

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT**



**REPUBLIQUE DE GUINEE EQUATORIALE**

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTERE DU PLAN  
ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (AMPDE)**

**RAPPORT D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET (REPP)**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS (OPEV)  
DIVISION DE L'EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES (OPEV.1)**

**SEPTEMBRE 2010**

## TABLE DES MATIERES

Equivalences monétaires et abréviations	iii-iv
Données de base du projet	iv-v
Résumé des notations	vi
Résumé analytique	vii-xi
<b>I. LE PROJET</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte et justification de l'intervention de la Banque	1
1.2 Formulation du projet	2
1.3 Objectifs et portée à l'évaluation	3
1.4 Dispositions financières	3
<b>II. L'EVALUATION</b>	<b>4</b>
2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective	4
2.2 Disponibilité et utilisation des données de base et des indicateurs clés des résultats	5
<b>III. PERFORMANCE D'EXECUTION</b>	<b>5</b>
3.1 Conformité avec le calendrier d'exécution du projet	5
3.2 Conformité avec les coûts prévus du projet et décaissements	6
3.3 Gestion du projet, rapports et suivi- évaluation	6
<b>IV. CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ET NOTATIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Principales constatations</b>	<b>7</b>
a) Pertinence des objectifs et qualité à l'entrée	7
b) Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)	9
c) Efficience	12
d) Impacts sur le développement institutionnel	13
e) Durabilité	16
<b>4.2 Notations de la performance</b>	<b>17</b>
4.2.1 Performance globale du projet et des résultats	17
4.2.2 Performance de l'Emprunteur	17
4.2.3 Performance de la Banque	18
<b>4.3 Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats</b>	<b>18</b>

<b>V. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>19</b>
5.1 Conclusions	19
5.2 Enseignements	20
5.3 Recommandations	21

<b>ANNEXES</b>	<b>Nombre de pages</b>
1. Carte de la Guinée Equatoriale	1
2. Guinée – Profil pays	2
3. Critère d'évaluation	6
4. Performance de l'Emprunteur	1
5. Performance de la Banque	1
6. Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats	1
7. Matrice de recommandations et actions de suivi	5
8. Modèle logique de l'intervention	1
9. Matrice rétrospective du cadre logique du projet	3
10. Matrice d'évaluation	6
11. Documents consultés	2

---

Le présent rapport a été préparé par une équipe composée de MM. Joseph MOUANDE, Chargé d'évaluation et Mourad LABIDI, Consultant, sous la supervision de M. Mohamed H. MANAI, Chef de Division Evaluation des projets et programmes, à la suite d'une mission qu'ils ont effectuée en République de Guinée Equatoriale du 6 au 14 novembre 2009. Toute question relative au rapport devra être adressée à M. M.H. MANAI, au +(216) 7110 2416 (Poste 1515) ou M. J.MOUANDE au poste +216 7110 3679.

**Poids et mesures**  
Système métrique

**Equivalences monétaires**

<b>A l'évaluation 1993</b>	<b>A la préparation du RAP (février 2006)</b>	<b>A l'évaluation rétrospective Novembre 2009</b>
1 UC = 1,08 UCF 1 UC = 324,473 UM 1 UC = 1,29779 USD	1 UC=1 DTS 1 UC=782,40583 Franc CFA 1 UC = 1,44 USD 1 UC = 1,19708 EUR	1 UC=1 DTS 1 UC =704,66181 FCFA 1 UC=1,58989 USD 1 UC=1,07425 EUR

**Exercice Budgétaire**

1<sup>er</sup> janvier - 31 décembre

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

AMPDE	: Appui au Ministère du Plan et du Développement économique
BAD	: Banque Africaine de Développement
CCSO	: Cellule de Coordination et de Suivi des Opérations de la Banque
CEEAC	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CDEP	: Comité directeur d'exécution et de suivi du projet
CEP	: Cellule d'exécution du Projet
DCPE	: Document Cadre de Politique Economique
DGPPI	: Direction Générale de la Planification et de la Programmation des Investissements
DGSCN	: Direction Générale des Statistiques et des Comptes Nationaux
DGSCP	: Direction Gén.de la Programmation, de la Coopé.Internatio.et du Suivi des Projets
DSP	: Document de Stratégie Pays
EITI	: Initiative pour la transparence des industries extractives
FAD	: Fonds Africain de Développement
FASR	: Facilité d'ajustement structurel renforcée
FMI	: Fonds Monétaire International
FSD	: Fonds social de développement
GE	: Guinée Equatoriale
IAD	: Institut Africain de Développement
IDH	: Indicateur de développement humain
ISTEA	: Institut de statistique et techniques économiques appliquées
MINECO	: Ministère de l'Economie
MINFIB	: Ministère des Finances et du Budget
MPCI	: Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale
MPDE	: Ministère de la Planification et du Développement Economique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAGFP	: Projet d'Appui à la Gestion des Finances Publiques
PEPP	: Perspectives économiques et programme par pays
PIB	: Produit intérieur brut.

PIP	: Programme des investissements Publics
PME	: Petites et moyennes entreprises
PMI	: Petites et moyennes industries
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
PRC	: Projet de renforcement des capacités
PRI	: Pays à revenu intermédiaire
RGE	: République de Guinée Equatoriale
ROSC	: Report on the Observance of Standards and Codes (FMI)
SNDS	: Stratégie nationale de développement statistique
UC	: Unité de Compte
UCF	: Unité de Compte FAD (En 1992, l'UCF valait 0,92 UC)

## FICHES DE DONNEES DE BASE DU PROJET AMPDE/Guinée Equatoriale

### Données préliminaires

Pays	:	Guinée Equatoriale
Projet	:	Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE)
Code du projet	:	P-GQ-K00-001
Numéro du don	:	2100155000152
Donataire	:	Gouvernement de la Guinée Equatoriale
Garant	:	
Bénéficiaires	:	Ministère du Plan et du Développement économique (MPDE, MPCI initialement)
Organe d'exécution	:	Comité Directeur d'exécution et de suivi du projet (CDEP)/MPDE

### **A- Données du don**

	<b>Prévisions</b>	<b>Réels</b>
Montant du don (UC)	921052,00	807403,72
Date d'approbation du don		15/12/1992
Date de signature du don		20/01/1993
Date d'entrée en vigueur		29/01/1993
Date d'achèvement	09/1997	Septembre 2006
Reformulations du projet		Avril 1999 et octobre 2002

### **B – Données du projet/programme**

#### Plan de financement

<b>Prévisions (millions d'UC)</b>					<b>Réels (millions d'UC)</b>			
Source	Devises	Monnaie Locale	Total	%	Devises	Monnaie Locale	Total	%
<b>FAT/BAD</b>			0,921	91			0,807	97
<b>Gouvernement</b>			0,091	9			0,023	3
<b>Total</b>			1,012	100			0,830	100

	<b>Prévisions</b>	<b>Réels</b>
Date du premier décaissement	04/1993	27/07/1993
Date du dernier décaissement	31/03/1998	10/01/2006

### C – Indicateurs de la performance d'exécution

1. Dépassement /sous-estimation de coûts (Dont FAT/BAD correspondant au solde du don à l'achèvement)	(-113 648 UC)	(-12,3 %)
2. Retard/avance par rapport au calendrier l'évaluation - Décalage de l'entrée en vigueur - Décalage du premier décaissement - Décalage de la date d'achèvement	Non 3 mois 9 ans	
3. Nombre de prolongations de la date limite du dernier décaissement	5	12/1999 ;12/2000 ;12/2004 ; 6/2005 ; 12/2005
4. Etat d'avancement du projet	Achevé en septembre 2006	

### D-Missions

Types de mission	Dates	Nb de personnes	Composition		Personne/ jours
			Economistes	Consultants	
Identification	mars 1992				
Préparation	juillet 1992				
Evaluation	août 1992				
Supervision	17 missions dont : 09/07/1997 ; 19 /05/2000 ; 03/12/2000 ; 25/05/2001 ; 09/12/2001 ; 26/10/2002 ; 25/06/2003 ; 14/07/2004 ; 28/11/2004 ; 02/07/2005 ; 24/07/2005 ; 17/10/2005		Economiste pays	1	34
Supervision (mi- parcours)	2		Economiste pays		4
Audit des comptes (externe)	avril 2005			Cabinet international	
Achèvement	février 2006 Gouvernement sept.2005	2	Economiste pays	1 analyste financier	
Evaluation rétrospective	6-14 novembre 2009	2	Economiste pays	1 macroéco- nomiste	

**Décaissements annuels** (Equivalent en milliers UC)

<b>Décaissements du projet AMPDE/GUI EQU</b>										
<b>Années</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Décaissements prévus ensemble	123,2	292,7	413,0	215,1	50,3					
Décaissements réalisés du don	16,1	66,5	20,4		72,5	150,5	176,1	80,4	184,8	40,2
Solde du don	905,0	838,5	818,1		745,7	595,2	419,0	338,7	153,9	113,7
Total des décaissements du don : 807,4 milliers UC ; Reliquat du don : =113,7 milliers UC										



## RESUME DES NOTATIONS

N°	Indicateurs	RA P	REPP	Observations REPP
1	Pertinence et qualité à l'entrée	1	2	AMPDE tire principalement sa pertinence de son appui au document cadre de la politique économique 1992-95 du Gouvernement, bénéficiant d'une FASR 1993-96 du FMI et d'un PAS 1993-94 de la Banque. Il est conforme à la politique de la Banque en matière de renforcement des capacités. Mais sa qualité à l'entrée est insatisfaisante due à l'imprécision des résultats attendus, l'insuffisance des moyens alloués pour les obtenir, l'absence de cadre logique du projet et une analyse insuffisante des risques. L'évaluation a sous-estimé la pénurie de ressources humaines et n'a pas perçu le risque de mauvaise gouvernance qu'elle pourrait entraîner. Le projet n'a pas répondu de façon appropriée aux problèmes qu'il était censé résoudre. La pertinence et qualité à l'entrée sont jugées peu satisfaisantes.
2	Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)	1	1	Le projet n'a pas obtenu les résultats escomptés en termes d'amélioration de la programmation des investissements et du suivi-évaluation des projets, du fait essentiellement de la suppression du poste d'expert en programmation des investissements lors de la reformulation du projet. De même, il n'a pas permis d'améliorer la planification économique, malgré une contribution limitée à l'élaboration du document stratégique de réduction de la pauvreté. Des diagnostics du système statistique et de la comptabilité nationale et des travaux méthodologiques ont été élaborés ainsi que des plans d'action et de formation statistique qui n'ont pas été mis en œuvre. La collecte, la transparence et la diffusion des statistiques restent déficientes. Le nombre et la qualité des cadres du MPDE ne se sont pas accrus. L'amélioration de l'efficacité et des performances des projets de la Banque n'a pu être réalisée. Au total, l'efficacité est très peu satisfaisante.
3	Efficience	1	1	La très longue durée de mise en œuvre du projet (plus de 9 ans) a occasionné des coûts de gestion (fonctionnement et équipement) considérables, avec notamment 19 missions de supervision. Ce qui a nécessité une mobilisation inutile des ressources. La formation, priorité du projet, avec 54 % des crédits totaux initiaux, n'a pas été épargnée par le gaspillage des ressources du fait de l'absence d'un réel engagement de l'Emprunteur et du laxisme de la Banque. L'efficience est jugée très peu satisfaisante.
4	Impacts sur le développement institutionnel	1	1	La programmation des investissements reste marquée par un Programme des investissements publics (PIP) de faible qualité. Le projet a peu contribué au développement des capacités institutionnelles de planification. Le projet n'a pas amélioré de façon significative les capacités institutionnelles de production et de traitement des données statistiques. Les maigres avancées observées dans ce domaine sont surtout le fait de la coopération avec les bailleurs de fonds. La situation actuelle des capacités du MPDE à fournir des services de qualité demeure similaire à celle de 1999. La création du CCSO sous l'égide du projet a été un développement institutionnel positif pour le suivi des projets de la Banque. Le CCSO n'a toutefois pas été en mesure d'améliorer l'efficacité et la performance des projets de la Banque. L'impact sur le développement institutionnel est très peu satisfaisant.
5	Durabilité	1	1	En dépit de l'évolution positive de la situation économique engendrée par la hausse des revenus pétroliers, la durabilité des effets du projet est limitée par le niveau insuffisant d'atteinte de l'ensemble des résultats escomptés, une gouvernance insatisfaisante, un soutien sociopolitique limité et une faible résistance aux facteurs exogènes. Dans l'ensemble, la durabilité est jugée très peu satisfaisante.

6	Performance globale du projet et des résultats	1	1	La performance globale du projet AMPDE est jugée très peu satisfaisante.
7	Performance de l’Emprunteur	1	1	La performance de l’emprunteur est très peu satisfaisante en raison de la mauvaise gouvernance du projet, à l’origine d’une mauvaise exécution du projet et au non-respect des arrangements institutionnels et des règles de la Banque.
8	Performance de la Banque	1	2	La performance de la Banque a été peu satisfaisante, du fait notamment de la sous-évaluation des risques et aussi du fait de la volonté irrationnelle de la Banque à prolonger la date limite du dernier décaissement malgré toutes les faiblesses récurrentes observées dans la gestion du projet.

## RESUME ANALYTIQUE

### 1. Le projet : objectifs et portée

1.1 Le présent rapport d'évaluation de performance de projet (REPP) porte sur le Projet d'Appui au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE), approuvé en décembre 1992, reformulé en 1999 et 2002, et achevé en septembre 2006. Lors de son évaluation, le projet AMPDE s'inscrivait dans le contexte d'un pays à bas revenu et à faibles capacités. Toutefois, depuis les années 2000, le pays a été profondément marqué par la forte croissance de ses recettes pétrolières<sup>1</sup> qui lui confère un nouveau statut de pays à revenu intermédiaire<sup>2</sup>. Son Produit intérieur brut par habitant est estimé à 14980 \$US en 2008, soit plus de 20 fois son niveau de 1996, et il dispose aujourd'hui de moyens nationaux pour financer son développement. Cependant, les objectifs du projet AMPDE et la problématique du renforcement des capacités demeurent pertinents car les capacités et le développement humain du pays restent très insuffisants.

1.2 Le principal effet à long terme du projet était le renforcement des capacités du Gouvernement dans la gestion de l'économie nationale. Les effets directs attendus devaient être : i) l'amélioration des capacités de programmation des investissements et d'évaluation et suivi des projets au MPDE, ii) l'amélioration des activités de planification économique et de leur démarche méthodologique, iii) l'amélioration des capacités de production et de traitement des données statistiques, iv) la dotation du MPDE de manière durable d'un minimum de compétences nationales pour remplir ses missions, v) l'amélioration de l'efficacité et des performances des projets de la Banque. Ces résultats devaient être obtenus grâce à une assistance technique d'experts et de programme de formation permettant aux cadres du MPDE d'être en mesure de mieux accomplir leurs tâches. AMPDE fait partie des interventions de la période en RGE, qui comprenaient aussi un Prêt d'ajustement structurel, un projet de lutte contre la pauvreté et un projet de renforcement des services de santé de base, aucun autre projet n'ayant été approuvé jusqu'en 2008.

### 2 Performance d'exécution

2.1 Le don FAD soutenant AMPDE (0,807 millions d'UC à l'achèvement) a été décaissé entre 1993 et 2006. Le projet a été achevé avec 9 ans de retard en raison de sa mauvaise conception, de sa gouvernance, de la méconnaissance des procédures de la Banque par les gestionnaires, et de la grande pénurie de cadres au MPDE. Le recrutement des assistants techniques a été effectué partiellement et avec beaucoup de retard. Le projet a longtemps souffert de la tutelle contraignante des instances politiques notamment au niveau du Ministère qui ont interféré dans la gestion et des faibles capacités institutionnelles que le projet était censé améliorer. La performance d'exécution du projet a été très peu satisfaisante.

### 3 Principales constatations

3.1 Pertinence des objectifs et qualité à l'entrée : AMPDE tire principalement sa pertinence du document cadre de la politique économique 1992-95 du Gouvernement qui bénéficie d'une FASR 1993-96 du FMI et d'un PAS 1993-94 de la Banque. AMPDE est

<sup>1</sup> La production pétrolière a commencé en 1992 et a été fortement développée après 1996.

<sup>2</sup> La Guinée Equatoriale fait encore partie de la liste des PMA établie par l'ONU en raison de son développement humain insuffisant.

conforme à la politique de la Banque en matière de renforcement des capacités. Mais sa qualité à l'entrée est peu satisfaisante du fait qu'elle est marquée par l'imprécision dans la formulation des résultats attendus, l'insuffisance des moyens pour les obtenir, l'absence de cadre logique du projet et par une analyse insuffisante des risques et des moyens d'atténuation. Ainsi, l'évaluation ex ante a sous-estimé la pénurie de ressources humaines et n'a pas perçu le risque ainsi que les conséquences de de l'échec de la composante formation et de la mauvaise gouvernance du projet. En étant confronté aux problèmes des faibles capacités institutionnelles qu'il était censé résoudre, et en dépit des différentes reformulations, le projet n'a pas répondu de façon appropriée aux besoins. Dans l'ensemble, la pertinence et la qualité à l'entrée d'AMPDE sont jugées peu satisfaisantes.

3.2 Réalisation des objectifs et résultats (efficacité) : Pour ce qui est de la programmation des investissements, évaluation et suivi des projets au MPDE, le projet n'a pas contribué à l'atteinte des objectifs fixés, du fait que le poste d'expert en programmation des investissements a été supprimé, après avoir été vacant pendant 5 ans. En ce qui concerne l'amélioration de la planification et de la politique économique, la formation attendue n'a pas eu lieu et l'expert en planification, recruté pour 10 mois après 5 ans de retard, n'a pu contribuer qu'à la formulation du document stratégique de réduction de la pauvreté, qui n'a même pas été finalisé.

3.3 Quant à la production et du traitement des données statistiques, les diagnostics du système statistique et de la comptabilité nationale, des travaux méthodologiques, ainsi que des plans d'action et de formation ont été élaborés. Ces plans d'action et de formation n'ont pas été suffisamment mis en œuvre suite au départ de l'expert concerné. La collecte, la transparence et la diffusion des statistiques restent déficientes. Les comptes économiques rétrospectifs ne sont pas établis depuis 1992. Les ateliers de formation prévus n'ont pas eu lieu ou ont été simplement suspendus du fait de décision de la tutelle. Les capacités humaines de l'organisme central de statistique ont stagné malgré des efforts de formation à l'extérieur de statisticiens, certains recrutés par le secteur privé ou par d'autres institutions.

3.4 Le projet n'a pas permis de doter le MPDE d'un minimum de compétences. Les propositions de l'étude sur le renforcement des capacités en matière de projection, de planification et de gestion des ressources de l'administration de la RGE, un produit du projet, n'ont pas été examinées en profondeur et mises en œuvre par le gouvernement qui estimait n'y avoir pas suffisamment participé. Au niveau de la formation, les seules réalisations ont été celles de quatre ateliers organisés entre 1995 et 1997 par l'IAD, consacrés aux procédures de la Banque. Divers autres ateliers, pour lesquels les financements existaient et dont une partie pourtant payée aux prestataires, n'ont pas été tenus. Les transferts de compétences de l'assistance technique ont été de faible portée, en raison de l'indisponibilité fréquente d'homologues nationaux pour en assurer la relève.

3.5 L'amélioration de l'efficacité et des performances des projets de la Banque n'a pas été également obtenue. Les différents projets de la Banque ont souffert des mêmes difficultés, sans que la Cellule de Coordination et de Suivi des Opérations de la Banque mise en place par la Banque (CSSO) puisse y remédier. En somme, le projet n'a pu contribuer à l'amélioration de la situation socioéconomique encore caractérisée par de faibles indicateurs sociaux, des problèmes de gouvernance, de corruption et des faibles capacités de l'administration publique.

