

3/103

SENEGAL
REVUE CONJOINTE DE PERFORMANCE DE
PORTEFEUILLE-PAYS (CPPR)

Les 1^{er} et 2 juin 2004

DOCUMENT DE SYNTHESE

Banque mondiale/Sénégal

Table des Matières

- I - Introduction
- II - Objectifs de la revue
- III - Vue d'ensemble du portefeuille
 - A - Taille et Composition
 - B - Performance et risques
- IV - Questions liées à l'exécution du portefeuille
- V - Mesure des résultats
- VI - Méthodologie des travaux de la revue

Tableaux

- Tableau 1 : Etat des crédits au 15 mai 2004
- Tableau 2 : Indicateurs de gestion et performance du portefeuille IDA
- Tableau 3 : Ratio de décaissements par projet au 15 mai 2004
- Tableau 4 : Proposition de seuils d'examen préalable des projets IDA
- Tableau 5 : Indicateurs de Résultats – SAP 2003-05

Annexes

- Annexe 1 : Liste restreinte d'indicateurs retenus pour le suivi du DSRP

SENEGAL
Revue Conjointe de la Performance du Portefeuille-Pays
1^{er} et 2 juin 2004
Document de Synthèse

I - INTRODUCTION

1. L'IDA appuie la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté du Gouvernement (DSRP) avec un portefeuille d'opérations en supervision (en particulier dans les secteurs de l'eau, éducation, transport et santé), de nouveaux projets inscrits dans le scénario de base de la stratégie d'assistance au Pays (SAP – période 2003-2005) et un ensemble de services-conseils. La présente Revue de la performance du Portefeuille IDA fait suite à celles d'avril 2001, mai 2002 et juin 2003, et s'inscrit donc dans le cadre d'une évaluation régulière du programme de prêts de la Banque mondiale au Sénégal.
2. Cette Revue revêt un caractère particulièrement important cette année à plusieurs niveaux :
 - Les conclusions de la Revue seront prises en compte au cours des travaux d'une consultation nationale prévue à l'automne prochain sur la réalisation des objectifs de la SAP DSRP (à mi-parcours de la mise en œuvre du programme de la Banque mondiale pour la période 2003-2005, et en vue de la préparation du prochain programme d'assistance pour la période 2006-2008) ;
 - La Revue met l'accent cette année sur l'analyse systématique de l'impact des projets afin d'établir des liens plus étroits entre l'exécution et les résultats globaux, plus particulièrement ceux du DSRP et des objectifs de développement du millénaire (ODM) ;
 - Enfin, la Revue sera l'occasion de procéder à l'examen de deux nouvelles initiatives proposées par la Banque mondiale dans le sens d'une simplification et modernisation de ses politiques opérationnelles, l'une concernant la politique qui régit les dépenses que la Banque mondiale peut ou ne peut pas financer au titre des prêts d'investissement, l'autre concernant la passation des marchés. La Revue pourrait éventuellement aboutir à une restructuration du portefeuille qui intégrerait ces nouvelles orientations.

II - OBJECTIFS DE LA REVUE

3. La présente Revue vise à permettre aux autorités du Sénégal et à la Banque mondiale :

- d'examiner conjointement les progrès réalisés dans la mise en oeuvre du portefeuille ;
- de faire le point sur la mesure de l'impact des opérations financées par l'IDA par rapport aux objectifs de développement tels que définis dans chaque projet et dans la stratégie d'assistance au pays de la Banque mondiale (SAP). La Revue fera en particulier le point sur les différents indicateurs de suivi des réalisations et d'évaluation des impacts économiques et sociaux des actions financées dans le cadre des projets. Elle examinera s'il y a une mise en cohérence de ces indicateurs de résultats avec ceux que le Gouvernement s'est fixés dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), et ceux liés aux objectifs de développement du millénaire (ODM) ;
- de procéder à l'examen des contraintes systémiques qui peuvent affecter la performance des projets, et des mesures proposées pour alléger la mise en oeuvre du portefeuille. En particulier, la Revue discutera les nouvelles règles concernant l'admissibilité des dépenses et la simplification des procédures de passation de marchés. Elle dressera aussi un état des besoins en renforcement des capacités au niveau fiduciaire (passation des marchés, gestion financière et décaissements) ;
- et enfin, d'arriver à un accord sur les étapes suivantes et le suivi des actions.

4. Lors de ses discussions, la Revue prendra en compte les éléments suivants :
- les plans d'actions définis conjointement lors de la Revue de juin 2003, et lors des revues trimestrielles qui ont eu lieu en novembre 2003 et février 2004 ;
 - les conclusions des missions de supervision ;
 - les travaux de l'examen des systèmes de suivi-évaluation et des indicateurs de performance des projets réalisé en mai 2004 ; et
 - l'examen à posteriori des états certifiés des dépenses réalisé en mai 2004.

III - VUE D'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE

A - TAILLE ET COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

5. Au 15 mai 2003, le portefeuille de la Banque pour le Sénégal comprenait 18 projets représentant un volume d'engagements d'environ 598 millions de DTS ou

l'équivalent de 819 millions de dollars et un montant décaissé de 257 millions de DTS ou l'équivalent de 348 millions de dollars (voir Tableau 1 à la page suivante).

6. Le portefeuille actif actuel se caractérise de la façon suivante :

- 1 crédit d'ajustement (Secteur Privé),
- 10 crédits spécifiques d'investissement,
- 6 crédits à des programmes évolutifs – APL (Services agricoles, Education de qualité pour tous, Programme national d'infrastructure rurale, Fonds de développement social, Mobilité urbaine, et Nutrition),
- 1 crédit d'assistance technique (modernisation des systèmes d'information des services publics).

7. La composition sectorielle est détaillée au Tableau 1 :

- Développement Rural	8%
- Services Sociaux	23%
- Urbain	18%
- Energie/Eau/Transports	39%
- Gestion Economique	1%
- Secteur Privé	11%

8. L'âge moyen des projets est actuellement de 4,9 ans. Si l'on s'en tient aux stipulations des Accords de Crédit, 12 projets doivent clôturer dans les 13 mois à venir (d'ici le 30 juin 2005), ce qui devrait faire baisser considérablement l'âge moyen du portefeuille.

