

## NOTE DE REVUE DE RAP (NR-RAP, Draft, O2/01/2013)

NIGER-PROJET D'APPUI A LA DECENTRALISATION (PAD)

### 1. Données de base du projet/programme

Pays:	Niger	Référence SAP du projet:	P-NE-K00-008			
Titre du projet :	Programme d'appui à la décentralisation (PAD)					
Secteur:	Multi-secteur		Evaluation	Actuel		
Thème	Gouvernance	Coût total du projet (MUC)	3 000 000 UC	2 365 755,70 UC		
Montant annulé (MUC)	81.706,41 UC	Don Appui institutionnel (MUC)	3 000 000 UC	2 365 755,70 UC		
Date de RAP						
Date de RAP-EVN	01/01/2013	Date d'approbation par le Conseil d'administration	29 novembre 2006	29 novembre 2006		
Partenaires	Gouvernement du Niger	Date de Signature	-	01/11/2006		
		Date d'entrée en vigueur	11/12/2006	11/12/2006		
		Date de clôture du projet	31/12/2010	31/12/2011		
Responsables du projet		Désignation				
<b>A L'APPROBATION</b> M. Issac LOBE DOUMBE M.G. NEGATU M.A. Charaf-Edine  <b>A L'ACHEVEMENT</b> M. Janvier K. Litse M. Issac LOBE DOUMBE M. Jean Luc BERNASCONI Mrs. Koudéidiatou Issabré Sow  M. Julien Bandiaky M. Baba Top		<b>A L'APPROBATION</b> Directeur Sectoriel ( <i>pi</i> ), ORCE Chef de division sectoriel ( <i>pi</i> ) Chef de Projet  <b>A L'ACHEVEMENT</b> Directeur régional ORWB Directeur pour le secteur OSGE Chef de Projet OSGE.1 Chef de l'équipe du RAP OSGE.1  Membre de l'équipe, Membre de l'équipe, Consultant				
Evaluateur/consultant: M. Camara		Reviseur/Chargé du projet:				

### 2. Description du projet

Résumé élaboré à partir du rapport d'évaluation incluant les addendum/corrigendum ou accord de prêt, et prenant en compte toutes les modifications survenues au cours de la mise en œuvre

#### a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

Décrire brièvement et de façon précise le bien-fondé du projet/programme (problème/question devant être traité), les impacts attendus et les bénéficiaires visés (ceux directement ou indirectement affectés). Mettre en évidence tous les changements apportés en cours d'exécution.

Le Niger est un pays vaste qui a hérité du système colonial de la plus faible couverture administrative de l'Afrique de l'Ouest. C'est pourquoi, dès l'accession du pays à l'indépendance, les nouvelles autorités ont déployé des efforts pour corriger cette anomalie en entreprenant la couverture du territoire national par l'autorité de l'Etat à

travers une réforme administrative d'envergure se soldant par la création des circonscriptions administratives et des collectivités territoriales. Ces efforts ont souvent été ralentis par des perturbations dans la dévolution du pouvoir au sommet de l'Etat. Mais, l'engagement du Gouvernement dans le processus de décentralisation et de promotion de la gouvernance locale au début des années 2000 a finalement abouti au découpage administratif du pays en 265 communes dont 52 communes urbaines et 213 communes rurales. Toutefois, la mise en place des structures décentralisées s'est heurtée à plusieurs contraintes découlant de la faiblesse du cadre institutionnel et réglementaire, de la résistance des tutelles aux transferts de compétences de l'administration centrale vers les communes, et des faiblesses d'ordre humain, technique et matériel des communes et des tutelles. Ces contraintes ont rendu difficile le maintien du cap des réformes.

Le projet d'appui à la décentralisation s'inscrit dans le cadre de la relance de la réforme en lui donnant une dynamique nouvelle pour relever les défis de la pauvreté, du développement harmonieux et équilibré du pays, du développement à la base et de la gouvernance locale. Le projet d'appui à la décentralisation s'inscrit à la fois dans le cadre du 4<sup>ème</sup> axe prioritaire du DSRP portant sur le renforcement des capacités institutionnelles, la promotion de la bonne gouvernance et la décentralisation du développement. Le PAD s'appuie également sur les acquis de quatre projets d'appui institutionnel et du projet d'appui au développement local de la région de Diffa financés par la Banque.

L'appui de la Banque vient en complément aux interventions des autres partenaires du Niger dans le domaine de la gouvernance locale, notamment celles de la Banque mondiale avec son programme d'actions communautaires phase II, de la KFW à travers son Fonds d'investissement des collectivités territoriales et de l'UNICEF.

Le PAD est financé par la Banque à hauteur de 87,40% du coût total du projet et le Gouvernement nigérien à concurrence de 12,60%.

Le PAD aura des impacts sur l'efficacité des administrations centrale et déconcentrée à travers une meilleure organisation du travail et une augmentation du rendement des structures administratives, et de certaines catégories d'acteurs comme les organisations de la société civile, du secteur privé et le Genre.

**Le bénéficiaire final** du projet est la population nigérienne, en particulier les populations pauvres. Les bénéficiaires directs du projet comprennent les 50 communes ciblées, leurs exécutifs, conseils et personnels ; le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat (HCME), les 8 régions et 36 préfectures dépendant du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ; l'ensemble des juridictions spécialisées du pays ; différentes chefferies traditionnelles et plusieurs ONG et organisations de la société civile.

#### Objectifs et Effets attendus:

Décrire de façon concise et claire les objectifs prévus, les effets relatifs ciblés et les bénéficiaires visés, en mettant en évidence d'éventuelles modifications/révisions.

**Le but global du projet** est de promouvoir la gouvernance locale et le développement à la base afin de permettre au Niger de lutter efficacement, dans le cadre de sa SDRP, contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie de sa population. **Les objectifs spécifiques du projet** concourent à aider le pays à relancer la mise en œuvre de la réforme à travers l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire, la réduction des facteurs de résistance au transfert des compétences de la tutelle aux entités décentralisées et le renforcement de leurs capacités respectives.

Les résultats (effets) attendus de la mise en œuvre du Programme sont au nombre de dix: Effet 1 : L'accès de tous les acteurs aux données sur les questions relatives à la décentralisation est amélioré; Effet 2 : L'appropriation et les capacités de pilotage de la réforme sur la décentralisation sont renforcées; Effet 3 : Le cadre de concertation des acteurs de la décentralisation et le suivi des actions en matière de décentralisation sont renforcés; Effet 4 : Les

citoyens sont sensibilisés sur le portage de la réforme sur la décentralisation; Effet 5 : L'architecture juridique de la décentralisation est renforcée ; la gouvernance locale est améliorée, la réforme décentralisatrice est parachevée et la démocratie locale est approfondie; Effet 6 : La performance des cadres du HCME est améliorée; Effet 7 : L'efficacité de la maîtrise d'ouvrage communale est accrue et les affaires municipales sont améliorées: ; Effet 8 : La gestion des projets des communes est améliorée et leur capacité de mobilisation des ressources accrues; Effet 9 : L'autonomie et le rendement des structures déconcentrées sont améliorés, notamment en matière d'enregistrement et de suivi d'état civil; Effet 10 : Des comportements favorables sont adoptés et des relations constructives de collaboration entre acteurs de la décentralisation entretenues: et Effet 11 : Respect des règles de procédures de la Banque et opérationnalité et efficacité de la Cellule.

**c. Produits et bénéficiaires visés:**

Décrire clairement et d'une manière concise les extrants attendus et bénéficiaires relatifs ciblés, en mettant en évidence d'éventuelles révisions.

Les 10 produits identifiés du programme sont ventilés entre ses trois composantes. Pour la composante 1 (*Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme, par la population*), les 6 principaux produits attendus sont : « La base de données et le site Web sont opérationnels » doit délivrer des extrants concourant à la vulgarisation du concept de décentralisation; « Des actions en matière de décentralisation et développement local sont bien coordonnées et harmonisées » doit fournir des extrants visant à produire un cadre stratégique en matière de décentralisation et de déconcentration; « Le comité de coordination de la décentralisation est redynamisé (CCD) » doit délivrer des extrants favorisant la tenue de réunions régulières de la CCD ; « 45 000 manuels et 5 000 guides d'enseignants sont produits et distribués ; 20 émissions par radio préparées et diffusées sur les enjeux de la décentralisation par 90 radios communautaires ; un réseau des journalistes et un réseau des femmes sont mis en place et leurs capacités renforcées » doit produire des extrants favorisant une meilleure connaissance et une appropriation des problématiques de la décentralisation; « Le code général des collectivités territoriales est élaboré et diffusé ; les textes d'application du code général des collectivités territoriales sont élaborés et adoptés ; le réseau des parlementaires est mis en place et les capacités des membres renforcées ; et le plan d'actions est élaboré » doit produire des extrants favorisant la réglementation du processus de la décentralisation ; « Deux voyages d'études (10 cadres) sont organisés ; 12 cadres du HCME sont formés » doit délivrer des extrants concourant à la formation et aux échanges d'expérience en matière de décentralisation. Pour la composante 2 (*Renforcement des capacités de la tutelle et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme*), les 4 produits attendus sont : « 150 personnels administratifs formés et 695 élus locaux sont formés » doit produire des extrants favorisant le renforcement des capacités des acteurs en matière de gestion municipale; « 50 plans communaux de développement (PCD) sont élaborés » doit délivrer des extrants favorisant le développement à la base ; « 50 communes, 36 préfectures et 8 gouvernorats, la Cellule du projet sont équipés en matériels informatiques et de reprographie, 40 plaques solaires » doit produire des extrants concourant au renforcement des capacités des collectivités territoriales ; « 36 préfets, 36 secrétaires généraux de départements, 288 agents des 36 départements, 135 chefs de cantons et de groupements, 24 magistrats, 688 acteurs de la société civile, 100 maires et adjoints sont formés sur les enjeux de la décentralisation » doit produire des extrants visant la formation de tous les acteurs prenant part à la décentralisation.

Le bénéficiaire final du projet est la population nigérienne dans son ensemble et particulièrement les couches les plus pauvres, du fait qu'il favorise le développement à la base. Les bénéficiaires intermédiaires sont le Haut-Commissariat à la modernisation de l'Etat, les communes, les Organisations de la société civile, les femmes.

Le programme n'a pas subi de modifications dans ses composantes après l'entrée en vigueur du prêt.

**d. Principales activités/Composantes:**

Description concise et claire des principales composantes, y compris les éventuelles révisions.

Le PARG compte deux composantes, à savoir : (i) Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population ; (ii) Renforcement des capacités de la tutelle technique et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme.

