

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE

a. Données du projet

Titre du projet : Projet de renforcement des capacités pour appuyer le secteur privé (PRCSP)		
Code du projet: P-KM-KFO-010	Numéro du prêt : Don du pilier 3 de la Facilité d'appui à la transition (FAT) n°5900155006702	
Type de projet : Projet institutionnel d'appui	Secteur: Multi-secteur	
Pays: Union des Comores	Catégorisation environnementale (1-3) : 3	
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)
Date d'approbation : 24/11/2013	Montants annulés : 0	Délai initial de décaissement : 25 mois
Date de signature : 22/05/2014	Financement complémentaire : N/A	Date initiale de clôture : 30/06/2016
Date d'entrée en vigueur : 22/05/2014	Restructuration : N/A	Délai révisé de décaissement : 33 mois
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : 13/01/2015	Prorogations (préciser les dates) : 21/04/2016	Date de clôture révisée : 28/02/2017
Date réelle du 1^{er} décaissement : 08/06/2015		

b. Sources de financement

Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant engagé (MUC) :	Pourcentage engagé (%) :
Prêt :			
Don : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702	625 000	395 125	63,2
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	625 000	395 125	63,2
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : N/A			

Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Secrétariat Général du Ministère des finances, de l'économie, du budget, de l'investissement et du commerce extérieur, chargé des privatisations. Cet organe d'exécution a bénéficié de l'appui technique de la Structure d'exécution du Projet de renforcement des capacités institutionnelles (PRCI).

c. Responsable du projet au sein de la Banque

Fonction	A l'approbation	A l'achèvement
Directeur régional	G. NEGATU	G. NEGATU
Directeur sectoriel	S. TAPSOBA	A. COULIBALY
Responsable sectoriel	J. WAHOME	W. ABIOLA
Coordinateur d'activités	F. TEUFEL	R. LAKOUE DERANT
Coordonnateur d'activités Suppléant	N/A	N/A
Chef de l'équipe du RAP		R. LAKOUE DERANT
Membres de l'équipe du RAP		M. DIOMANDE

d. Données des Rapports

Date du RAP : 01/07/2017		
Dates de la mission du RAP :	De : 01/06/2017	Au : 12/06/2017
Date de RAP-EVN :		
Évaluateur1/consultant1 : Catherine KLEYNHOFF		Évaluateurs2/consultant2 : Pegatienan Hiey

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.

Malgré l'instabilité politique, l'économie comorienne a vu un taux moyen de croissance de 2,3% sur la période 2008-2013. Des progrès significatifs en gestion des finances publiques, une nette amélioration des recettes fiscales et une stabilisation des dépenses ont fortement contribué à cette croissance. La poursuite et l'approfondissement des réformes structurelles, particulièrement dans les secteurs stratégiques, et l'amélioration du climat des affaires doivent demeurer une priorité essentielle du Gouvernement pour atteindre une croissance durable et forte. Le secteur privé est principalement composé de PME actives en commerce, distribution et agriculture et relèvent pour une grande majorité du secteur informel. Bien que le secteur privé soit considéré comme essentiel pour le développement économique et social dans le document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRCP), les politiques et réformes mises en place ces dernières années – création d'un guichet unique pour la création d'entreprises, l'adoption d'une charte de l'investissement, et la mise en place de l'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements – n'ont pas encore porté leurs fruits. Malgré la présence active de l'AFD, le PNUD et la SFI, les PTF les plus actifs dans le développement du secteur privé, l'amélioration du climat des affaires reste un défi, entravée notamment par l'absence d'un dialogue stratégique entre le secteur public et le secteur privé. Les grosses entreprises ont réussi à mettre en place ce dialogue stratégique pour leur bénéfice. Mais les questions concernant les PME n'ont pas la même visibilité : l'accès très limité aux financements à moyen et long termes, l'inexpérience des auto-entrepreneurs, et l'inexistence des services adaptés à leur développement. Les potentialités de création d'entreprises existent et les acteurs d'accompagnement des PME sont très motivés malgré les conditions de travail difficiles. L'amélioration de la situation du secteur privé demande des actions concrètes en faveur des structures d'accompagnement des PME comme l'UCCIA et l'AMIE.

Le projet vise à adresser les obstacles identifiés comme frein au développement et au bon fonctionnement des PME au travers de mesures pour renforcer les structures d'accompagnement par de l'appui technique, soutenir la création d'entreprises dans les secteurs porteurs, et améliorer le dialogue entre le secteur public et le secteur privé.

b. 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.

[A noter :