3.6 Au total, l'efficacité de l'AMPDE a été très peu satisfaisante.

3.7 Efficiences : La longue durée de mise en œuvre du projet (13 ans) a nécessité 19 missions de supervision et engendré des surcoûts de fonctionnement et d'équipement considérables. La formation, composante prioritaire de l'AMPDE avec 54% des crédits totaux prévus, n'a pas été épargnée par une sous-utilisation et un gaspillage des ressources allouées. En effet, en 2002, les crédits destinés à la formation ont été fortement réduits au profit d'autres postes de dépenses en raison des difficultés à organiser des actions de formation ou d'annulation de dernière minute décidée par le Gouvernement. Par conséquent, l'efficacité de l'AMPDE est jugée très peu satisfaisante.

3.8 Développement institutionnel : Les capacités en matière de programmation des investissements et du suivi-évaluation des projets sont restées faibles au MPDE et dans les autres ministères, l'AMPDE n'ayant pu contribuer à leur renforcement. La programmation des investissements reste marquée par un programme des investissements publics de faible qualité.

3.9 Le projet a très peu contribué au développement des capacités institutionnelles au niveau de la politique économique et de la planification, qui a toutefois enregistré une évolution, en dehors du projet. En effet, des initiatives conduites par le Ministère des Finances et le MPDE ont permis de concevoir des stratégies sectorielles de développement avec l'appui des partenaires au développement ou de bureaux d'études étrangers d'élaborer des politiques économiques en liaison avec le FMI. Les orientations du plan national de développement économique et social (PNDES/ GE 2020), prévoient que le cadre institutionnel de la planification serait restructuré, en particulier, par la mise en place d'un Conseil Supérieur de GE 2020 présidé par le Chef de l'Etat dont le secrétariat est assuré par le MPDE et une Agence Nationale GE 2020 sous tutelle du MPDE, qui ont la charge d'opérationnaliser le PNDES.

3.10 Le projet a contribué de façon limitée au développement des capacités nationales en matière statistique qui restent insuffisantes. Le développement enregistré depuis 1992 l'a été essentiellement du fait du MPDE dans son ensemble, en dehors du projet, avec la coopération d'autres bailleurs de fonds. Le développement du système statistique souffre de l'absence d'une stratégie nationale, qui lierait davantage ce système aux besoins du pays notamment dans le nouveau contexte de mutation profonde de l'économie.

3.11 Les capacités du MPDE demeurent quasiment semblables à leur niveau de 1999. Au total, l'impact de l'AMPDE sur le développement institutionnel est très peu satisfaisant.

3.12 Durabilité : La durabilité des résultats du projet, est globalement très peu probable. Elle pourrait l'être davantage en raison de la nouvelle situation financière du pays et les dispositions institutionnelles prises récemment en application de GE 2020. Toutefois, elle est négativement affectée par une viabilité insuffisante de l'assistance technique, une gouvernance économique peu satisfaisante, un soutien sociopolitique limité et une résistance faible par rapport aux variations brusques du prix du pétrole.

3.13 Au total, la performance globale de l'AMPDE est jugée très peu satisfaisante.

3.14 Performances de l'emprunteur et de la Banque : La performance de l'emprunteur est très peu satisfaisante en raison de la mauvaise gouvernance financière du projet, du faible niveau de mise en œuvre du projet et le non-respect des dispositions institutionnelles, du non-respect des règles et procédures de la Banque, et ce, en dépit du soutien technique apporté par la Banque au cours des différentes missions de supervision. Le seul audit externe réalisé sur le

projet a conclu à sa mauvaise gestion. La performance de la Banque, quoique satisfaisante à l'identification, a été globalement peu satisfaisante, du fait notamment de la sous-estimation des risques et de la volonté de la Banque de prolonger la date limite du dernier décaissement malgré toutes les faiblesses récurrentes observées dans la gestion financière et technique du projet.

## **4 Conclusions**

4.1 Le projet AMPDE, achevé avec neuf ans de retard, a eu une performance globale très peu satisfaisante et n'a pas obtenu les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités institutionnelles et humaines dans les domaines de la programmation des investissements et du suivi-évaluation des projets, de la planification économique, production et de traitement des données statistiques, ainsi que dans l'amélioration de la performance des projets de la Banque.

4.2 La formation et le transfert des compétences qui constituaient les principales composantes du projet furent un échec. Ces performances très peu satisfaisantes sont dues principalement à la faiblesse en ressources humaines qualifiées au MPDE associé à la mauvaise gouvernance financière du projet durant la période de mise en œuvre. La qualité à l'entrée est peu satisfaisante, du fait de la sous-estimation des risques et de la réponse inappropriée de la Banque aux besoins du pays dont l'économie a connu une mutation profonde avec l'avènement du pétrole.

4.3 La mauvaise gestion du projet résulte du non-respect par le Gouvernement des arrangements institutionnels convenus et des règles de gestion de la Banque ainsi que du laxisme de la part de la Banque à prendre une décision finale quant à la continuité de ce projet. Le report par la Haute Direction de la Banque de sa clôture a aggravé les risques de mauvaise gestion financière du projet.

4.4 Grâce à sa forte production pétrolière, la Guinée équatoriale est passée de la situation de pays à bas revenu du début des années 1990 à celle actuellement de pays à revenu intermédiaire avec néanmoins un niveau de développement humain insuffisant. Ses besoins en renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale demeurent aussi importants, mais peuvent dorénavant bénéficier davantage de financements nationaux et extérieurs. Toutefois, tant que les risques qui prévalaient pendant la mise en œuvre du projet ne soient pas suffisamment pris en compte, les actions actuelles et futures de la Banque n'apporteront pas les changements tant souhaités pour l'amélioration des capacités de gestion macroéconomique du pays.

## **5 Enseignements et recommandations**

### **5.1 Principaux enseignements**

5.1.1 L'analyse et l'adaptation au contexte dans lequel s'inscrivent les actions de renforcement des capacités sont fondamentales pour assurer leur réussite et obtenir des résultats probants. De même, une évaluation insuffisante des besoins du pays et une analyse légère des facteurs de risque d'ordre institutionnel et politique conduisent à l'adoption de projet inadéquat en matière de renforcement des capacités.

5.1.2 Le renforcement des capacités nationales pour améliorer l'efficacité de la gestion macroéconomique par la mise en œuvre d'actions de formation ne constitue pas une réponse suffisante pour améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion en place. D'autres actions liées

à l'amélioration de la gouvernance économique et à la rétention des cadres qualifiés au sein de l'administration (système de salaires et de motivation) devront être également envisagées.

5.1.3 L'efficacité de l'assistance technique dans le cadre d'un projet de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion macroéconomique, est subordonnée à la disponibilité d'homologues nationaux compétents et l'existence de mécanismes adéquats de transfert de connaissances pour l'appropriation des outils de gestion macroéconomique.

## 5.2 Principales recommandations

Pour pallier les faiblesses constatées et consolider les résultats obtenus, il est recommandé notamment d'entreprendre les actions suivantes :

### **Par le Gouvernement**

- i. Intensifier le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale sur la base d'une identification des besoins réels compte tenu des orientations de la stratégie GE 2020, et du nouveau contexte socioéconomique de la RGE, pays PRI pétrolier au faible niveau de développement humain ;
- ii. Améliorer la gouvernance économique et financière, au niveau des projets de développement et impulser les conditions de bonne gestion des projets, à travers le fonctionnement adéquat du cadre institutionnel convenu avec la Banque, le respect des procédures en matière d'acquisition des biens et services, et la tenue d'une comptabilité adéquate dans chaque projet.
- iii. Impulser au niveau national et de la fonction publique, des politiques adéquates de développement des ressources humaines incluant un système de rémunération et de motivation performants et de développement de carrières accompagnés de programmes à moyen terme de renforcement des capacités.
- iv. Considérer le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale en tant que priorité nationale qui doit s'insérer dans le cadre des programmes et projets de développement initiés ou non avec les partenaires au développement.

### **A la Banque**

- i. Soutenir le pays en collaboration avec d'autres partenaires au développement, en finançant des projets de renforcement des capacités de l'administration de la RGE dans les domaines de la gouvernance économique et financière, de la programmation des investissements, de la planification et de la statistique (assistance à l'élaboration de la stratégie nationale de développement statistique).
- ii. Identifier avec soin les problèmes de gouvernance au niveau de la gestion de projet de renforcement des capacités et mettre en place avec le Gouvernement de la RGE le cadre institutionnel adéquat, tout en respectant les principes directeurs de bonne gestion et d'appropriation des opérations de renforcement des capacités.

- iii. Elaborer les directives opérationnelles de la Banque en application de la nouvelle politique/stratégie de renforcement des capacités en s'inspirant des bonnes pratiques des banques multilatérales de développement.
- iv. S'assurer dans toute opération de renforcement de capacités des conditions de transfert des compétences aux homologues nationaux tout en apportant un appui à la mise en place d'un système de suivi-évaluation de ces opérations au sein du pays.
- v. Veiller à l'application stricte des directives opérationnelles de la Banque qui prévoient les conditions de clôture d'un projet et l'annulation du don ou du prêt.



## 1. LE PROJET

### 1.1. Contexte et justification de l'intervention de la Banque

1.1.1. Le projet d'Appui au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE), approuvé en décembre 1992 et achevé en septembre 2006, s'était inscrit d'abord dans le contexte de la République de Guinée Equatoriale (RGE) du début des années 1990 et avait eu ensuite à fonctionner dans un pays profondément marqué par la forte croissance de ses revenus pétroliers<sup>3</sup> et de son PIB. Le Produit intérieur brut (PIB) par habitant est estimé à 14980 \$US en 2008 par la BM soit plus de 20 fois son niveau de 1996, pour une population de 562 339 habitants<sup>4</sup>. Le pays dispose actuellement de ressources propres pour financer son développement. Cependant, les capacités et le développement humain de la RGE restent très insuffisants, et le pays fait encore partie de la liste des PMA établie par l'ONU<sup>5</sup>. Ses besoins en renforcement des capacités sont aussi importants que diversifiés.

1.1.2. Etant alors dans le contexte d'un pays à faible revenu et endetté, le Gouvernement avait entrepris, en juillet 1992, des négociations avec le FMI pour obtenir une Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR) de trois ans<sup>6</sup>. La mise en œuvre satisfaisante du document cadre de politique économique (DCPE 1992-95) nécessitait le renforcement de la capacité institutionnelle de gestion et de planification. En effet, des faiblesses institutionnelles se manifestaient dans le domaine de la planification, gestion macroéconomique et gestion des projets, tout particulièrement au Ministère du Plan et de la Coopération internationale (MPCI), renommé plus tard Ministère du Plan et du Développement Economique (MPDE). Le MPCI manquait de cadres qualifiés et expérimentés et avait besoin d'assistance technique, de formation de son personnel et d'équipements.

1.1.3. Aussi, le Gouvernement avait-il, en mars 1992, sollicité une assistance de la Banque à travers un projet d'appui institutionnel au renforcement des capacités du MPCI. Il avait déjà obtenu en avril 1992 un prêt d'ajustement structurel de la Banque en soutien au DCPE 1992-95 et à ses réformes. La préparation du projet AMPDE s'est appuyée sur une étude du MPCI financée par la CEE et des discussions avec le Gouvernement. Son rapport d'évaluation a été rédigé suite à la mission d'évaluation effectuée par la Banque en août 1992 et avait abouti à son approbation par la Banque en décembre 1992.

1.1.4. Le contexte économique national actuel est beaucoup plus favorable qu'en 1992. La Guinée Equatoriale est maintenant un pays à revenu intermédiaire grâce à sa production pétrolière. Celle-ci est passée de 3000 barils/jour en 1992 à 382000 barils/jour en 2006 et 465000 barils/jour en 2007, faisant de la RGE le troisième producteur de pétrole en Afrique subsaharienne. Ses recettes pétrolières se sont accrues considérablement, de 3 millions \$ en 1993 à 190 millions \$ en 2000 et 3,3 milliards \$ en 2006. Ses réserves financières sont les plus importantes de la CEEAC. Cependant, la pauvreté touche la majorité de la population<sup>7</sup>. L'Indicateur du développement humain du PNUD (IDH 2007) classe le pays au 118e rang sur 182 pays. Ses capacités institutionnelles restent très faibles, en raison essentiellement de la faiblesse de ses ressources humaines et des déficiences de sa gouvernance économique.

<sup>3</sup> En avril 1992, le premier robinet d'hydrocarbures exportés est ouvert par le Premier Ministre. En 1996, la RGE entre véritablement dans le cercle des pays exportateurs de pétrole grâce à la production off-shore d'Almagro.

<sup>4</sup> Estimation de l'ONU pour 2007-08. Les estimations de la population par le Gouvernement sont bien plus élevées (près du double).

<sup>5</sup> La RGE a cessé d'être un pays éligible à l'IDA/BM au cours de l'exercice 1999 et au FAD/BAD en 2000.

<sup>6</sup> Une FASR 1993-96 de 3ans a été approuvée par le FMI en mars 1993, qui venait après la FAS 1988-91.

<sup>7</sup> Environ 77 % des équato-guinéens sont pauvres, selon l'enquête sur le profil de pauvreté de 2006.

## 1.2. Formulation du projet

1.2.1. La formulation initiale du projet, faite conjointement par la Banque et le Gouvernement, a été menée dans un contexte marqué par des faiblesses institutionnelles au niveau de la planification et de la programmation des investissements. Le Gouvernement ne disposait pas d'une stratégie définissant ses priorités en matière de développement. L'élaboration du budget d'investissement était déficiente et les rapports semestriels sur sa situation financière et son état d'exécution n'étaient pas disponibles. La programmation annuelle des investissements publics (PIP) n'était pas intégrée dans la loi de finances. Le personnel des services concernés n'avait pas les qualifications et l'expérience requises pour accomplir efficacement leurs tâches, ajouter à cela les difficultés du Gouvernement à recruter des cadres qualifiés.

1.2.2. Au moment de son lancement, le projet d'appui au Ministère du plan et du développement économique (MPDE), était l'un des rares projets dans son domaine en République de Guinée Equatoriale (RGE). Le champ de ses objectifs était trop vaste (incluant tous les domaines du MPDE), tout comme les termes de référence des experts, notamment par rapport aux moyens limités mobilisés et aux délais de mise en œuvre adoptés. En ce qui concerne le cadre institutionnel du projet, le rapport d'évaluation indiquait que le MPDE était l'organe responsable de l'exécution du projet et que le Ministre devait mettre en place le Comité directeur d'exécution et de suivi du projet (CDEP) chargé de coordonner ses activités, y compris d'orientation et d'exécution du projet.

1.2.3. Conjuguées au manque de cadres qualifiés, les lacunes des structures institutionnelles ont entraîné de grands retards du projet et sa mauvaise gestion. La décision d'arrêter le projet n'a jamais été prise.

1.2.4. Pour faire face à ces problèmes, le projet a été reformulé deux fois, en avril 1999 et octobre 2002. Tout en maintenant le niveau du coût initial, ces reformulations visaient la relance du projet et consistaient notamment à réviser les tâches des experts et consultants à recruter<sup>8</sup>, réorienter la formation vers les activités de courte durée, rendre le cadre institutionnel du projet plus opérationnel, et actualiser le planning initial.

1.2.5. La reformulation de 1999 a permis la mise en place une cellule d'exécution du projet (CEP) qui n'a pu jouer son rôle en raison de l'interférence des Ministres des Finances et du Plan ainsi que de l'inefficacité de la Cellule de Coordination et de Supervision des Opérations de la Banque (CCSO) au Ministère des Finances<sup>9</sup> dont les relations avec la CEP n'étaient pas clairement définies.

1.2.6. Les reformulations de 1999 et 2002 ont introduit, contrairement au projet initial, des activités en relation avec la lutte contre la pauvreté<sup>10</sup>. Or, le boom pétrolier et son impact depuis la fin des années 1990 sur l'économie du pays, a ressorti de nouveaux besoins dans la

<sup>8</sup> La reformulation de 1999 avait restructuré les deux postes restants d'assistance technique : recrutement d'un expert statisticien macro-économiste pour 12 mois au lieu de l'expert en programmation des investissements et extension à 10 mois du contrat de l'expert en planification.

<sup>9</sup> CCSO avait théoriquement pour tâches principales : (i) assurer le suivi physico-financier des projets ; (ii) suivre les demandes de décaissement ; (iii) s'assurer des paiements des fonds de contreparties ; (iv) s'assurer de l'élaboration régulière des rapports trimestriels d'avancement et des rapports d'audits ; (v) suivre le règlement des échéances de la dette vis-à-vis de la Banque ; (vi) appuyer les missions de la Banque en RGE ; et (vii) assurer la coordination avec les autres bailleurs de fonds représentés dans le pays.

<sup>10</sup> Le projet initial faisait peu référence à la lutte contre la pauvreté, prise en charge par un projet spécifique de lutte contre la pauvreté financé par la Banque.

planification et la programmation, en particulier, dans le secteur de l'énergie et les secteurs connexes, notamment en matière de renforcement des capacités, et dévoilé la compétition affrontée du MPDE pour recruter des cadres et mobiliser les moyens nationaux et étrangers, financiers et autres.

### **1.3. Objectifs et portée à l'évaluation**

1.3.1. L'objectif général d'AMPDE est le renforcement des capacités du gouvernement dans le domaine de la gestion macroéconomique. Les objectifs spécifiques sont : i) renforcer les capacités de programmation des investissements et d'évaluation-suivi des projets au MPDE ; ii) poursuivre l'activité de planification économique et améliorer sa démarche méthodologique ; iii) améliorer les capacités de production et de traitement des données statistiques ; iv) doter le MPDE de manière durable d'un minimum de compétences nationales pour accomplir ses missions ; v) améliorer l'efficacité et les performances des projets de la Banque.

1.3.2. Les résultats (en termes d'amélioration) étaient attendus au niveau de : i) la programmation des investissements et l'évaluation-suivi des projets au MPDE; ii) la planification économique et sa démarche méthodologique; iii) la production et le traitement des données statistiques; iv) la dotation du MPDE de manière durable d'un minimum de compétences nationales ; v) l'efficacité et des performances des projets de la Banque. AMPDE faisait partie des interventions de la période en RGE, qui comprenaient un prêt d'ajustement structurel (1992), un projet de lutte contre la pauvreté (1993) et un projet de renforcement des services de santé de base (1998). Aucun autre projet n'avait été approuvé par la Banque jusqu'en 2008.

1.3.3. Les principaux extrants du projet consistaient en des plans de formation élaborés et mises en œuvre, des cadres formés et dotés de compétences nécessaires pour fournir des services de qualité, des travaux d'assistance technique performants, et des structures du MPDE fonctionnelles. Les travaux de l'assistance technique portaient en particulier sur les domaines de la planification, de la programmation des investissements et de la statistique et devaient être aussi bien d'ordre technique qu'opérationnel. Afin d'atteindre ces objectifs, le projet était articulé autour de quatre composantes : assistance technique, formation, équipement, et fonctionnement du projet. Les indicateurs relatifs aux réalisations du projet et leur articulation avec ses objectifs apparaissent dans la matrice rétrospective du cadre logique. Le modèle logique d'intervention d'AMPDE distingue les intrants, les activités, les extrants, les effets directs, et les effets à long terme. Le schéma de ce modèle est présenté en annexe 6.

### **1.4. Dispositions financières**

1.4.1. Le projet AMPDE d'un montant de 1,012 millions d'UC a conjointement été financé par le FAT/BAD et le Gouvernement. Le FAT devait en financer 0,921 million d'UC - soit 91 % du coût total. La contrepartie gouvernementale prévue était de 0,091, million d'UC - soit 9% du coût total.

1.4.2. Les dépenses prévues par catégories, se répartissaient comme suit en pourcentage du coût total : assistance technique, 21,9% ; formation, 49,1% ; équipement et fournitures, 8,7% ; fonctionnement, 11,2%, et imprévus 9,1%. Le niveau relativement élevé des dépenses de formation montre l'importance accordée par le projet à la formation des cadres, pour combler les déficiences constatées d'encadrement.

1.4.3. Les reformulations de 1999 et 2002 ont reporté la date de clôture du dernier décaissement. L'extension de la période du don s'est faite en dépit du fait qu'à partir du début des années 2000, le pays n'était plus éligible aux ressources du FAD mais considéré comme un pays à revenu intermédiaire (PRI) aux faibles capacités avec un niveau de développement humain insuffisant.