La composante 1 « Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population » vise à générer des produits concourant à la consolidation des capacités institutionnelles du Haut - Commissariat à la Modernisation de l'Etat pour lui permettre de compléter l'architecture juridique de la décentralisation, et de se doter d'instruments et d'outils de gestion modernes afin d'améliorer la coordination et le pilotage du processus de décentralisation.

La composante 2 « Renforcement des capacités de la tutelle technique et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme » doit contribuer à la réalisation des objectifs du projet par la mise en place d'un important dispositif de renforcement des capacités (formation et équipement) des différents acteurs de la décentralisation, la mise à disposition des communes d'outils de planification et de gestion décentralisées (PDC et base de données), la recherche de solutions à la résistance au transfert de compétences et à la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation.

Ces deux composantes n'ont pas subi de modifications dans la liste des biens et services pendant la mise en œuvre du programme.

La liste détaillée des produits est donnée dans le tableau en annexe de la Note d'évaluation.

### **3. Evaluation de la conception et la mise en œuvre**

Appréciation par l'évaluateur : (i) du caractère complet de la couverture des aspects essentiels et de l'objectivité (preuves adéquates, qualité, discussions et (ii) notations résultant de la comparaison des réalisations actuelles avec les réalisations prévues)

Le RAP a couvert les éléments essentiels du projet en analysant les principaux aspects de la problématique de la décentralisation au Niger. Les composantes ont été examinées ainsi que les objectifs, produits et effets. La pertinence de sa conception a été également analysée, son coût rapporté ainsi que son calendrier et ses conditions de mise en œuvre ainsi que l'organisation de son suivi-évaluation. Les notations ont été effectuées et plus ou moins bien justifiées.

#### **a. Pertinence de la conception du projet (et état de préparation à la mise en œuvre du projet)**

L'évaluateur devrait apprécier la pertinence de la conception du projet indépendamment de l'évaluation faite dans le PCR. Il commentera la conclusion du RAP sur cette section, et apportera un jugement sur la pertinence de la conception du projet, couvrant son réalisme (complexité- capacité de mise en œuvre et environnement), la clarté et la mesurabilité des objectifs ainsi que celle de la chaîne des résultats, l'adéquation de l'évaluation des risques, les mesures de protection environnementales et sociales, et les dispositions de mise en œuvre)

#### **Pour le RAP/EVN et le RAP, la conception et l'état de préparation du programme sont jugés satisfaisants.**

La conception s'est inspirée de différents travaux précédents, notamment les quatre projets d'appui institutionnel et le projet d'appui au développement local dans la région de Diffa financés par la Banque. A cet égard, le projet bénéficie des enseignements tirés de ces projets d'appuis institutionnels qui ont montré la nécessité (i) d'élaborer un manuel de procédures administratives et comptables dès le démarrage du projet et de former le personnel administratif et financier à son utilisation ; (ii) d'amener le HCME à conclure un contrat de performance annuel avec le coordonnateur du projet afin de rendre performante l'exécution du projet dans les délais impartis; (iii) de tenir une revue à mi-parcours de l'exécution du projet afin d'évaluer les acquis et les difficultés du projet, et prendre les mesures d'ajustement qui s'imposent; et iv) de disposer d'une expertise en matière d'acquisitions des biens et services parmi le personnel d'encadrement du projet.

Le projet s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de développement et de réduction de la pauvreté (SDRP) dont il couvre le 4<sup>ème</sup> axe portant sur : « le « le renforcement des capacités institutionnelles, la promotion de la bonne gouvernance et la décentralisation du développement ». **La RAP/EVN s'accorde avec le RAP pour conclure que la conception a été marquée par des performances satisfaisantes.** Le réalisme a globalement marqué la conception.

Le RAP/EVN note que la mise en œuvre et le suivi du programme ont rencontré des difficultés résultant des conflits institutionnels se rapportant à la domiciliation de la tutelle du processus de décentralisation au Ministère de l'intérieur au lieu du Haut-Commissariat à la modernisation de l'Etat. Ces difficultés n'ont pas permis de tenir les délais d'exécution conclus à la signature de l'accord de don. L'entrée en vigueur n'a accusé aucun délai, la date initiale ayant été rigoureusement respectée (date initiale : 11 décembre 2006 et date effective : 11 décembre 2006). En revanche, la clôture n'a été effective que le 31 décembre 2011 alors que la date initiale était le 31 décembre 2010, soit 12 mois de retard.

L'examen du cadre logique, indique que les objectifs et résultats attendus ne font pas ressortir suffisamment la relation de causalité dans un enchaînement logique. Les indicateurs sont assez bien définis, mais le cadre logique du projet ne décline pas de colonne où sont mentionnées les données de référence.

Dans le cadre logique, les hypothèses et risques ne sont pas clairement identifiés et on distingue mal les mesures d'atténuation qui auraient dû être proposées. En revanche, dans le rapport d'évaluation, quatre risques ont été mentionnés et des mesures d'atténuation appropriées proposées.

**Les objectifs du projet sont pertinents**, du fait que les mesures retenues dans le PAD sont conformes aux priorités déclinées dans la SDRP.

Le projet étant un projet d'appui institutionnel est classé dans la catégorie 3 en matière environnementale. De ce fait, il ne génère aucun effet pouvant nuire à l'environnement.

**Le cadre logique du PAD présente assez bien des liens entre les objectifs, les réalisations, les extrants et les effets.**

Pour le RAP, la pertinence de la conception est très satisfaisante. Pour le RAP/EVN, elle est satisfaisante compte tenu de certaines faiblesses au niveau du cadre logique : (i) les relations de causalité entre objectifs, impacts, produits et effets ne sont pas suffisamment explicites ; et (ii) il n'y a pas mention de façon claire des hypothèses, des risques et des mesures d'atténuation correspondantes.

**b. Coût du projet (y compris la contribution de l'Emprunteur), Décaissement, et respect du calendrier (en rapport avec la performance du projet):**

(y compris la contribution de l'Emprunteur, Décaissement, et respect du calendrier (en rapport avec la performance du projet: Apprécier le degré d'exhaustivité et d'équité du RAP dans la couverture des principaux aspects de mise en œuvre du projet - activités du projet et coûts des extrants (estimation- réalisation; raisons d'éventuels changements/écarts); décaissements (prévus - réels, les raisons d'éventuels lacunes et retards), le respect des délais d'achèvement du projet (et les raisons d'éventuels retards).

**Le tableau 2 (Coûts du projet par source de financement et par catégorie de dépenses) dans les annexes du RAP fait ressortir l'état du coût du programme et du financement par source.** Le programme a bénéficié d'un don du FAD d'un montant de 3 MUC. Le Gouvernement nigérien contribue au financement des activités à concurrence de 0,4321 million d'UC.

Le délai d'achèvement du projet n'a pas été respecté, la date de clôture ayant été prorogé de 12 mois par rapport à la date initiale de clôture (31 décembre 2011 au lieu du 31 décembre 2010). Ce retard est dû principalement à l'apparition de conflits institutionnels entre le Ministère de l'Intérieur et le Haut-Commissariat à la

Modernisation de l'Etat qui se sont disputés la tutelle du projet, conflits qui ont été préjudiciables à l'exécution du projet dans les délais prévus.

**c. Dispositifs de mise en œuvre, Conditions et Accords conclus, et Assistance technique relative:**

Evaluer dans quelles mesures le RAP a été exhaustif et équitable dans la couverture des aspects sur les dispositions de mise en œuvre (prévues-actuelles) ; la performance des consultants; la conformité avec les accords conclus dans le cadre du projet; s'il y a une Assistance Technique associée (disponibilité du RAP si le coût de l'AT est au moins de 1 million d'UC).

**Les dispositifs de mise en œuvre du projet ont fonctionné de façon très satisfaisante. Le dispositif institutionnel, le cadre fiduciaire (personnel de gestion financière, manuel de procédures administratives, financières et comptables, système comptable et mécanismes d'audit des comptes du projet) ont été définis suffisamment bien.** Mais, les dispositions fiduciaires n'ont pas fonctionné comme il se devait, comme l'illustrent les problèmes relatifs au changement des modes d'acquisition de biens et services, les dépenses non justifiées et l'instauration d'une caisse au projet. Le premier Coordinateur a été démis de ses fonctions pour être remplacé par une autre personne qui assurait la fonction d'assistante. Le RAF aussi a fait l'objet de révocation et de poursuite judiciaire.

L'annexe 1, en ses paragraphes 3, 4 et 5 décrit avec suffisamment de détails l'architecture institutionnelle prévue pour la mise en œuvre et le suivi du projet. Elle s'articule autour des organes suivants : (i) une CEP chargée de la gestion quotidienne et placée sous l'autorité du HCME ; (ii) un Comité de pilotage (CP), toujours sous l'autorité du HCME et comprenant les principales structures impliquées dans l'exécution du processus de décentralisation. Le CP est chargé de veiller à la mise en œuvre cohérente des activités programmées et de formuler des recommandations de nature à assurer la bonne marche du projet.

**d. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):**

Evaluation des dépenses prévues et réelles sur la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de S&E : Conception: Dans quelle mesure le système de S&E du projet a été explicite, adéquat et réaliste pour générer et analyser des données pertinentes. ; Mise en œuvre: Dans quelle mesure des données pertinentes ont été recueillies - indications dans le RAP de la mise en œuvre du S&E et son efficacité. ; Utilisation: Degré d'utilisation des données générées pour la prise de décision et l'allocation des ressources - indications dans le RAP de l'utilisation du S&E.

**La performance globale du suivi-évaluation est moyenne pour le RAP/EVN, comme pour le RAP.** La préparation du système de S&E a péché par les insuffisances constatées au niveau des indicateurs dont certains n'ont pas été bien formulés. En outre, il n'existe pas de données de référence dans le cadre logique, comme le prévoient les Directives actuelles de la Banque. Or, le cadre logique constitue un outil important de suivi-évaluation. Et comme le note le RAP, aucun plan de suivi n'a été adopté.

**e. Autres questions (comme : protection, fiduciaire)**

Evaluer dans quelles mesures le RAP a traité l'observation des mesures de protection de l'environnement, les exigences fiduciaires, etc.

**Les questions fiduciaires ont été analysées dans les annexes 4 et 9 du RAP.** L'annexe 4 fait état de l'exécution financière, de l'audit et de la gestion financière, et des paiements en instance. L'annexe 9 rend compte de l'analyse d'ORPF sur le cadre fiduciaire, les décaissements, l'audit et les leçons tirées.