- Le cadre logique du RAP est différent du CLAR du REP. Malgré de nombreuses requêtes, cette revue n'a pas eu accès au BTOR qui explique les changements. Mais la revue de pair a eu accès au BTOR du 11-21 mars 2015 qui explique les changements intervenus dans les activités, mais n'explique pas le changement d'effet: *« Après avoir échangé avec les bénéficiaires du projet et les différentes structures impliquées dans le développement du secteur privé, la mission a conclu que le projet demeurait globalement pertinent et qu'il fallait le lancer dans les meilleurs délais. Néanmoins, deux activités spécifiques doivent être réajustées. Il s'agit d'abord de l'appui au renforcement des capacités de l'Union des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture (UCCIA), qui doit désormais s'orienter vers la future mise en place d'un incubateur d'entreprises et l'opérationnalisation du Centre de Gestion Agréé. En effet, lors de la conception du PRCSP, l'appui au renforcement des capacités de l'UCCIA était uniquement orienté vers le programme « Osez entreprendre » de l'UCCIA. Cependant, ce programme est en veilleuse. Par ailleurs, dans le cadre du PRCSP, il était prévu de créer une plateforme de dialogue secteur public – secteur privé puis de renforcer les capacités de cette structure. Néanmoins, cette structure a déjà été créée en novembre 2014. Ainsi, dans le cadre du PRCSP, l'appui à la plateforme de dialogue secteur public – secteur privé doit uniquement se concentrer sur le renforcement des capacités de cette nouvelle structure ».* Cette revue utilise le cadre logique du RAP.
- L'articulation de l'objectif du projet dans le RAP est différente de celle approuvée par le Conseil de la Banque, tel que présenté dans le REP. Il n'y a pas eu de restructuration. Sans explication disponible, cette revue se doit de prendre l'objectif du RAP comme référence.]

L'objectif du projet dans le REP était d'assister le Gouvernement des Comores à mettre en place les conditions pour une croissance inclusive par le renforcement de l'entrepreneuriat et la création d'emplois.

L'objectif de développement dans le RAP était de contribuer à une croissance économique soutenue à travers un secteur privé dynamique. L'objectif spécifique dans le RAP était de renforcer les capacités des principales structures d'appui au développement du secteur privé ; en particulier l'Union des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture des Comores (UCCIA), l'Association pour la promotion de la micro entreprise (AMIE) et la Plateforme pour le dialogue public-privé (PDPP).

L'effet attendu (dans le RAP) est une augmentation de l'investissement privé par rapport au PIB.
Indicateur : Investissement privé/PIB (en %) passe de 10,5% en 2013 à 11,5% à la fin du projet.

c. Produits et bénéficiaires visés:

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

Les produits du RAP sont :

Produit 1 : Les capacités de l'UCCIA sont renforcées.

Indicateur : Elaboration d'un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA.

Produit 2 : Les capacités de l'AMIE sont renforcées.

Indicateur : Tous les cadres de l'AMIE sont formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne.

Produit 3 : Le dispositif d'accompagnement des créateurs d'entreprises est renforcé.

Indicateur : Mise en place d'un incubateur d'entreprises.

Produit 4 : Le dispositif d'appui à la gestion des entreprises est renforcé.

Indicateur : Mise en place d'un Centre de Gestion Agréé (CGA).

Produit 5 : Le dialogue entre les secteurs public et privé est renforcé.

Indicateur : Elaboration du plan d'action triennal de la PDPP

Bénéficiaires : Le REP n'avait pas spécifiquement identifié les bénéficiaires. Il mentionne l'UCCIA et l'AMIE comme bénéficiaires directs du projet.

Le RAP a aussi identifié le personnel de la PDPP et les petites et moyennes entreprises privées comoriennes comme bénéficiaires.

d. Principales activités/Composantes:

Décrire clairement et de manière concise les principales activités/composantes, y compris les éventuelles révisions.

Composante 1 : Renforcement des capacités des structures d'accompagnement des PME

- Sous-composante 1 : Appui technique à l'UCCIA
- Sous-composante 2 : Appui technique à l'AMIE

Composante 2 : Appui à la création d'entreprises dans les secteurs porteurs

- Sous-composante 1 : soutien à la création d'entreprises dans les secteurs porteurs
 - Mise en place d'un incubateur d'entreprise à l'UCCIA
 - Appui à l'Institut Consulaire de Formation
- Sous-composante 2 : Mise en place d'un Centre de Gestion Agréé au sein de l'UCCIA
 - Définition des textes et mode opératoires du CGA

Composante 3 : Amélioration du dialogue entre le secteur public et le secteur privé

- Financement d'un maximum de 3 présidium du forum
- Hébergement du secrétariat exécutif du FDPP au Ministère des Finances
- Financement d'un colloque sur le financement des PME.

3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE

PERTINENCE

a. Pertinence de l'objectif de développement du projet :

Évaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre). La pertinence de l'objectif de développement (à l'évaluation ex-ante et au moment de la post-évaluation) en termes d'alignement avec les priorités de développement du pays et les besoins de bénéficiaires (y compris tout ajustement ayant été apporté au projet au cours de sa mise en œuvre), les stratégies sectorielles applicables de la Banque, la stratégie pays ou régionale de la Banque et les priorités générales de la Banque. L'évaluation de la pertinence consistera à examiner également dans quelle(s) mesure(s) l'objectif de développement a été clairement indiqué et axé sur les effets ainsi que le réalisme des effets escomptés dans le contexte du projet.

Le RAP a noté cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue entérine.

L'objectif spécifique du projet est en ligne avec la SCRP 2010-2014 du pays, et particulièrement avec son second axe stratégique, le renforcement des secteurs porteurs par l'emphase sur le renforcement institutionnel et une participation accrue des opérateurs économiques privés et le programme prioritaire qui lui est lié, le renforcement du secteur privé par l'appui à l'organisation du secteur privé. L'objectif est également aligné avec le DSP 2011-2015 de la Banque. Son unique pilier est le développement du secteur de l'énergie car il a été démontré que l'obstacle majeur à la diversification économique aux Comores est l'accès à une source d'énergie moderne. Le DSP estime que résoudre ce problème pourrait également améliorer la compétitivité du secteur privé.