## **2. L'ÉVALUATION**

### **2.1 Méthodologie et approche de l'évaluation rétrospective**

2.1.1. La méthodologie utilisée découle des directives d'évaluation des projets du Département de l'évaluation des opérations (OPEV)<sup>11</sup> qui s'inspirent des bonnes pratiques de l'évaluation des banques multilatérales de développement, notamment en matière de critères d'évaluation. Le modèle logique, la matrice d'évaluation et la matrice rétrospective relatifs à l'intervention sont élaborés, d'une part, pour mieux cerner ses objectifs et la chaîne des résultats et, d'autre part, afin de guider la collecte et la présentation de l'information relative à la mise en œuvre ainsi qu'aux effets du projet.

2.1.2. L'appréciation des performances du projet se fait sur la base des critères d'évaluation suivants : pertinence et qualité à l'entrée, efficacité, efficience, impact sur le développement institutionnel et autres impacts, durabilité, performance de l'emprunteur, performance de la Banque et performance globale. L'évaluation utilise l'approche "avant" – "après" le programme pour apprécier la réalisation des effets. En l'absence de données quantitatives pour certains indicateurs, la mesure des résultats et des effets n'a été possible qu'en termes de tendances plutôt que de degré. La matrice d'évaluation, qui rassemble les principales questions d'évaluation est en annexe 9.

2.1.3. L'évaluation a utilisé divers documents : les documents de politique (DSP, lutte contre la pauvreté, politiques macroéconomiques et sectorielles,...) et de projets (rapports d'évaluation, de supervision et d'achèvement du projet). Elle s'appuie également sur des entretiens auprès des parties prenantes d'AMPDE (autorités locales, bailleurs de fonds, et principaux bénéficiaires). Ces entretiens ont porté sur la perception par les parties prenantes des résultats et des effets prévus ou imprévus du projet.

2.1.4. Pour mener les entretiens et collecter les données auprès des parties prenantes, des guides d'entretiens, des questionnaires sur la formation (remis à des organismes bénéficiaires), ainsi que les questions et sous questions de la matrice d'évaluation, ont été utilisés.

2.1.5. Une mission d'évaluation rétrospective d'AMPDE a séjourné à Malabo du 6 au 14 novembre 2009, pour discuter et compléter les analyses préliminaires consignées dans un compte rendu. Le présent rapport a fait l'objet de commentaires, tant au niveau des autorités de la RGE que de la Banque, avant sa finalisation.

---

<sup>11</sup> Directives révisées en matière d'élaboration de la note de l'évaluation du rapport d'achèvement de projet (RAP) et du rapport d'évaluation de performance de projet (REPP), OPEV, 26 septembre 2001,

## **2.2 Disponibilité et utilisation des données de base et des indicateurs clés des résultats**

2.1.6. Si la documentation disponible est assez large, sa principale lacune est le nombre limité d'indicateurs quantitatifs disponibles sur le niveau et l'évolution des capacités institutionnelles ainsi que sur les impacts des actions menées. Les indicateurs clés sont consignés dans la matrice rétrospective du cadre logique d'AMPDE donnée en annexe 7.

2.1.7. Cette matrice comprend, entre autres, les indicateurs relatifs aux éléments stratégiques identifiés par le modèle de cadre logique (finalité, objectifs, effets, extrants, activités et intrants) et met en lumière leurs relations causales ainsi que les hypothèses relatives aux facteurs extérieurs pouvant influencer ou ayant influé le succès ou l'échec du projet. Une partie des indicateurs de performance et de suivi ont été identifiés à partir des rapports d'évaluation et d'achèvement d'AMPDE, tandis que d'autres l'ont été suite aux travaux d'analyse menés.

2.1.8. La matrice rétrospective du cadre logique distingue les objectifs spécifiques et extrants, propose davantage d'indicateurs chiffrés et inclut les indicateurs d'évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP) utilisés par la Banque. Les critères de l'EPIP relatifs à la gouvernance concernent en partie le renforcement des capacités de la gestion du développement. Parmi les indicateurs quantitatifs se trouvent : les indicateurs EPIP, le taux de croissance du PIB, l'IDH, le nombre de personnes formées, le nombre d'équipements livrés, etc. Quant aux indicateurs qualitatifs, il convient de noter: les classements de la Banque mondiale « Doing Business » et de « Transparency international », des publications statistiques du FMI, des programmes de développement, des études, etc. Ces indicateurs sont utilisés, en dépit de leur nombre réduit et des limites de certains d'entre eux, en tant qu'indicateurs de l'évolution des performances des pays en matière économique et de gouvernance.

## **3. PERFORMANCE D'EXECUTION**

### **3.1. Conformité avec le calendrier d'exécution**

3.1.1. L'entrée en vigueur du don est intervenue rapidement mais le projet n'a été achevé qu'avec 9 ans de retard, après une durée de 13 ans et 8 mois, au lieu de 4 ans et 9 mois. Ce retard très important est dû à la mauvaise gouvernance du projet, à la méconnaissance des procédures de la Banque par les nationaux, au déficit d'encadrement au niveau du MPDE, et à la non-appropriation du projet par les autorités du MPDE.

3.1.2. Seules les acquisitions d'équipements de 1994 et 2000 (suite à la reformulation de 1999) ont eu lieu dans des délais acceptables. Par contre, les experts qui devaient être recrutés en 1994, l'ont été en 2000, le spécialiste en statistique et comptabilité nationale et le spécialiste en stratégies et politiques économiques ayant été recrutés respectivement, en juillet et novembre 2000<sup>12</sup>.

3.1.3. Les formations ont subi des retards ou n'ont pas eu lieu. Les seules qui ont pu être organisées dans les délais concernent 4 ateliers de formation animés par l'IAD de 1995 à 1997. La plupart des autres ateliers prévus n'ont pas eu lieu, tout comme la plupart des autres formations de courte et de moyenne durées. Il s'agit là, de dysfonctionnement majeur de projet de renforcement des capacités dans un pays aux faibles capacités humaines.

<sup>12</sup> Seul un consultant en évaluation du personnel avait été recruté en oct.1994 pour 1 mois et n'avait pas donné satisfaction au gouvernement.

3.1.4. Face au non-respect des délais et des règles de la Banque, les Départements opérationnels avaient demandé dès 1999 la clôture du projet. Mais, suite à des démarches de haut niveau du Gouvernement, la Haute Direction de la Banque avait accepté la reformulation du projet et repoussé sa clôture<sup>13</sup>.

### **3.2. Conformité avec les coûts prévus du projet et décaissements**

3.2.1. Après annulation d'un reliquat de 0,114 million d'UC, le don net FAD a été de 0,807 million d'UC et a été complètement décaissé, la contrepartie gouvernementale étant de 0,023 millions d'UC et le coût total réel de 0,830 million d'UC. La difficulté de mobilisation des fonds de contrepartie, pendant la première phase du projet, a été estampée suite à l'amélioration de la situation financière du pays. En raison de la non réalisation d'une grande partie des dépenses de formation et de l'allongement de la durée du projet, seules les dépenses pour le fonctionnement et l'acquisition des équipements ont été réalisées.

3.2.2. Les décaissements effectifs sur le don du projet se sont étalés sur 13 ans au lieu des 5 ans prévus. Les retards dans les décaissements étaient dus essentiellement au non respect des règles et procédures de la Banque. A plusieurs reprises, les dépenses sur fonds de roulement précédant la demande de décaissement n'ont pu être valablement justifiées. La multiplication des dépenses non éligibles avait par ailleurs conduit la Banque à accroître le contrôle du processus de décaissement. Ce qui avait engendré des tensions fréquentes entre la Banque et la RGE.

### **3.3. Gestion du projet, rapports et suivi-évaluation**

3.3.1. L'application des arrangements institutionnels est très peu satisfaisante. Le CDEP, qui a rarement tenu des sessions de travail et la CEP, sans réelle autorité et ne disposant pas de locaux appropriés, n'ont pas joué leurs rôles. Cette situation était due à l'interférence des ministères chargés du Plan et des finances, à la maîtrise insuffisante des règles de la Banque et à l'absence d'appui technique de la part des experts recrutés à cet effet.

3.3.2. La persistance des irrégularités financières ont amené le Ministre des Finances à prendre directement en charge la gestion du compte du projet en 2002, devenant ainsi l'ordonnateur des dépenses du projet, disposant du droit de signature sur le compte spécial. Certaines dépenses se faisaient sans que la CEP ne soit informée. Il était par ailleurs au-delà des capacités de la CEP de suivre et programmer réellement les activités des experts ou les formations, en raison de son statut flou et subordonné, en plus de ses compétences techniques limitées.

3.3.3. L'affectation des personnels est aussi très peu satisfaisante. Trois coordonnateurs ont été successivement affectés à la CEP (dont deux de 1994 à 1996) et quatre coordinateurs pour la CCSO. Cette instabilité a contribué, dans une grande mesure, à affaiblir leur rôle. Le personnel clé du projet avait été affecté avec retard.

3.3.4. Aucun rapport trimestriel n'a été produit. En treize ans de mise en œuvre, il n'a été réalisé qu'un audit interne (2001) et un audit externe (2005). En 2001, le rapport du Département d'audit de la Banque avait constaté, de manière générale, qu'aucun projet financé par la Banque en Guinée Equatoriale n'avait mis en place une organisation comptable véritable permettant

<sup>13</sup> La Banque a envoyé un préavis d'annulation du don expirant le 20/9/1998. Suite à la demande du Gouvernement et à une visite du Premier Ministre à la Banque, la décision de relancer le projet a été prise. La Banque subordonnant la reprise des décaissements à un plan de relance viable du projet, approuvé en avril 1999. A la fin de l'année 1999 et au début de l'année 2002, au vu de la gestion peu performante du projet, la Banque avait décidé de ne pas proroger la date limite de clôture du projet mais avait dû revenir sur sa décision à la demande du Gouvernement.

d'enregistrer et de produire des informations fiables sur leur exécution. L'unique audit indépendant du projet n'a été fait qu'une seule fois en avril 2005. Faute de documents comptables disponibles et crédibles, en particulier l'absence d'une comptabilité détaillée du projet depuis 1993 jusqu'à 1998, l'auditeur n'avait pas été en mesure d'auditer les comptes du projet de 1993 à 2001 et avait émis de nombreuses réserves sur la gestion du projet<sup>14</sup>. Le projet a enregistré 19 missions de supervision et de revue à mi-parcours, qui avaient à plusieurs reprises recommandé la clôture du projet en raison des retards et des lacunes dans la gestion.

3.3.5. L'apport du CCSO dans l'amélioration de l'efficacité des projets de la Banque est resté très limité. Un nouveau coordinateur de CCSO a pris fonction depuis mars 2006. A l'achèvement du projet, la CCSO avait remis un seul rapport d'activités de qualité insuffisante. Le Gouvernement assure, depuis la clôture du projet la prise en charge des coûts récurrents, notamment les frais de fonctionnement.

3.3.6. La performance de l'exécution est très insatisfaisante.

## **4. CONSTATATIONS DE L'EVALUATION ET NOTATIONS DE LA PERFORMANCE**

### **4.1. Principales constatations**

#### **a) Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée**

4.1.1. Le projet tire principalement sa pertinence de son appui au document cadre de la politique économique (DCPE 1992-95) du Gouvernement appuyé par une FASR 1993-96 du FMI et un PAS 1993-94 de la Banque, en continuité d'une FAS 1988-91, et de son alignement sur ses objectifs de renforcement des capacités. Les domaines d'intervention du projet AMPDE ont été délimités conjointement par le Gouvernement et la Banque. Le projet visait à (i) améliorer les ressources humaines du MPDE par la formation, et (ii) renforcer ses instruments d'élaboration et de mise en œuvre de la politique macroéconomique du pays, en dotant les structures du pays en équipements nécessaires. AMPDE appuyait les efforts du MPDE pour le renforcement des capacités en programmation et planification et statistiques, conformément aux politiques de la RGE.

4.1.2. Bien que le rapport d'évaluation ex-ante ne mentionne pas explicitement les préoccupations de lutte contre la pauvreté, les reformulations ultérieures du projet ont inclus des activités en relation avec la lutte contre la pauvreté. En effet, malgré les ressources du pétrole, la pauvreté continuait à être dominante en RGE et les inégalités de revenus s'y aggravaient. Les reformulations de 1999 et 2002 ont prévu une assistance technique liée à la lutte contre la pauvreté.

4.1.3. AMPDE était conforme à la politique de la Banque en matière de renforcement des capacités de pays à faible revenu qu'était alors la Guinée Equatoriale, exprimée en particulier dans les PEPP 1989-91, PEPP 1995-97 et DSP 1996-98. L'appui de la Banque pour le

---

<sup>14</sup> Les principales réserves de l'audit externe sont les suivantes : inexistence d'un système de suivi fiable; aucune procédure fiable de passation de marchés et des achats financés sur compte spécial ; dépenses du compte spécial non ou insuffisamment justifiées ; biens du projet servant peu ses activités et difficilement identifiables ; absence de comptabilité respectant les normes internationales admises ; demandes de paiement ni comptabilisées ni suivies ; états financiers non présentés à la fin de chaque exercice; et la plupart des recommandations de la Banque suite aux supervisions non appliquées ou appliquées avec retard.

renforcement institutionnel utilisait l'instrument de don du FAT, à travers une assistance technique, la formation et la mise à disposition des équipements et outils informatiques.

4.1.4. La qualité à l'entrée est affectée par l'imprécision des résultats attendus, l'insuffisance des moyens et du temps alloués pour les obtenir, et notamment une analyse insuffisante des risques. Le rapport d'évaluation comportait un nombre insuffisant d'indicateurs de suivi de la performance et n'incluait pas une matrice du cadre logique du projet. La définition insuffisante des résultats attendus a conduit à une sous-estimation des moyens nécessaires pour les atteindre. En supposant que les faibles capacités nationales étaient en mesure de réaliser les activités du fait de la formation fournie par le projet, les besoins réels en assistance technique étaient sous-évalués. De plus, le cadre institutionnel retenu pour le projet était imprécis, aussi bien pour ce qui est des responsabilités de gestion de la CDEP que des modalités d'utilisation de l'assistance technique. Le niveau de collaboration entre les experts et leurs homologues nationaux n'était pas aussi clairement défini.

4.1.5. La qualité du projet a été amoindrie par l'identification insuffisante des risques et des moyens d'atténuation. Le seul risque identifié, le manque d'économistes pour le MPDE et le départ de personnels formés par le projet, était considéré insignifiant par le rapport d'évaluation en raison du nombre important de diplômés en chômage dans les pays voisins. La mesure d'atténuation prévue était la signature de contrats par les bénéficiaires de formation. L'évaluation sous estimait la faiblesse des ressources humaines qui ne concernait pas seulement les économistes mais toutes les catégories de travail qualifié susceptibles d'être fournies par les pays voisins.

4.1.6. L'évaluation n'a pas identifié les risques liés à la mauvaise gouvernance dans le cadre de l'acquisition des biens et services et à l'insuffisance du personnel technique et de la faiblesse des compétences. Les mesures prises lors des reformulations n'avaient pas tenu compte des graves déficiences de la gouvernance du projet.

4.1.7. Les changements induits par le boom pétrolier caractérisés par une : augmentation importante du PIB et des dépenses de l'Etat, modification profonde de la structure économique accompagnée de changements sociologiques rapides (exode rural, forte immigration), et de besoins en gouvernance et en renforcement des capacités. Celui-ci prenait une importance particulière pour la maîtrise des ressources pétrolières et la planification des interventions de l'Etat. Les risques induits par ces changements n'ont pas été identifiés et suffisamment pris en compte en vue de leur atténuation. Les reformulations ont été très influencées par le contexte socioéconomique antérieur qui était différent. Il a fallu attendre le DSP 2004-2006 et surtout le plan PNDSE/Guinée 2020 et le DSP 2008-12 pour une pleine prise en considération de l'impact des changements intervenus dans la structure économique du pays.

4.1.8. Le projet n'a pas été conçu de façon appropriée, ni reformulé et adapté aux circonstances particulières du pays. La pertinence et la qualité du projet sont jugées peu satisfaisantes.

b) Réalisation des objectifs et résultats (efficacité)

4.1.9. Le projet n'a pu *renforcer les conditions d'amélioration de la qualité des services du MPDE*. Une étude sur le renforcement des capacités de prévision, de planification et de



gestion des ressources de l'administration de la RGE a été menée<sup>15</sup>. Elle a abouti à un diagnostic et a des propositions jugées insatisfaisantes par le MPDE.

4.1.10. Les objectifs de la formation et du transfert des connaissances de l'assistance technique n'ont pas été atteints. Des plans de formation ont été élaborés par les experts, mais n'ont pas eu de suite. Quatre ateliers animés par l'Institut Africain de Développement entre 1995 et 1997 pour environ 90 agents des ministères, consacrés surtout aux procédures de la Banque en matière de marchés publics et de décaissement ont été réalisés. Les ateliers sur la planification économique, la programmation financière, les statistiques de base, la gestion de la dette, le contrôle budgétaire, et l'assistance comptable n'ont pas été réalisés.

4.1.11. Les principaux facteurs d'échec de la composante formation sont : le manque de maîtrise des procédures de la Banque par la cellule d'exécution du projet, le manque d'enthousiasme au lancement de ces activités, le non recrutement à temps des experts, leur sous-utilisation et la programmation de nombreuses formations à une période où les experts avaient quitté le projet. La question de la langue de travail de ces ateliers, français ou espagnol, était également posée. Les transferts de compétences de l'assistance technique n'ont pas eu lieu ou ont été de faible portée, en particulier en raison de l'indisponibilité fréquente ou l'absence des homologues nationaux et la non réalisation à temps des actions de formation. En outre, les cadres formés et expérimentés du MPDE ont évolué hors du MPDE vers des fonctions supérieures plus attractives car mieux rémunérées.

4.1.12. Le projet n'a pu *améliorer l'efficacité et les performances des projets du Groupe de la Banque, en s'appuyant en particulier sur le CCSO*. Les résultats ne sont pas satisfaisants pour les projets approuvés par la Banque pendant les années 1990<sup>16</sup> (prêt PAS 1993-94<sup>17</sup>, projet de lutte contre la pauvreté et projet de renforcement des services de santé de base). Les trois projets ont une performance globale jugée peu satisfaisante.<sup>18</sup> En effet, les projets de la Banque antérieurs à 1998 ont souffert des mêmes difficultés, sans que le CCSO puisse y remédier : faiblesse des capacités en ressources humaines, insuffisante maîtrise des règles de procédures de la Banque, retards très importants, et difficultés de communication entre la Banque et les cellules d'exécution des projets. Après la clôture d'AMPDE, le Gouvernement a pris en charge le fonctionnement de CCSO. Il faut noter que de 1998 à 2008, aucun projet de la Banque n'a été approuvé. Ceux approuvés 2008 et 2009<sup>19</sup>, auront à surmonter de difficiles problèmes d'encadrement et de gestion.

4.1.13. Le projet n'a pas fourni l'ensemble de produits attendus devant *améliorer les capacités du MPDE à élaborer, exécuter et évaluer des plans et projets de développement économique et social de la RGE*, du fait de l'échec des deux composantes principales que sont la formation et l'assistance technique. L'assistance d'un expert en planification devant aider le

<sup>15</sup> Etude sur le renforcement des capacités de prévision, de planification et de gestion des ressources, de l'administration de la RGE, rapport et annexes, Projet AMPDE/ NSCE, août 2004.

<sup>16</sup> Voir en particulier : Guinée Equatoriale, Projet réduction de la pauvreté, rapport d'achèvement, juin 2008 ; Guinée Equatoriale, Revue de portefeuille, mai 2003.

<sup>17</sup> RGE, DSP 1996-98, BAD. Le Prêt d'ajustement structurel avait été approuvé en avril 1992, pour un montant de 8,3 millions UC, et décaissé rapidement ; ses résultats avaient été insuffisants.