Le PAD étant un appui institutionnel, est classé dans la catégorie III et n'aura donc pas d'impact environnemental. Au contraire, l'impact environnemental sera plutôt positif, puisque la récupération des terres et la lutte contre la désertification font partie des Plans de développement communal. Le projet aura des effets bénéfiques sur l'environnement social avec l'appui apporté à 10 communes pour élaborer leurs plans de développement communal (PDC). La mise en œuvre de ces PDC contribuera à la lutte contre la pauvreté rurale. Les femmes ont bénéficié d'un appui du projet pour la création d'un réseau des femmes sur la décentralisation. De ce fait, l'impact sur le genre sera considérable surtout que les femmes saisiront l'occasion de se faire élire aux conseils communaux. L'impact sur la société civile et le secteur privé sera

important également, les journalistes des médias privés bénéficiant des formations sur les diverses questions de la décentralisation.

#### **4. Evaluation de la Performance (Appréciation de l'Évaluateur)**

##### **a. Pertinence des objectifs du projet :**

Évaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre). La pertinence ex-ante et ex-post des objectifs (à l'évaluation ex-ante et au moment de la post-évaluation) en termes de cohérence avec les priorités de développement du pays, la stratégie pays ou régionale de la Banque et les priorités générales de la Banque. L'évaluation de la pertinence ex-ante des objectifs portera également sur la mesure dans laquelle les objectifs étaient réalistes compte tenu des intrants disponibles et du calendrier.

**Les objectifs du PAD sont pertinents** du fait de leur cohérence avec la Stratégie de développement et de réduction de la pauvreté (SDRP). Le projet s'inscrit particulièrement dans l'axe 4 (le renforcement des capacités institutionnelles, la promotion de la bonne gouvernance et la décentralisation du développement). Les objectifs sont également en ligne avec le DSP 2005-2009 de la Banque pour le Niger, notamment le pilier 1 (la promotion de la décentralisation et du développement à la base). Les objectifs sont conformes aux orientations stratégiques de la Banque à moyen terme 2008-2012, aux orientations stratégiques de la Banque en matière de gouvernance. **Le RAP/EVN, comme le RAP, considère la pertinence des objectifs comme très satisfaisante.**

**Les objectifs du projet sont en général réalistes** eu égard aux délais impartis et à la modulation des activités du projet. Mais pendant la mise en œuvre, des conflits institutionnels de tutelle ont retardé l'exécution correcte du calendrier prévu. Ainsi, les activités programmées ont été réalisées, mais souvent avec des retards qui ont été préjudiciables à l'efficacité du projet.

##### **b. Efficacité dans la production des extraits:**

Évaluer dans quelles mesures les extraits ont été livrés (ou les conditions essentielles dans le cas des prêts programmes). Indiquer le degré de couverture et de discussion par le RAP des extraits du projet (prévus-réels) ainsi que les raisons d'éventuels écarts.

**Le RAP/EVN, comme le RAP, considère l'efficacité dans la production des extraits comme globalement satisfaisante.** Sur les 10 extraits identifiés, 5 sont très satisfaisants, 3 satisfaisants, et 2 moyens dans les 2 composantes du projet. Toutefois, le RAP/EVN estime que le Produit 4 (45 000 manuels et 5 000 guides d'enseignants sont produits et distribués ; 20 émissions par radio préparées et diffusées sur les enjeux de la décentralisation par 90 radios communautaires ; un réseau des journalistes et un réseau des femmes sont mis en place et leurs capacités renforcées) ayant été réalisé partiellement ne peut pas obtenir la note 4, mais plutôt 3. De la même manière, le produit 10 (36 préfets, 36 secrétaires généraux de départements, 288 agents des 36 départements, 135 chefs de cantons et de groupements, 24 magistrats, 688 acteurs de la société civile, 100 maires et adjoints sont formés sur les enjeux de la décentralisation) réalisé partiellement ne mérite pas la note 4, mais plutôt 3.

Dans la composante 1 portant sur *Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population*, **6 produits ont été livrés dont 3 de façon très satisfaisante ; 2 de façon satisfaisante ; et 1 de façon moyenne.**

**Les produits visant la mise en place d'une base de données et d'un site Web ont été livrés :** la base de données est créée et le site web installé et mis en ligne.

**Les produits devant contribuer à la diffusion et à la vulgarisation des supports destinés à faire connaître la problématique de la décentralisation ont été livrés avec de légères différences par rapport aux prévisions:** 45 000 manuels et 2 000 guides d'enseignants sont produits et distribués ; 20 émissions par radio préparées et diffusées sur les enjeux de la décentralisation par 70 radios communautaires contre 90 prévus ; un réseau des journalistes a été créé et 60 membres formés, un réseau de 20

femmes a été mis en place et leurs capacités renforcées ; deux voyages d'études sont effectués par 10 cadres du projet, du HCME et des structures bénéficiaires, et 12 cadres du HCME, 5 cadres du projet et 2 cadres des structures partenaires sont formés dans divers aspects de la décentralisation et du développement local.

**Les produits visant une meilleure coordination et harmonisation de la décentralisation n'ont pas été livrés de façon satisfaisante:** le Comité de coordination de la décentralisation a été créé en mars 2011, mais il n'a été suffisamment actif puisqu'il n'a tenu qu'une réunion.

**Les produits devant favoriser la coordination et l'harmonisation des actions en matière de décentralisation et de développement local ont été livrés :** le Document cadre de politique nationale de la décentralisation est effectivement disponible.

**Les produits devant contribuer à la mise en place d'un cadre juridique des collectivités territoriales et à la création du réseau des parlementaires ont été livrés:** le code général des collectivités territoriales est élaboré et diffusé ; les textes d'application du code général des collectivités territoriales sont élaborés et adoptés ; le réseau des parlementaires est mis en place et les capacités des membres renforcées ; et le plan d'actions est élaboré.

**Les produits concourant aux transferts de connaissances ont été livrés :** 2 voyages d'études ont été effectués par 10 cadres du projet, du HCME et des structures partenaires; 12 cadres du HCME, 5 cadres du projet et 2 cadres des structures partenaires ont été formés dans divers domaines de la décentralisation et du développement local.

Dans la composante 2 portant sur *Renforcement des capacités de la tutelle technique et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme*, **sur 4 produits, 2 ont été livrés de façon très satisfaisante, 1 produit de façon satisfaisante et 1 produit de façon moyenne.**

**Les produits visant l'équipement des structures bénéficiaires du projet ont été livrés :** 50 communes, 36 préfectures et 8 gouvernorats, la Cellule du projet sont équipés en matériels informatiques et de reprographie, 40 plaques solaires sont livrées.

**Les produits visant la formation des principaux acteurs de la décentralisation sont livrés pour l'essentiel, certains activités ayant été réalisées de façon partielle et d'autres ayant dépassé les prévisions :** 36 préfets, 36 secrétaires généraux de départements, 601 agents des 36 départements, 112 chefs de cantons et de groupements, 11 juges administratifs (au lieu de 24 magistrats), 180 acteurs (au lieu de 688) de la société civile ont été formés sur les enjeux de la décentralisation. La formation des 100 maires et adjoints n'ont pas eu lieu comme prévu.

**Les produits visant l'élaboration des plans communaux de développement (PCD) ont été livrés de façon partielle :** 10 PCD ont été livrés, les 40 autres ont été réalisés sur des ressources autres que celles du projet.

**Les produits concourant à la formation du personnel administratif ont été livrés de manière incomplète :** 50 Secrétaires généraux, 50 receveurs municipaux, 50 secrétaires municipaux et 200 élus locaux (au lieu de 695) ont été formés.

c. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations) /outcomes



Evaluation du niveau d'atteinte des résultats escomptés (à partir du cadre logique) en utilisant des éléments de preuves (données probantes) directs et indirects sur les réalisations ou les réalisations attendues. En absence de données suffisantes (comme preuve directe), des éléments de preuves indirectes (comme les extraits et des processus pertinents de la chaîne de causalité) devraient être utilisés en particulier dans l'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats/objectifs devraient être atteints. L'absence de données suffisantes pour évaluer l'efficacité doit être indiqué (et décrit en détail au niveau de la qualité du RAP). La notation du RAP devrait également être indiquée dans cette section

**Comme le RAP, le RAP/EVN considère satisfaisants les effets du PAD à travers une plus grande transparence sur les questions de décentralisation, le renforcement de l'appropriation et des capacités de pilotage de la réforme de la décentralisation, la sensibilisation sur le portage de la réforme de la décentralisation, la gestion de la connaissance, la formation des principaux acteurs de la décentralisation, et la livraison des équipements informatiques aux structures décentralisées.**

*Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population*

Pour ce qui a trait à l'accès de tous les acteurs aux données sur les questions relatives à la décentralisation, le site web est en place et a été transféré au Ministère de l'Intérieur en charge de la décentralisation. L'alimentation de la base de données est en cours.

Pour ce qui est du renforcement de l'appropriation et des capacités de pilotage de la réforme, l'appropriation et les capacités de pilotage de la réforme sur la décentralisation ont été renforcées avec la préparation et la validation par un atelier national (mai 2011) du document cadre de politique de décentralisation. Ce document a été adopté par le Gouvernement en avril 2012.

Concernant le renforcement du cadre de concertation des acteurs de la décentralisation et du suivi des actions en matière de décentralisation, le comité de coordination sur la décentralisation a été créé par arrêté N° 025 du 02 mars 2011, mais il n'a tenu qu'une réunion survenue le 11 mars 2011.

Quant à la sensibilisation des citoyens sur le portage de la réforme sur la décentralisation, les 45 000 manuels prévus et 2 000 guides d'enseignants produits (sur les 5000 prévus) distribués par le ministère de l'Education Nationale dans ses zones d'intervention du projet ont contribué à la sensibilisation sur le portage de la réforme sur la décentralisation.

Pour ce qui a trait au renforcement du dispositif juridique de la décentralisation, à l'amélioration de la gouvernance locale, au parachèvement de la réforme décentralisatrice et de l'approfondissement de la démocratie locale, le projet a financé l'atelier de validation du code général des collectivités territoriales qui a été adopté en septembre 2010 et largement diffusé. Par contre, les textes d'applications n'ont pas encore tous été élaborés et adoptés. Les 20 membres du réseau parlementaire ont été formés en 2008 et un plan d'actions a été élaboré.

En ce qui concerne l'amélioration de la performance des cadres du HCME, deux voyages d'études ont été effectivement réalisés l'un au Mali et l'autre au Ghana à l'intention de 10 cadres du HCME, de la CEP et des structures partenaires. Douze cadres du HCME et cinq cadres de la CEP ont été formés sur les aspects liés à la décentralisation et à la gestion des projets axée sur les résultats, de nature à améliorer les performances de ces structures.