9. Depuis la Revue de juin 2003, deux crédits ont été clôturés : Enseignement Supérieur (au 30 juin 2003), et Energie Régionale (au 30 juin 2003). La date de clôture de cinq projets a été prolongée : Exportations Agricoles (de 6 mois), Education pour Tous (de 12 mois), Santé (de 18 mois), Secteur de l'Eau (de 6 mois), Système d'Informations (de 6 mois). Un projet a été approuvé au Conseil d'Administration (projet d'ajustement du Secteur Privé) le 18 mars 2004 et n'est pas encore entré en vigueur.

Tableau 1 : État des crédits au 15 mai 2004 – par secteur
(En millions de DTS)

Secteur	N° du Crédit	OD	AE	Engagement	Décais- sement	Non décaissé	Évaluation	Approbation	Entrée en vigueur	Clôture
Développement rural										
Prog. nation. d'infrastruct. rurale	3315	S	S	20.5	9.2	11.3	13/09/99	27/01/00	08/02/01	30/06/05
Serv. agr & org. des producteurs	3219	S	S	20.2	13.4	6.8	15/06/98	20/05/99	03/05/00	31/12/04
Promotion Exportations Agr.	3017	S	S	5.9	5.1	0.8		09/12/97	20/08/98	30/06/04
				46.6	27.7	18.9				
Services sociaux										
<i>Éducation</i>										
QEFA	3333	S	S	36.7	26.9	9.8	03/10/99	11/04/00	08/11/00	31/12/04
<i>Santé</i>										
Dév.intégré du secteur santé	2985	S	I	35.9	24.1	11.8	23/05/97	04/09/97	02/02/98	31/12/04
Maladies endémiques	2951	I	I	10.8	5.9	4.9	06/12/96	08/05/97	01/08/97	30/06/04
VIH/SIDA	3601	S	S	23.6	3.6	20.0	19/11/01	07/02/02	31/01/03	30/09/07
Nutrition	3619	S	S	11.8	4.4	7.4	21/01/02	14/03/02	27/06/02	15/01/06
<i>Social</i>										
Prog. Fonds de dév. social	3446	S	S	23.6	8.0	15.6	26/06/00	20/12/00	06/07/01	31/12/04
				142.4	72.9	69.5				
Secteur urbain										
Prog. d'améliorat. de la mobilité urbaine.	3354	I	I	52.2	2.6	49.6	28/01/00	25/05/00	14/05/01	31/12/05
Progr. dév. urb. & décentr.	3006	S	S	55.2	47.5	7.7	31/03/97	20/11/97	28/05/98	31/12/04
				107.4	50.1	57.3				
Énergie/Eau/Transport										
<i>Énergie</i>										
Gest.parc durab.le de l'énergie	2963	S	S	3.8	3.5	0.3	17/03/97	12/06/97	10/12/97	31/12/04
<i>Eau</i>										
Proj. à l.t. dans le secteur eau	3470	S	S	98.0	12.1	85.9	01/06/99	06/03/01	07/11/01	31/12/07
Secteur de l'eau	2758	S	S	63.5	60.1	3.4	05/12/94	29/06/95	12/07/96	30/06/04
<i>Transports</i>										
Transports II	3183	I	I	64.3	22.1	42.2	19/10/98	30/03/99	31/12/99	30/06/05
				229.6	97.8	131.8				
Gestion Economique										
Modern. Systemes d'information	3289	S	S	7.5	6.4	1.1		02/11/99	13/04/00	30/06/04
Secteur Privé										
Ajustement Secteur Privé	3875	S	S	30.2	0	30.2		03/18/04	14/04/04	31/12/05
Promotion Inv. Privé	3762	S	S	33.8	2.2	31.6	04/01/03	05/20/03	26/02/04	31/12/08
				64.0	2.2	61.8				
Total				597.5	257.1	340.4				

B - PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE

Tableau 2
Senegal
Indicateurs de Gestion et Performance du Portefeuille de Projets IDA
au 16 mai 2004

Indicateur	2001	2002	2003	2004
Evaluation du Portefeuille				
Nombre de Projets Mis en Oeuvre ^a	21	21	18	18
Periode Moyenne de Mise en Oeuvre (années) ^b	3.1	3.6	4.2	4.9
Pourcentage de Projets à Problèmes par Nombre ^{a, c}	19.0	28.6	5.6	22.2
Pourcentage de Projets à Problèmes par Montant ^{a, c}	19.0	32.0	9.0	27.3
Pourcentage de Projets à Risque par Nombre ^{a, d}	19.0	28.6	11.1	22.2
Pourcentage de Projets à Risque par Montant	19.0	32.0	20.5	27.3
Ratio de Décaissement (%) ^e	9.0	9.7	14.8	20.4
Gestion de Portefeuille				
CPPR pendant l'année (oui/non)				
Ressources de Supervision (total US\$)				
Supervision Moyenne (US\$/projet)				
Divers				
	Depuis FY 80	Dernières 5 années FYs		
Eval Proj Eval par OED par Nombre	66	9		
Eval Proj par OED par Montant (US\$ millions)	1,541.5	368.7		
% de projets évalués par OED : I or HI par Nombre	31.8	33.3		
% de projets évalués par OED : I or HI par Montant	27.3	35.6		

- a. Voir Rapport Annuel de Performance du Portefeuille (sauf pour année fiscale actuelle).
b. Age moyen de projets dans le portefeuille IDA du pays.
c. Pourcentage de projets jugés I or HI sur la base des objectifs de développement (OD) et ou progrès dans la mise en oeuvre (AE).
d. Comme défini dans le programme d'amélioration du portefeuille.
e. Ratio de décaissement durant l'année sur montant non décaissé du portefeuille IDA au début de l'année fiscale : projets d'investissements seulement.
* Tous les indicateurs sont pour les projets actifs du portefeuille, avec l'exception du ratio de décaissement qui inclut tous les projets actifs et les projets qui ont fermé pendant l'année fiscale.

B-1 Décaissements

10. Le Gouvernement est très conscient de l'importance d'un bon niveau de décaissements et de l'implication de ce critère de performance sur l'enveloppe IDA allouée au pays. Bien que plus élevé que pour les deux exercices précédents (9 pour cent en 2001, et 9,7 pour cent en 2002), le ratio de décaissement ¹ n'avait atteint que 12,7 pour cent en 2003.