<sup>18</sup> Le Projet de lutte contre la pauvreté (4,6 millions UC) a été clôturé en 2006 avec 9 ans de retard, sans être mené à terme et avec annulation de 2,8 millions UC du solde. Le Projet Renforcement des services de santé de base, approuvé en 1998 a été clôturé en 2007 avec 4,5 ans de retard sans résultats satisfaisants.

<sup>19</sup> RGE, Programme de formation des cadres moyens et supérieurs, 40 millions UC, Oct. ; 2008. Projet d'appui au système de santé, 15 millions UC oct.2008; Projet d'appui à la gestion des finances publiques, 15 millions UC, nov.2008 ; Projet d'Appui à la mise en œuvre du plan national de développement économique et social, don PRI 395000 UC, avril 2009. Projet Appui enquête démographique et de santé, don PRI 334000UC, aout 2009.

MPDE, en particulier dans la formulation des stratégies et programmes de développement et de lutte contre la pauvreté, tout en participant à l'élaboration et à l'exécution d'un plan de formation des agents du MPDE a été réalisée. Sa contribution se résumait par son appui à la production du document stratégique de réduction de la pauvreté<sup>20</sup>, basé sur les résultats de l'enquête sur le profil de pauvreté et sur une approche participative. L'évaluation des projets est souvent sommaire et il n'existe pas de bilan de mise en œuvre des plans élaborés en dehors du projet.

4.1.14. Le projet *n'a pas amélioré la fiabilité des statistiques socioéconomiques et macroéconomiques de la RGE*. Il a contribué de façon limitée et à des degrés divers à l'obtention de produits statistiques attendus de la DGSCN/MPDE. Il s'agit notamment : du diagnostic de la statistique et de la comptabilité nationale disponible, du plan d'actions statistique élaboré et mis en œuvre, des documents de méthodologie statistique, des comptes nationaux davantage élaborés, des statistiques plus fiables pour la politique économique et la planification, la diffusion améliorée des statistiques, des effectifs accrus de l'organisme central de statistique (DGSCN), un cadre institutionnel amélioré de la statistique nationale.

4.1.15. L'expert statisticien devait aider le MPDE à faire les diagnostics du système statistique et de la comptabilité nationale. Les travaux<sup>21</sup> réalisés par l'expert statisticien et le consultant en renforcement des capacités recruté pour 4 mois a révélé que ceux-ci avaient surtout une portée méthodologique et couvraient les nomenclatures statistiques, les statistiques du commerce extérieur, les enquêtes économiques nécessaires à la comptabilité nationale, la méthodologie existante des comptes nationaux, les moyens informatiques de la DGSCN, ainsi que le diagnostic institutionnel de la DGSCN et de ses besoins en formation. Ces travaux n'ont pas abouti à des comptes économiques rétrospectifs, qui ne sont pas établis depuis 1992. Les plans d'action statistique et de formation proposés n'ont pas été examinés et mis en œuvre suite au départ de l'expert-consultant.

4.1.16. La performance de l'expert statisticien avait été jugée non satisfaisante par le Gouvernement en raison de l'insuffisance des travaux et du transfert des connaissances en l'absence d'homologues nationaux. La production et la publication de statistiques plus fiables pour les besoins de la planification macro-économique, ont été accomplies à la DGSCN pendant et en dehors du séjour de l'expert statisticien, sans pouvoir attribuer ces travaux au projet. Le profil de pauvreté finalisé en 2006 a été en partie financé par le projet en liaison avec le Projet d'appui à la réduction de la pauvreté<sup>22</sup> de la Banque. La saisie informatique des statistiques du commerce extérieur avec l'appui de la CEMAC ainsi que des efforts nouveaux d'exploitation des statistiques fiscales, recommandés par l'expert, sont en cours. Les capacités humaines de la DGSCN ont stagné depuis 1992 malgré des efforts de formation de statisticiens, dont certains ont été recrutés par le secteur privé ou par d'autres administrations.

4.1.17. Le projet n'a pas aussi *contribué à l'amélioration de la qualité des investissements publics (PIP)*, en raison de la suppression du poste d'expert en programmation des investissements, resté vacant pendant cinq ans et la non-réalisation des formations prévues à cet effet. La qualité de la programmation des investissements des investissements publics (PIP) continue d'être insuffisante. En 2005, 2006 et 2007, les dépenses effectives du PIP ont été

<sup>20</sup> Ce document n'a pu être consulté par la mission dans les archives de la BAD ou du projet, l'expert concerné n'ayant pas remis copie de ses travaux au coordonnateur de la CEP.

<sup>21</sup> Etude sur le renforcement des capacités de prévision, de planification et de gestion des ressources.

<sup>22</sup> Les résultats du profil de pauvreté ont été intégrés dans le Plan national de développement économique et social (PNDES), adopté lors de la conférence nationale de Malabo de novembre 2007.

respectivement en millions de 846, 1456 et 2126 pour des prévisions de 381, 817 et 2044. Des nombreux projets décidés par l'Etat en dehors du PIP y sont périodiquement inscrits pour régularisation.

4.1.18. *Le projet n'a pas contribué de façon significative à l'amélioration de la situation socioéconomique de la RGE.* En raison de l'échec des principales composantes du projet telles que la formation et l'assistance technique, le projet n'a pas été en mesure d'apporter les changements prévus en matière de renforcement des capacités au sein du MPDE. En dépit d'une croissance économique relativement forte (20% au cours de la période 2000-2005 et 7,6% en moyenne au cours de la période 2006-2007), tirée essentiellement par les investissements réalisés dans le secteur des hydrocarbures, les indicateurs sociaux, dans leur quasi-totalité, ont des niveaux inférieurs aux moyennes continentales (taux de mortalité infantile de 97.1 pour 1000 en 2009 et un taux d'accès à l'eau salubre de 43% de la population en 2006). La RGE continue d'être confrontée à un problème de transparence dans la gestion des ressources publiques, de corruption et des sérieux problèmes de capacités de l'administration publique.

4.1.19. Dans l'ensemble, l'efficacité du projet est jugée très peu satisfaisante.

c) Efficiences

4.1.20. La clôture du projet a eu lieu avec 9 ans de retard, celui-ci a occasionné des coûts de gestion considérables, avec notamment 19 missions de supervision et de revue à mi-parcours, le renouvellement total des équipements du projet et le fonctionnement prolongé de la CEP et de la CCSO. Ces coûts supplémentaires ont été liés à une gouvernance déficiente.

4.1.21. Des avances à des prestataires de formation n'ont pas été récupérées du fait de l'annulation de ces actions de formations et des difficultés rencontrées dans leurs organisations.

4.1.22. Les difficultés de la langue soulèvent également le problème d'efficience. En effet, le français, bien que deuxième langue officielle depuis 1998, est beaucoup moins utilisé que l'espagnol et n'est pas maîtrisé par une bonne partie des agents. La non maîtrise de l'espagnol par les experts du projet, comme celle du français par les agents, ne facilite pas la communication et le transfert des connaissances, et diminue l'efficience du projet.

4.1.23. En raison de l'absence d'un réel engagement de la part de l'Emprunteur et du laxisme de la Banque, l'efficience est jugée très peu satisfaisante.

d) Impact sur le développement institutionnel

4.1.24. Le projet n'a pas permis d'améliorer les capacités institutionnelles de programmation et d'analyse des projets d'investissements qui sont restées faibles au MPDE et dans les ministères. La programmation des investissements continue à être marquée par un programme des investissements publics (PIP)<sup>23</sup> de faible qualité et peu diffusé. Le PIP est préparé chaque année par le MPDE, sans coordination suffisante avec le ministère des Finances pour les

<sup>23</sup> Le PIP, consiste en une prévision à moyen terme (3 ans) des investissements publics et une fixation plus précise des investissements de la première année du PIP. Le montant correspondant à la première année du PIP figure en principe dans le budget annuel de l'Etat. Le PIP se présente sous la forme d'une liste de projets, répartis par ministères de tutelle et par secteurs, et détermine la dotation budgétaire annuelle octroyée à chaque projet.

prévisions budgétaires à moyen terme. Les dépenses effectives du PIP sont bien différentes des prévisions. L'insuffisance des prévisions et l'inclusion en cours d'année de projets décidés par l'Etat en dehors du processus de planification sont à l'origine des déficiences constatées. Les infrastructures constituent une part dominante dans le PIP, bien que le montant des investissements dans les secteurs sociaux, restant toujours faible soit en augmentation, surtout grâce à l'apport du Fonds social de développement (FSD) mis en place par ponction sur les recettes pétrolières.

4.1.25. Les projets restent souvent définis de façon imprécise, une faible proportion de projets faisant l'objet d'une évaluation des objectifs poursuivis et des modalités d'exécution. L'évaluation et la faisabilité technique des projets, leur coût, et leur contribution aux objectifs de développement n'est examinée ni par les cellules et services de planification des ministères, ou le MPDE. Les investissements privés ne sont pas pris en compte et suivis dans ce processus. Des manuels de procédures ne sont pas disponibles pour l'élaboration et le suivi des programmes d'investissements.

4.1.26. Par ailleurs, la programmation des investissements et le suivi des projets comportent des lacunes liées au respect des règles de comptabilité publique et de passation des marchés publics, à la mise en œuvre des processus budgétaires, d'ordonnancement et au contrôle des dépenses publiques. La centralisation de l'exécution financière des dépenses d'investissement aux mains de l'ordonnateur principal unique pour toutes les dépenses publiques (Chef de l'Etat), fait peser le risque de faible gestion des ressources publiques.

4.1.27. Le projet a peu contribué au développement des capacités institutionnelles des ministères en charge de la politique économique et de la planification. Des initiatives conduites par le Ministère des Finances, le MPDE et le Gouvernement ont, en dehors du projet, permis d'élaborer des politiques économiques en liaison avec le FMI et de concevoir des stratégies de développement avec l'appui d'autres partenaires au développement ou de bureaux d'études étrangers. Ainsi, le dernier rapport du FMI<sup>24</sup> présente une analyse de la politique économique du gouvernement, qu'il considère insatisfaisante, en s'appuyant sur des statistiques économiques et financières 2004-08, des prévisions économiques 2008-13 et une analyse de la soutenabilité de la dette et des ressources budgétaires.

4.1.28. L'approbation des stratégies de développement élaborées ou évaluées en 1997, 2004 et 2007 a montré les faiblesses des capacités en matière de politique économique et de planification. Ces faiblesses demeurent jusqu'à présent. Les structures concernées, en particulier du MPDE ne peuvent conduire par elles-mêmes des projections et analyses économiques et sociales approfondies à court, moyen et long termes ainsi que des analyses de soutenabilité des finances publiques.

4.1.29. Les faiblesses d'élaboration et de mise en œuvre des politiques se reflètent également dans la gestion de la coopération avec les partenaires au développement. L'alignement, l'harmonisation et la coordination de la coopération restent encore à un niveau faible. Les prérogatives respectives du MAE et du MPDE en matière de coopération ne sont pas bien délimitées et les partenaires au développement souhaitent une coordination plus accrue de leur assistance sous le leadership du Gouvernement et une disponibilité en temps opportun des fonds de contrepartie dans les projets.

---

<sup>24</sup> Equatorial Guinea. 2008 Article IV Consultation—Staff Report IMF cr 09/102, March 2009.

4.1.30. Le projet n'a pas contribué de façon significative au développement des capacités institutionnelles dans le domaine statistique qui demeurent insuffisantes. Quelques progrès sont actuellement perceptibles suite aux travaux statistiques réalisés par le MPDE avec la coopération d'autres bailleurs de fonds. C'est ainsi qu'un ensemble de statistiques sont maintenant disponibles pour les besoins de la politique économique et de la planification, dont une partie avait été recommandée par les diagnostics d'AMPDE. Les comptes économiques rétrospectifs de 2005 sont en cours de finalisation avec l'appui AFRITAC, des estimations annuelles rapides de ses agrégats étant faites par la BEAC en liaison avec le FMI. La collecte d'information pour les besoins de la comptabilité nationale, dont celles sur le commerce extérieur et des entreprises, est en cours de relance mais reste déficiente. La modernisation et l'informatisation en cours des administrations des impôts, des douanes et du budget permettront dans le futur l'obtention plus rapide de ces informations. Un indice mensuel harmonisé des prix à la consommation à Malabo, mis en place avec l'appui d'Afristat, est national depuis 2009. Un recensement général de la population, mené en 2002, a fourni des données utiles, mais un sérieux problème d'estimation de la population totale se pose, les estimations gouvernementales différant beaucoup de celles d'organismes internationaux.

4.1.31. La transparence, la publication et la diffusion des statistiques restent insatisfaisantes. Le site Internet de la DGSCN ne fonctionne plus depuis 2007, date de déménagement des services dans les locaux actuels. Une contrainte importante en matière de statistique reste le manque de transparence des données sur la production et les recettes pétrolières. Cette opacité est appelée à diminuer en raison de l'adhésion en mai 2005 de la RGE à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI). Mais la transparence de ces données n'a pas assez progressé, et il faudrait pouvoir réconcilier les chiffres des compagnies pétrolières avec ceux publiés par l'Etat.

4.1.32. Un progrès institutionnel significatif a été fait avec l'adoption en 2001 de la loi sur la statistique, prévoyant la création d'un Institut National de la Statistique, qui n'a pas vu le jour. La DGSCN et les correspondants statistiques, localisés dans les ministères, en dehors des cellules de planification, ont peu de moyens. En tout état de cause, le développement statistique qui ne peut être que le résultat d'efforts à moyen et long termes, continue à souffrir de l'absence d'un SNDS.

4.1.33. Les capacités du MPDE en compétences nationales ont stagné, mais son aptitude future à les recruter et à les former s'est potentiellement accrue suite aux orientations données, en dehors du projet en application du PNDES/GE 2020. Le programme de formation d'AMPDE a échoué et, de façon plus générale, le renforcement des capacités au sein du MPDE est un échec dans la plupart des domaines. Dans un contexte où le développement économique impulsé par le boom pétrolier met en concurrence les services publics demandeurs de main d'œuvre qualifiée, l'insuffisance des moyens humains qualifiés au MPDE devient structurelle du fait de la rareté des qualifications recherchées et du bas niveau des salaires de la fonction publique. En effet, ces insuffisances sont aggravées par l'instabilité des structures et des ressources humaines compte tenu des départs des cadres expérimentés attirés par le privé ou d'autres administrations, et donc par l'absence de transfert des compétences aux cadres nouvellement recrutés.

4.1.34. Le dispositif de mise en œuvre de PNDES/GE 2020 comprenant le Conseil Supérieur de GE 2020 présidé par le Chef de l'Etat (secrétariat assuré par le Ministère de la planification), la Commission nationale de suivi et d'évaluation présidée par le Premier Ministre (secrétariat par l'Agence nationale GE 2020), l'Agence Nationale GE 2020 sous

tutelle du Ministère de la Planification, les comités provinciaux, départementaux et locaux, ouvre de meilleures perspectives aux capacités du MPDE.

4.1.35. La création du CCSO en charge du suivi des projets de la Banque en RGE est une avancée positive même si ce développement institutionnel n'a pas conduit à une impulsion suffisante de l'amélioration des projets de la Banque aujourd'hui achevés. Son financement actuel par le Gouvernement, qui a ainsi pris le relais, permet d'envisager une continuité de son fonctionnement et de son appui.

4.1.36. Au total, l'examen du développement institutionnel en matière de programmation des investissements, de planification, de statistique, de dotation en compétences nationales, est très peu satisfaisant.

#### e) Durabilité

4.1.37. En dépit de l'évolution positive de la situation économique engendrée par la hausse des revenus pétroliers, la durabilité des effets du projet est limitée par le niveau insuffisant d'atteinte de l'ensemble des résultats escomptés, une gouvernance insatisfaisante, un soutien sociopolitique limité et une difficile résistance aux facteurs exogènes.

4.1.38. La viabilité de l'assistance technique, affectée par le manque de ressources humaines et l'insuffisance des résultats de la formation et du transfert des connaissances marque la persistance de la dépendance du MPDE vis-à-vis de l'assistance technique extérieure. Le bas niveau des salaires des fonctionnaires et l'instabilité de l'encadrement de l'administration ne permet pas un ancrage des résultats. La Gouvernance insatisfaisante au niveau des ministères a limité la portée des engagements pris dans le cadre de la conférence nationale de 2007. Le pays est également très exposé aux risques de facteurs exogènes tels que la baisse du prix du pétrole et l'instabilité économique et politique des pays de la région.

4.1.39. Dans l'ensemble, la durabilité des effets du projet est jugée très peu probable donc très peu satisfaisante.

## **4.2. Notations de la performance**

### a) Performance globale et résultats

4.2.1. La contribution du projet à l'objectif sectoriel qui était de renforcer les capacités du Gouvernement dans la gestion de l'économie nationale est très peu satisfaisante du fait essentiellement du faible niveau de réalisation des objectifs spécifiques. Cette faible performance est due à une mauvaise appréciation des risques, à une mauvaise gestion du projet malgré sa reformulation. La formation et l'assistance technique, y compris le transfert des connaissances, principales composantes du projet, n'ont pas été convenablement exécutées rendant difficile l'appréciation des effets et des retombées sur l'amélioration des performances ou la gestion économique du pays.

4.2.2. La gouvernance économique du pays souffre du niveau insatisfaisant des performances des politiques et institutions des pays (EPIP/CPIA égal à 3,16 - la moyenne des pays FAD étant de 3,42) confirmé par la publication de la BM<sup>25</sup>. Le rapport « Doing Business » de la Banque Mondiale classe le pays à la 170<sup>ème</sup> place sur 183 pays en ce qui concerne la facilitation des

<sup>25</sup> Governance Matters 2009, World Bank.

affaires en 2010. Malgré son niveau relativement élevé de PIB par habitant, l'IDH 2007 calculé par le PNUD classe le pays au 118e rang sur 182 pays.

4.2.3. Au total, la performance globale du projet AMPDE est très peu satisfaisante.

b) Performance de l'Emprunteur (donataire)

4.2.4. Le Gouvernement a identifié le besoin en renforcement des capacités en appui à son document cadre de la politique économique (1992-95), et a aidé à la formulation du projet en préparant une étude financée par la CEE ainsi qu'à son évaluation par la Banque. Mais, il n'a pas mis en place les conditions institutionnelles d'un bon démarrage du projet et assurer un succès dans sa mise en œuvre, en particulier au moment des reformulations de 1999 et 2002. Cette situation est imputable à la sous-estimation du déficit en ressources humaines du MPDE, à la mauvaise gouvernance ainsi qu'à la définition d'un cadre institutionnel inadapté.

4.2.5. La performance d'exécution est très peu satisfaisante en raison de la mauvaise gouvernance du projet, qui a été achevé avec 9 ans de retard. La CEP n'a pu exercer toutes ses fonctions de gestion, y compris financières, en raison de l'ingérence des autorités du MPDE et du Ministère des finances. Le personnel de la CEP, les homologues nationaux et bénéficiaires ont été instables. Les assistants techniques ont été recrutés avec retard ou non recrutés. Des clauses de l'accord de prêt n'ont pas été respectées, en particulier les règles de la Banque pour l'acquisition de biens et services. Les rapports de suivi du projet n'ont pas été élaborés<sup>26</sup> et un seul audit externe a été fait en treize ans de mise en œuvre.

4.2.6. La performance de l'Emprunteur est donc jugée très peu satisfaisante.

c) Performance de la Banque

4.2.7. L'identification du projet a confirmé de façon adéquate l'importance et le contenu des besoins du MPDE de renforcement des capacités en vue du pilotage de l'économie et de gestion des projets. La préparation et l'évaluation du projet ont sous-estimé le déficit des ressources humaines, les risques institutionnels et les lacunes au niveau de la gouvernance. La qualité à l'entrée du projet est très peu satisfaisante, en particulier en ce qui concerne la clarté des résultats attendus, l'identification d'indicateurs pertinents en nombre suffisant, l'élaboration d'un cadre logique et la détermination des besoins précis d'assistance technique, l'identification des risques et les mesures d'atténuation.