S'agissant de l'accroissement de l'efficacité de la maîtrise d'ouvrage communale et de l'amélioration des affaires municipales, 50 secrétaires généraux, 50 receveurs municipaux, 50 secrétaires municipaux, et 200 élus locaux ont été formés sur les divers aspects de la gestion municipale. Cela a permis d'accroître l'efficacité de la maîtrise d'ouvrage communale.

*Renforcement des capacités de la tutelle technique et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de*

### *résistance à la mise en œuvre de la réforme*

Pour ce qui a trait à l'amélioration de la gestion des projets de développement des communes et de l'accroissement de leur capacité de mobilisation des ressources, seuls 10 plans de développement communaux (PDC) sur 50 prévus ont été réalisés avec l'appui du projet, les 40 autres l'ayant été avec d'autres ressources. Ces PDC ont permis aux communes concernées de disposer d'un cadre de référence pour la mobilisation des ressources. Le processus a également permis de renforcer les capacités d'un noyau de cadres pour l'élaboration des PDC.

Pour ce qui est de l'amélioration de l'autonomie et du rendement des structures déconcentrées, notamment en matière d'enregistrement et de suivi d'état civil, 50 communes, 36 préfectures et 8 gouvernorats ont été effectivement dotés de matériels et d'équipements informatiques, de reprographie et de plaques solaires pour améliorer leur efficacité et leur rendement surtout en matière d'enregistrement et de suivi des pièces d'état civil. Ces actions ont permis également le renforcement de l'indépendance et l'autonomie des autorités déconcentrées et décentralisées en matière de production, de multiplication et de gestion des documents administratifs

Quant à l'adoption de comportements favorables et de l'entretien des relations constructives de collaboration entre acteurs de la décentralisation, 36 préfets, 36 secrétaires généraux de départements, 288 agents des 36 départements, 135 chefs de cantons et de groupements, 24 magistrats, 688 acteurs de la société civile ont été effectivement formés sur les enjeux de la décentralisation pour les inciter à adopter, dans l'exercice de leurs fonctions, des comportements favorables au changement d'une part et d'entretenir des relations constructives de collaboration, d'autre part.

#### **d. Efficacité dans l'obtention des produits et des effets:**

Evaluation du degré d'obtention des produits et des résultats de développement à temps, et dans quelles mesures les coûts ont été efficaces et ont été fournis de la manière la plus efficace. La notation du RAP devrait être commentée. Les éléments de preuves/évidences comprendront les taux de rentabilité interne économique et financière (TRIE; TRIF), le respect du calendrier (retard/avance) et des coûts (dépassement/sous-utilisation) et des indications sur la performance d'exécution du projet. En commentant les notations de RAP, le degré d'utilisation des sources sur les éléments de preuves justifiant la note accordée devrait être pris en compte. En cas d'insuffisances de preuves, une note appropriée sera ainsi attribuée.

Les produits et les résultats du développement, en général, n'ont pas été obtenus dans la période initiale du projet, en raison d'une prorogation de délai. Bien que l'entrée en vigueur du projet ait été respectée, la mise en œuvre a enregistré un retard de 12 mois. Ainsi, de façon globale, aucun produit n'a été livré dans les délais initialement prévus.

**L'efficacité globale du programme est donc jugée satisfaisante.** Ce décalage d'un an dans la livraison des produits est imputable à la situation quelque peu instable du pays de 2008 à 2010, à la violation des modes d'acquisition, aux conflits institutionnels, aux changements fréquents des chargés de projets, et au licenciement du Coordinateur qui a laissé un vide comblé seulement 13 mois plus tard.

#### **e. Résultats de développement du projet :**

Evaluer, dans quelles mesures, les objectifs qui s'y rapportent (produits, résultats de développement) ont été atteints, de façon efficace, en temps opportun ou sont susceptibles de l'être. Ceci devrait conduire à une note calculée reflétant les notes sur les extraits/pertinence, Effets/Efficacité et Respect du calendrier/Efficacité. Deux notes sur les résultats du projet seront fournies: (i) selon la définition opérationnelle du RAP (extraits, résultats, respect du calendrier) et (ii) conformément aux directrices d'OPEV (pertinence, efficacité, et efficacité (y compris le respect des délais). L'évaluateur peut annuler la note calculée et donner en conséquence une justification. Les trois composantes sont pondérées de façon équitable.

**Le RAP/EVN, comme le RAP, considère que les résultats de développement du programme sont satisfaisants.** Pour le RAP, l'efficacité des produits (extraits) est de 4, celle des réalisations (effets) de 3, le respect du calendrier est noté 3.

Sur la base de ces notes est calculée la notation des résultats du développement du programme soit dans l'optique RAP soit dans l'optique OPEV. Dans l'optique RAP, la notation des résultats du développement est égale à 3 en tant que moyenne de la notation de l'efficacité de l'obtention des produits (4), de l'efficacité de l'obtention des effets (3) et du respect du calendrier prévisionnel (3). Dans l'optique de cette appréciation du RAP, le RAP/EVN considère aussi cette note globale égale à 3 en tant que moyenne des mêmes notations égales pour les extrants à 4, pour les effets à 3, et pour le respect du calendrier à 3. Ainsi, les résultats du développement du programme sont considérés comme satisfaisants (3) par le RAP/EVN comme l'indique le RAP.

**Dans l'optique des directives d'OPEV** (pertinence, efficacité des effets, et efficience) et des notes RAP/EVN, la note globale portant sur les résultats du développement du programme est 3, en tant que moyenne de la notation de la pertinence (4), de l'efficacité des effets (3) et de l'efficience (3). Les résultats de développement du programme sont considérés comme satisfaisants.

**f. Risques pesant sur la viabilité des résultats obtenus par le projet**

Au moment de l'évaluation, indiquer le risque que les résultats du projet (ou ceux attendus) ne puissent pas être maintenus (ou atteints). En faisant des observations sur les facteurs de risque énoncés dans le RAP, une justification solide (y compris celle des facteurs additionnels pouvant diminuer/augmenter le risque) devrait être fournie pour l'évaluation du risque global de résultats de développement. Le risque doit être évalué comme étant élevée (4); substantielle/modérément élevé (3); modérée (2) et négligeable (1).

De façon générale, quatre principaux risques ont été identifiés lors de la préparation et de l'évaluation du projet. Ils sont de nature à affecter indifféremment toutes les deux composantes du projet dans le cas où ils se concrétiseraient: (i) l'abandon du processus de la réforme qui résulterait du manque de soutiens financiers de la part des PTF ; (ii) la non mise à la disposition des 50 communes directement bénéficiaires du soutien du projet, du personnel administratif nécessaire à la création d'une administration communale minimale ; (iii) la faible participation des acteurs de la décentralisation à la réalisation des activités prévues par le projet ; et iv) le manque de viabilité financière des communes. Mais, dans le cadre logique, la différence entre les hypothèses et les risques n'est pas suffisamment établie, et il n'est guère fait mention des mesures d'atténuation.

Aucun facteur de risque additionnel n'a été mentionné dans le RAP. Comme la mise en œuvre l'a révélé, il aurait pu prendre en considération le risque relatif aux conflits d'ordre institutionnel qui a empêché la marche normale du projet et, du coup, contribué à fausser le calendrier d'exécution qui a accusé un retard de 12 mois.

**Contrairement au RAP qui la juge satisfaisante, l'évaluation des risques et des mesures d'atténuation correspondantes est jugée moyenne pour le RAP/EVN.**

**g. Résultats/impacts additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):**

Ils comprennent le genre, les mesures de protection, les aspects institutionnels, les questions sociales et socio-économiques. Evaluer le degré d'importance des résultats additionnels et importants énoncés ou non couverts par le RAP. La revue devra se prononcer sur la couverture par le RAP de ces résultats.

Le projet est un projet d'appui institutionnel. Il a donc eu un impact certain sur les structures appuyées, le secteur privé, le genre et les aspects sociaux.

*Impacts sur les aspects institutionnels* : Le PAD vise la promotion de la bonne gouvernance locale et le développement à la base. Donc, le Ministère de l'Intérieur, le Haut-Commissariat à la modernisation de l'Etat, les collectivités territoriales, les élus locaux, les organisations de la société civile, le secteur privé, les femmes bénéficieront de formations et d'équipements informatiques pouvant leur permettre d'améliorer leur performance.

*Impacts sur le secteur privé* : la participation des médias privés aux formations, les émissions radiophoniques de sensibilisation contribueront à la vulgarisation des enjeux de la décentralisation. La formation des acteurs de la société civile confortera l'appropriation de la décentralisation par tous les acteurs.

*Impacts sur le genre* : la mise en place d'un réseau des femmes et le renforcement de leurs capacités inciteront celles-ci à se présenter aux élections des conseils communaux et à jouer ainsi un rôle plus actif dans le processus de décentralisation.

*Impacts sur la coordination et l'harmonisation* : les résultats sont satisfaisants dans ce domaine, les activités financées par la Banque ayant trouvé des compléments dans les interventions de la Banque mondiale à travers le PAC II et le LUCOP, et l'Union européenne. La mise en place du Comité de concertation sur la décentralisation a permis d'éviter les chevauchements dans les interventions des PTF. Et les modalités de cofinancement ont permis l'exécution de certaines activités dont les coûts ont été sous-estimés dans le projet (formation des juges administratifs, élaboration du document cadre de politique nationale de décentralisation, élaboration du code général des collectivités).

#### h. Performance de l'Emprunteur:

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et ré noter la performance durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; clôture) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP (voir en annexe, les composantes).

**La performance globale de l'Emprunteur est satisfaisante pour le RAP/EVN, ainsi que pour le RAP.** Sa contribution à la conception et l'état de préparation et sa mise en œuvre est satisfaisante. L'évaluation des capacités de mise en œuvre, l'identification des effets et des risques ont été assez bien maîtrisées dès la phase de préparation. Seul le risque résultant des conflits institutionnels n'ont pas été suffisamment appréhendés pour en tenir compte lors de la mise en œuvre du projet.

#### i. Performance de la Banque

(préparation/évaluation, en partie s'assurer de la QAE: qualité de la supervision): Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et ré noter la performance durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; clôture) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP (voir en annexe, les composantes).

**Comme le RAP, le RAP/EVN juge la performance globale de la Banque satisfaisante.** La conception et l'état de préparation sont satisfaisants et pour le RAP et pour le RAP/EVN. Dans la conception et l'état de préparation totalisant 14 sous-critères, 1 est considéré comme médiocre, 1 comme moyen, 5 sont satisfaisants et 7 sont très satisfaisants. Au niveau de la supervision, le RAP, comme le RAP/EVN considère la performance comme très satisfaisante, du fait que l'analyse sur la base de 5 sous-critères fait ressortir que, à l'aune de 3 sous-critères (dispositions fiduciaires, accords conclus dans le cadre du projet, la fourniture du PAR à temps), la performance est très satisfaisante, et à la lumière de 2 sous-critères (la qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions), elle est satisfaisante.