¹ Ratio de décaissement durant l'année sur montant non décaissé du portefeuille IDA au début de l'année fiscale : projets d'investissements seulement

11. La Revue de 2003 avait recommandé qu'un suivi plus serré soit fait des gros contrats de génie civil, et des décaissement du portefeuille en général. Des revues trimestrielles ont été organisées en novembre 2003 et février 2004. Ces efforts ont porté leurs fruits puisque le ratio de décaissement pour l'année fiscale 2004 (à mi mai) est de 20.4 pour cent (voir tableaux 2 et 3).

12. Ce ratio signifie que la durée moyenne d'exécution d'opérations est de cinq ans et la Revue discutera des moyens d'améliorer encore la capacité d'absorption du pays. La Revue proposera aussi des mesures à prendre pour que le Gouvernement prenne l'initiative en terme de suivi trimestriel des projets, y compris les décaissements, pour l'année à venir.

Tableau 3 : Ratio de Décaissements par Projet (au 15 mai 2004) (en pourcentage)	
Secteur Eau	72.6
Développement Urbain et décentralisation	58.1
Transports II	22.0
Services Agricoles	39.4
Développement Intégré du Secteur Santé	27.9
Programme à long-terme Eau	6.0
Programme Fonds de Développement Social	15.8
Maladies Endémiques	24.0
Gestion Participative Durable de l'Energie	74.0
Programme Qualité Education pour Tous	48.7
Promotion de l'Investissement Privé ²	6.7
Promotion Exportations Agricoles	63.0
Mobilité Urbaine	1.6
Programme National d'Infrastructure Rurale	31.4
Modernisation des Systèmes d'Information	69.6
Centre d'Enseignement à Distance	82.1
Nutrition	28.4
VIH/SIDA	12.1
Ajustement Secteur Privé	0.0
Moyenne	20.4

B-2 Risques liés au Portefeuille

13. Au 15 mai 2004, quatre des 18 projets du portefeuille sont considérés insatisfaisants, principalement dans deux secteurs, la santé et les transports

² Projet n'est pas encore entré en vigueur

(Développement Intégré du Secteur Santé, Maladies Endémiques, Mobilité Urbaine et Transports II), représentant environ 27 pour cent de l'ensemble des engagements (voir **Tableau 2**).

14. L'indice de proactivité du portefeuille pour le Sénégal est de 67 pour cent. Il représente la proportion des projets à problèmes au cours des 12 derniers mois pour lesquels des mesures correctives ont été prises (voir chapitre suivant). Ces mesures couvrent l'éventail suivant : restructuration, annulation et/ou suspension de crédit, et reclassification des projets dans la catégorie satisfaisante.

IV – QUESTIONS LIEES A L'EXECUTION DES PROJETS

A - PROJETS JUGES NON SATISFAISANTS

15. Le programme IDA n'atteint pas ses objectifs dans deux secteurs principaux, la Santé et les Transports.

Programme Intégré de la Santé et Maladies Endémiques

16. Comme noté par les dernières missions de supervision, la performance de ces deux projets est inférieure aux attentes comme en témoignent en partie les niveaux de décaissement qui s'établissent à 53 pour cent pour le projet Maladies Endémiques à un mois et demi de la date de clôture (30 juin 2004), et à 65 pour cent pour le projet Développement Intégré du Secteur Santé à sept mois et demi de la date de clôture (31 décembre 2004). La Banque et le Gouvernement ont eu l'occasion de constater que la performance du secteur est insuffisante au regard des moyens financiers disponibles, et est principalement liée à la faiblesse des capacités institutionnelles, à l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines, et à la faiblesse de la coordination et de la supervision. Les blocages notés dans la mise en œuvre des plans d'opérations ont trait essentiellement : (i) aux lenteurs observées dans l'exécution des plans de passation des marchés, (ii) à l'insuffisance et à l'irrégularité des flux financiers vers les services d'exécution, (iii) à la faible décentralisation/déconcentration de l'exécution, (iv) à l'insuffisance des mécanismes de suivi et d'évaluation, (v) à l'organisation inadéquate et aux faibles performances à tous les niveaux des services chargés de la gestion sectorielle et des programmes de santé prioritaires, déficiences de la gestion financière et la faible disponibilité des ressources humaines, notamment au niveau décentralisé.

17. Des mesures correctives ont été discutées avec le Gouvernement au cours de la dernière année, mais les progrès sont restés limités. La Revue sera l'occasion de faire le point sur les résultats de ces deux opérations et sur les points de blocage.

Mobilité Urbaine

18. La mission de revue à mi-parcours a noté que, bien que les objectifs de développement du projet demeurent valides, les performances de mise en œuvre restent largement insuffisantes. Les points qui méritent une attention particulière comprennent (i) le renforcement de la CETUD, (ii) le lancement d'importants programmes d'investissement en matière d'infrastructures routières, (iii) les risques associés à l'opération leasing, et (iv) les cadres légaux et administratifs liés à l'exploitation du réseau ferroviaire par Transrail et le PTB et au fonctionnement du FDTU. Les évaluations récentes semblent aller dans la bonne direction : lancement effectif des appels d'offres pour travaux routiers (pour un montant équivalent à 19 millions de dollars), recrutement des consultants pour les composantes institutionnelle et leasing. Cependant, seul le renforcement effectif du CETUD, notamment par le recrutement d'assistance technique externe permettra d'avoir un impact réel sur les objectifs de développement.

Transports II

19. La mission de février 2004 a noté des progrès très encourageants dans la mise en œuvre du projet par rapport à la mission de septembre 2003. Parmi ceux-ci on peut noter plusieurs dossiers relatifs à la réorganisation du cadre institutionnel et réglementaire, notamment la mise en concession du chemin de fer Dakar-Bamako, la restructuration de l'AATR, la réorganisation de la DTT, la création de l'ANACS, etc. Cependant ces résultats ne se sont pas encore traduits par des résultats concrets sur le terrain, ni n'ont eu encore l'impact attendu, ce qui est l'objectif de développement recherché à travers de programme.

B - QUESTIONS TRANSVERSALES

20. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour simplifier et moderniser ses politiques opérationnelles, la Banque mondiale a procédé il y a quelques mois à des modifications importantes des politiques qui régissent l'admissibilité des dépenses et les procédures de passation des marchés des projets financés par la Banque mondiale. La Revue sera l'occasion d'engager une discussion sur ces réformes et leur applicabilité dans le cadre du portefeuille de projets IDA au Sénégal.