4.2.8. La Banque a effectué 19 missions de supervision en treize ans, avec l'appui du Bureau de Libreville de la Banque depuis sa création. Le nombre de missions au début du projet a été insuffisant. Les missions n'ont pas pu apporter une contribution suffisante à la solution des problèmes d'autant plus que leur durée était souvent insuffisante, et auraient dû être suivies dans leurs propositions, de clôturer le projet dès la fin des années 90.

4.2.9. Au total, la performance de la Banque est peu satisfaisante.

### **4.3. Facteurs influençant l'exécution, la performance et les résultats**

4.3.1. Plusieurs facteurs ont influencé l'exécution, la performance et les résultats. L'évolution des prix du marché mondial du pétrole 1992-2009 et l'augmentation des revenus pétroliers a

<sup>26</sup> Un rapport d'achèvement, non officiel et incomplet, du gouvernement est disponible.

probablement eu un effet néfaste sur le projet dont le montant et les moyens étaient devenus relativement insignifiants par rapport à ceux requis dans d'autres secteurs. L'influence de la Banque aurait été plus positive si elle avait procédé à la clôture du projet.

4.3.2. Le faible engagement du Gouvernement, la faiblesse des capacités administratives, la mauvaise gouvernance, la nomination en retard du personnel clé et son instabilité ont été des facteurs négatifs de la performance du projet.

4.3.3. La gestion financière du projet, la dotation en personnel, le non-respect des procédures de la Banque, le suivi et l'élaboration des rapports du projet ont également affecté la performance du projet et ses résultats. L'assistance technique, malgré son utilisation insuffisante et sa faible portée, a été un facteur positif partiel. Cependant, la faible participation des bénéficiaires à la réalisation du projet et l'absence d'homologues nationaux ont été des facteurs négatifs.

4.3.4. Le calendrier d'exécution irréaliste, la mauvaise qualité de la gestion financière du projet, les retards dans la sélection des personnel/consultants/prestataires et dans la réception des fonds de contrepartie et la disponibilité de crédits suffisants, la non maîtrise des procédures d'acquisition et de décaissement ont influencé négativement l'exécution du projet et ce, en dépit de ses reformulations successives.

## **5. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS**

### **5.1. Conclusions**

5.1.1. La performance globale du projet AMPDE, achevé avec neuf ans de retard, est très peu satisfaisante. Le projet n'a pas atteint les résultats escomptés de renforcement des capacités nationales dans les domaines de la programmation des investissements, de l'évaluation-suivi des projets, la planification économique, la statistique, et de l'amélioration de la performance des projets de la Banque. Ces capacités, très insuffisantes, ont connu une amélioration en dehors du projet, grâce essentiellement aux travaux du Gouvernement, menés avec l'appui d'autres partenaires au développement.

5.1.2. La programmation des investissements continue à être marquée par un programme des investissements publics (PIP) et des projets de développement de qualité insuffisante. Les politiques économiques et les activités de planification menées jusqu'à ce jour sont insatisfaisantes tandis que la stratégie nationale de développement GE 2020 reste à mettre en œuvre. Les capacités institutionnelles statistiques restent insuffisantes, et de grosses lacunes du système statistique demeurent : comptes économiques rétrospectifs non disponibles depuis 1992, données contestées du recensement de la population de 2002, transparence et diffusion insatisfaisantes des statistiques, absence d'une stratégie nationale de développement statistique. Ces performances insatisfaisantes ont pour cause essentielle la faiblesse en ressources humaines dans le pays et au MPDE ainsi que la gouvernance non-satisfaisante au niveau du projet.

5.1.3. Les besoins en assistance technique du projet n'ont pas été définis avec précision. Les termes de référence des experts étaient imprécis et trop ambitieux, vu le temps limité qui leur était alloué, dans un contexte de participation très insuffisante des homologues nationaux et l'absence de dispositif de transfert des connaissances. Les experts recrutés par le projet n'ont pas donné satisfaction au MPDE, qui n'a pas tiré profit de cet apport.



5.1.4. La formation qui constituait la principale composante du projet fut un échec. Des plans de formation ont été élaborés mais n'ont pu être mis en œuvre sauf quatre ateliers entre 1995 et 1997. La faiblesse du transfert des compétences a limité considérablement la durabilité des résultats. Le projet n'a pas réussi à doter le MPDE d'un minimum de compétences nationales. Les effectifs du MPDE et leur qualité ont stagné depuis les années 1990.

5.1.5. La gestion très peu satisfaisante du projet due à sa mauvaise gouvernance, au cadre institutionnel déficient ; aux ressources humaines insuffisantes ; et au manque de formation de ses gestionnaires sur les procédures de la Banque aurait dû pousser la Banque à clôturer le projet dès la fin des années 90.

5.1.6. Grâce à sa forte production pétrolière, la Guinée équatoriale est passée de la situation de pays à bas revenu du début des années 1990 à celle de pays à revenu intermédiaire actuellement avec un développement humain insuffisant. Ses besoins en renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale demeurent aussi importants, mais peuvent dorénavant bénéficier davantage de financements nationaux et extérieurs. Toutefois, si les risques qui prévalaient pendant la mise en œuvre du projet ne sont pas suffisamment pris en compte, les actions actuelles et futures de la Banque n'apporteront pas les changements souhaités dans la capacité de gestion économique du pays.

## **5.2. Enseignements**

5.2.1 L'analyse et l'adaptation au contexte dans lequel s'inscrivent les actions de renforcement des capacités sont fondamentales pour assurer leur réussite et obtenir des résultats probants. De même, une évaluation insuffisante des besoins du pays et une analyse légère des facteurs de risque d'ordre institutionnel et politique conduisent à l'adoption de projet inadéquat en matière de de renforcement des capacités.

5.2.2 Le renforcement des capacités nationales pour améliorer l'efficacité de la gestion macroéconomique par la mise en œuvre d'actions de formation ne constitue pas une réponse suffisante pour améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion en place. D'autres actions liées à l'amélioration de la gouvernance économique et à la rétention des cadres qualifiés au sein de l'administration (système de salaires et de motivation, gouvernance institutionnelle) devront être également envisagées.

5.2.3 L'efficacité de l'assistance technique dans le cadre d'un projet de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion macroéconomique, est subordonnée à la disponibilité d'homologues nationaux compétents et l'existence de mécanismes adéquats de transfert de connaissances pour l'appropriation des outils de gestion macroéconomique.

## **5.3 Principales recommandations**

Pour pallier les faiblesses constatées et consolider les résultats obtenus, il est recommandé notamment d'entreprendre les actions suivantes :

### **Par le Gouvernement**

- i. Intensifier le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale sur la base d'une identification des besoins réels compte tenu des orientations de la stratégie GE 2020, et du

nouveau contexte socioéconomique de la RGE, pays PRI pétrolier ayant un faible niveau de développement humain ;

- ii. Améliorer la gouvernance économique et financière, au niveau des projets de développement et impulser les conditions de bonne gestion des projets, à travers le fonctionnement adéquat du cadre institutionnel convenu avec la Banque, le respect des procédures en matière d'acquisition des biens et services, et la tenue d'une comptabilité adéquate dans chaque projet.
- iii. Impulser au niveau national et de la fonction publique, des politiques adéquates de développement des ressources humaines incluant un système de rémunération et de motivation performants et de développement de carrières accompagnés de programmes à moyen terme de renforcement des capacités.
- iv. Considérer le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale en tant que priorité nationale qui doit s'insérer dans le cadre des programmes et projets de développement initiés ou non avec les partenaires au développement.

### **A la Banque**

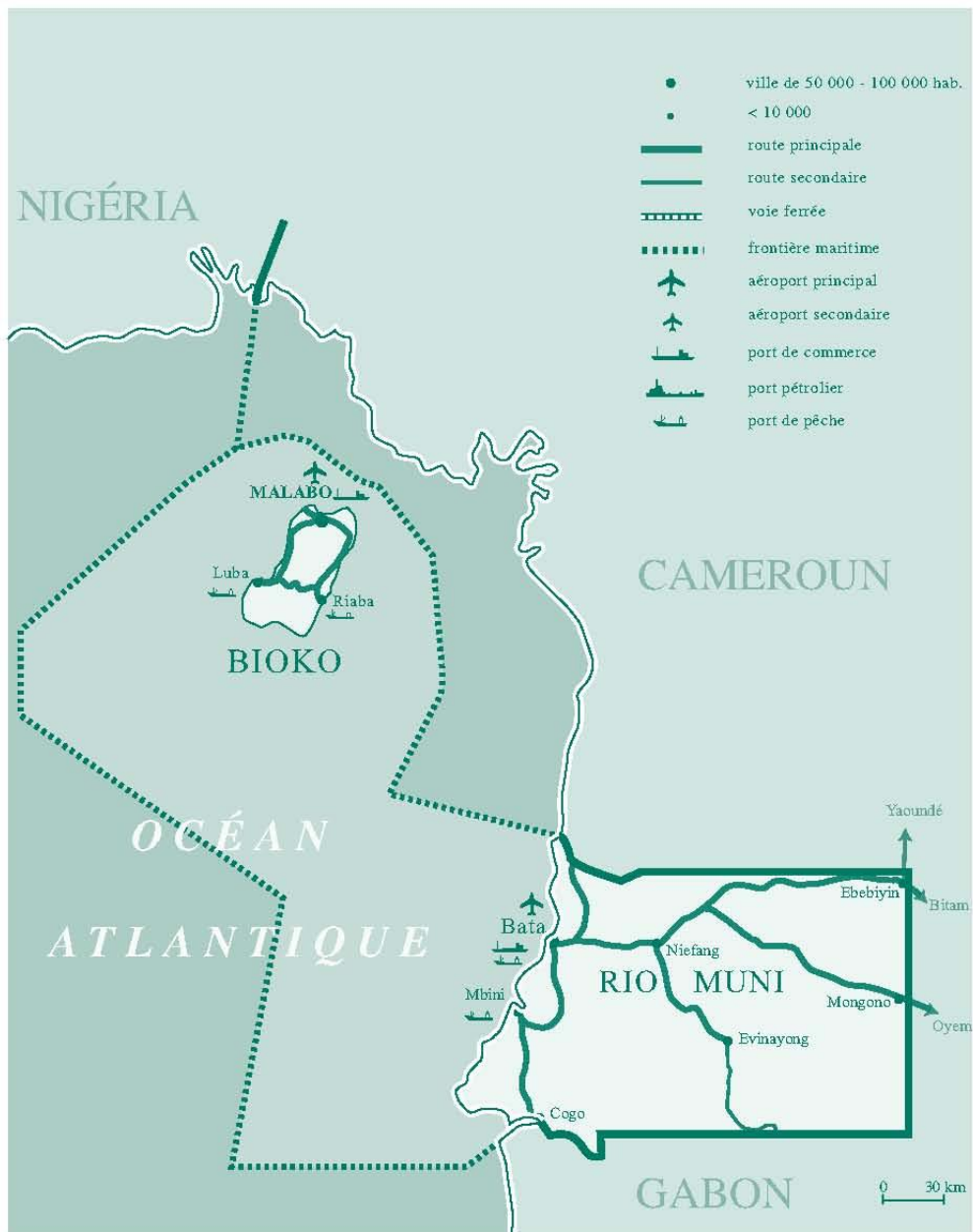
- vi. Soutenir le pays en collaboration avec d'autres partenaires au développement, en finançant des projets de renforcement des capacités de l'administration de la RGE dans les domaines de la gouvernance économique et financière, de la programmation des investissements, de la planification et de la statistique (assistance à l'élaboration de la stratégie nationale de développement statistique).
- vii. Identifier avec soin les problèmes de gouvernance au niveau de la gestion de projet de renforcement des capacités et mettre en place avec le Gouvernement de la RGE le cadre institutionnel adéquat, tout en respectant les principes directeurs de bonne gestion et d'appropriation des opérations de renforcement des capacités.
- viii. Elaborer les directives opérationnelles de la Banque en application de la nouvelle politique/stratégie de renforcement des capacités en s'inspirant des bonnes pratiques des banques multilatérales de développement<sup>27</sup>.
- ix. S'assurer dans toute opération de renforcement de capacités des conditions de transfert des compétences aux homologues nationaux tout en apportant un appui à la mise en place d'un système de suivi-évaluation de ces opérations au sein du pays.
- x. Veiller à l'application stricte des directives opérationnelles de la Banque qui prévoient les conditions de clôture d'un projet et l'annulation du don ou du prêt<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Principes directeurs de la Stratégie de renforcement des capacités du Groupe de la Banque p. 16 (ADB-BD/2009/222/Reev.1 – ADF/BD/WP/2009/158/Rev.1 – Décembre 2009)

<sup>28</sup> Directives révisées sur l'annulation des prêts, dons et garanties approuvés par le Groupe de la Banque (ADB/WP/2010/106/Rev.2 – ADF/BD/WP/2010/62/Rev.2 - Septembre 2010)

# **ANNEXES**

# Guinée Equatoriale

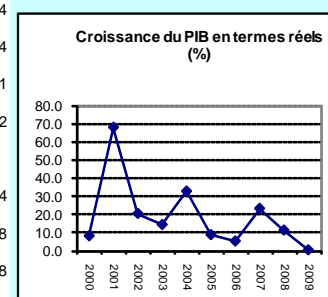
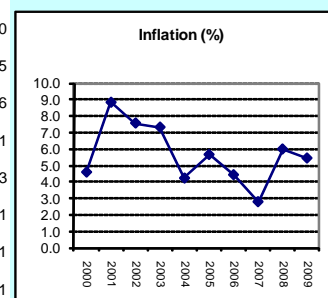
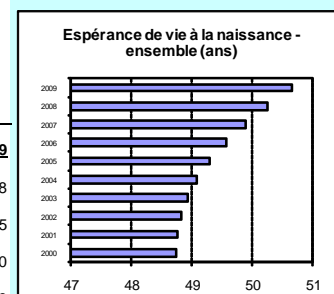
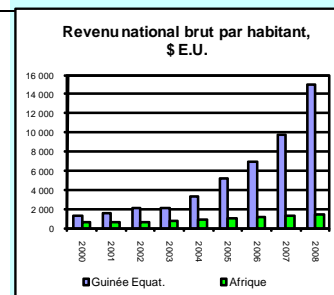




Guinée Equat. - Profil pays



	Guinée Equat.		Afrique Pays en développement		
	Année	Valeur			
<b>Social</b>					
Total Population en milieu d'année (millions)	2009	0.7	1 008.4	5 628.5	
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009	2.6	2.3	1.3	
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	14 980.0	1 427.9	2 780.3	
Population urbaine (% du total)	2009	39.5	39.6	44.8	
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009	50.6	55.7	66.9	
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009	97.1	80.0	49.9	
Taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans	...	...	130.2	80.8	
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2006	43.0	64.0	84.0	
Analphabétisme des adultes - Total (%)	...	...	59.4	19.0	
Taux brut de scolarisation au primaire (%)					
Garçons	2007	101.2	101.6	108.9	
Filles	2007	96.2	91.7	104.6	
Indice de développement humain	2007	0.719	0.514	0.679	
<b>Indicateurs macroéconomiques</b>					
	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
PIB (Milliards de dollars E.U.)	0.1	1.2	10.7	16.2	10.8
Croissance du PIB en termes réels (%)	3.3	8.2	23.2	11.3	0.5
Croissance du PIB par habitant en termes réels (%)	- 0.1	5.0	20.0	8.5	- 2.0
Investissement intérieur brut (% du PIB)	54.8	61.9	31.1	31.3	44.9
Epargne nationale Brute (% du PIB)	40.1	45.2	39.6	36.6	31.3
Inflation (%)	0.7	4.6	2.8	6.0	5.5
Masse monétaire M2, variations annuelles en %	- 52.0	36.2	41.3	30.1	17.8
Variation en volume des exportations (mses) (%)	18.8	- 23.2	10.7	2.3	- 7.0
Variation en volume des importations (mses)(%)	14.5	15.0	7.9	50.9	- 7.5
Variation des termes de l'échange (%)	- 6.5	118.6	- 11.2	45.8	- 33.6
Service de la dette (% des exportations b & s)	19.8	0.8	0.4	0.1	0.1
Solde des comptes courants (% du PIB)	- 14.3	- 16.5	1.1	3.7	7.3
Dette extérieure totale (% du PIB)	159.3	36.3	1.3	0.7	1.1
Average exchange rate (monnaie nationale par \$ EU)	272.3	712.0	479.3	447.8	489.1
Réserves internationales (Millions de dollars)	0.7	17.7	2 433.7	2 876.9	2 380.1
Réserves intern. (en mois d'importations des b & s)	0.1	0.2	7.7	5.8	6.4
<b>Structure de l'Economie</b>					
<b>Par secteur (% du PIB)</b>					
Agriculture	61.5	7.9	86.4	79.0	74.4
Industrie	10.6	84.3	11.0	18.3	23.4
Manufactures	1.6	0.2	0.1	0.1	0.1
Services	27.8	7.8	2.7	2.7	2.2
<b>Par secteur (Croissance annuelle en %)</b>					
Agriculture	0.7	- 7.5	- 4.0	2.6	- 0.4
Industrie	3.9	11.9	30.8	70.2	39.8
Manufactures	3.8	- 1.0	17.7	14.4	14.8
Services	4.4	32.5	35.8	69.7	21.3

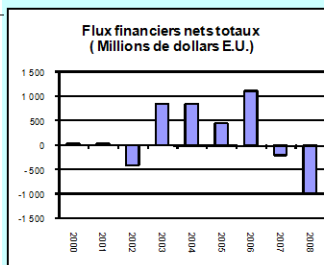
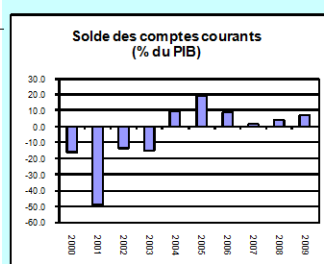
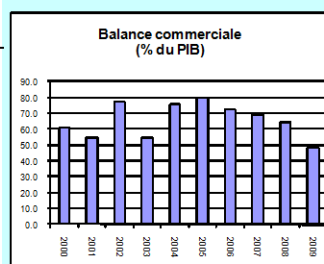
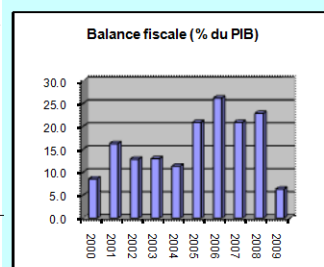




Guinée Equat. - Profil pays



	1990	2000	2007	2008	2009
<b>Développement du secteur privé</b>					
Délais pour créer une entreprise (jours)	...	...	136	136	136
Transfert de propriété - Temps (jours)	...	...	23	23	23
Paiement des taxes - (nombre)	...	...	46	46	46
exécution des contrats - Délai (jours)	...	...	553	553	553
Indice de protection des investisseurs (0-10)	...	...	3.7	3.7	4
<b>Finances publiques (% du PIB)</b>					
Recettes totales et dons	51.1	20.7	45.0	48.4	43.3
Dépenses totales et prêts nets	56.3	12.1	24.1	25.5	37.0
Déficit (-) / Excédent global (+) (y compris dons)	-5.3	8.6	20.9	22.9	6.4
<b>Balance des paiements</b>					
<b>(Millions de dollars E.U.)</b>					
Balance commerciale	-15.4	717.1	7 450.0	10 493.3	5 206.2
Exportations de biens (fab)	37.8	1 220.9	10 209.7	14 440.2	8 816.7
Importations de biens (fab)	53.2	503.8	2 759.7	3 946.9	3 610.5
Balance des services	-31.3	-549.5	-1 091.6	-1 613.3	-1 555.2
Revenu des facteurs	7.5	-370.3	-6 192.8	-8 226.2	-2 790.9
Solde des comptes courants	-19.0	-194.4	119.9	593.2	791.6
<b>Balance des paiements</b>					
<b>(% du PIB)</b>					
Balance commerciale	-11.6	60.9	69.6	64.7	48.1
Exportations de biens (fab)	28.6	103.7	95.4	89.0	81.5
Importations de biens (fab)	40.2	42.8	25.8	24.3	33.4
Balance des services	-23.7	-46.7	-10.2	-9.9	-14.4
Revenu des facteurs	5.7	-31.4	-57.9	-50.7	-25.8
Solde des comptes courants	-14.4	-16.5	1.1	3.7	7.3
<b>Flux financiers et dette extérieure</b>					
<b>(Millions de dollars E.U.)</b>					
Flux financiers nets totaux	61.5	21.9	-207.2	-976.1	...
Aide publique au développement nette	60.2	21.3	31.4	37.6	...
Investissements nets directs en prov. de l'étranger	11.1	111.4	1 726.5	1 289.6	...
Dette extérieure totale	212.3	427.5	136.3	120.3	115.2
Service de la dette	19.8	0.8	0.4	0.1	0.1