Le RAP présente des alignements non judicieux entre l'objectif du projet et différents documents de stratégie. En effet, il ne semble pas avoir maîtrisé que l'alignement doit être avec des priorités existantes du pays et la stratégie de la Banque pour les Comores.

- Il ne fait aucune référence à la SCRP 2010-2014 du pays, avec laquelle cette revue a, ci-dessus, démontré l'alignement. Il avance que le projet a contribué à la mise en œuvre d'axes stratégiques de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD 2015-2019). Ceci manque de preuves mais, surtout, le RAP tente de démontrer un alignement à l'envers : au lieu de démontrer que l'objectif du PRSCP est aligné avec des priorités déjà articulées, il indique une contribution du projet à une stratégie future. Même si cette contribution est avérée, elle n'est pas pertinente puisqu'elle ne démontre pas un alignement tel que demandé par les directives.
- Le RAP fait également un alignement inversé avec le GAP II 2014-2018 de la Banque. Ce document a été conçu en 2013. Le PRSCP et son objectif avaient été définis en 2011-2012, soit avant la conception du GAP II.
- L'alignement qu'il présente avec le DSP de la Banque manque de solidité. Ses détails sur un projet énergie ne sont pas pertinents alors que, comme cette revue note ci-dessus, d'après le DSP, résoudre le problème d'accès à l'énergie pourrait améliorer la compétitivité du secteur privé.

L'effet attendu du projet n'a rien à voir avec le projet : l'objectif du projet et le cadre logique ont été changés. Ce qui fait que le nouvel effet, l'augmentation de l'investissement privé/PIB (en %) est en ligne avec le nouvel objectif mais ils n'ont aucune cohérence avec le projet. Il est difficile de voir comment un petit projet (625 000 UC au départ) qui vise au renforcement des capacités des structures d'accompagnement aux PME peut avoir un impact sur le taux d'investissement privé. De plus, la durée d'exécution de 2 à 3 ans (25 mois prévue, 33 mois réelle) rend la réalisation de cet effet encore plus absurde.

b. Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à l'achèvement)

L'évaluateur devrait à partir de la reconstruction de la théorie de changement ou de la logique d'intervention du projet, 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 le bien-fondé de la conception du projet et l'opportunité des ajustements éventuels, aux solutions techniques pour garantir la réalisation des résultats escomptés (chaîne de résultats), la cohérence du cadre du résultats et la pertinence des indicateurs, l'adéquation de l'évaluation des risques, les mesures de protection environnementales et sociales, et les dispositions de mise en œuvre. Pour les Opérations d'Appui aux Programmes (OAP), l'évaluateur examinera la pertinence des mesures préalables, du dialogue sur les politiques et du niveau auquel l'opération aurait pu être davantage en faveur des pauvres dans sa conception.

Le RAP a noté cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue entérine.

Mais le RAP n'offre aucune preuve ou analyse pertinentes pour soutenir cette évaluation. Seule une phrase courte

et lacunaire est offerte : « *La conception du PRCSP a tenu compte des besoins prioritaires des principales structures comoriennes d'appui au développement du secteur privé.* »

Cette revue a identifié un nombre de preuves pour soutenir sa notation de satisfaisante (3) : La conception du projet est restée pertinente durant toute son exécution. Le projet répondait à plusieurs des obstacles identifiés comme frein à l'amélioration du climat des affaires et particulièrement au développement des PME: l'absence de dialogue stratégique entre le secteur public et le secteur privé, l'inexpérience des auto-entrepreneurs, l'inexistence de services adaptés à leur développement, et le manque de moyens humains et matériels des structures qui les accompagnent. C'était un projet de taille modeste (625 000 UC au départ) à être réalisé dans une durée assez courte (environ 2 ans). Les activités prévues et les résultats attendus à la conception étaient totalement réalisables. Le nombre de produits (5) était suffisamment limité pour être gérable. Les risques et leurs mesures d'atténuation avaient été clairement identifiés. Le projet est classé catégorie 3 et n'a pas d'impact environnemental ou social. La cohérence entre les produits et leurs indicateurs est solide. Comme discuté plus haut, la cohérence entre les produits et les effets a disparu après que l'effet ait été changé.

Des modifications ont été apportées à la composante 3, l'amélioration du dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Aucune information à ce sujet n'a été mise à la disposition de cette revue qui note que la mise en place d'un Forum du Dialogue secteur Public-secteur Privé (FDPP), prévue à la conception, a été remplacée par l'élaboration d'un plan d'action triennal de la PDPP. Mais ces différentes activités servaient le même objectif d'amélioration du dialogue public-privé.

Les coûts de l'opération avaient été surestimés et une portion du don a été annulée, ce qui n'a pas eu d'impact négatif sur le projet. Judicieusement, la Banque a préféré annuler le montant restant plutôt que de l'utiliser pour le financement de construction et acquisition de biens comme le demandait le Gouvernement, ce qui aurait rendu la réalisation du projet bien moins alignée avec son objectif.

EFFICACITE

c. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations):

Évaluation du niveau d'atteinte des résultats escomptés (à partir du cadre logique) en se basant sur le dernier rapport sur l'État d'Exécution et les Résultats (EER) et en utilisant des éléments de preuves (données probantes) directs et indirects sur les réalisations ou les réalisations attendues. Chaque résultat devrait être soutenu par multiples lignes d'éléments de preuve provenant de sources différentes (au moins 2). En absence de données suffisantes (comme preuves directes), 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 indiquée (et décrite en détail au niveau de la qualité du RAP). La notation du RAP devrait également être indiquée dans cette section.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3). Cette revue la note insatisfaisante (2).