B-1 Admissibilité des Dépenses

21. La nouvelle politique introduit plus de souplesse dans le financement des dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de développement des opérations. Cette politique repose sur trois principes directeurs : il faut que (i) les dépenses soient productives, (ii) l'incidence des opérations financées sur la viabilité budgétaire du pays soit acceptable, et (iii) des dispositions acceptables de supervision soient en place,

notamment des dispositions de supervision fiduciaire. Les principales modifications sont les suivantes :

22. *Partage des coûts* : Le cas échéant, la nouvelle politique offre la souplesse nécessaire pour financer jusqu'à 100 pour cent des coûts d'un projet donné. IDA continuera d'exiger un engagement de la part de l'Emprunteur attestant de son adhésion au projet, en lui demandant par exemple de fournir un financement sur ses propres ressources. Dans le cadre de la nouvelle politique, l'adéquation de ce financement sera jugé en fonction du programme de développement global de l'Emprunteur.

23. *Financement de charges récurrentes* : Une plus grande latitude est donnée pour financer les charges récurrentes (au-delà du financement à un taux décroissant tel que pratiqué à présent), mais ceci doit prendre en considération l'impact du projet sur la viabilité budgétaire à long terme et sur la viabilité de la dette. Ceci s'appliquerait surtout dans le cas d'opérations au niveau décentralisé.

24. *Impôts et droits* : Le coût raisonnable des impôts et des droits associés aux dépenses du projet peut à présent être financé. Ceci ne s'appliquerait qu'en cas exceptionnel.

25. *Financement d'autres dépenses* : Certaines dépenses peuvent à présent être financées, telles que des dépenses imputables à des questions foncières, à des indemnités en espèces, et à d'autres types d'indemnités versées en espèces au titre de réinstallations, aux frais de transports locaux et d'assurance, aux indemnités de licenciement, aux locations de biens et aux biens acquis d'occasion, etc.

26. Ces modifications devraient permettre de réduire les frais administratifs, d'éliminer les distorsions introduites par certaines pratiques actuelles de la Banque, et d'harmoniser les procédures avec celles d'autres bailleurs de fonds. La nouvelle politique est faite sur la base de paramètres régissant le financement accordé au Sénégal par l'IDA et fixés en consultation avec les autorités. Ceux-ci serviront donc de cadre de référence global pour déterminer les modalités des financements mentionnés ci-dessus.

27. La Revue sera l'occasion de revoir ces paramètres et de déterminer avec les autorités sénégalaises (i) l'intérêt que ces réformes peut avoir sur la gestion des projets et (ii) les prochaines étapes pour les faire adopter dans le cadre d'une restructuration possible du portefeuille. Cette politique n'implique pas une augmentation de l'enveloppe IDA aux pays concernés.

B-2 Simplification des Procédures de Passation de Marchés

28. Les revues préalables à la passation de marchés et les revues à posteriori des marchés passés dans le cadre des prêts financés par l'IDA montrent que l'application des procédures de passation des marchés est globalement satisfaisante (les résultats de l'examen à posteriori fait en mai 2004 est présenté au prochain chapitre).

29. L'IDA propose donc un relèvement des seuils d'examen préalable des marchés pour certains projets, conformément au **tableau 4** ci-dessous. Ce relèvement a pour objet de responsabiliser davantage les personnes en charge de la passation des marchés et d'accélérer l'exécution des projets. Le tableau indique aussi l'appréciation portée au cours des revues sur les performances de l'agence en charge de la mise en œuvre des différents projets (seuls les crédits se poursuivant après le 1^{er} juillet 2004 sont concernés).

30. La Revue sera l'occasion de (i) discuter les changements proposés et (ii) les prochaines étapes pour les faire adopter dans le cadre d'une restructuration possible du portefeuille.

Tableau 4 Senegal Seuils d'Examen Préalable des Projets IDA					
Nom du Projet	Numero Cr.	Evaluation Capacité ³	Categorie	Seuil d'Examen Préalable (USD)	
				A présent	Proposé
Fonds Développement Social	Cr. 3446	2	Travaux	30	500
			Biens	100	250
			Consult. (Firmes)	75	100
			Consult. (Ind.)	30	50
Promotion Investissement Privé	Cr. 3762		Travaux	500	500
			Biens	200	200
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
VIH/SIDA	P074059	2	Travaux	100	500
			Biens	100	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
Developpement Urbain et Décentralisation	P002365	2	Travaux	200	500
			Biens	200	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50

³ 1= trop de risques et problèmes qui demandent un plan d'actions à long terme et une nouvelle évaluation avant d'augmenter les seuils préalables

2 = insuffisances pour lesquelles des mesures correctives peuvent être prises dans un délai raisonnable

3 = pas de problèmes à noter

Tableau 4 Senegal Seuils d'Examen Préalable des Projets IDA					
Nom du Projet	Numero Cr.	Evaluation Capacité ³	Categorie	Seuil d'Examen Préalable (USD)	
				A présent	Proposé
Mobilité Urbaine	P055472	2	Travaux	500	500
			Biens	200	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
PDIS	P002365	1	Travaux	200	200
			Biens	200	200
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
Secteur Eau à Long Terme	P041528	3	Travaux	500	1000
			Biens	100	500
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
Education pour Tous	P047319	2	Travaux	200	500
			Biens	100	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	30	50
PNIR	P057996	2	Travaux	100	500
			Biens	100	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
Nutrition	P070541	2	Travaux	100	500
			Biens	100	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50

Tableau 4 Senegal Seuils d'Examen Préalable des Projets IDA					
Nom du Projet	Numero Cr.	Evaluation Capacité ³	Categorie	Seuil d'Examen Préalable (USD)	
				A présent	Proposé
Progede	P046768	1	Travaux	100	200
			Biens	100	150
			Consult (Firmes)	75	100
			Consult (Ind.)	35	50
PSAOP	P002367	2	Travaux	200	500
			Biens	200	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50
PST2	P002366	2	Travaux	200	500
			Biens	100	250
			Consult (Firmes)	100	100
			Consult (Ind.)	50	50

B-3 Examen à postériori des états certifiés des dépenses

31. Cet examen a été réalisé en mai 2004, et avait pour objet :

- de s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations formulées dans le plan d'actions élaboré à l'issue d'un exercice similaire il y a un an,
- de s'assurer, au regard des informations consignées dans la lettre de commentaires de l'IDA sur les audits, de la mise en œuvre effective des recommandations pertinentes des auditeurs dans chaque projet, et
- pour un échantillon de demandes de remboursement de fonds (DRF) : évaluer le caractère satisfaisant des pièces justificatives, s'assurer que les dépenses ont été autorisées, vérifier que les dépenses en cause ouvrent droit au décaissement de fonds en vertu de l'Accord de Crédit, vérifier que les pourcentages de décaissements ont été respectés, et en cas de besoin, inspecter les fournitures les plus importantes qui ont été achetées.