#### g. Evaluation globale:

Résumé de l'évaluateur sur la performance globale du projet/programme, et en cas de différence avec le RAP, les raisons devraient être évoquées. Au cas où les éléments de preuves accessibles (à partir du RAP ou d'autres documents) à l'évaluateur sont insuffisants, alors une note partiellement satisfaisante (à réviser) devrait être donnée jusqu'à ce qu'un REPP soit réalisé.

**La performance globale du PARG est satisfaisante, elle aurait pu être meilleure si** le respect du calendrier n'avait pas connu du retard et si la réalisation de certains effets n'avait pas connu de problèmes. Ce niveau de performance est donc imputable au fait que le programme a connu deux prorogations de 6 mois chacune. La performance du projet est satisfaisante à cause du caractère satisfaisant des extrants, de l'efficacité des réalisations et des résultats de développement. Bien que la pertinence des objectifs du projet soit indiscutable, sa mise en œuvre a enregistré un certain nombre de faiblesses qui n'ont toutefois pas empêché la performance de l'Emprunteur et celle de la Banque d'être satisfaisante.

L'efficacité des effets des réalisations au niveau des deux composantes du projet a été importante, l'essentiel des activités de formation, de sensibilisation et d'équipement ayant été réalisé. L'une de raison de ce succès est la surveillance exercée sur la mise en œuvre par la Banque à travers les missions de supervision (2 par an en

moyenne).

## **5. Principaux enseignements et recommandations (Appréciation de l'évaluateur)**

### **a. Enseignements tirés:**

Exposé succinct d'éventuels accords/désaccords avec tout ou partie des enseignements du RAP. Les principaux enseignements pertinents (et génériques) du RAP, reformulés et/ou nouveaux sont à énumérer ici

**Le RAP n'a pas tiré toutes les leçons en distinguant celles découlant de la conception et celles relatives à la mise en œuvre.**

Les principaux enseignements sont les suivants :

Au niveau de la conception du programme :

- Le choix de l'ancrage institutionnel du projet. Il aurait été souhaitable que l'exécution des projets soit confiée aux départements ministériels en charge des domaines de leurs interventions. Le PAD aurait dû, à cet égard, être placé sous la tutelle du Ministère en charge de la décentralisation pour échapper à bien des pesanteurs qui ont émaillé son exécution.
- La nécessité d'associer, à l'évaluation du projet, toutes les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre afin de mieux cerner leurs responsabilités respectives à tous les niveaux, en raison de la multiplicité des acteurs.

Au niveau de l'exécution du programme :

- Le non-respect des dispositions qui régissent le fonctionnement du cadre fiduciaire, énoncées dans le rapport d'évaluation ont entraîné des conséquences négatives sur la gestion fiduciaire du projet. Les structures de projets gagneraient en efficacité en mettant en œuvre les dispositions fiduciaires prévues. Cette précaution aurait permis d'éviter les irrégularités constatées.

### **b. Recommandations:**

Exposé succinct d'éventuel accords/désaccords avec tout ou partie des recommandations du RAP. Les principales recommandations (nécessitant plus d'actions par l'Emprunteur et/ou la Banque) du RAP, reformulés et/ou nouvelles sont à énumérer ici.

**Le RAP n'a pas proposé de recommandations en distinguant celles à l'intention de la Banque de celles à l'intention du Gouvernement.**

A la Banque :

- Accorder plus d'attention au risque fiduciaire qui, même si toutes les dispositions sont prises pendant la préparation et l'évaluation du projet, peut survenir et aboutir à des indélégances dans la gestion financière pendant la phase de mise en œuvre.
- Faire preuve d'un esprit d'anticipation afin de prévenir les conflits institutionnels concernant la tutelle administrative du projet, qui sont souvent source de tiraillements entre départements ministériels préjudiciables à la bonne exécution du projet.

Au Gouvernement :

- Veiller à l'appropriation du projet par les ministères en charge de l'exécution du projet dès la

conception de celui-ci ;

- Etre plus pro-actif dans la solution des problèmes de gestion qui se posent pendant l'exécution du projet, et ainsi, gagner du temps dans la mise en œuvre des activités programmées.

### 6. Commentaires sur la qualité du RAP et du respect des délais (ponctualité)

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou partie des critères indiqués en annexe et d'autres (le cas échéant): La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaires (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1). Le respect des délais d'élaboration du RAP; jugé à temps (exemplaire = 4) ou en retard /pas satisfaisant (1). Le degré de participation de l'Emprunteur, Co-financiers et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme élevé/exemplaire (4), or substantiel/significatif (3), or modéré (2), ou négligeable (1).

**La qualité du RAP est satisfaisante.** Les produits, les effets et le respect du calendrier ont dans l'ensemble un caractère satisfaisant. Les leçons sont bien formulées avec des éléments d'appréciation assez clairs.

**Le RAP n'a pas fait de recommandations.** Le RAP/EVN a dû combler cette lacune en formulant quelques recommandations à l'intention de la Banque et de l'Emprunteur (cf. a et b). Le RAP/EVN, comme le RAP, juge le degré de participation de l'Emprunteur comme satisfaisant, tout comme celui de la Banque.

Comme le RAP, le RAP/EVN estime que le respect des délais d'élaboration du RAP est satisfaisant celle-ci ayant été réalisée dans les 6 mois qui ont suivi la clôture.

### 7. Résumé de l'évaluation

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
Pertinence	4	4	La pertinence des objectifs est satisfaisante et leur réalisme aurait pu être accru en évaluant mieux les capacités du pays en matière de respect des délais.
Efficacité dans la production des extraits/outputs (produits)	4	3	L'efficacité dans la production des extraits est satisfaisante, 5 sur les 11 extraits identifiés étant très satisfaisants, 3 satisfaisants, 1 moyen. Des retards de livraison sont enregistrés aboutissant à une prorogation du projet. Pour le RAP/EVN, deux extraits notés 4 par le RAP sont notés 3, abaissant ainsi la moyenne de l'efficacité à 3.
Efficacité dans l'obtention des réalisations/outcomes (effets)	3	3	L'efficacité dans la réalisation des effets est satisfaisante, sur les 10 réalisations attendues, 5 sont jugés satisfaisants, 3 satisfaisants, et 2 moyens.
Efficiency dans l'obtention des extraits et des réalisations (effets) (outputs and income) dans le temps imparti	3	3	L'existence d'un écart de 12 mois entre la date de clôture prévue et celle effective amène le RAP/EVN à considérer, comme le RAP, l'efficacité satisfaisante.
Efficiency dans l'obtention des extraits et des réalisations (effets), autres critères	NA	2	Des extraits ont été livrés partiellement, et le reste des activités a été réalisé par d'autres bailleurs de fonds
Efficiency globale dans l'obtention des extraits et des réalisations (effets)	NA	3	L'efficacité globale du projet est satisfaisante, du fait que dans l'ensemble l'essentiel des activités a été livré, même si ce n'est pas dans les délais prévus.

Résultats de développement du programme/ <i>Project development outcome</i>	3	3	La notation par RAP/EVN des résultats de développement du projet, est 3 comme moyenne de la notation de la pertinence (4), de l'efficacité des effets (3) et de l'efficience (3). Les résultats de développement du programme sont considérés comme satisfaisants.
Risques par rapport à la viabilité des résultats de développement du projet/ <i>Project development outcome</i> :	3	3	Globalement, les risques potentiels pouvant altérer les résultats du PAD ont été bien identifiés dans le rapport d'évaluation. Ces risques concernent toutes les deux composantes: (i) <i>l'abandon du processus de la réforme qui résulterait du manque de soutiens financiers de la part des PTF</i> ; (ii) <i>la non mise à la disposition des 50 communes directement bénéficiaires du soutien du projet, du personnel administratif nécessaire à la création d'une administration communale minimale</i> ; (iii) <i>la faible participation des acteurs de la décentralisation à la réalisation des activités prévues par le projet</i> ; et iv) <i>le manque de viabilité financière des communes</i> . Mais, dans le cadre logique, la différence entre les hypothèses et les risques est difficile à établir, et il n'est guère fait mention des mesures d'atténuation.
Performance de l'Emprunteur:	3	3	Pour le RAP/EVN, comme pour le RAP, la performance globale de l'emprunteur est satisfaisante. La conception, l'état de préparation du projet et sa mise en œuvre sont satisfaisants.
Performance de la Banque:	3	3	Pour le RAP/EVN, comme pour le RAP, la performance globale de la Banque a été satisfaisante. Les supervisions réalisées à un rythme soutenu ont permis de relever les manquements aux règles de bonne gestion financière et la prise de mesures de redressement.
Qualité du RAP:	-	3	La qualité du RAP est satisfaisante du fait que la réalisation des résultats, la réalisation des effets, le respect du calendrier, la performance de la Banque et la performance de l'Emprunteur étant considérés globalement satisfaisants.

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen PCR devrait être rappelée pour éviter des discussions détaillées. Lorsque l'évaluateur n'est pas en mesure de valider la note du RAP pour un critère, une justification adéquate doit être fournie. En conséquence, la note globale du projet pourrait être «partiellement satisfaisant »

**8. Priorité pour des futurs travaux d'évaluation: Rapport d'évaluation de la performance du projet, Evaluation d'impact, revues par pays/secteur ou études:**

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe NON
- Le projet est un cas de réussite OUI
- Haute priorité pour une évaluation d'impact
- L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays OUI
- Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier) OUI
- Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations. NON

Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:

- a) Evaluation de performance nécessaire pour des revues par secteur/pays
- b) Evaluation de groupe (opérations d'appui institutionnel)
- c) Evaluation thématique (appui budgétaire ou réforme dans la gestion des finances publiques)

**Action de suivi par OPEV:**

Identifier des opérations du même groupe ou du même thème ; organiser un travail ou une mission de consultation permettant les travaux a), b) ou/et c).