Comme discuté plus haut, cet effet n'a rien à voir avec le projet. Preuve à l'appui : La section suivante montrera que la réalisation des cinq produits a été très satisfaisante et cela n'a eu aucun impact sur la réalisation de l'effet.

Le ratio investissement privé/PIB devait passer de 10,5% en 2013 à 11,5% à la fin du projet. Il était toujours à 10,5% en 2017. Le RAP évalue sa réalisation satisfaisante sur la base d'attentes futures, tout en notant que les prévisions les plus récentes l'évaluaient toujours au même niveau pour 2017. Le RAP avait espoir que le ratio pourrait passer à 11,5% fin 2017. La date de clôture étant février 2017, cette revue ne peut pas s'aligner avec l'évaluation du RAP sur des résultats futurs incertains. La notation d'insatisfaisant (2) plutôt que très insatisfaisant (1) s'explique par le fait que le ratio n'a pas chuté.

d. Efficacité dans la production des extraits:

Évaluer le niveau de réalisation des extraits (y compris pour les prêts programmes le niveau d'exécution des mesures complémentaires nécessaires à leur mise en œuvre, notamment la sensibilisation du public, dialogue sur les politiques et de disposition institutionnelles par exemple). Pour ce faire, l'évaluateur doit porter son jugement sur la base des résultats du dernier rapport sur l'État d'Exécution et les Résultats (EER) du projet. Il indiquera, en se basant sur des **éléments preuves de sources différentes (au moins deux)**, 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 note cette dimension très satisfaisante (4), note que cette revue entérine.

La réalisation des indicateurs de chacun des 5 produits a été très satisfaisante. Ces indicateurs étaient clairs et

facilement mesurables. La réponse à leur réalisation ne pouvait être que oui ou non : programme élaboré ? Cadres formés ? Incubateur mis en place ? CGA mis en place ? Plan d'action triennal élaboré ? Au-delà de la réalisation des indicateurs, le dernier EER (et le RAP, qui sont identiques, préparés par la même équipe pendant la même mission) indique des réalisations non prévues qui complètent les actions attendues et démontrent l'engagement des bénéficiaires et leur appropriation du projet : élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources, installation d'un logiciel de gestion des promoteurs d'entreprises, et formation de 15 incubés.

En ce qui concerne l'indicateur du cinquième produit, l'élaboration du plan d'action triennal de la PDPP, le RAP indique que le plan a été élaboré mais que la PDPP n'a pas les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre mais ne fournit aucune explication.

e. Résultats de développement du projet:

Évaluer les progrès que le projet a réalisés dans le sens de l'atteinte de son objectif de développement devrait conduire à une note qui combine les notations établies pour les effets et les produits suivant une méthodologie recommandée dans la Note d'orientation du personnel en matière de préparation des RAP et de notation (pour plus de détails, voir lignes directrices au personnel sur l'établissement de rapport sur l'état d'exécution et les résultats (EER) des opérations du secteur public).

Cette dimension est insatisfaisante (2). Cette notation s'explique par la notation insatisfaisante (2) de l'efficacité dans la réalisation des effets et la notation très satisfaisante (4) dans la réalisation des produits.

Pour le RAP, cette dimension est satisfaisante (3). Cette notation s'explique par la notation satisfaisante (3) de l'efficacité dans la réalisation des effets et la notation très satisfaisante (4) dans la réalisation des produits.

f. Bénéficiaires:

En se basant sur des éléments à preuve, l'évaluateur portera son jugement sur le réalisme du nombre total de bénéficiaires que le projet a couvert par catégorie et par sexe.

Le RAP indique que la réalisation des activités ciblant l'UCCIA, l'AMIE et la PDPP, structures bénéficiaires, a été 100%. Cette revue est en accord avec cette évaluation : toutes les activités ciblant ces structures ont été pleinement réalisées et des activités complémentaires, non prévues à la conception, ont également été effectuées, telle que l'élaboration d'un plan d'action triennal de la PDPP.

Par contre, le RAP avance que les PME, qu'il identifie comme second groupe de bénéficiaires, ont été servies à 100%. Il est vrai que, à terme, le renforcement des structures d'accompagnement, le premier groupe de bénéficiaires, pourrait avoir un effet positif sur la création de PME et sur les PME existantes. Mais ce bénéfice ne pourrait être observé que dans les années qui suivent la clôture du projet. Le RAP n'offre aucune preuve d'impact et, judicieusement, aucun indicateur d'un tel bénéfice n'avait été inclus dans ce projet.

g. Effets imprévus additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):

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

Aucun.

EFFICIENCE

h. Respect du calendrier :

Évaluer dans quelle mesure le calendrier d'exécution initial du projet a été respecté en se basant sur une comparaison de la durée prévisionnelle et de la durée réelle d'exécution, à compter de la date d'entrée en vigueur. Pour les prêts programmes les décaissements à temps des tranches sont évalués suivant cette même méthodologie.

Cette revue note cette dimension satisfaisante (3).

La durée d'exécution prévue était de 25 mois (entrée en vigueur, 22 mai 2014, à clôture initiale, 30 juin 2016). La durée réelle a été de 33 mois (date de clôture révisée, 28 février 2017). Le délai prévu par rapport au délai réel est de 76%.