32. Les principales observations issues de cet examen feront l'objet d'un exposé lors de la deuxième journée de la Revue. Un plan d'actions sera établi à l'issue de discussions en groupes, en tenant compte du progrès fait dans la mise en œuvre des actions recommandées au cours du CPPR 2003.

B-4 Aspects institutionnels

33. Une étude sur les aspects institutionnels de la gestion des projets IDA (unités de gestion des projets) va être lancée et les résultats seront discutés lors du suivi du CPPR en novembre 2004.

V – MESURE DES RESULTATS

34. La SAP note que le manque de rigueur dans l'exécution des projets/programmes par le passé s'est traduit par un impact sur le développement moins important que ne le permettait l'aide octroyée. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les efforts déployés par la partie Sénégalaise et l'équipe de la Banque mondiale au niveau de la mise en œuvre du portefeuille IDA durant les trois dernières années ont permis de redresser le ratio de décaissement à un niveau appréciable dépassant les 20 pour cent.

35. Il convient d'examiner pendant la Revue si cette recrudescence au niveau des décaissements s'est traduite par un impact sur le terrain et si ces résultats vont bien dans le sens des objectifs de développement des projets financés. La Revue devrait notamment permettre de voir si les systèmes de suivi et d'évaluation sont correctement mis en place pour juger de la progression en direction des résultats à atteindre, et s'il y a une mise en cohérence des indicateurs de résultats des projets avec ceux que le Gouvernement s'est fixés dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), et ceux liés aux objectifs de développement du millénaire (ODM) – voir **Tableau 5** sur la page suivante.

Suivi-Evaluation du DSRP

36. Au niveau national, le Gouvernement a mis en place un dispositif institutionnel pour le suivi et l'évaluation des actions prévues par le DSRP. Ce système comprend une cellule nationale et régionale de suivi, ainsi que des points focaux au niveau des ministères techniques. L'ensemble des acteurs y est associé, y compris les partenaires au développement, le secteur privé, les syndicats, et les collectivités locales. La liste restreinte d'indicateurs retenus pour le suivi de la mise en œuvre du DSRP est jointe en **Annexe 1**.

Suivi-Evaluation des Projets IDA

37. Bien comprendre l'adéquation du système de suivi-évaluation de chaque projet est un point de départ dans l'analyse des résultats du portefeuille. Une étude a été faite au mois de mai 2004 dans ce sens, dont les résultats seront discutés lors de la Revue. Cette étude avait deux objectifs : (i) voir dans quelle mesure chaque système a les spécifications nécessaires, tant sur le plan technique qu'institutionnel, pour évaluer la performance du projet, les résultats et la façon dont les informations sont utilisées pour la prise de décision ; et (ii) examiner les indicateurs de performance et analyser leur adéquation au vu des objectifs SAP/DSRP/OMD.

38. Les travaux de la Revue devraient permettre de déterminer s'il y a un besoin de consolider les systèmes de suivi-évaluation en place ou de modifier les indicateurs actuels au niveau de chaque projet.

SAP BANQUE MONDIALE ET LIENS OMD/DSRP/SAP/ CPPR

Tableau 5 - Senegal – Indicateurs de Résultats - SAP 2003-05

	Indicateurs OMD/DSRP					Monitoring or capacity building?
	MDGs in 2015	Implied Intermediate step to 2015 MDG by 2005 ^a	Reference year 2001	PRSP target 2005	Supported by any specific IDA operation?	Are Indicators measured within IDA operation?
Population living below poverty line	27%	46%	54%	45%	No	No
Net primary school enrollment	100%	80%	70%	80%	QEFA, 1 and 2	Yes
Ratio of girls to boys in primary and secondary education	1.00	0.92	0.88	0.90	QEFA, phase 1 and 2	Yes
Under 5 mortality (per 1000)	32	75	98	85	IHSDP (Cr. 2958-SN)	Yes
Immunization of children under 12 months, including measles	90%	65%	48%	70%	IHSDP (Cr. 2958-SN); Health Sector II	Yes
Maternal mortality (per 100,000 births)	127.50	400	510	410	IHSDP (Cr. 2958-SN); Health Sector II	Yes
Births attended by skilled staff (of total births)	90%	60%	44%	60%	IHSDP (Cr. 2958-SN); Health Sector II	Yes
Prevalence of HIV/AIDS	Stabilized	1%	1.4%	1 - 2%	HIV/AIDS operation (Cr. 3601-SN)	Yes
Morbidity due to malaria	Reduced	Reduced	25%	10%	HIV/AIDS operation (Cr. 3601-SN); Endemic Diseases operation (Cr. 2951-SN)	Yes
Access to improved water (urban population)	100%	95%	91%	100%	Water Sector (Cr. 2758-SN); Long-Term Water (Cr. 3470-SN)	Yes
Access to improved water (rural population)	100%	87%	83%	95%	National Rural Infrastructure Project (Cr. 3315-SN)	No

Other Indicators

Private sector development

Reduction of marginal effective tax rate to 35 % in 2003

Reduction of marginal effective tax rate to 25 % in 2005

Monitoring of reforms proposed in CFA and C'PAR including strengthening of expenditure control, public sector wage management, and the action plan for treasury management

Public expenditure management

^a The values shown in this column are rough interpolations between those shown in the column labeled "Reference Year 2001" and those shown in the column labeled "MDGs in 2015."

