	Permanente
Règles et procédures d'acquisition			
Insuffisance maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer dans les délais les missions de lancement et prévoir des formations en acquisition pour les agences d'exécution - Amener les CEP à utiliser les dossiers types de DAO de la Banque - Suivant la nature et la complexité du projet, prévoir un spécialiste en acquisition au sein de l'UGP - Procéder à la revue des acquisitions sur des projets en cours d'exécution - Décliner les plans de passation de marchés et en faire un tableau de bord 	OSAN/OSHD/ORPF Ministère du Plan et des Finances/SNFO/ORPF SNFO/ORPF CEP/Ministère du Plan et des Finances	Tâche permanente
Lenteur excessive dans l'approbation et la signature des contrats	- Sensibiliser sur la nécessité d'accélérer la signature des contrats conformément aux délais contraignants du code des marchés publics et examiner l'éventualité de la décentralisation selon les dispositions prévues par le Code de marchés publics	Ministère du Plan et des Finances/ORPF/SNFO	Tâche permanente
Faiblesse notoire des entreprises bénéficiaires des marchés	Etablir une liste des entreprises défaillantes et veiller à la diversification dans l'attribution des marchés	Ministère du Plan et des Finances	31 Mars 2010
Gestion et suivi des opérations			
Déficiences dans l'appropriation et le suivi des opérations au niveau national	- Impliquer davantage les départements sectoriels concernés et développer des mécanismes internes de suivi des activités	ORPF/SNFO/ORWB/	Tâche permanente

<i>PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES</i>	<i>ACTIONS REQUISES</i>	<i>RESPONSABILITE</i>	<i>DATE BUTOIR</i>
Faible réactivité, manque d'anticipation et de mesures correctives adéquates dans l'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des administrations centrales de tutelle ainsi que les directions techniques pour leur permettre de jouer un rôle effectif de suivi des projets - Accélérer la mise en place du comité de portefeuille 	CEP/OSAN/OSHD/ORWB/SNFO/Ministère du Plan et des Finances	Tâche permanente
Retard de la Banque dans la communication des avis de non objection	Réduire le nombre de projets par expert en développant des projets de taille élevée et responsabiliser le futur point focal des projets BAD et la DNIP	CEP/OSAN/OSHD/Ministère du Plan et des Finances	Tâche permanente
Retard de la Banque dans le paiement des demandes de décaissements et non communication des avis de crédit et des situations de décaissement et retards dans la mise en ligne des informations	Responsabiliser les services concernés	FFCO/OSAN/OSHD	Tâche permanente
Changement fréquent de Task Managers	S'assurer d'une bonne passation des dossiers et tenir informées les agences et les cellules d'exécution	OSHD/OSAN	Tâche permanente
Mesure de la performance et des impacts			
Insuffisante prise en compte des leçons et expériences du passé	- Mieux capitaliser les leçons des opérations antérieures	CEP/OSHD/OSAN/Ministère du Plan et des Finances	Au moment de l'élaboration des RAP
Faible culture de la gestion axée sur les résultats	- Veiller à ce que les systèmes de suivi-évaluation soient basés sur le système de gestion axée sur les résultats et faire connaître les résultats à travers une stratégie de communication	OSHD/OSAN/ORQR	Tâche permanente