## CRITERES D'EVALUATION

Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)			
No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
1	<b><u>Pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b>Peu satisfaisant.</b>
i)	Conformité avec la stratégie de développement globale du pays	3	AMPDE tirait principalement sa pertinence de son appui au document cadre de la politique économique (DCPE 1992-95) du Gouvernement, qui a bénéficié de la FASR 1993-96 du FMI, du PAS 1993-94 de la Banque et de son alignement sur ses objectifs de renforcement des capacités. Il visait à améliorer les ressources humaines par la formation, à renforcer des instruments de mise en œuvre de la politique macroéconomique, et à apporter les équipements nécessaires.
ii)	Conformité avec la stratégie d'aide de la Banque	3	AMPDE était conforme à la politique de la Banque en matière de renforcement des capacités du pays à faible revenu qu'était la Guinée Equatoriale au moment de l'évaluation, exprimée en particulier dans le DSP 1996-98. Le pays ayant vu depuis ses ressources financières très fortement augmentées grâce au pétrole, la politique de la Banque a évolué dans les DSP 2004-06 et 2008-12, la Guinée équatoriale étant considérée comme un pays PRI, recevant des prêts. Le rapport d'évaluation et les reformulations de 1999 et 2002 considéraient insuffisamment l'impact du boom pétrolier.
iii)	Politique macro-économique	-	s.o.
iv)	Politique sectorielle	2	L'appui institutionnel au MPDE était pertinent en renforçant les capacités de programmation, de planification et de statistiques. La reformulation de 2002 aurait pu remodeler les modalités de l'assistance.
v)	Réforme de la politique gouvernementale	1	Les liens du renforcement des capacités du MPDE avec la réforme des finances publiques et de la fonction publique auraient dû être davantage établis.
vi)	Réduction de la pauvreté	2	Le projet initial ne prévoyait pas d'actions spécifiques en vue de la lutte contre la pauvreté. Par la suite, suite aux reformulations, le projet a contribué au profil de pauvreté, mais une consultation prévue ne s'est pas concrétisée.
vii)	Social et égalité des sexes	-	s.o.
viii)	Préoccupations environnementales	-	s.o.
ix)	Valorisation des ressources humaines	2	La formation est la principale composante du projet mais les conditions de sa réussite ne sont pas réunies. La prise en compte des effets de la concurrence croissante du secteur pétrolier et des autres secteurs pour l'emploi des compétences nationales n'a pas été envisagée. La réforme de la fonction publique, avec ses salaires bas et sa gestion inadéquate des effectifs, est peu évoquée.
x)	Développement institutionnel	2	AMPDE accordait une importance particulière au renforcement des capacités institutionnelles du MPDE, mais ne tirait pas profit des apports possibles du projet en accord avec les objectifs globaux du MPDE et du Gouvernement.

**Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)**

No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
xi)	Développement du secteur privé	-	s.o.
xii)	Intégration économique régionale	2	La question de l'intégration régionale, importante pour le pays, n'est abordée qu'indirectement, en évoquant l'utilisation possible de cadres de la sous-région.
xiii)	Qualité à l'entrée	1	La qualité à l'entrée du projet est marquée par l'inadéquation de ses objectifs, mais aussi par l'imprécision des résultats attendus, l'insuffisance des moyens et du temps alloués pour les obtenir, l'absence de cadre logique du projet et l'analyse insuffisante des risques et moyens d'atténuation. L'évaluation a sous-estimé la pénurie de ressources humaines et n'a pas perçu le risque de mauvaise évaluation des besoins eu égard aux circonstances du pays. Le risque d'échec de la formation n'a pas été identifié alors que l'atteinte des objectifs visés reposait en bonne partie sur les cadres formés. Au moment des reformulations, les changements dus au boom pétrolier auraient pu être mieux cernés ainsi que les risques induits, en particulier ceux liés à un possible syndrome pétrolier.
xiv)	Autre (spécifier)	-	s.o.
2	<b>Réalisation des objectifs et résultats ("Efficacité")</b>	<b>1</b>	<b>Très peu satisfaisant du fait essentiellement de l'échec des deux composantes principales que sont la formation et l'assistance technique</b>
i)	Extrants	1	Les équipements ont été mis en place, quelquefois avec du retard : ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, véhicules automobiles. Leur utilisation n'a pas toujours été conforme à ce qui était prévu. Ils sont hors d'usage et obsolètes. La plupart des produits attendus n'ont pas été réalisés
ii)	Renforcement des conditions d'amélioration de la qualité des services du MPDE	1	Les propositions de l' « Etude sur le renforcement des capacités de prévision, de planification et de gestion des ressources de l'administration de la RGE » n'ont pas été examinées en profondeur par le Ministère, qui l'a jugée insatisfaisante. Il y a eu un échec sur la formation et l'assistance technique. Les cadres formés et expérimentés du MPDE ont évolué hors du MPDE vers d'autres fonctions mieux rémunérées. Les ressources humaines du MPDE ont stagné depuis les années 1990
iii)	Amélioration de l'efficacité et la performance des projets du Groupe de la Banque, en s'appuyant en particulier sur le CCSO	1	Les projets approuvés par la Banque pendant les années 1990 n'ont pas obtenu des résultats satisfaisants
iv)	Amélioration des capacités du MPDE à élaborer, exécuter et évaluer des plans et projets de développement économique et social de la RGE	1	L'évaluation des projets est souvent sommaire et il n'existe pas de bilan de mise en œuvre des plans élaborés en dehors du projet.
v)	Amélioration de la fiabilité des statistiques socioéconomiques et macroéconomiques	2	Contribution limitée et à des degrés divers à l'obtention des produits statistiques attendus de la DGSCN/MPDE. La performance de l'expert statisticien qui devait aider le MPDE à faire les diagnostics du système statistique et de la comptabilité nationale avait été jugée non satisfaisante par le Gouvernement en raison de l'insuffisance des travaux et du transfert de ses connaissances en l'absence d'homologues nationaux.
vi)	Contribution à l'amélioration de la qualité des investissements publics	1	Suppression du poste d'expert en programmation des investissements. La programmation des investissements continue



**Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)**

No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
	(PIP)		à être marquée par un PIP de qualité insuffisante.
vii)	Contribution à l'amélioration de la situation socioéconomique de la RGE	1	Les indicateurs sociaux ont des niveaux inférieurs aux moyennes continentales. La RGE continue d'être confrontée à un problème de transparence dans la gestion des ressources publiques, de corruption et de sérieux problèmes de capacités de l'administration publique.
<b>3)</b>	<b>Efficiences</b>	<b><u>1</u></b>	<b>Très insatisfaisant</b>
i)	<u>Taux de rentabilité économique</u>	-	s.o.
ii)	<u>Taux de rentabilité financière</u>	-	s.o.
iii)	<u>Indicateurs du rapport coût-efficacité (spécifier....)</u>	1	L'efficacité est jugée globalement très insatisfaisante. L'achèvement du projet AMPDE a eu lieu avec 9 ans de retard. Des gaspillages ont été enregistrés. Plusieurs formations non mises en œuvre avaient fait l'objet d'appels d'offres, de multiples démarches et de contrats qui n'ont pas abouti en raison de la méconnaissance des procédures de la Banque ou de décisions d'annulation de dernière minute par le Gouvernement. Ces annulations ont contraint la Banque à ne pas récupérer des avances faites ou à verser des dédommagements. La non maîtrise de l'espagnol par les experts du projet, comme celle du français par les agents diminue l'efficacité du projet.
<b>4</b>	<b><u>Impact sur le développement institutionnel</u></b>	<b><u>1</u></b>	<b>Très peu satisfaisant</b>
i)	<u>Capacités nationales</u>	<u>1</u>	Très peu satisfaisant
	- Gestion économique	1	Les faibles progrès de la planification, de la programmation des investissements et de la statistique ont eu peu d'impact sur la gestion économique. Des efforts sont en cours pour l'amélioration de la gestion publique, avec l'aide du FMI, qui ont abouti à de premiers résultats.
	- Statistique	1	Les capacités statistiques restent insuffisantes. La production et la publication de statistiques plus fiables pour les besoins de la planification macro-économique, ont été accomplies à la DGSCN pendant et en dehors du séjour de l'expert statisticien, sans pouvoir attribuer ces travaux au projet.
	- Programmation des investissements	1	Les capacités institutionnelles de la programmation des investissements et de l'analyse des projets sont restées faibles au MPDE et dans les ministères, et AMPDE n'a pas contribué aux évolutions constatées. La programmation des investissements continue à être marquée par un Programme des investissements publics (PIP) de qualité insuffisante.
	- Planification économique et politique économique	1	Le projet n'a pas fourni l'ensemble de produits attendus devant améliorer l'activité de planification économique du fait de l'échec des deux composantes que sont la formation et l'assistance technique.
	- Réforme de la fonction publique	s.o.	
	Gouvernance	1	Le projet n'a pas eu d'impact sur la gouvernance. Des progrès doivent être accomplis pour améliorer la gouvernance économique du pays, comme le montrent les indicateurs EPIP (BM et BAD) et les autres indicateurs de gouvernance disponibles.

**Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)**

No.	Indicateurs composants	Note (1 à 4)	OBSERVATIONS
	Capacité sectorielle	1	Les capacités insuffisantes du MPDE ont été décrites. Les cellules de planification des ministères restent en général sans moyens suffisants et leur coordination n'est pas assurée ou est difficilement assurée. Le cadre institutionnel prévu par la Conférence nationale de 2007 reste à mettre en place.
ii)	<u>Organe d'exécution</u>	1	Très peu satisfaisant
	Analyse de la planification/ politique	1	L'impact de la CEP a été faible.
	Contrôle et audit de gestion	1	Le projet n'a été audité qu'une seule fois en avril 2005. Les progrès de la gestion ont été très insuffisants.
	Formation/amélioration des compétences	1	Les programmes de formation prévus ne se sont pas déroulés ou ont eu peu d'impacts.
	Transfert de technologie	1	Le transfert des connaissances s'est peu fait. Les homologues ou les bénéficiaires du projet ne sont pas en place.
	Gestion du personnel (& rotation du personnel)	1	Le personnel du projet n'est plus en place. Les homologues sont dispersés et l'expérience acquise dans le cadre du projet n'est pas appliquée.
	Système d'information de gestion	1	Le DSP 2008-12 indique que les ministères ne disposent pas de système d'information et de gestion du personnel, de planification et d'organisation.
	Systèmes financier, budgétaire, d'exploitation & d'entretien	1	Lacunes des règles de comptabilité publique, du processus budgétaire, et des procédures de passation des marchés publics.
	Restructuration de l'organisme	1	La dernière restructuration de la CEP, qui n'est plus en place, a été un échec.
<b>5</b>	<b><u>Durabilité</u></b>	<b><u>1</u></b>	<b>Très peu satisfaisant du fait du caractère très limité des résultats obtenus</b>
i)	Viabilité technique	1	La faiblesse persistante des ressources humaines et des capacités est un handicap important.
ii)	Engagement durable de l'Emprunteur	2	Le soutien au renforcement de la planification est apporté par la Conférence nationale de 2007 qui a retenu les orientations du PNDES et de GE 2020, et un cadre institutionnel à cet effet. Cependant, la Gouvernance insatisfaisante risque de limiter la portée des engagements pris.
iii)	Soutien sociopolitique	1	Les faibles performances de la Gouvernance et le niveau bas des salaires sont un handicap au soutien sociopolitique.
vi)	Dispositions institutionnelles	2	Les dispositions institutionnelles du projet ont été inefficaces. Toutefois, le PNDS/GE 2020 a prévu un cadre institutionnel favorable à la planification et au MPDE, dont la mise en œuvre effective est un enjeu en raison d'une gouvernance insatisfaisante.
Viii)	Résistance aux facteurs exogènes	2	Le pays est très exposé aux variations du prix du pétrole, à la situation économique internationale et à la situation économique et politique régionale.
<b>6</b>	<b>Indicateur de performance globale</b>	<b><u>1</u></b>	<b>Très peu satisfaisant</b>

**Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)**

**PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR**

<b>Projet d'Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE)</b>		
<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à 4)</b>	<b>Observations</b>
1. <u>Qualité de la préparation:</u>	2	Le Gouvernement a identifié le besoin en renforcement des capacités en appui à son document cadre de la politique économique (1992-95), et a aidé à la formulation du projet en préparant une étude financée par la CEE. Il a participé aux processus d'identification, de préparation et d'évaluation menés par la Banque. Mais, il n'a pas préparé les conditions institutionnelles du bon démarrage et succès du projet, en particulier au moment des reformulations de 1999 et 2002. Il a sous-estimé le déficit en ressources humaines du MPDE, participé à la définition d'un cadre institutionnel inadapté et n'a pas créé les conditions d'amélioration de la gouvernance.
2. <u>Qualité de l'exécution</u>	1	Le projet a été achevé avec 9 ans de retard. Le personnel de la CEP et les homologues ont été instables. Les assistants techniques ont été recrutés avec retard ou non recrutés. La CEP n'a pu exercer toutes ses fonctions de gestion, y compris financières, et n'a eu aucune autonomie dans son travail en raison des interférences de la hiérarchie. Les crédits ont été sous utilisés malgré la longue durée du projet.
3. <u>Application des conventions</u>	<u>1</u>	Non-respect de clauses de l'accord de prêt, en particulier des règles de la Banque pour l'acquisition de biens et services et pour les audits. Absence d'autonomie de la CEP et absence de fonctionnement du cadre institutionnel du projet.
4. <u>Adéquation du suivi &amp; évaluation et de la communication de rapports</u>	<u>1</u>	Les rapports de suivi du projet n'ont pas été élaborés. Un seul audit a été fait en 13 ans. Un rapport d'achèvement, non officiel et incomplet, du gouvernement est disponible. L'apport du CCSO dans l'amélioration de l'efficacité des projets de la Banque est resté très limité.
5. <u>Opérations satisfaisantes (le cas échéant)</u>	-	s.o
<b><u>Performance globale de l'Emprunteur (donataire)</u></b>	<b>1</b>	<b>Performance de l'emprunteur (donataire) très insatisfaisante</b>

**Projet Appui au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE/Guinée Equatoriale)**

**PERFORMANCE DE LA BANQUE**

<b>Indicateurs composants</b>	<b>Note (1 à</b>	<b>Observations</b>
Au stade de l'identification	3	Suite à une demande du Gouvernement de mars 1992, une mission d'identification a confirmé, en relation avec les partenaires au développement, l'importance et le contenu des besoins du MPDE en renforcement capacités.
Au stade de la préparation	2	La préparation du projet s'est appuyée sur une étude du MPCFI financée par la CEE et des discussions avec le Gouvernement. La préparation a sous-estimé la pénurie de ressources humaines, les risques de mauvaise gouvernance et d'échec de la formation.
Au stade de l'évaluation	2	L'évaluation du projet, suite à la mission d'évaluation d'août 1992. Le rapport d'évaluation est pertinent mais il a sous-estimé le déficit des ressources humaines du MPDE et sa qualité à l'entrée est insatisfaisante, en particulier en ce qui concerne la fixation détaillée des résultats attendus, l'identification d'indicateurs pertinents en nombre suffisant, l'élaboration d'un cadre logique et la détermination des besoins précis d'assistance technique en réponse aux tâches fixes, et l'identification des risques, et des mesures d'atténuation. Le cadre institutionnel retenu distingue d'une manière insuffisante les fonctions d'orientation et de gestion de la CEP, traduisant ainsi une sous-estimation des problèmes de gestion du projet.
Au stade de la supervision	2	19 missions de supervision en 13 ans, mais en nombre insuffisant au début du projet, et en général de durée insuffisante. Elles se sont efforcées de mettre en place des calendriers de travail de la CEP. Elles n'ont pas apporté une contribution suffisante à la solution des problèmes; en particulier la clôture du projet aurait dû être davantage suivie.
<b><u>Evaluation globale de la performance de la Banque</u></b>	<b>2</b>	<b>La Performance de la Banque est peu satisfaisante</b>

**FACTEURS TOUCHANT LA PERFORMANCE D'EXECUTION ET LES RESULTATS**

Facteurs affectant positivement (+) ou négativement (-) l'exécution et la réalisation des objectifs majeurs

(Source : Directives révisées d'élaboration de la note de l'évaluation du RAP et du REPP)

Facteurs	Substantiel	Partiel	Négligeable	SO	Observations
<b>1. Echappant au contrôle des autorités</b>					
1.1 Prix du marché mondial (pétrole)	+				
1.2 Evénements naturels			-		
1.3 Performance de la Banque		+			
1.4 Performance des entrepreneurs/		+			
1.5 Guerre civile				-	
1.6 Autres (spécifier) Situation régionale		+			
<b>2. Relevant de l'autorité de l'Etat</b>					
2.1 Politiques macro-économiques		+			
2.2 Politiques sectorielles		+			
2.3 Engagement du gouvernement			+		
2.4 Nomination du personnel clé	-				
2.5 Financement de contrepartie			+		
2.6 Capacité administrative		-			
2.7 Autres (spécifier) Gouvernance	-			-	
<b>3. Relevant de la compétence de l'organe d'exécution</b>					
3.1 Gestion	-				
3.2 Dotation en personnel	-				
3.3 Utilisation de l'assistance technique		+			
3.4 Suivi & Evaluation	-				
3.5 Participation des bénéficiaires			+		
3.6 Autres (spécifier)				-	
<b>4- Facteurs touchant l'exécution</b>					
4.1 Modification de l'envergure/échelle/ conception du projet (reformulations)		+			
4.2 surestima. /sous-estimation des intrants matériels, des coûts unitaires de base			+		
4.3 Insuffisance des provisions pour imprévus				-	
4.4 Changements des taux de change, des dispositions financières et institutionnelles		+			
4.5 Calendrier d'exécution irréaliste	-				
4.6 Qualité de la gestion, gestion financière incluse	-				
4.7 Retards dans la sélection du (des) personnel/ consultants/entrepreneurs et dans la réception des fonds de contrepartie	-				
4.8 Procédures d'acquisition et de décaissement inefficaces		-			
4.9 Autres (spécifier)				-	