VI - METHODOLOGIE DES TRAVAUX DE LA REVUE

39. Il est proposé que la Revue se déroule de la façon suivante (**voir proposition d'ordre du jour sur la page suivante**) : le premier jour sera consacré à une présentation des départements/unités en charge de l'exécution des projets sur les résultats de chaque opération du portefeuille, suivie de discussions en ateliers l'après-midi. Compte tenu du grand nombre de projets à passer en revue, et pour laisser place à la discussion sur la recherche de solutions, il est proposé que ces exposés soient très concis (maximum 10-15 minutes sur la présentation des systèmes de suivi-évaluation et des indicateurs de chaque projet.

40. La matinée du deuxième jour sera consacrée à une présentation des initiatives sur l'admissibilité des dépenses et la simplification des procédures de passation des marchés, suivie de discussions en ateliers l'après-midi sur les questions fiduciaires.

Proposition de Calendrier de la Revue de Portefeuille
Dakar
Les 1^{er} et 2 juin 2004

1^{er} juin 2004

1^{ER} JUIN 2004 : matinée - plénière

9 :00 – 9 :15	Enregistrement des participants
9 :15 – 9 :20	Allocution d'ouverture du Directeur des Opérations
9 :20 – 9 :30	Allocution d'ouverture du Ministre des Finances
9 :30 – 9 :40	Suspension de Séance
9 :40 – 9 :50	Présentation du Portefeuille de la Banque au Sénégal par le Directeur des Opérations
9 :50 – 11 :05	Présentation de la mesure des résultats des opérations suivantes (15 min chacune dont 10 minutes de présentation et 5 minutes réservées à des questions de clarification de l'audience) : - PDIS Maladies Endémiques - VIH/SIDA - Nutrition - PDEF - AFDS
11 :05 – 11 :20	Pause Café
11 :20 – 13 :05	Présentation de la mesure des résultats des opérations suivantes (15 min chacune) : - PNIR - PSAOP - Eau à Long Terme - Prodege - Transports II - PAC - Mobilité Urbaine
13 :05 – 14 :30	Déjeuner

1^{er} juin 2004 : après-midi – plénière

14:30 - 14:45 Présentation de l'étude sur la capacité de suivi-évaluation
des projets

1^{er} juin 2004 : après-midi – deux ateliers

- 14:45 -16:45 - Groupe 1 : capacité de suivi-évaluation des projets
Préparation Plan d'Actions
- Groupe 2 : analyse des indicateurs de performance
Préparation Plan d'Actions

1^{er} juin 2004 : après-midi - plénière

16:45 -17:15 Restitution des travaux de groupes

2 juin 2004**2 juin 2004 : matinée – plénière**

- | | |
|---------------|---|
| 9:00 - 10:30 | - Présentation de l'initiative Eligibilité des Dépenses |
| | - Discussion |
| 10:30 - 10:45 | - Pause Café |
| 10:45 - 12:15 | - Présentation de l'initiative Simplification des Procédures |
| | - Discussion |
| 12:15 - 12:45 | - Présentation Conclusions Revue des Dépenses du Portefeuille
(passation des marchés, gestion financière, décaissements) |
| 12:45 - 13:45 | - Déjeuner |

2 juin 2004 : après-midi – deux ateliers

- | | |
|---------------|--|
| 13:45 - 15:45 | - Groupe 1 : Suivi Plan Action Passation des Marchés |
| | - Groupe 2 : Suivi Plan Action Gestion Financière |
| 15:45 - 16:00 | Pause Café |

2 juin 2004 : après-midi – plénière

- | | |
|---------------|---|
| 16:00 - 16:30 | - Restitution des travaux de groupes |
| 16:30 - 17:30 | - Session Questions-Réponses sur la Gestion Financière et le
système Client Connection (Présentée par LOAG2) |

TABLEAU DES INDICATEURS RETENUS

DOMAINE	INDICATEURS	Référence		objectifs						
		Année	Niveau	2004	2005	2006	2007	2010	2015	
Secteur Réel *les propositions faites à ce niveau ne posent aucun problème de suivi.	1. Taux de croissance du PIB réel/habitant	2003	3.7%							
	2. Solde budgétaire global hors dons/PIB	2003	0.0							
	3. Solde extérieur courant hors transferts/PIB	2003	-8.5%							
	4. Taux de chômage	2001	16	16%	15.5%	15%	14%	13%	10%	
	5. Taux d'investissement	2003	20.2%							
Routes	6. % de villages ayant accès à une route (bitumée ou latéritique) à moins de 5kms	2001	28.31%							
			30.72%							
			47.72%							
Environnement	7. % du réseau routier classé en bon état	2000	40%							
	8. Taux de couverture végétale									
	9. Nombre d'études d'impact Environnemental réalisées									
	10. Tonnage débarqué au niveau de la pêche artisanale et industrielle.									
Eau et	11. Taux d'accès à Milieu urbain	2000	78%	83%	85%	86%	(*)	87%	89%	

21

DOMAINE	INDICATEURS		Référence	objectifs							
	l'eau potable	Milieu rural		Année	Niveau	2004	2005	2006	2007	2010	2015
Assainissement	12. % de la population urbaine ayant accès à l'assainissement			2000	56%	58%	61%	63%		70%	78%
	13. Evolution du FECL et du FDD en volume (en Milliards de FCFA)	Evolution du FECL		2002	4				(*)	70%	78%
		Evolution du FDD en volume		2003	9.1	10.1					
	14. Ratio du FECL et du FDD par rapport aux dépenses courantes et d'investissement de l'Etat										
Décentralisation	15. Evolution du FECL et du FDD en part relative des recettes (ressources propres et externes) des collectivités locales										
	16. Evolution du nombre d'actes transmis par les collectivités locales (source : rapport annuel sur le contrôle de légalité)			2002	5982						
	17. Taux de marchés passés conformément au code des marchés publics.										
Bonne Gouvernance											
Santé / Nutrition	18. Taux de couverture vaccinale (DTC3) (définition à retenir : nombre de DTC3 sur population d'enfants de 0-11 mois) – source : PEV – données de routine			2003	59%	75%	80%	80%		(*)	