**Vérification par le Chef de Division**

**Approbation du Directeur**

**Sources de données pour la validation:**

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone et par courriel)
- Documents/rapports et base de données

**Pièce jointe:**

- Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.
- Liste de documents de référence



## NOTE D'ÉVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b> - Réalisation parfaite, aucune faille
<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b> - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
<b>2</b>	<b>Moyen</b> - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
<b>1</b>	<b>Médiocre</b> - Très peu de réalisations et de graves lacunes
<b>UTS</b>	Incapable de noter
<b>NA</b>	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
<b>Pertinence des objectifs du projet &amp; Conception</b>	<b>Pertinence des objectifs du projet</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	Les objectifs de PAD sont pertinents au regard des priorités de la SDRP qui est le principal document de référence des bailleurs de fonds. Ils sont en ligne avec son axe 4.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	3	3	Les objectifs du projet étaient réalisables. Le seul problème qui a affecté le respect du calendrier d'exécution est le manque d'anticipation des problèmes de tutelle.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	3	3	Les objectifs du PAD s'inscrivent dans le cadre de la SDRP dont le renforcement des capacités institutionnelles, la promotion de la bonne gouvernance et la décentralisation du développement constitue l'axe 4.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4	4	Les objectifs sont conformes aux orientations de la stratégie d'intervention du Groupe de la Banque dans le secteur public. Ils sont également en cohérence avec la politique de la Banque en matière de bonne gouvernance.
	5. Les objectifs du projet restent pertinents au moment de la préparation du RAP	3	3	Les objectifs du projet restent pertinents au moment de la préparation du RAP du fait qu'il est en cohérence avec les objectifs stratégiques de la SDRP. Ils renforcent les projets précédents exécutés dans le cadre de la décentralisation (Diffa).
	<b>NOTE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La pertinence des objectifs est satisfaisante et leur réalisme aurait pu être accru par une anticipation des conflits de tutelle du projet et une meilleure appréciation du calendrier de mise en œuvre des activités envisagées au cours du projet.</b>
<b>Conception du projet et état de préparation pour la mise en œuvre</b>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	1. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	2	Le cadre logique de PAD ne répond pas aux directives en vigueur aujourd'hui au titre de la gestion axée sur les résultats. De ce fait, il n'en découle pas un enchaînement causal logique entre les objectifs, les impacts, les extrants et les effets. Il n'existe pas non plus de colonne destinée aux valeurs de référence.
	2. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	4	3	Les valeurs cibles sont mesurables et quantifiables, mais il n'y a pas de différence entre les effets et les produits dans le cadre logique.
	3. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	3	2	Les risques ne sont pas élaborés et présentés dans le cadre logique. Il y figure des hypothèses qu'on distingue mal des risques tels qu'analysés dans le rapport d'évaluation. Les mesures d'atténuation ne sont pas analysées.
	4. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays	3	3	Le contenu et la complexité du PAD découlent des besoins de l'administration nigérienne en matière de décentralisation, mais aussi des problèmes d'ordre institutionnel et de la multiplicité des structures qui sont parties prenantes. Le projet a bien pris en compte les capacités existantes, mais aussi la volonté politique du pays qui a été un facteur de succès.
	5 La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	3	2	La conception du programme a tenu compte des hypothèses et des risques mais qu'on distingue mal les uns des autres dans la cadre logique. Qui plus est, les propositions de mesures d'atténuation faut défaut.
	6. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	1	1	Le système de passation des marchés publics utilisé repose sur les procédures de la Banque. Mais, il n'a pas été respecté dans la gestion du projet.
	7. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	3	Lors de l'évaluation du projet et de l'atelier de lancement, les responsabilités concernant la mise en œuvre du projet ont été clairement définies et exercées. L'exécution du programme s'est cependant heurtée aux conflits institutionnels nés d'une controverse au sujet de la tutelle.
	8. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	4	4	La liste des documents était disponible au moment de l'évaluation. Les modalités d'acquisition de biens et services ont été bien définies dans le rapport d'évaluation et une formation appropriée des membres de la CEP a été assurée lors du lancement.
	9. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	2	2	Quelques indicateurs de suivi ont été présentés dans le cadre logique, mais aucun plan de suivi n'a été adopté lors de la préparation du programme.
	10. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet	3	3	Un diagnostic sur la décentralisation a permis de collecter des données sur les communes et les projets similaires précédents financés par la Banque. Cependant, aucune colonne n'a été prévue dans le cadre logique pour les synthétiser et les exploiter.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Notation partielle de la conception du projet et de l'état de la préparation pour sa mise en œuvre	3	3	Pour le RAP et le RAP/EVN, la conception et l'état de préparation du programme sont satisfaisants. Les objectifs retenus étaient pertinents, et insérés dans un cadre logique de résultats qui ne répond pas aux directives actuelles. Les risques n'ont pas été évalués de façon claire dans le cadre logique qui ne mentionne pas les mesures d'atténuation appropriées.
<b>Réalisation des produits du projet*</b>  <i>Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population</i>	<b>Composante 1 : Appui à l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population</b>			
	Produit 1.1 La base de données et le site Web sont opérationnels.	4	3	La base de données est créée et le site installé et mis en ligne. Mais la base de données n'est pas encore alimentée.
	Produit 1.2 Le comité de coordination de la décentralisation (CCD) est redynamisé	3	3	Le Document cadre de politique nationale de la décentralisation est disponible.
	Produit 1.3 Le comité de coordination de la décentralisation est redynamisé (CCD)	2	2	Le CCD a été créé par arrêté du 02 mars 2011. Mais, il n'a tenu qu'une seule réunion.
	Produit 1.4 45 000 manuels et 5 000 guides d'enseignants sont produits et distribués. 20 émissions par radio préparées et diffusées sur les enjeux de la décentralisation par 90 radios communautaires. Un réseau des journalistes et un réseau des femmes sont mis en place et leurs capacités renforcées.	4	3	45 000 manuels et 2 000 guides d'enseignants édités sont mis à la disposition de la direction régionale du ministère de l'Education qui les a distribués ; - 200 cassettes audio et 60 CD rom ont été produits, ils contiennent des émissions sur les enjeux de la décentralisation diffusées par 70 radios communautaires ; - un réseau des journalistes a été créé, 60 membres formés, un plan d'actions élaboré et un guide sur la décentralisation à l'usage des journalistes élaboré et distribué ; - un réseau de 20 femmes a été créé, un plan d'actions élaboré, plusieurs femmes membres du réseau au niveau central et aux niveaux régionaux formées.
	Produit 1.5 Le code général des collectivités territoriales est élaboré et diffusé. Les textes d'application du code général des collectivités territoriales sont élaborés et adoptés. Le réseau des parlementaires est mis en place et les capacités des membres renforcées. Le plan d'actions est élaboré	3	3	Un code général des collectivités territoriales est disponible, sept textes d'application du CGCT sont élaborés dont certains déjà approuvés par le Gouvernement.  Un réseau des parlementaires a été créé et les membres formés, un plan d'actions élaboré et disponible.
	Produit 1.5 Deux voyages d'études (10 cadres) sont organisés.	4	4	Les 2 voyages d'études prévus ont été effectués par 10 cadres du projet, du HCME et des structures partenaires ;

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
<i>Renforcement des capacités de la tutelle et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme</i>	12 cadres du HCME sont formés.			12 cadres du HCME, 5 cadres du Projet et 2 cadres des structures partenaires ont été formés dans divers aspects de la décentralisation et du développement local
	<b>Composante 2 : Renforcement des capacités de la tutelle et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme</b>			
	Produit 2.1 150 personnels administratifs formés et 695 élus locaux sont formés	3	3	Cette mesure a été réalisée : 50 secrétaires généraux formés, 50 receveurs municipaux formés, 50 secrétaires municipaux formés. -200 élus locaux ont été formés
	Produit 2.2 50 plans communaux de développement (PCD) sont élaborés	2	2	10 PCD ont été élaborés. Les 40 restants ont été réalisés sur d'autres ressources que celles du projet.
	Produit 2.3 50 communes, 36 préfectures et 8 gouvernorats, la Cellule du projet sont équipés en matériels informatiques et de reprographie, 40 plaques solaires	4	4	50 communes, 36 préfectures et 8 gouvernorats ont été équipés en matériels informatiques et de reprographie, 40 plaques solaires installées
Produit 2.4 36 préfets, 36 secrétaires généraux de départements, 288 agents des 36 départements, 135 chefs de cantons et de groupements, 24 magistrats, 688 acteurs de la société civile, 100 maires et adjoints sont formés sur les enjeux de la décentralisation.	4	3	36 préfets ont été formés, ainsi que 36 secrétaires généraux de départements formés, 601 agents des départements, 112 chefs traditionnels, 11 juges administratif, et 180 acteurs de la société civile formés.	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	<b>NOTE GLOBALE DES PRODUITS</b> Efficacité dans la réalisation des produits (extrants)	3	3	L'efficacité de la réalisation des produits est satisfaisante. Le programme a cependant péché dans son efficience en raison d'une évaluation peu réaliste du calendrier de mise en œuvre. Ainsi, des défauts de livraison ou de mise en œuvre ont été constatés au niveau de certains produits dans la composante 1 (la redynamisation du Comité de coordination de la décentralisation). Ainsi encore, des livraisons partielles ont été également relevées, au niveau de la composante 2 (livraison de 10 plans communaux de développement au lieu de 50, formation de 180 acteurs de la société civile au lieu de 688 ; pas de maires et de maires adjoints formés alors qu'on avait prévu 100). La qualité et la durabilité de certains extrants sont assurées, du fait des formations réalisées et la mise en place d'un cadre juridique adéquat.
<b>Réalisation des Effets (Réalisation) /outcomes</b>	<b>Composante 1. Appui à l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la décentralisation et soutien à l'appropriation de la réforme par la population</b>			
	Effet 1.1 L'accès de tous les acteurs aux données sur les questions relatives à la décentralisation est amélioré.	4	3	L'alimentation de la base de données est en cours sur deux communes pilotes de Niamey. Le site web est en ligne.
	Effet 1.2 L'appropriation et les capacités de pilotage de la réforme sur la décentralisation sont renforcées	3	3	Cette mesure a été réalisée, avec cependant des retards sur le calendrier prévisionnel
	Effet 1.3 Le cadre de concertation des acteurs de la décentralisation et le suivi des actions en matière de décentralisation sont renforcés	2	2	Le comité de coordination sur la décentralisation a été créé par arrêté N° 025 du 02 mars 2011, mais, il n'a tenu qu'une réunion le 11 mars 2011.
	Effet 1.4 Les citoyens sont sensibilisés sur le portage de la réforme sur la décentralisation	4	3	Cette mesure a été réalisée avec cependant des défauts de réalisation sur certains aspects : 2 000 guides d'enseignants produits sur les 5000 prévus.
	Effet 1.5 L'architecture juridique de la décentralisation est renforcée ; la gouvernance locale est améliorée, la réforme décentralisatrice est parachevée et la démocratie locale est approfondie	3	3	Cette mesure a été réalisée avec cependant des manques dans certains domaines. En effet, le code général des collectivités territoriales a été adopté en septembre 2010 et largement diffusé. Par contre, les textes d'applications n'ont pas encore été tous élaborés et adoptés
	Effet 1.6 La performance des cadres du HCME est améliorée	4	3	Deux voyages d'études (au Mali et au Ghana) et des formations sur les aspects liés à la décentralisation ont permis d'améliorer la performance des cadres du