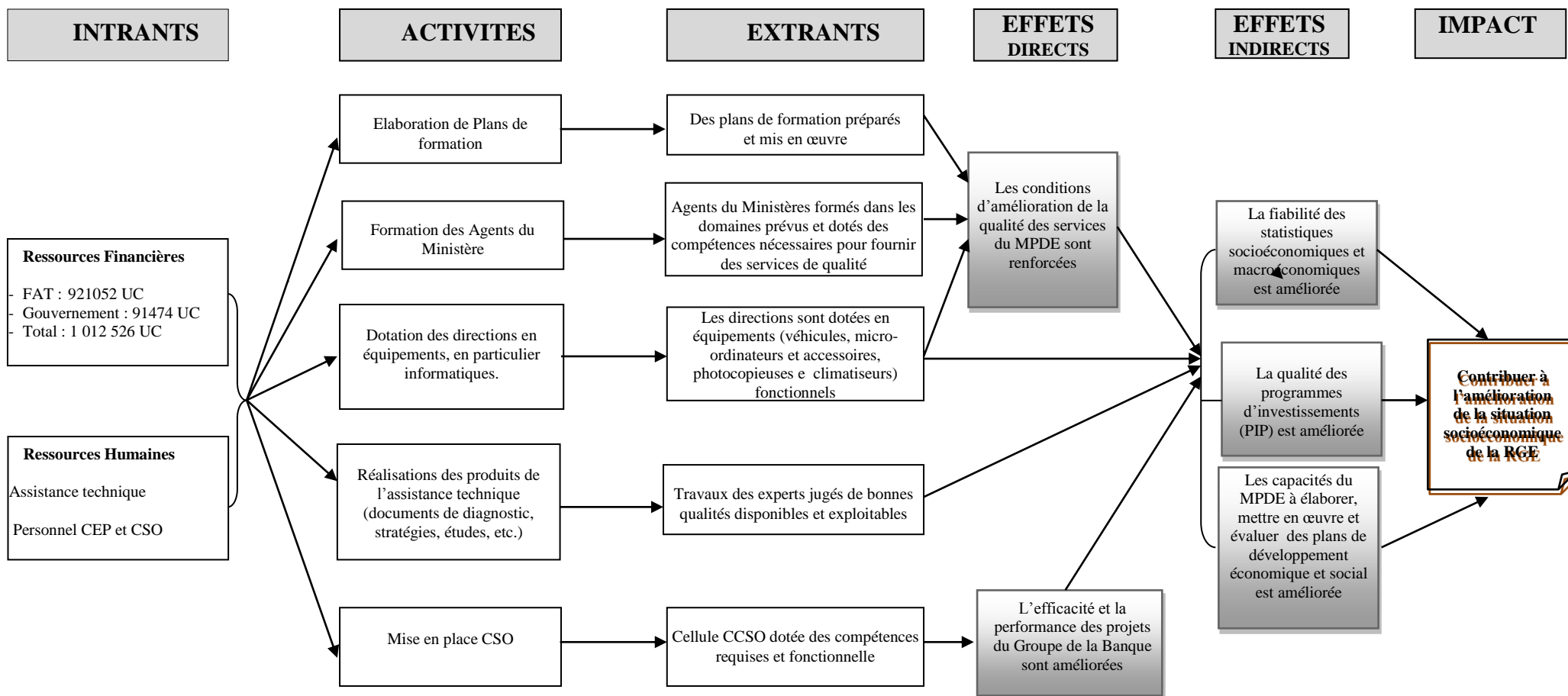
**MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI DU REPP AMPDE/GUI EQUATORIALE**

<b>Principales Constatations et conclusions</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsabilité</b>
<p>Grâce à sa forte production pétrolière, la Guinée équatoriale est passée de la situation de pays à bas revenu du début des années 1990 à celle actuelle de pays à revenu intermédiaire à développement humain insuffisant. Ses besoins en renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale restent aussi importants, mais peuvent dorénavant bénéficier davantage de financements nationaux et extérieurs</p>	<p>Intensifier le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale et identifier les besoins de renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale en tenant mieux compte, sur la base des orientations de la stratégie GE 2020, du nouveau contexte socioéconomique de la GE, pays PRI pétrolier au faible niveau de développement humain</p> <p>Apporter à la RGE l'expérience de la Banque en matière de renforcement des capacités dans les pays connaissant des transformations socioéconomiques due à l'existence de manne pétrolière ou autres et ayant atteint des résultats tangibles en matière de gouvernance.</p>	<p>Gouvernement</p> <p>BAD</p>
<p>La performance globale du projet AMPDE, achevé avec neuf ans de retard, est insatisfaisante. Les résultats attendus en matière de renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines de la programmation des investissements et de l'évaluation-suivi des projets, de la planification économiques, de la statistique, de la formation et, et de l'amélioration de la performance des projets de la Banque n'ont pas été atteints. Ces performances insatisfaisantes ont pour causes essentielles la faiblesse en ressources humaines qualifiées dans le pays et au MPDE ainsi que la gouvernance insatisfaisante au niveau du projet.</p>	<p>Insérer un programme de renforcement de capacités dans la stratégie de la Banque en RGE, tout en tenant compte des risques liés à la gouvernance économique du pays.</p>	<p>BAD</p>
<p>La gestion très insatisfaisante du projet est due : à sa mauvaise gouvernance ; à son cadre institutionnel déficient ; à ses ressources humaines insuffisantes ; et au manque de formation de ses gestionnaires aux procédures de la Banque, ajouté à cela le non- respect par le Gouvernement des arrangements institutionnels, des règles de gestion de la Banque, et des attributions de la CEP. La souplesse de la Banque pour la clôture du projet n'a pas été à son avantage.</p>	<p>Elaborer et suivre le profil de gouvernance pays</p>	<p>BAD</p>
<p>Les besoins en assistance technique du projet n'ont pas été définis avec précision. Les termes de référence des experts étaient imprécis et trop ambitieux, vu le temps limité qui leur était alloué, dans un contexte de participation très insuffisante des homologues et d'inorganisation du transfert des connaissances. Les experts recrutés par le projet n'ont pas donné satisfaction au MPDE.</p>	<p>Veiller, dans le cadre des projets de renforcement de capacités en cours et futurs, à la disponibilité des homologues nationaux en cas d'assistance technique, en prévoyant des mécanismes de transfert de compétences.</p>	<p>BAD</p>

MATRICE DE RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI DU REPP AMPDE/GUI EQUATORIALE		
Principales Constatations et conclusions	Recommandations	Responsabilité
<p>Echec de la formation, principale composante du projet, des plans de formation ont été élaborés mais non mis en œuvre sauf quatre ateliers entre 1995 et 1997.</p> <p>Le projet n'a pas réussi à doter le MPDE d'un minimum de compétences nationales. Les effectifs du MPDE et leur qualité ont stagné depuis les années 1990. Cette insuffisance de moyens humains qualifiés est due à la pénurie de ressources humaines qualifiées dans le pays en particulier pour les qualifications recherchées, au niveau bas des salaires de la fonction publique, et à la forte concurrence des secteurs demandeurs de main d'œuvre qualifiée</p>	<p>Impulser au niveau national et de la fonction publique, des politiques adéquates de développement des ressources humaines incluant un système de rémunération et de motivation performants et de développement de carrières accompagnés par un programme à moyen terme de renforcement des capacités.</p>	Gouvernement
	<p>Continuer à faire du renforcement des capacités un pilier essentiel de la stratégie de la Banque en RGE.</p>	BAD
<p>La programmation des investissements continue à être marquée par un Programme des investissements publics (PIP) et des projets de qualité insatisfaisante. Les politiques économiques et les activités de planification menées jusqu'à récemment sont considérées comme insatisfaisantes tandis que la stratégie nationale de développement GE 2020 reste à mettre en œuvre. Les capacités institutionnelles dans le domaine des statistiques sont insuffisantes, et leur développement enregistré depuis 1992 est dû aux travaux statistiques d'AMPDE mais menés avec la coopération d'autres bailleurs de fonds. De grosses lacunes statistiques demeurent : comptes économiques rétrospectifs non disponibles depuis 1992, données contestées du recensement de la population de 2002, transparence et diffusion insatisfaisantes des statistiques, absence d'une Stratégie Nationale de Développement Statistique.</p>	<p>Considérer le renforcement des capacités de gestion de l'économie nationale en tant que priorité nationale qui doit s'insérer dans tout projet ou programme de développement initié ou non avec les partenaires au développement.</p>	Gouvernement
	<p>Continuer à financer le renforcement des capacités de l'administration de la RGE dans les domaines de la gouvernance économique et financière, de la programmation des investissements, de la planification et de la statistique (mise en place de SNDS).</p>	BAD
	<p>Dans un contexte linguistique spécifique et avec la situation actuelle du pays, il est utile que la Banque renforce sa présence dans le pays pour faciliter la communication et l'appui technique dont le pays a besoin.</p>	

**MODELE LOGIQUE DE L'INTERVENTION**

Guinée Equatoriale. Projet d'appui institutionnel au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE)





MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE							
Guinée Equatoriale Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE)							
HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)		
<b>FINALITE/ objectif sectoriel</b>	<b>Résultats à long terme</b>						
Renforcer les capacités du Gouvernement dans la gestion de l'économie nationale	de la situation E s'est améliorée	- Indicateurs : EPIP de BM/BAD ; performance pays EPP; Gouvernance  - Indicateurs du contexte socioéconomique (taux de pauvreté, alphabétisme et scolarisation, espérance de vie, etc.)	Non spécifié  Non spécifié	Non spécifié  Non spécifié	- En 2008, EPIP de la BAD égal à 3,16 (moyenne des pays FAD : 3,42) - Doing Business 2010 : 170ème place sur 183 pays - Indicateur IDH 2007 : 118 <sup>E</sup> en 2007 sur 182 - La pauvreté touche 77% de la population. - Espérance de vie : 50,8 ans en 2006	Rapports du Gouvernement et des organisations internationales.	- Progrès de la Gouvernance - Qualité et niveau d'exécution du PIP améliorée
<b>Objectifs du projet</b>	<b>Résultats / Effets directs</b>						
Renforcer les capacités du MPDE dans le domaine de la programmation des investissements, la planification, la production des statistiques et l'évaluation et suivi des projets	La qualité des Programmes d'Investissement Publics (PIP) est améliorée	Qualité des PIP élaborés	Très satisfaisante	Très peu satisfaisante	Le Plan national de développement économique et social (PNDES), Guinée équatoriale 2020, adopté en 2007 Très peu satisfaisante  - Programme des investissements publics (PIP) élaboré chaque année, mais sa qualité est peu satisfaisante  - En 2005, 2006 et 2007, les dépenses effectives du PIP ont été respectivement, en millions \$, de 846, 1453, et 2126 pour des prévisions de 381, 817 et 2,044	Bilans d'exécution du PIP	Gouvernance améliorée, formation adéquate reçue et transfert effectif de compétences  Stabilité des agents
	La fiabilité des statistiques socioéconomiques et macroéconomiques s'est améliorée	- Qualité des statistiques - Réduction des délais de production des statistiques	Non spécifié	Très peu satisfaisante	Très peu satisfaisante. Quelques améliorations obtenues en dehors du projet	Statistiques socioéconomiques et macroéconomiques	Formation de qualité et transfert effectif de compétences  Stabilité des agents
	Les capacités du MPDE à élaborer, mettre en œuvre et évaluer des plans et projets de développement économique et social sont	- Amélioration du nombre et de la qualité de documents de planification (plans, stratégies, etc.) élaborés.	Non spécifié	Peu satisfaisante	- Peu satisfaisante. En dépit des multiples documents élaborés le projet n'y a apporté aucune contribution significative.  - Pas de bilans d'exécution des plans	- Plans nationaux et sectoriels - Travaux des experts - •Etude sur le renforcement des	- Qualité des travaux des experts - Homologues disponibles

**MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE**

Guinée Equatoriale Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/ RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)		
	améliorées	- Réduction du nombre de projets publics ne suivant pas la procédure PIP	Non spécifié	Très peu satisfaisante	Très peu satisfaisante. De nombreux projets, décidés par l'Etat en dehors du PIP ; y sont périodiquement inscrits pour régularisation.	capacités de prév., planif. de de RGE, AMPDE/ NSCE 2004.	Produits des experts utilisés par homologues et bénéficiaires
		- Accroissement du nombre et de la qualité des outils de planification	Non spécifié	Très peu satisfaisante	Très peu satisfaisante. Des manuels de programmation des inv. et de gestion des projets et ne sont pas disponibles.		
		Efficacité et performance des projets	Satisfaisante	Très peu satisfaisante	- L'évaluation des projets est souvent sommaire		
Renforcer les capacités de la CCSO	Améliorer l'efficacité et la performance des projets des projets financés par le Groupe de la Banque	Notation sur la performance globale des projets	Satisfaisante	Très peu satisfaisante	Très peu satisfaisante. Les trois projets Lutte contre la pauvreté, renforcement des services de santé de base, AMPDE ont une performance globale très peu satisfaisante.	Documents du Groupe de la Banque : Rapport de supervision, revue à mi-parcours, achèvement,...des projets financés par le Groupe de la Banque	- Efficacité cellule CCSO - Financement de CCSO par le gouvernement à la fin du projet
Doter le MPDE de manière durable d'un minimum de compétences nationales pour remplir ses missions	- Les conditions d'amélioration de la qualité des services du MPDE sont renforcées	- Nombre et qualité des cadres/agents du MPDE	Non spécifié	Très peu satisfaisante	- En 2009, les capacités humaines du MPDE n'ont pas significativement évolué depuis 1992. La DGCSF compte 1 seul cadre et 6 agents, la DGPPF compte 3 cadres et la DGSCN compte 8 cadres et cadres moyens et une vingtaine d'agents. Les capacités professionnelles du MPDE étaient en 2004 plutôt inférieures à ce qu'elles étaient en 1999.	- Etude sur le renf. des capacités de prév., planif. de de RGE, AMPDE/ NSCE 2004. - Etude sur la Fonction Publique - Documents BAD, BM ; FMI et autres organisations internationales	- Utilisation et maintenance adéquates des équipements - Transfert effectif des compétences
		- Cadre institutionnel révisé du MPDE	Non spécifié	Très peu satisfaisante	- les cadres formés et expérimentés du MPDE ont évolué hors du MPDE vers des fonctions supérieures ou mieux rémunérées.		

**MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE**

Guinée Equatoriale Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)		
		- Directives/procédures techniques pour le fonctionnement du MPDE.	Non spécifié	Très peu satisfaisante	Très peu satisfaisante		
		- Plans de formation élaborés pour MPDE	Non spécifié	Très peu satisfaisante	- Les plans de formation ont été élaborés pour les services MPDE (DGPPI, DGCSI et DGSCN) mais n'ont pas été mis en œuvre et aucun autre atelier n'a eu lieu -		
<b>ACTIVITES</b>	<b>EXTRANTS DU PROJET</b>						
- Elaborer des plans de formation pour le MPDE	- Des plans de formation pour le MPDE sont préparés et mise en œuvre	- Liste des plans de formation élaborés - Liste des ateliers organisés - Nombre de participants aux ateliers	- ateliers formation à Malabo ; - formation à l'étranger pour 1-2 ans de 7 cadres en économie, et pour 1- 9 mois de 15 cadres en planification, programmation des projets et statistiques ; des voyages d'études.	Très peu satisfaisante	- 4 ateliers de formation IAD entre 1995 et 1997 pour 90 agents des ministères 10-26 oct. 1995, pour les coordonnateurs, 25 participants 23 oct.-3 nov. 1995, pour les techniciens , 26 participants, 2-15 dec. 1996, 23 participants, 14-25 juillet 1997, une vingtaine participants - Formations sur la planification, programmation, statistiques, gestion de la dette, contrôle budgétaire, comptabilité non mises en œuvre - Un rapport sur le renforcement des capacités du MPDE a été élaboré en 2004 et a fait des propositions, de formation non examinées.	- Liste des participants - Liste des séminaires	- -Ateliers et formations organisées à temps - La formation est de qualité - Appui du Gouvernement
- Doter les directions du MPDE d'équipements	- Les directions du MPDE sont dotées d'équipements	- Nb de véhicules - Liste équipements	- 4 véhicules, 9 micro-ordinateurs, 3 imprimantes, 3 photocopieuses	Très peu satisfaisante	- 7 véhicules (+ 3) ; 19 micro-ordinateurs (+10) et leurs accessoires, (iii) 5 photocopieuses (+ 2) et 11 climatiseurs (+6)	- Liste d'équipements	
- Elaboration des travaux des experts de l'assistance technique pour le MPDE	- Les travaux des experts de l'assistance technique pour MPDE sont élaborés	- Liste des travaux des experts	- Travaux des experts annoncés dans leurs termes de référence	Très peu satisfaisante	- Expert statisticien-économiste. Des diagnostics et travaux mal ou pas utilisés. - Expert en stratégies et politiques de développement : travaux dont le projet de document stratégique de réduction de la pauvreté, en général peu ou pas utilisés. - Autres experts :	- RAP Liste des contrats - Différents documents réalisés par l'assistance technique	

**MATRICE RETROSPECTIVE DU CADRE LOGIQUE**

Guinée Equatoriale Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement Economique (AMPDE)

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES/RISQUES
		Intitulé	Prévision	Réalisation (achèvement, RAP)	Réalisation (post évaluation)		
					- Transfert de compétences : peu ou pas		
- Mettre en place une cellule CCSO fonctionnelle	- Une cellule CCSO fonctionnelle	- Performance globale des trois projets BAD	- Des améliorations de leur efficacité impulsées par CCSO depuis 1999.	Très peu satisfaisante	- Une cellule CSO fonctionnelle mais peu efficace - L'achèvement du projet AMPDE a eu lieu avec 9 ans de retard Pas	- Performance des projets	

Guinée Equatoriale Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement économique (AMPDE)

**MATRICE D'ÉVALUATION DU REPP AMPDE/GUI EQU**

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'ÉVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
<b>Pertinence et qualité a l'entrée</b>	1. Jusqu'à quel point La Banque accorde-t-elle une priorité au renforcement des capacités en RGE ?	1.1 Dans quelle mesure le contenu en renforcement des capacités des DSP prend en compte les besoins de la RGE en renforcement des capacités ?	Etat de prise en compte du renforcement des capacités dans les DSP et les stratégies et politiques de développement de la RGE depuis 1992, en particulier depuis 2000	Problématique du renforcement des capacités dans les DSP de la RGE	Document de politiques et stratégies de la RGE - DSP de la RGE - Autre documents du Gouvernemenet et de la Banque sur le renforcement des capacités.	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail et Interviews
		1.2 Quelle est l'évolution des capacités et des besoins en renforcement des capacités des bénéficiaires	Capacités existantes et besoins en renforcement des capacités des bénéficiaires 1992- 2009	Nombre, qualification et répartition des ressources humaines (y.c. cadres et femmes) Crédits alloués au renforcement des capacités		
		1.3 Dans quelle mesure la Banque a aligné les objectifs de AMPDE avec ceux des program.de la RGE ?	Alignement des objectifs du Gouvernement et des objectifs de AMPDE	Adéquation des objectifs du projet avec les programmes et stratégies de la RGE		
2. Quelle est la qualité de la conception du projet, en particulier celle de l'évaluation des risques et des stratégies pour y faire face?	2.1 Quelle est la Niveau d'adaptation des instruments mis en œuvre	- instruments mis en œuvre - Appropriation du projet par le pays	- Liste des instruments - Mode de fixation des objectifs et indicateurs - Degré d'engagement dans sa mise en œuvre et son suivi	Minis. Plan, Minis. Finances ; Les bénéficiaires ; Bureau régional de la BAD, BAD Les DSP ; Stratégie de la Banque pour les états fragiles (2008) : rapport de préparation, d'évaluation et d'achèvement) Enquête 2008 de suivi de la Déclaration de Paris- OCDE. Rapports d'achèvement AMPDE Autres Rapports du Gouverne. et des Partenaires au dévelop	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail et Interviews	
	2.2 La qualité de l'analyse du risque et des mesures d'atténuation est elle adéquate à la lumière des risques identifiés et non identifiés par le projet ?	- Principes risques identifiés et non identifiés et mesures d'atténuation de ces risques pendant la conception du projet, et qualité d'analyse (limites et pertinence).	principaux risques et mesures d'atténuation			
3. Dans quelle mesure la coordination avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux a-t-elle contribué à l'obtention des résultats recherchés ?		Coordination des principaux partenaires en RGE	- Interventions des des partenaires au développement - Indicateurs de mise en œuvre de la déclaration de Paris et Niveau de coordination			