22

DOMAINE	INDICATEURS	Référence		objectifs						
		Année	Niveau	2004	2005	2006	2007	2010	2015	
	19. Taux de consultation primaire curative (poste de santé et centre de santé)	2003	46%	50%	52%	54%				
	20. Proportion d'accouchements assistés par du personnel formé		54%	59%	62%	65%				
	21. Taux de prévalence du VIH (SIDA)	2003	1.4%	2%	< 2%	< 3%	< 3%	< 2%	< = 1%	
	22. Taux de prévalence de l'insuffisance pondérale (ratio poids/age) chez les enfants de 0 à 36 mois. nutrition	1995	21%	19%	17%	15%	14%	13%	11%	
	23. Part de la dépense totale de la santé (fonctionnement +investissement) dans la dépense totale de l'Etat	2004	5.25%	5.25%	> 9%	Norme OMS > 9%	Norme OMS > 9%	Norme OMS > 9%	Norme OMS > 9%	
	24. Taux brut de scolarisation	2003	75.8%	84.3%	90.9%	97.7%	99.7%	105.3%	105.3%	
			National							
			Fille							
	25. Taux brut d'accès à l'école élémentaire	2003								
			National							
Fille										
26. Taux d'achèvement pour l'élémentaire différencié	2003									
		National								
		Fille								

23

DOMAINE	INDICATEURS	Référence		objectifs						
		Année	Niveau	2004	2005	2006	2007	2010	2015	
	27. Part de la dépense totale de l'éducation (fonctionnement + investissement) dans la dépense totale de l'Etat	2000-2003	15.09%	15.09%	15.09%	15.09%	15.09%	15.09%	15.09%	15.09%
	28. Indice synthétique d'accès aux services sociaux de base									
Infrastructures Villageoises	29. Taux d'électrification rurale	2001	7.21%							
Enfance	30. Proportion d'enfants 6-14 ans qui travaillent									
Pauvreté	31. % de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté	2001-2002	37.6%							
			57.5%							
			48.5%							
Secteur Agricole / Développement rural	32. Part de l'agriculture dans le PIB									
	33. Part du BCI consacrée au secteur agricole	2003	17%							

(*) Non programmé

TABEAU DE SUIVI DES PROJETS

Intitulé du projet	Date approbation	Date clôture	Montant Prêt en millions \$	% décaissé	Problèmes	Actions à entreprendre
Projet d'Amélioration de la Mobilité urbaine (PAMU)	25 mai 2000	31 dec 2005	70	5	Composante 1 : <u>infrastructures routières et Gestion de la circulation</u> - Retards constatés pour les études et pour les travaux ; - Aucun montant décaissé pour les travaux.	- achèvement des études en cours des 3 lots de travaux d'infrastructures routières et les gares routières de Colobane et de Pompiers ; - transmission à l'Agetip et à l'AATR les DAO ; - ré-allocation de la partie du non-alloué sur le crédit.
					Composante 2 : <u>Petit Train Bleu (PTB)</u> - aucun appel d'offres de fournitures ou de travaux n'a été lancé	- Réalisation des investissements de la composante PTB ; - processus de sélection du consultant en cours ;

							- réalisation par le Gouvernement d'une zone d'accueil ; - Soumission du plan de Déplacement des personnes à la BM. - approbation par la Banque du manuel de procédures ; - mobilisation effective de la contrepartie de 25% à verser par les opérateurs. - opérationnalisation du FDTU par la signature des décrets y relatifs ; - renforcement des capacités dans la lutte contre le VIH/SIDA. - Coordination avec les communes et autres intervenants .
						Composante 3 : <u>Leasing</u> - démarrage non encore effectif de cette composante. Composante 4 : <u>Renforcement des Capacités et support institutionnel</u> - retard dans la réalisation du Plan de Déplacement Urbain.	
Programme Sectoriel des Transports 2	31 dec 1999	30 juin 2005	90	34		- retard dans l'obtention de l'avis de non objection de la Banque concernant les travaux d'entretien périodique des routes revêtues (11 milliards). Le rapport d'adjudication des marchés relatifs à ces travaux a été soumis à l'IDA depuis le 11 mars 2004.	- Accélération de l'obtention de l'avis de non objection de la Banque pour la signature des marchés et le décaissement de l'avance de démarrage
Programme de	04 sept 1997	31 dec	50	67.5		- retard au niveau du démarrage de l'application	- mise en place un comité

Développement Intégré de la Santé (PDIS) Projet de Lutte contre les Maladies Endémiques (PLCME)	08 mai 1997	2004 30 juin 2004	14.9	54	santé et la mise en œuvre du plan de surveillance épidémiologique ; retard dans l'exécution du programme de génie civil concernant la réalisation du siège, l'avenant à la convention n°428, et la convention datant du 28 /06/03 surtout la partie qui concerne les travaux de réhabilitation et l'équipement des hôpitaux de Tambacounda, Louga et Kaolack ; la non disponibilité des ressources au niveau des districts pour la réalisation des activités ; la nécessité de l'évaluation de la réforme hospitalière ; une meilleure réorganisation du ministère en tenant compte de la volonté de déconcentrer la gestion financière et comptable, de renforcer la district sanitaire et de mettre l'accent sur l'évaluation de la performance du système	de suivi des travaux de génie civil avec AGETIP et assurer que les travaux soient exécutés conformément aux calendriers contractuels ; accélération de la livraison pour les marchés moustiquaires imprégnés, les équipements de laboratoire et du siège publication des arrêtés d'application du nouveau décret 2003-466 du 24 juin 2003 portant organisation du MSP ; nomination des responsables des bureaux régionaux chargés du PEV et de la surveillance épidémiologique et de la lutte contre la maladie ; finalisation de la révision des curricula de formation médicale. Définition du rôle et des responsabilités des agents de la DAGE	- réduction du nombre de tranches de paiement par micro-projet à un maximum de deux.
Agence pour le Fonds de Développement Social	06 juil 2001	31 dec 2004	30	37	lenteur du rythme de décaissement au niveau des communautés: les financements des micro-projets sont fractionnés en plusieurs tranches, ce qui freine le rythme de consommation des ressources.		