Le RAP ne respecte pas les directives en comptant le délai d'exécution à partir de la date d'approbation. Le RAP note le respect du calendrier satisfaisant (3).

i. Efficience dans l'utilisation des ressources:

Évaluer l'exécution physique (basée sur les livrables) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase d'achèvement pour tous les bailleurs de fonds du projet (Banque, Gouvernement, et autres). Ce critère ne s'applique pas aux prêts programme, vu que souvent il n'y a pas de lien direct entre les produits et les montants décaissés.

Le RAP note cette dimension très satisfaisante (4), note que cette revue entérine.

Toutes les activités prévues ont été pleinement réalisées. La réalisation matérielle est de 100%. Le taux d'engagement est de 63,2%, ce qui donne un pourcentage de réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement de 1,58.

j. Analyse coût- bénéfice:

Évaluation du degré d'obtention des résultats de développement à temps, et dans quelles mesures les coûts ont été efficaces et ont été fournis de la manière la plus efficiente. La notation du RAP devrait être commentée. L'évaluateur devra vérifier si les avantages du projet (réalisés ou dont la réalisation est escomptée) excèdent les coûts effectifs. Pour ce faire, les éléments de preuves/évidences se baseront essentiellement sur une comparaison entre les Taux de Rentabilité Economique (TRE) calculés lors de l'évaluation/ de la revue à mi-parcours et à l'achèvement. 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. L'évaluateur devra s'assurer de la validité des hypothèses de calcul et que c'est le même modèle qui a été utilisé pour les calculs des différents TRE. Pour les prêts au programme ou le cas calcul du TRE n'est pas approprié, l'évaluation pourrait se faire si cela est possible par rapport à la contribution des réformes politiques à la croissance économique. En cas d'insuffisances de preuves, une note appropriée sera ainsi attribuée.

NA

k. État d'avancement de l'exécution:

Évaluer l'appréciation du RAP sur l'état d'avancement de l'exécution (EE) à partir du dernier EER actualisé en tenant compte de l'ensemble des critères applicables à l'EE. Il s'agit notamment : i) de la conformité aux engagements (conditions du projet, sauvegardes environnementales et sociales et respect des recommandations d'audit) ; ii) des systèmes et procédures du projet (passation de marchés, gestion financière, suivi et évaluation) ; iii) de l'exécution et le financement du projet (décaissements, engagements budgétaires, financement de contrepartie et cofinancement).

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), comme le dernier EER. Mais son compte rendu a des erreurs :

- Il utilise la pleine réalisation des produits pour justifier sa notation, alors que cela n'a aucune pertinence et que ce n'est pas un des critères à utiliser.
- Il utilise le faible taux de décaissement comme critère négatif, tout en notant que c'était une faute de surestimation des coûts à la conception.
- Il n'adresse pas plusieurs critères couverts par l'EER :
 - Conformité aux engagements. L'EER note le respect des clauses juridiques très satisfaisant (4) et le respect des clauses relatives à l'audit satisfaisant (3), alors que ce critère était précédemment noté (1) car les rapports d'audit étaient en retard. Le projet n'a pas de clauses environnementale ou sociale.
 - Acquisition des biens et services : l'EER note ce critère satisfaisant (3).
 - Suivi et évaluation : l'EER note ce critère satisfaisant (3).

Cette revue note cette dimension satisfaisante (3).

DURABILITE

l. Viabilité financière:

Évaluer dans quelle mesure les mécanismes et modalités de financement (par exemples : tarifs, frais d'utilisateur, frais d'entretien, dotations budgétaires, autres contributions des parties prenantes, flux d'aide, etc.) ont été mis en place pour garantir un flux continu de bénéfices après l'achèvement du projet et assurer sa pérennité financière. Pour les prêts programmes l'évaluation devrait se focaliser sur la viabilité financière des réformes, ainsi que sur le dialogue sur les politiques de la Banque visant à promouvoir la viabilité financière des réformes.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3) et justifie sa note par le fait que l'incubateur et le CGA créés par le projet généreront des revenus à moyen terme. Il aurait été judicieux d'expliquer comment. Le RAP indique simplement que des dispositions seront prises pour s'assurer de la pérennité de ces structures après le projet. A la fin du projet, il peut simplement être affirmé que ces revenus pourraient se réaliser dans le futur, sans assurance à ce stade

De plus, le RAP indique, sans fournir d'explication, que la PDPP, dont le plan d'action triennal a été élaboré par le projet, n'a pas les moyens nécessaires pour garantir sa pérennité.

Sur la base de cette dernière information inquiétante et sur l'incertitude des revenus futurs de l'incubateur et du CGA, cette revue note la viabilité financière du projet insatisfaisante (2).

m. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités:

Évaluation de la contribution du projet au renforcement des capacités institutionnelles, y compris, par exemple, par l'utilisation des systèmes nationaux – qui vont favoriser la continuité des flux d'avantages liés au projet. L'instauration ou non de pratiques améliorées de gouvernance, de compétences acquises, procédures, incitations, structures ou mécanismes institutionnels développés du fait de l'opération seront prises en compte. Pour les prêts programmes, l'approche devrait intégrer une évaluation: de la contribution au renforcement des capacités pour piloter et gérer le processus de réformes politiques; de la mesure dans laquelle l'économie politique de la prise de décision a été propice aux réformes; de l'engagement du gouvernement en faveur des réformes; et de la manière dont la conception a renforcé l'appropriation nationale.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue est entière.