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				HCME
	<b>2. Renforcement des capacités de la tutelle et des entités décentralisées, et réduction des facteurs de résistance à la mise en œuvre de la réforme</b>			
	Effet 2.1 L'efficacité de la maîtrise d'ouvrage communale est accrue et les affaires municipales sont améliorées	3	3	La formation d'un certain nombre de secrétaires généraux, receveurs municipaux, secrétaires municipaux, et d'élus locaux sur les divers aspects de la gestion municipale a permis d'accroître l'efficacité de la maîtrise d'ouvrage communale.
	Effet 2.2 La gestion des projets de développement des communes est améliorée et leur capacité de mobilisation des ressources accrue	2	2	Seuls dix plans de développement communaux (PDC) sur les cinquante prévus ont été réalisés avec l'appui du projet, les quarante autres l'ayant été avec d'autres bailleurs. Néanmoins, le processus a permis de renforcer les capacités d'un noyau de cadres pour l'élaboration des PDC.
	Effet 2.3 L'autonomie et le rendement des structures déconcentrées sont améliorés, notamment en matière d'enregistrement et de suivi d'état civil.	4	3	Les communes, préfectures et gouvernorats visés ont été effectivement dotés de matériels et d'équipement informatique, de reprographie et de plaques solaires pour améliorer leur efficacité et leur rendement surtout en matière d'enregistrement et de suivi des pièces d'état civil. Cela a contribué au renforcement de leur autonomie en matière de production, de multiplication et de gestion des documents administratifs.
	Effet 2.4 Des comportements favorables sont adoptés et des relations constructives de collaboration entre acteurs de la décentralisation entretenues	4	3	Des activités importantes ont été réalisées dans ce domaine. Mais, on note une certaine contradiction entre les réalisations évoquées et les extraits qui ne mentionnent pas la formation d'un si grand nombre d'acteurs de la société civile. Il n'est pas non plus question de formation des maires et de leurs adjoints.
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS DU PROJET</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Comme le RAP, le RAP/EVN considère satisfaisants les effets du PAD.</b>  <b>Selon le RAP, 5 effets sur 10 sont très satisfaisants, 3 satisfaisant et 2 moyens. Pour le RAP/EVN, 8 effets sont satisfaisants et 2 moyens. Plusieurs facteurs expliquent cette performance, notamment l'insuffisance des ressources au niveau de certaines activités.</b>
<b>Effets additionnels</b> (non pris en compte dans la cadre logique), leur importance étant notée haute (4),	Développement institutionnel	N/A	3	La conception et la mise en œuvre de cet appui institutionnel a contribué au renforcement des capacités des structures impliquées dans le processus de décentralisation au Niger. L'objectif du projet est d'améliorer le cadre institutionnel et règlementaire du découpage territorial et de renforcer les capacités des communes et autres acteurs impliqués dans la décentralisation. Ils visent également la mise en place de méthodes de travail actualisées et tournées

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
substantielle (3), modérée (2), négligeable (1)				vers l'efficacité.
	Genre	N/A	3	Le processus de décentralisation profitera aux femmes à travers le financement par le projet de la mise en place du réseau des femmes. Elles en tireront également profit à travers les formations auxquelles elles participeront. Enfin, les femmes pourront saisir l'occasion pour se faire élire dans les conseils municipaux.
	Environnement & Changements climatiques	N/A	NA	Le projet n'a pas d'effets négatifs sur l'environnement. Mais les plans de développement communaux tiendront compte des activités préjudiciables à la déforestation.
	Réduction de la pauvreté	N/A	3	L'objectif global du PAD est d'améliorer la gouvernance locale et le développement à la base. Cela permettra de lutter efficacement contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations des communes concernées par l'entame de la décentralisation.
	Développement du secteur privé	N/A	N/A	
	Intégration régionale	N/A	N/A	
	Autres (Effets sociaux)	N/A	N/A	
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS ADDITIONNELS</b>	N/A	<b>3</b>	<b>Les effets additionnels sont jugés satisfaisants: 3 effets évalués sont satisfaisants (développement institutionnel, le Genre, la lutte contre la pauvreté).</b>
<b>Efficience dans la réalisation des produits &amp; des effets</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	3	Les différents délais ont été respectés pour la mise en vigueur, mais pas pour la date de clôture. En effet, prévu pour le 31/12/2010, la clôture n'a eu lieu que le 31/12/2011, soit un retard de 12 mois.
	Taux de rendement (à préciser si applicable)	N/A	N/A	
	Autres critères (à spécifier)	NA	N/A	
	<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU PROJET</b>	N/A	<b>3</b>	<b>L'efficience globale du programme est satisfaisante. Les délais de livraison des extrants ont été, de façon générale, respectés.</b>
<b>Risques sur la viabilité (durabilité) des effets du projet **</b>	Principaux risques (Préciser les risques courants pour servir de base pour la notation)	3	3	Il n'existe pas de distinguo net entre risques et hypothèses dans le cadre logique. Et les propositions de mesures d'atténuation correspondantes ne sont pas mentionnées. Et il n'y a pas eu suffisamment d'anticipation sur les risques de conflits institutionnels.
<p>* Les notations des extrants doivent être pondérées par coût relatifs des extrants (voir format RAP). La note globale est donnée Très bien, Bien, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>** Le risque global pour la durabilité des effets du projet est noté comme suit:  (i) Elevé (H) : 4</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
(ii)	Substantiel/significatif (S) : 3			
(iii)	Modéré (M) : 2			
(iv)	Négligeable (N): 1			
(v)	Incapable de noter (UTS)			
(vi)	NA			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	Les objectifs du programme se sont inspirés du 4 <sup>ème</sup> axe de la Stratégie de développement et de réduction de la pauvreté du Niger.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	3	3	La Banque a mis des moyens financiers importants à la disposition du projet pour contribuer à la réalisation des réformes engagées par le Gouvernement en matière de décentralisation. Mais les conflits institutionnels relatifs à la tutelle du projet ont été préjudiciables à l'efficacité du projet. La performance du projet est néanmoins satisfaisante.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	Le PAD s'inscrit dans le DSP 2005-2009 de la Banque pour le Niger, notamment son pilier 1 portant sur « promouvoir la bonne gouvernance en vue d'assurer une gestion transparente des ressources publiques ».
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4	4	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque, notamment : (i) la stratégie d'intervention du Groupe de la Banque dans le secteur public; et (iii) le document de stratégie pays du Niger pour la période 2005-2009. Le projet est également conforme aux priorités générales de la Banque dans le domaine de la gouvernance.
	5. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	4	3	Le RAP ne fait pas ressortir un enchaînement logique dans la réalisation des objectifs, impacts, produits et effets. De fait, le cadre logique ne répond pas aux directives en vigueur aujourd'hui en la matière et il est donc difficile de lui appliquer les impératifs qu'elles requièrent.
	6. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	4	3	Les objectifs et les résultats sont assez bien présentés dans le cadre logique. Cependant, la distinction entre extrants et effets n'est pas aussi explicite. En plus, l'absence de données de référence ajoute encore à la difficulté d'appréciation des indicateurs et des résultats.



Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	7. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	3	2	Le cadre logique ne présente pas clairement les principaux risques, ni les mesures d'atténuation correspondantes.
	8. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays.	3	3	La capacité et l'engagement politique du pays ont été évalués en se basant sur les programmes similaires antérieurs (projet d'appui au développement local de Diffa). L'engagement politique s'est maintenu durant la mise en œuvre du projet.
	9. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	3	2	Les hypothèses et les risques mentionnés dans le cadre logique manquent de clarté. Et il n'est fait état d'aucune proposition de mesures d'atténuation.
	10. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires..	1	1	C'est le système de passation des marchés publics de la Banque qui a été utilisé, mais pas respecté.
	11. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	4	3	Les responsabilités propres à la Banque et à l'Emprunteur sont bien définies et ont été exercées. Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet a défini les responsabilités de chaque organe : la CEP, le Comité de pilotage composés des points focaux et la tutelle administration.
	12. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	4	4	Ces documents sont prêts ex-ante. En général, ils portent sur les conditions d'acquisition, de décaissement, etc.
	13. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	2	2	Certains indicateurs ont été définis. Mais, le plan de suivi n'a pas été adopté au cours de la préparation du programme.
	14. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet.	3	3	La situation de référence n'a pas été établie dans le cadre logique. Mais, selon le RAP, les principaux documents de référence étaient disponibles au moment de la conception du programme.
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La conception et l'état de préparation du programme sont satisfaisants, même si certaines faiblesses ont été constatées au niveau du plan de suivi, de la passation des marchés et l'analyse des risques.</b>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Supervision</b>			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	1. Conformité de la Banque avec :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de protection environnementale</li> </ul>	N/A	N/A	Comme il s'agit d'un appui institutionnel, le projet est classé dans la catégorie III et sa mise en œuvre n'a pas généré de problèmes d'ordre environnemental.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Dispositions fiduciaires</li> </ul>	4	4	Les règles et procédures de passation des marchés de la Banque ont été utilisées. Les audits ont été réalisés régulièrement et le RAF et le Coordonnateur ont été formés pour assimiler les règles et procédures de la Banque.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	3	Les dispositions de l'Accord de don ont été, de façon générale, respectées. Cependant, le calendrier de mise en œuvre n'a pas été tenu.
	2. La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	3	3	Le dosage adéquat des compétences au sein des missions de supervision n'a pas été mentionné de façon explicite dans le RAP. Les manquements aux règles de bonne gestion ont été relevés et le Coordonnateur a été remplacé et le RAF révoqué et poursuivi.
	3. La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	3	3	La surveillance de la gestion du projet été satisfaisante. Pendant la durée de vie du projet, la Banque a effectué en moyenne deux supervisions par an, à l'exception de la première année (2007).
	Le RAP a été fourni à temps	4	4	Le projet a certes été clôturé avec 12 mois de retard, mais le RAP a été fourni dans un délai raisonnable, à savoir dans les 6 mois qui ont suivi la clôture.
	NOTE DE LA SUPERVISION	4	3	<b>La supervision a été satisfaisante pour le RAP/EVN (et très satisfaisante pour le RAP). Pour le RAP/EVN, certains commentaires ont manqué de précision, notamment ceux relatifs au dosage correct des compétences, la précision de la date de la mission d'achèvement.</b>
	Livraison dans les délais du RAP	4	4	Le RAP a été livré dans les délais.
	NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	4	3	<b>Pour le RAP, la performance globale de la Banque a été très satisfaisante contrairement au RAP/EVN qui la trouve satisfaisante. La conception et l'état de préparation sont satisfaisants et la supervision également satisfaisante. L'analyse des risques aurait dû plus explicite et les mesures d'atténuation mentionnées dans le cadre logique. Le RAP aurait dû être plus explicite également dans le dosage des compétences au cours de la mission d'élaboration du rapport d'achèvement.</b>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Valida tion OPEV	Justification
<p>La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>(i) <b>Très satisfaisant</b> (HS) : 4  (ii) <b>Satisfaisant</b> (H) : 3  (iii) <b>Moyen</b> (US) : 2  <b>Médiocre</b> (HUS): 1</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de l’Emprunteur</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	4	3	Les responsabilités ont été bien définies et exercées sur le plan du dispositif institutionnel. Cependant, des insuffisances ont été relevées dans la conception du projet, notamment : (i) l’inadéquation entre la formulation de certaines activités et les missions du HCME, .le décalage entre les activités prévues et les objectifs du projet, la sous-estimation des coûts de certaines activités.
	2. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l’évaluation.	4	4	Les documents requis étaient disponibles lors de l’évaluation du projet et une formation a été dispensée pendant le lancement pour que l’équipe du projet assimile bien les modalités d’acquisition de biens et services de la Banque.
	3. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés ; la collecte des données de base est achevée ou en cours	2	2	Des indicateurs de performance ont été définis dans le cadre logique. Mais, le plan de suivi n’a pas été approuvés et adopté.
	<b>Note partielle sur la conception et l’état de préparation du projet</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La conception de l’état de préparation du programme est satisfaisante et pour le RAP/EVN et pour le RAP. Le suivi d’une matrice élaborée avant les directives actuelles n’est pas aisé.</b>
	<b>Mise en œuvre</b>			
	1. L’Emprunteur s’est conformé aux :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures de protection environnementale</li> </ul>	N/A	N/A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions fiduciaires</li> </ul>	2	2	Le respect des dispositions fiduciaires n’a pas été rigoureux, comme l’illustre la révocation du premier Coordonnateur et le licenciement et la mise en examen du RAF. Les fonds de contrepartie ont été entièrement mobilisés par le projet.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	4	L’accord de don a été respecté ; il n’a y eu aucun décalage entre la signature et l’entrée en vigueur.
	2. L’emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	4	3	L’Emprunteur a rigoureusement respecté et appliqué les recommandations issues des missions de supervision de la Banque et le Gouvernement a pris les mesures pour répondre aux questions soulevées.
	3. L’emprunteur a collecté et utilisé les informations de suivi pour la prise des décisions.	3	3	L’Emprunteur a utilisé les informations de suivi pour prendre certaines décisions.
	<b>Note sur la mise en œuvre</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>De façon générale, la mise en œuvre par l’Emprunteur est satisfaisante, bien que la</b>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				conception et la mise en œuvre ait enregistré quelques faiblesses.
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	Comme pour le RAP, la performance globale de l'emprunteur est satisfaisante pour le RAP/EVN. La conception et l'état de préparation du programme autant que sa mise en œuvre sont satisfaisants.