Programme de Renforcement de la Nutrition	14 mars 2002	15 jan 2006	14.7	41.5	<u>Au niveau des agences d'Exécution communautaires (AEC)</u> - difficultés dans l'application des procédures de passation de marchés ; - lenteurs dans la mise en place des activités de nutrition au niveau communautaire par certaines AEC <u>Au niveau des ministères techniques</u> - Maîtrise insuffisante des procédures de passation de marché. - Organisation régulière des missions d'appui aux projets des AEC ; - formation continue du personnel des AEC lors des missions d'appui aux projets ; - orientation du personnel des ministères à l'application des procédures de passation de marchés ;
Projet VIH/SIDA	07 fev 2002	30 sept 2007	30	17	- surcharge du travail des comptables au niveau des régions ; - absence de coordination des activités des ONG ; - insuffisance dans la prise en charge des activités des personnes atteintes du SIDA - recrutement d'un comptable pour chaque région ; - coordination des différentes actions des ONG - promotion des activités génératrices de revenus pour les personnes vivant avec le VIH sida
Projet Sectoriel Eau	29 juin 1995	30 juin 2004	100	95	- Le PSE qui sera clôturé le 30 juin 2004 a atteint voire même dépassé tous ses objectifs de développement et ses indicateurs de performance. - finalisation des travaux d'extension et de réhabilitation des réseaux d'eau potable
Projet eau à Long Terme	06 mars 2001	31 dec 2007	125	14	- réalisation de 2500 nouveaux ouvrages par l'ONAS et l'AGETIP et 12.000 avant le 31 décembre 2004; - Respect des termes de l'Accord de crédit ; 1. Programme d'assainissement autonome du <u>PLT</u> : le plan d'action de redressement proposé par la par la mission de décembre 2003 devra être rigoureusement appliqué ; 2. Régime de passation des marchés de l'ONAS : l'octroi d'un régime spécial de passation des marchés à l'ONAS faisait partie des

					engagements du Gouvernement lors de la signature de l'Accord de crédit du PLT ; 3. Réduction d'eau potable pour les maraîchers : les prélèvements maraîchers ont augmenté depuis l'année 2000 pour se situer à 18 404 m ³ /j en 2003 au lieu de 14.000 m ³ /j initialement prévus	- application des mesures pour le respect des quotas des maraîchers ;
Programme d'Appui aux Communes	28 mai 1998	31 dec 2004	75	85	- Des arriérés ont été cumulés par certaines communes dans le cadre des contrats de ville	- L'ADM doit prendre les dispositions nécessaires pour exhorter les communes à payer leurs arriérés afin de pouvoir bénéficier du prochain financement
Programme de Modernisation des Systèmes d'Information de l'Administration	02 nov 1999	30 juin 2004	10.15	87	- La Banque a décidé de ne pas donner son avis de non objection après l'audit de passation du marché de la SAED. En effet, au terme du processus de dépouillement intervenu le 02 février 2000, le marché avait été attribué pour un montant de 64,992 millions soit à cette période 97 222 \$ US. Le seuil de 100 000 \$ n'ayant pas été atteint, la Fondation Secteur Privé a signé le marché avec le fournisseur retenu. Or la Banque avait considéré que la non objection était requise car le montant TTC dépasse le seuil de 100 000 \$ autorisé qui devait être pris en compte et non le montant HT. Retard dans la mise en place du matériel destiné à l'Intranet Gouvernemental	- Demander à la Banque d'indiquer la solution qu'elle préconise pour clôturer ce dossier.
					-	- Déploiement du projet dans un périmètre plus restreint mais suffisamment significatif pour servir de cadre à la réception des installations avant la date de fin du projet.
Programme National d'Infrastructures	27 jan 2000	30 juin 2005	28.5	45	Composante 1 : Appui au processus de développement décentralisé	

Rurales	- retard noté dans la finalisation de l'étude sur les transferts fiscaux ; - retard sur le lancement de l'étude sur la fiscalité locale - Appropriation limitée du processus par les populations	- rendre les comités de pilotage des études sur les grandes réformes plus fonctionnels - de systématisation de l'organisation de rencontres d'échanges entre les opérateurs privés et les acteurs	- Renforcement de l'analyse sociale et environnementale - Développement des procédures spécifiques pour les projets financés par le Fonds d'Appui à l'Innovation (FAI) - Evaluation de l'état d'exécution du protocole PNIR/TRESOR et anticipation sur les solutions aux difficultés rencontrées - mise en place un volet information et sensibilisation centré sur la composante ; - accélération de la confection et la mise à disposition de guides d'entretiens et démarrer la formation des acteurs - renforcement de la complémentarité du
	Composante 2 : <u>Le Fonds d'Investissement Local</u> - besoins des acteurs peu satisfaits : analyse sociale et organisationnelle insuffisante parfois ; - retard voire abandon de plusieurs micro-projets prioritaires : lenteurs dans le virement des fonds du PNIR et dans les règlements du Trésor		
	Composante 3 : <u>Le Programme de Désenclavement</u> - Faible appropriation du programme par les populations : retard dans la confection des instruments et la formation des acteurs		
	Composante 4 : <u>Coordination et gestion du programme</u> - faible synergie dans les actions des différents partenaires des communautés rurales ;		

						- ancrage institutionnel dispersé	- suivi-action des communautés rurales avec les autres projets sur le terrain ; - développement du partenariat institutionnel avec les ministères sectoriels, les autres programmes de lutte contre la pauvreté
Programmes de Services Agricoles et d'Organisations de Producteurs	20 mai 1999	31 dec 2004	27.4	61.4		Composante 1 : <u>FNRAA</u> - Besoins de trésorerie pour le déficit de financement des sous-projets au-delà de décembre 2004 Composante 2 : <u>ISRA</u> - Pertes de change du DTS occasionnant des déficits de 107 millions FCFA Composante 6 et 7 : <u>appui aux fonctions (Agriculture et Elevage)</u> - Difficulté de fidéliser le personnel à leur poste ;	- Organisation d'une réunion entre la partie sénégalaise et la Banque pour trouver une solution à ce problème ; - prise en charge de ce déficit est prévue dans le cadre de la prochaine ré allocation des ressources du PSAOP - application des recommandations des différentes études.
	Avril 2000	31 dec 2004	50	75		- Retard dans la nomination du Directeur des Ressources Humaines ; - Retard dans l'ouverture du compte au Trésor où seront versées les contreparties ; - Difficultés dans la consolidation des données financières des autres bailleurs.	- accélération du processus de nomination ; - procéder à l'ouverture du compte au Trésor public ; - sensibilisation des différents bailleurs sur la nécessité d'obtenir leurs
	Programme Education de Qualité pour Tous						