Les activités de renforcement de capacités des structures appuyées par le projet ont toutes été pleinement réalisées. Les cadres de ces structures ont reçu des formations pertinentes et ont bénéficié de transfert de connaissances en travaillant côte à côte avec des experts externes sur la réalisation des produits du projet. Ce renforcement de capacités permet la durabilité institutionnelle des structures.

n. Appropriation et durabilité des partenariats:

L'évaluateur détermine l'implication effective ou non, dans le projet, des parties prenantes compétentes, la promotion d'un sens d'appropriation chez les bénéficiaires (femmes et hommes confondus) et la mise en place de partenariats fructueux avec les parties prenantes compétentes (autorités locales, organisations de la société civile, secteur privé, donateurs), tel que requis pour la pérennisation des produits du projet. Pour les prêts programmes, l'évaluation devrait mesurer la capacité du gouvernement à mener le dialogue sur des politiques ainsi que le niveau d'appui de la Banque pour l'approfondissement au processus de consultation.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue est entière.

Le dialogue avec la Banque et le fait qu'ils ont pleinement reçu ce qu'ils attendaient a fait que les bénéficiaires se sont appropriés les résultats. Comme noté dans la section sur la réalisation des extrants, certaines activités qui n'avaient pas été prévues à la conception ont été réalisées, ce qui indiquerait que le projet a aidé à créer un environnement où les bénéficiaires s'engagent fortement.

o. Durabilité environnementale et sociale:

Évaluer le niveau d'objectivité de la notation du RAP sur la mise en œuvre effective des mesures d'atténuation/de renforcement environnemental et social du projet conformément au plan de gestion environnementale et social (PGES), la capacité des institutions et des systèmes nationaux, ainsi que la disponibilité de financements pour garantir la durabilité environnementale et sociale de l'opération. Ce critère ne s'applique qu'au projet de catégorie I & II.

NA

4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

a. Performance de la Banque:

(préparation/approbation, en partie s'assurer de la QAE: qualité de la supervision, achèvement): Fournir les observations sur l'objectivité

des notations du RAP et de l'appréciation de l'emprunteur, et re-noter au besoin la performance de la Banque durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec l'ensemble des 7 critères définis dans la note d'orientation du RAP.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue entérine.

La Banque s'est montrée judicieuse durant toutes les phases du projet. Elle a aidé le Gouvernement à concevoir un projet qui répondait aux besoins mais qui tenait compte des contraintes en capacités en limitant le nombre d'activités et en choisissant des activités qui pouvaient être réalisées durant la relativement courte durée d'exécution. Les termes de référence pour les experts étaient bien détaillés et disponibles dans le REP. Elle a été très présente avec son appui technique durant l'exécution et est restée judicieuse jusqu'au bout en refusant d'utiliser les fonds excédants du projet pour financer de la construction et de l'approvisionnement en biens, ce qui n'entraîne pas logiquement dans le cadre et l'objectif du projet.

Il y a deux domaines où la Banque n'a pas été judicieuse : la surestimation des coûts des activités financées par le don et le changement d'effets. En ce qui concerne la surestimation de l'enveloppe financière, cette revue, qui a fait plusieurs revues de RAP pour des projets financés par des dons FEF, a noté que ces dons voient souvent des annulations. Cela pourrait paraître sans grande importance mais les montants initiaux créent des attentes de la part du Gouvernement et des bénéficiaires, attentes qui seront déçues dans de nombreux cas. De plus, ces enveloppes financières, relativement très petites même dans le contexte de budgets de pays fragiles, peuvent décourager l'appropriation du projet au vu des efforts fournis par toutes les parties prenantes.

A un moment durant l'exécution (aucun document disponible à cette revue), la Banque a décidé de remplacer les deux effets du CLAR par un effet qui n'est pas aligné avec les produits et qui ne peut pas être mesuré à la fin de l'exécution du projet. Cette revue ne comprend pas cette décision qui, peut-être est sur une base solide mais, sans explication, demeure incomprise.

b. Performance de l'Emprunteur:

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et ré-noter la performance de l'emprunteur durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec les questions définies dans la note d'orientation du RAP.

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue entérine.

Malgré des capacités limitées au départ, l'Emprunteur a réalisé toutes les activités du projet. Sa performance a été satisfaisante en ce qui concerne le respect des clauses, les procédures de passation de marchés et de gestion financière, et les décaissements. Le système de suivi-évaluation a bien été utilisé.

c. Performance des autres parties prenantes:

Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP, et re-noter la performance des autres parties prenantes durant la mise en œuvre et à l'achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec les questions pertinentes spécifiques à chaque acteurs (cofinanciers, ONG, entrepreneurs/prestataires de service etc.).

Le RAP note cette dimension satisfaisante (3), note que cette revue entérine.

Le travail des experts a été satisfaisant : ils ont aidé à la réalisation de tous les produits et la formation a été de bonne qualité.

5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

a. Evaluation globale:

Résumé de l'évaluateur sur la performance globale du projet/programme sur la base des quatre volets clés du RAP (Pertinence, Efficacité, efficacité et Durabilité), 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.