La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.

(iv) **Très satisfaisant (HS) : 4**

(v) **Satisfaisant (H) : 3**

(vi) **Moyen (US) : 2**

**Médiocre (HUS): 1**

## CONCEPTION DU SUIVI ET EVALUATION (S&E), MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Conception du S&amp;E, Mise en œuvre et utilisation</b>	<b>Conception du S&amp;E</b>			
	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	2	2	Les rôles des organes de supervision et d'exécution ont été clairement définis. Le cadre logique qui est un important instrument de suivi ne fait pas ressortir un enchaînement logique entre objectifs, impacts, produits et effets.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	3	Quelques indicateurs ont été élaborés, mais il n'existe aucun plan de suivi qui ait fait l'objet d'adoption.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	N/A	N/A	
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	3	Les données de référence ont été collectées durant la conception, mais elles ne sont pas intégrées au cadre logique.
	Autres à préciser	N/A	N/A	
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La conception du suivi-évaluation est satisfaisante en raison du respect de certaines dispositions en la matière.</b>
	<b>Mise en œuvre du S&amp;E</b>			
	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	3	3	Les différents organes de supervision sont adéquatement dotés en personnel et équipements, une formation des membres de la CEP ayant été dispensée dès le lancement du projet.
	Note de la mise en œuvre du S&E	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La mise en œuvre est jugée satisfaisante, la collecte et l'analyse des données ayant été satisfaisantes.</b>
<b>Utilisation du S&amp;E</b>	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	3	L'emprunteur a collecté et utilisé, pour la prise de certaines décisions, les données de S&E.
	NOTE DE L'UTILISATION	3	3	Les informations tirées du processus de suivi-évaluation ont été dûment utilisées par l'Emprunteur pour la prise de certaines décisions, notamment le licenciement du Coordinateur.
	<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>La performance globale du S&amp;E est satisfaisante, l'Emprunteur ayant utilisé les informations de suivi pour la décision.</b>

## EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-	Commentaires
---------	------	--------------

	<b>EVN (1-4)</b>	
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Le degré et la qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour justifier les notations des différentes sections sont satisfaisants. L'analyse du RAP a couvert les domaines prévus dans son format. Les objectifs du projet ont été examinés dans leur pertinence, réalisme et cohérence, ainsi que les produits, effets et risques. Les retards dans le respect du calendrier d'exécution, les conditions de décaissement et les problèmes de gestion ont été examinés. Les performances de la Banque et celles de l'Emprunteur au regard de plusieurs sous-critères sont passées en revue. L'effort d'analyse n'est cependant pas suffisamment argumenté pour justifier certaines notations.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP	3	Le degré d'objectivité des notes est satisfaisant, la qualité de la notation étant en général objective. Mais, en certains endroits, il existe un décalage entre la notation et les commentaires, ce qui explique certaines différences entre le RAP et le RAP/EVN.
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	3	Le degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP est satisfaisant.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre	3	Dans le RAP, le degré d'identification et d'évaluation des facteurs ayant affecté la conception et la mise en œuvre du PAD est satisfaisant. Le cadre logique a été élaboré à la mode ancienne, ce qui ne permet pas de distinguer un enchaînement causal logique entre les objectifs et les mesures qui ont été à la base de leur atteinte. Le RAP a examiné les effets du projet sur le Genre, la pauvreté et le développement institutionnel.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3	Le respect des dispositions fiduciaires est satisfaisant. L'alignement et l'harmonisation sont abordés à travers le dialogue de politique avec le Gouvernement sur le projet, ainsi que les autres PTF impliqués dans le processus de décentralisation. On note une complémentarité entre l'appui de la Banque et les interventions des autres partenaires du Niger dans le domaine de la décentralisation, des bailleurs de fonds ayant suppléé l'insuffisance des ressources de la Banque sur certaines activités.
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	3	Le degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données est satisfaisant. Ce degré de solidité est adossé à celui du S&E dont la performance globale est satisfaisante. La production et l'analyse des données s'est opérées de façon convenable, en tirant profit des acquis des précédents projets dans le domaine de la décentralisation.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies)	3	Les éléments de preuve sont donnés en annexe et leur adéquation est satisfaisante. L'accessibilité des éléments de preuve est satisfaisante en ce qui concerne les extraits et les effets obtenus. Le SAP et le DARMS de la Banque, ainsi que les task-managers ayant participé à la préparation, l'évaluation, la supervision et l'achèvement sont accessibles pour donner des informations à des fins de clarification.

8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse)	2	Les enseignements sont suffisamment clairs et fondés sur le RAP, mais le RAP ne fait pas de recommandations, ni à la Banque ni à l'Emprunteur.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP	3	Le degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP est satisfaisant, tous les domaines ayant fait l'objet d'une couverture plus ou moins exhaustive.
Autres (à spécifier)	N/A	N/A
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	<b>3</b>	<b>La qualité du RAP est satisfaisante, les analyses en fonction des 9 critères étant satisfaisantes : cohérence, identification et évaluation des facteurs clés, adéquation des preuves accessibles, clarté des enseignements et des recommandations, processus de génération et d'analyse des données, qualité de l'analyse, clarté et exhaustivité globale du RAP, adéquation du traitement des questions fiduciaires et de l'harmonisation, degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données, et degré d'objectivité des notes est moyen.</b>
<b>Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)</b>		
<b>1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)</b>	<b>4</b>	La clôture du programme a eu lieu le 31/12/2011 au lieu du 31/12/2010 selon le RAP, soit un retard de 12 mois. Mais, le RAP a été fourni dans les délais requis.
<b>2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***</b>	3	Aucune précision n'est donnée sur la date de mission de l'élaboration du RAP. Mais au cours de cette mission, des réunions de concertation ont été tenues avec le Gouvernement, et les autres bailleurs de fonds intervenant dans la décentralisation.
<b>3. Autres aspects (à spécifier)</b>	N/A	
<b>Note sur la conformité du RAP</b>	<b>3</b>	<b>La conformité du RAP est significative.</b>
*** Noté Elevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		



## NIGER, Projet d'appui à la décentralisation (PAD)

### NOTE DE REVUE DE RAP

#### **Liste des documents de référence**

- Niger: Rapport d'achèvement du projet d'appui à la décentralisation Préparé par : OSGE
- Niger: Rapport d'évaluation du projet d'appui à la décentralisation, Préparé par ORNA, juillet 2006
- Niger: Mission de supervision du Projet d'appui à la décentralisation (PAD) mission. Préparé par OSGE
- Niger: Accord de don entre la Banque africaine de développement, le Fonds africain de développement et la République du Niger relatif au projet d'appui à la décentralisation (PAD) du 11 décembre 2006
- Niger: DSP 2005-2009- Préparé par ORBW.1
- Niger: Document de stratégie pays 2002-2004, prolongement jusqu'en 2012, novembre 2010, Préparé par ORWB.1
- Note d'orientation en matière d'élaboration de la Note de revue du Rapport d'achèvement de projet (RAP), OPEV.1, juin 2011
- Note de revue de RAP (Formulaire). Annexe 1
- Aide-mémoire, Mission de préparation (i) du programme d'appui à la croissance économique et au renforcement de la sécurité alimentaire (PACERSA) et (ii) des rapports d'achèvement du programme d'appui à la stratégie de développement et de réduction de la pauvreté (PASDRP) ainsi que du Projet d'appui à la décentralisation (PAD), du 30 avril au 11 mai 2012, OSGE.
- Good practice standards for the evaluation of public sector operations, Evaluation cooperation Group on Public sector evaluation, 2012 Revised Edition, February, 2012
- Evaluation Budget Support, Methodological approach, OECD, DAC Network on Development Evaluation