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
<b>Efficacité</b>	4. Dans quelle mesure l'aide de la Banque dans le cadre du projet a-t-elle contribué à renforcer les capacités du MPDE dans la programmation des investissements?	<p>4.1 Dans quelle mesure le projet a contribué à renforcer les capacités de la programmation des investissements ?</p> <p>4.2 Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration des produits dans la programmation des investissements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et mise en œuvre de la répartition des missions et taches dans la programmation des investissements</li> <li>- Formation des cadres et agents sur la programmation des investissements</li> <li>- Outils méthodologiques et ressources</li> </ul> <p>Qualité, délais de production et utilisation passée et actuelle des indicateurs et rapports sur la program. des investissements, en particu. le PIP (Programme des investissement publiques pub.) et les rapports d'évaluation de projet</p>	<p>Lois organiques et textes officiels d'application sur lois de finances et les finances publiques (2004)</p> <p>Décrets et textes sur l'organisation du MPDE, du Ministère des finances et du Min.économie</p> <p>Rôle des cellules de planification des ministères</p> <p>Mise en place d'un Code des marchés publics</p> <p>Allègement des procédures d'engagement et de liquidation des dépenses budgétaires de l'Etat</p> <p>documents méthodologiques pour la program des investinvestissement</p> <p>PIP</p> <p>Etats d'exécution du PIP</p>	<p>lan, Min.Finances, Gouvernement, BAD FMI , BM, PNUD DSP et projets BAD, RAP PIP Etude sur le renforcement des capacités NSCE/AMPDE 2004 et autres rapports du projet Rapports Gouvernement, BAD FMI, BM</p>	<p>Revue de la littérature, revue documentaire, séances de travail et Interviews, Visite site Questionnaire</p>
	5. Dans quelle mesure le projet a-t-elle contribué à faciliter la planification économique	5.1 Dans quelle mesure le projet a contribué à l'amélioration de l'organisation de la planification économique?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et mise en œuvre de la répartition des missions et taches dans la planification économique</li> <li>- Formation des cadres et agents sur la planification économique</li> <li>- Outils méthodologiques et ressources</li> <li>-Etudes diagnostiques</li> </ul>	<p>Lois et textes application sur lois de finances et finances publiques (2004)</p> <p>Décrets et textes sur organisation MPDE, Min finances/ Economie ; Organisation et rôle des cellules de planification sectorielle</p>	<p>Min.Plan, Min.Finances, Gouvernement, BAD FMI , BM, PNUD DSP et projets BAD, RAP PIP Etude sur le renforce. des capacités NSCE/AMPDE 004 et autres rapports du projet Plans et programmes Autres rapports Gouvernement, BAD FMI, BM</p>	<p>Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail</p>

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
	6. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à renforcer la capacité à produire et traiter les données statistiques?	6.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'amélioration des capacités de traitement et d'analyse des données statistiques ?  9.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'amélioration des produits statistiques ?	Organisation et mise en œuvre de la répartition des missions et tâches dans la planification économique  - Formation des cadres et agents sur la planification économique  - Outils méthodologiques et ressources  - Etudes diagnostiques	Loi sur la statistique de mai 2001 et textes d'application sur l'organisation de la statistique  Disponibilité d'un SNDS  Liste documents méthodologiques pour la statistique et leur utilisation  Les enquêtes statistiques menées  Les indicateurs statistiques, documents et études statistiques élaborés ainsi que leur cohérence  Utilisation des statistiques pour le suivi des plans et programmes	Min.Plan, Min.Finances, Gouvernement, BAD FMI , BM, PNUD DSP et projets BAD, RAP Etude sur le renforcement des capacités NSCE/AMPDE 2004 et autres rapports du projet Publications et enquêtes statistiques Autres rapports Gouvernement, BAD FMI, BM	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail
	7. Dans quelle mesure l'aide de la Banque a-t-elle contribué à doter le MPDE d'une manière durable de compétences?	7.1 Combien de cadres ont été formés avec l'appui du projet pour le MPDE depuis 1992 ?	Cadres formés	Nbre de cadres ont été formés pour le MPDE depuis 1992 avec l'appui du projet  Nbre cadres formés avec appui du projet restés au MPDE par année ?  Evolution annuelle et répartition par direction de l'effectif des cadres du MPDE	Min.Plan, Min.Finances, Gouvernement, BAD FMI , BM, PNUD DSP et projets BAD, RAP Etude sur le renforcement des capacités NSCE/AMPDE 2004 et autres rapports du projet Publications et enquêtes statistiques Autres rapports Gouvernement, BAD FMI, BM	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail
	8. Quels sont les impacts inattendus du projet ?	8.1 Identifier les impacts inattendus du projet ?	Ampleur des Impact inattendu	Liste des impacts inattendus du projet		
	9. Quels sont les progrès vers les objectifs généraux de développement du projet, ce dans le contexte du pays?	9.1 Niveau économique et socioéconomique	Indicateurs macrocosmiques et socioéconomiques	Indicateurs macrocosmiques et socioéconomiques  Indicateurs macrocosmiques et socioéconomiques		

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
				indicateurs du CPIA sur la gestion et la gouvernance, indicateurs de corruption, le rendre compte; dépendance de l'Aide (%GDP)		
<b>Efficienc</b>	10. Les résultats du projet ont-ils été obtenus avec un coût conforme aux prévisions et comparable aux bonnes pratiques observées de la Banque ?	10.1 Les moyens humains alloués sont ils dans les normes des autres projets semblables de la Banque ?	Ressources humaines. Moyens humains recrutés sur financement du projet, dont experts internationaux (nombre et spécialités, prévisions et réalisations.	Quantité et coût des ressources humaines. Moyens humains recrutés sur financement du projet, dont experts internationaux (nombre et spécialités, prévisions et réalisations.	Unité de coordination du projet et services concernés de la BAD et du Gouvernement	Collecte de documents, revue de la littérature, Interviews
		10.2 Les coûts des équipements achetés sont conformes aux normes dans les pays ou dans la Banque ?	Equipements, dont en équipements informatiques et logiciels, leurs affectations et utilisations initiales et actuelles ; prévisions et réalisations	Dotations en équipements, dont en équipements informatiques et logiciels, leurs affectations et utilisations initiales et actuelles ; prévisions et réalisations		
		10.3 Les ressources financières dépensées sont-elles inférieures ou supérieures aux ressources prévues ?	Ressources financières mobilisées par le projet par destination	Montant des ressources financières mobilisées par le projet par destination et leur répartition par bailleurs de fonds ; prévisions et réalisations		
		10.4 Le projet a-t-il été mis en œuvre conformément au plan et timing prévu ?	Coût et délais de mise en œuvre	Coûts prévisionnels et effectifs Calendriers prévisionnels et effectifs du projet Utilisation effective des équipements et des produits		
	11 Quelles sont les causes d'éventuels dysfonctionnements ?		Raisons des dysfonctionnement	Liste des principales raisons		



NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
<b>Durabilité</b>	12 Dans quelle mesure les résultats réels et attendus du projet au stade de l'évaluation, seront maintenus dans la durée ?	12.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la création des capacités durables chez les bénéficiaires ?	Amélioration de l'encadrement des services concernés et stabilité des cadres et agents formés  Disponibilité des équipements des services concernés et affectation	Evolution et perspectives de l'encadrement des services concernés.  Affectation initiale et actuelle des cadres et agents formés avec l'appui du projet  Suivi, recyclage et amélioration des conditions professionnelles des cadres et agents formés  Evolution et perspectives de la disponibilité des équipements des services concernés.  Affectation initiale et actuelle, et état de marche, des équipements mis en place avec l'appui du projet  Moyens humains matériels et financiers pour la maintenance et au remplacement des équipements  Rémunérations salariales	Gouvernement, , BAD, Bureau régional Les bénéficiaires, les partenaires au développement Les bénéficiaires Les partenaires au développement Rapports de la	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail, Interviews
		16.2 Le projet a-t-il contribué à l'appropriation par les nationaux et à leur engagement ?	Ressources financières des services concernés  Développement de la collaboration avec les partenaires nationaux et les partenaires au développement	Evolution des ressources financières des services concernés  Développement de la collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux		

NATURE DE LA QUESTION	QUESTIONS D'EVALUATION		CRITERES DE JUGEMENT	INFORMATIONS ET INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	METHODES
	QUESTIONS	SOUS-QUESTIONS				
<b>Impact sur le développement institutionnel</b>	13. Dans quelle mesure le projet a contribué à des progrès et des changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadres de politique) qui permettent au pays de mieux utiliser ses ressources humaines, financières et naturelles	13.2 Dans quelle mesure le projet a développé les capacités institutionnelles et cadres de politique prévus au stade de l'évaluation en matière de programmation et de planification?	Capacités et Cadres des politiques en matière de programmation et de planification,	Disponibilité et qualité des cadres des politiques en matière de programmation et planification	Gouvernement, BAD, Bureau régional, les bénéficiaires, les partenaires au développement Rapports du Gouvernement et des partenaires au développement	Collecte de documents, revue de la littérature, séances de travail, Interviews
		13.3 Dans quelle mesure le projet a développé les capacités institutionnelles et cadres de politique prévus au stade de l'évaluation en matière de statistique?	Capacités et Cadres des politiques en matière de statistique	Disponibilité et qualité des cadres des politiques en matière de statistique		
<b>Performance de l'emprunteur</b>	14. Dans quelle mesure les partenaires locaux et les bénéficiaires ont partagé la responsabilité de rendre compte dans la mise en œuvre et les résultats ?	14.1 Dans quelle mesure les partenaires locaux et les bénéficiaires ont participé à la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	Participation des partenaires locaux et bénéficiaires	Nombre et qualité des partenaires les partenaires locaux et les bénéficiaires ont participé à la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet	Ministère des Finances, Ministère du Plan, BAD, Bureau régional Rapports du gouvernement et des partenaires au développement.	Collecte de documents, revue de littérature, séances de travail, Interviews
		14.2 Dans quelle mesure le projet a créé de nouveaux partenariats qui facilitent l'obtention des résultats ?	Nouveaux partenariats	Nombre et qualité des nouveaux partenariats		
<b>Performance de la Banque</b>	15. Dans quelle mesure la Banque a joué son rôle dans toutes les phases du cycle du projet ?	15.1 Dans quelle mesure la Banque a joué son rôle dans l'identification, la préparation, l'évaluation, le lancement et la supervision du projet ?	Engagement de Banque	Degré d'engagement de la Banque à chacune de ses phases du projet et qualité des documents produits	Ministère des Finances, Ministère du Plan, Bureau régional, et autres Services concernés de la Banque, Partenaires au développement RAP et autres Rapports pertinents du Gvt et de la Banque	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail, Interviews
		15.2 Dans quelle mesure la Banque a joué son rôle dans la période post-évaluation du projet ?	Engagement de Banque	Suivi de la Banque et préparation de nouvelles activités		
	16. La gestion du projet a-t-elle limité l'utilisation inefficace des ressources humaines, financières et matérielles du projet	16.1 Dans quelle mesure l'utilisation des ressources conformes aux politiques et règles de la Banque ?	Rapports et documents d'évaluation et d'audit	Résultats d'évaluation et d'audit	Ministère des Finances, Ministère du Plan, Bureau régional, et autres Services concernés de la Banque, Partenaires au développement RAP et autres Rapports pertinents du Gvt et de la Banque	Collecte de documents, Revue de la littérature, séances de travail, Interviews
16.2 Les organisations et personnels locaux ont-ils été préparés à la mise en œuvre des procédures et règles de la Banque ?	Formation aux règles et procédures de la Banque	Liste des formations et nombre des personnes formées				

Projet d'appui institutionnel au Ministère du Plan et du Développement  
Economique/RGE (AMPDE/RGE)/REPP

**DOCUMENTS DISPONIBLES OU CONSULTES**

**GOVERNEMENT**

- « Consultoria sobre la reforma administrativa en Guinea Ecuatorial », PNUD/ Ministère de la fonction publique, 2008.
- « Guinea Ecuatorial 2020 », Agenda para la Diversificación de la Fuentes del Crecimiento, Tome 1 Diagnostico Estratégico, Tome 2 Vision y Ejes Estratégicos 2020, Tome 3 Estudio del Perfil de Pobreza en Guinea Ecuatorial en 2006, Acte final Republica de Guinea Ecuatorial, Ministerio de Planificacion, Desarrollo Economico e Inversiones Publicas, Noviembre de 2007. Guinée équatoriale : Projet d'appui institutionnel au Ministère du plan et du développement économique (AMPDE), Rapport d'achèvement, Ministère de la planification, du développement économique et des investissements publics, Cellule d'exécution du projet, septembre 2005

**PROJET AMPDE**

- Etude sur le renforcement des capacités de prévision, de planification et de gestion des ressources de l'administration de la RGE, rapport, AMPDE/North South Consultant Exchange (NSCE), Août 2004..
- Lettre sur le Programme de formation en comptabilité, Projet AMPDE/Price Waterhouse, Août 2005.
- Contrat de AMPDE avec ISTA, atelier de formation en matière de planification, Malabo 22 décembre 2003.
- Contrat de AMPDE avec ISSEA, atelier de formation sur les statistiques de base, Malabo, 23 janvier 2004,
- Principales indicadores obtenidos en el III Censo general de poblacion y viviendas de la Republica de Guinea Ecuatorial, DGSCN/MPDE, juillet 2002.
- Programme de formation, Yves Aureille, expert comptabilité nationale, et Waldo Mazelis, Expert politique macroéconomique, projet AMPDE, MPDE, décembre 2000.
- Diagnostic technique et institutionnel de la DGSCN, octobre 2000. Réflexion sur la compatibilité entre les nomenclatures du programme d'investissement public et celle de la comptabilité nationale», sept. 2000 ; « Réhabilitation des statistiques du commerce extérieur », sept ; 2000 ; « Liste des enquêtes économiques requises pour la confection des comptes nationaux et implications budgétaires », Aout 2000. « Diagnostic des moyens informatiques » (non retrouvé), « Diagnostic technique sur la méthodologie existante des comptes nationaux », (non retrouvé). Ces rapports sont des travaux de l'expert statisticien Yves Aureille, AMPDE/MPDE, 2000.
- Système Equato-Guinéen des comptes nationaux, Annexe, projet AMPDE/MPDE, décembre 2000.
- Termes de référence de l'expert en comptabilité nationale et termes de référence de l'expert en politiques et stratégies économiques, AMPDE/MPDE,

**BAD**

- Oil and Gas in Africa, BAD et Union Africaine, 2009,
- Guinée équatoriale, Projet d'Appui enquête démographique et de santé, don PRI, rapport d'évaluation, P-GQ-IBZ-001, Août 2009.
- Guinée équatoriale Projet d'Appui a la mise en œuvre du plan national de développement économique et social (PNDES), rapport d'évaluation, P-GQ-K00-004, avril 2009.
- La stratégie à moyen terme de la BAD 2008-2012, décembre 2008
- Guinée équatoriale, Programme de formation des cadres moyens et supérieurs, rapport d'évaluation, P-GQ-IAE-001, Octobre 2008.
- Guinée équatoriale, Projet d'appui à la gestion des finances publiques (PAGFP), rapport d'évaluation, P-GQ-K00-003, nov. 2008
- Guinée équatoriale, Projet d'appui au système de santé, rapport d'évaluation, P-GQ-IBE-002 octobre 2008
- Guinée équatoriale, Document de stratégie-pays (DSP) : 2008-2012, août 2008, ORCE/GAFO.
- Guinée équatoriale : Projet d'appui institutionnel au Ministère du plan et du développement économique, Rapport d'achèvement, ADF/BD/IF/2008/64, avril 2008.
- Décret loi du 2/février 2008 portant approbation du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) Guinée Equatoriale, horizon 2020"
- Orientations stratégiques et plan d'action en matière de gouvernance, 2008-2012
- Stratégie d'engagement accru dans les états fragiles, ADB/BD/WP/2008/37 ADF/BD/WP/2008/10, mars 2008.
- Guinée Equatoriale, Projet réduction de la pauvreté, rapport d'achèvement, ADF/BD/IF/2008/106, juin 2008
- Guinée Equatoriale, Document de stratégie pays intérimaire 2004-06, ADF/BD/WP/2004/62, juin 2004.

- Guinée Equatoriale – Revue de portefeuille, ADB/BD/WP/2003/01 ; ADF/BD/WP/2003/02 mai 2003
- Guinée équatoriale : Rapport de revue du portefeuille ADF/BD/WP/2002/02, janvier 2002, ONCB.
- Guinée Equatoriale, Document de stratégie pays 1996-98, ADF/BD/WP/96/102, octobre 1996.
- Guinée équatoriale : Rapport de revue du portefeuille, aout 1997, Région Centre.
- Guinée Equatoriale : Perspectives économiques et programme par pays 1995-97, ADB/BD/WP/95/136, nov.1995.
- Guinée équatoriale : Projet d'appui Institutionnel au Ministère du plan et du développement économique, Rapport d'évaluation, ADF/BD/WP/92/140, nov.1992.
- Guinée Equatoriale : Perspectives économiques et programme par pays 1989-91, ADB/BD/WP/88/158, déc.1988.
- BAD : Rapports et aide-mémoires divers
  - Guinée équatoriale, AMPDE, Supervision summary.
  - RGE-Rapport FAT-PRI révisé équipe pays\_Version\_04\_09\_08
  - RGE-lettre d'info don PRI EDS d'août 2009
  - RGE\_Rapport\_identification\_generale\_projets\_2008 rev
  - Guinée Equatoriale : Rapport de retour de mission de la mission de collecte d'informations en vue de la préparation d'une requête du Fonds PRI, GAFO, juillet 2008.
  - Guinée Equatoriale : Mission de dialogue à Tunis sur la coopération future, 3-5 mai 2006.
  - BTOR mission préparation appui institutionnel MPDE février 2006
  - Guinée Equatoriale : Aide-mémoire projet AMPDE juillet 2005
  - Guinée Equatoriale : Aide-mémoire, mission de supervision projet AMPDE, 28 novembre au 5 décembre 2004
  - Guinée Equatoriale : Aide-mémoire Projet AMPDE nov. 2004
  - Guinée Equatoriale : Rapport d'activité projet AMPDE, janvier à nov. 2004
  - Guinée Equatoriale : Aide mémoire, Mission de suivi du portefeuille, GARO, 14-30 juillet 2004
  - Guinée Equatoriale : Compte rendu de l'équipe pays, 26 mai 2004.
  - Guinée Equatoriale : Mission de prise de contact et de dialogue, 9-15 mars 2003..
  - Guinée Equatoriale : Aide mémoire, Revue de portefeuille de la Guinée Equatoriale, 22-31 octobre 2002.
  - Guinée Equatoriale : Aide mémoire de la mission de dialogue sur la stratégie du Groupe de la Banque en Guinée Equatoriale au cours de la période 1999-2001, 3 au 10 décembre 2000.
  - Rapport de supervision du projet AMPDE, 6 au 13 décembre 1999.
  - Rapport de supervision du projet AMPDE, 7 au 18 juin 1999

### **IMF**

- Equatorial Guinea: Selected Issues, IMF Country Report 09/99, March 2009
- Equatorial Guinea: Statistical Appendix, IMF Coun.Rep.09/98 March 2009
- Equatorial Guinea. 2008 Article IV Consultation—Staff Report IMF cr 09/102, March 2009.
- Republic of Equatorial Guinea: Report on the Observance of Standards and Codes—Fiscal Transparency Module April 2005 IMF Country Report No. 05/144
- An Evaluation of the IMF and Aid to Sub-Saharan Africa, Independent Evaluation Office Report, March 2005.
- Equatorial Guinea. 2003 article IV consultation, Staff report, IMF country report, 03/385, déc. 2003.

### **World Bank**

- Doing Business 2010.
- Governance Matters 2009, World Bank.. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>
- World Bank Institute (2009). The Capacity Development Results Framework (CDRF). A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. June 2009.
- WB/OED, Capacity Building in Africa An OED Evaluation of World Bank Support?, 2005, <http://www.worldbank.org/oed>
- Site Internet de la Banque Mondiale. Capacity Development Resource Center
- Equatorial Guinea: Project performance assessment report. 2nd petroleum technical assistance project (credit 2408-EG), Report 24430, July, 2002.

### **PNUD**

- PNUD (2009). Rapport mondial sur le développement humain 2009.
- UNDP (2007). Capacity Assessment Methodology. User's Guide. UNDP, May 2007.
- UNDP (1998). CAPBUILD. UNDP design assistant for institution building projects. UNDP 16/1/1998.

### **AUTRES**

- Inventory of donor approaches to capacity development. OECD/DAC Cap.Dev.Team March 2009.
- Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, DAC/OCDE, 2002.
- Projet de Réforme de la gestion des finances publiques, Malabo. Coopération française, 2009.
- OCDE, 2006, Relever le défi posé par le renforcement des capacités – Evoluer vers des bonnes pratiques