Dans son ensemble, la performance du projet est jugée satisfaisante, avec une note globale de 2,8. Trois des quatre volets ont été jugés satisfaisants : pertinence, efficacité et durabilité. L'efficacité a été jugée insuffisante à cause de la non réalisation de l'effet. L'objectif du projet est aligné avec la SCRP 2010-2014 et son programme prioritaire qui vise au renforcement du secteur privé. Il est également aligné avec le DSP 2011-2014 de la Banque

qui soutient le développement du secteur de l'énergie, un des principaux obstacles à la compétitivité du secteur privé. Comme discuté auparavant, les effets initialement identifiés ont été remplacés par un seul effet qui n'est pas en cohérence avec les composantes du projet ou ses activités. Ce qui fait que, bien que tous les produits aient été pleinement réalisés, leur impact sur l'effet a été nul, comme l'équipe qui a changé l'effet aurait pu le prévoir. L'efficacité a été satisfaisante : la durée d'exécution du projet a été un peu plus longue que prévue mais dans des normes acceptables. L'utilisation des ressources a été très satisfaisante puisque toutes les activités prévues ont été réalisées alors que plus d'un tiers du don a été annulé. Les critères de conformité aux engagements, des systèmes et procédures du projet, et de l'exécution et du financement du projet ont été jugés satisfaisants. La durabilité du projet est jugée satisfaisante bien que cette revue n'ait pas pu évaluer la viabilité financière par manque d'information. Les activités de renforcement de capacités des structures appuyées par le projet ont toutes été pleinement réalisées. Les cadres de ces structures ont reçu des formations pertinentes et ont bénéficié de transfert de connaissances en travaillant côte à côte avec des experts externes sur la réalisation des produits du projet. Ce renforcement de capacités permet la durabilité institutionnelle des structures. Les bénéficiaires, les cadres des structures appuyées par le projet, ont reçu ce qu'ils attendaient et se sont appropriés les résultats du projet.

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

Évaluation 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.

Pratiquement aucune information est fournie sur le système de suivi-évaluation. Le REP ne le mentionne pas. Le RAP indique simplement qu'un suivi-évaluation du projet a été réalisé régulièrement. Il faut noter cependant que les indicateurs de suivi ne demandaient pas de collecte de données difficiles. Les indicateurs étaient tous des actions qui ne pouvaient pas être réalisées partiellement comme, par exemple, un incubateur d'entreprises à créer.

6. APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

a. Enseignements tirés:

Exposé succinct d'éventuels accords/désaccords avec tout ou partie des enseignements du RAP tirés à l'issue de l'analyse de la performance du projet suivant chaque critère d'évaluation (Pertinence, Efficacité, Efficience, viabilité). Les principaux enseignements pertinents (et génériques) du RAP, reformulés et/ou nouveaux sont à énumérer ici suivant chaque critère d'évaluation. Il est recommandé de se limiter à cinq enseignements au maximum en précisant pour chaque enseignement la question clés ainsi que le public cible.

La majorité des enseignements tirés par le RAP n'ont aucun contexte. Les questions clés adressent des problèmes qui n'ont pas été discutés dans les comptes rendus et qui ne semblent pas s'appliquer au projet. Quelques exemples :

- **Pertinence** : Comment s'assurer que les besoins des bénéficiaires n'ont pas évolué au cours de l'exécution du projet ? Le RAP ne fait aucune mention de problème en ce domaine. De plus, la durée d'exécution du projet était courte et les soutiens financés par le projet répondaient à des défis structurels bien identifiés.
- **Efficacité** : Comment s'assurer que les activités d'un projet soient réalisées intégralement dans les délais impartis ? Le projet n'a reçu qu'une prorogation de 8 mois et toutes les activités ont été réalisées.
- **Efficience** : Comment éviter des prorogations de projets résultant d'une maîtrise insuffisante des règles et procédures de la Banque ? Le dernier EER note satisfaisants (3) tous les critères sur l'état d'exécution du projet, y compris clauses juridiques, capacités en matière d'acquisition, de gestion financière et de décaissement.

Pour cette revue, le plus important enseignement à tirer relève du critère de pertinence : Si le cadre logique est changé partiellement ou complètement, la Banque doit s'assurer que sa nouvelle articulation maintienne la cohérence entre l'objectif, les effets, les produits et les indicateurs. Dans le cas présent, l'effet a été changé et n'a aucune relation avec l'objectif, la conception du projet ou les produits. Il est ironique que l'une des questions clés du RAP demande comment garantir l'atteinte des cibles fixées pour les effets.

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 a deux recommandations. La première est de mettre l'accent sur le transfert des connaissances pour garantir la durabilité d'un projet. Il est vrai que les formations avec transfert des connaissances sont les plus judicieuses pour garantir le renforcement des compétences et la durabilité institutionnelle. Mais la durabilité d'un projet demande aussi des actions pour garantir la viabilité financière et la durabilité des partenariats, critères que le RAP ne mentionne pas.

La deuxième recommandation du RAP est de renforcer le caractère multidisciplinaire des missions de supervision comme solution pour améliorer la performance de la Banque. Encore une solution judicieuse, mais qui ne tient pas compte du contexte de ce projet. C'est un projet financé par un très petit don qui ne faisait pas face à de graves difficultés. Cette revue ne connaît pas la composition de chacune des missions de supervision effectuées mais il serait compréhensible que la Banque ait décidé d'utiliser des ressources de supervision adéquates mais pas excessives et n'ait pas envoyé du personnel de toutes les disciplines possibles. Le RAP n'indique pas si le manque de multidisciplinarité a été un problème. De plus, les aides mémoires des 4 missions de supervision indiquent que les équipes avaient des compétences en macroéconomie, gouvernance, gestion financière et acquisitions. Il est difficile de voir quelles compétences manquaient.

7. COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DU RAP ET DU RESPECT DES DÉLAIS (PONCTUALITÉ)

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou une 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, cofinancier et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme: élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1).

Le respect des délais d'élaboration du RAP est jugé insatisfaisant (2) : le RAP est sorti 5 mois après la clôture du don.

Le degré de participation d'autres parties est inconnu. Aucune information n'a été fournie.

La qualité du RAP est jugée insatisfaisante (2).

Le RAP couvre toutes les dimensions demandées et, dans l'ensemble, fournit les éléments de preuves nécessaires. Il est facile à lire et comprendre. Ses notes sont objectives, basées sur des faits vérifiables et en cohérence avec les textes.

Le RAP est lacunaire dans les domaines suivants :

- Il n'adresse pas le manque d'alignement entre l'objectif du projet, les composantes, et les produits.
- Il fait plusieurs erreurs d'alignement :
 - Il aligne l'objectif du projet avec des stratégies futures.
 - Il ne démontre pas l'alignement de l'objectif avec la stratégie du pays en vigueur.
 - L'alignement qu'il présente avec le DSP de la Banque est confus.
- Il n'explique pas comment les PME, le second groupe de bénéficiaires, a été servies à 100%.
- Il n'explique pas pourquoi la PDPP n'a pas les moyens nécessaires pour mettre son plan d'action en œuvre.
- Son compte rendu sur l'état d'exécution du projet ne suit pas les critères de l'EER.
- Il ne tient pas compte des directives dans son calcul de respect du calendrier.
- Ses enseignements tirés et questions clés n'ont pas de contexte. Les questions clés adressent des problèmes qui n'ont pas été discutés dans les comptes rendus et qui ne semblent pas s'appliquer au projet.
- Ses recommandations sont simplistes et n'intègrent pas toutes les dimensions requises ou ne tiennent pas compte du contexte.

8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'IDEV 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 «pareillement satisfaisant ».

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
PERTINENCE	3	3	SATISFAISANT
Pertinence de l'objectif de développement du projet	3	3	L'objectif du projet est en ligne avec la SCRP 2010-2014 du pays et avec le DSP 2011-2015 de la Banque.
Pertinence de la conception du projet	3	3	La conception du projet est restée pertinente durant toute son exécution. Le projet répondait à plusieurs des obstacles identifiés comme frein à l'amélioration du climat des affaires et particulièrement au développement des PME.
EFFICACITE	3	2	INSATISFAISANT
Objectif de développement (OD)	3	2	L'efficacité dans la réalisation de l'effet est insatisfaisante et l'efficacité dans la réalisation des produits est très satisfaisante.
EFFICIENCE	3,33	3,33	SATISFAISANT
Respect du calendrier	3	3	Le délai prévu par rapport au délai réel est de 76%.
Efficiency de l'utilisation des ressources	4	4	Le pourcentage de réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement est de 1,58.
Analyse coût -bénéfice	NA	NA	
État d'avancement de l'exécution (IP)	3	3	Tous les critères sont notés satisfaisants ou très satisfaisants.
DURABILITÉ	3	3	SATISFAISANT
Viabilité financières	3	2	Les revenus qui seront générés à moyen terme par l'incubateur et la CGA sont incertains à ce stade et la PDPP n'a pas les moyens nécessaires pour garantir sa pérennité.
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Les cadres ont reçu des formations pertinentes et des transferts de connaissances, ce qui permet la durabilité institutionnelle de leurs organisations.
Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	Les bénéficiaires se sont appropriés les résultats et ont contribué à la réalisation de produits non prévus à la conception.
Durabilité environnementale et sociale	NA	NA	Le projet n'a pas de clause de sauvegarde environnementale ou sociale
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	3,1	2,8	SATISFAISANT
Performance de l'Emprunteur:	3	3	Malgré des capacités limitées au départ, l'Emprunteur a réalisé toutes les activités du projet. Sa performance a été satisfaisante en ce qui concerne le respect des clauses, les procédures de passation de marchés et de gestion financière, et les décaissements. Le système de suivi-évaluation a bien été utilisé.
Performance de la Banque:	3	3	La Banque s'est montrée judicieuse durant toutes les phases du projet. Elle a aidé le Gouvernement à concevoir un projet qui répondait aux besoins mais qui tenait compte des contraintes en capacités d'exécution. Elle a été très présente avec son appui technique durant l'exécution et est restée judicieuse jusqu'au bout en refusant d'utiliser les fonds excédants du projet pour financer de la construction et de

			l'approvisionnement en biens, ce qui n'entraîne pas logiquement dans le cadre et l'objectif du projet. La seule erreur a été de surestimer le coût des activités.
Performance des autres parties prenantes	3	3	Le travail des experts a été satisfaisant : ils ont aidé à la réalisation de tous les produits et la formation a été de bonne qualité.
Qualité du RAP:	-	2	INSATISFAISANT

9. PRIORITÉ POUR DES FUTURES TRAVAUX D'ÉVALUATION : RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET, ÉVALUATION D'IMPACTS, REVUES PAR PAYS/SECTEUR OU ÉTUDES :

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe
- Le projet est un cas de réussite
- Haute priorité pour une évaluation d'impact
- L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays 0
- Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier)
- Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations.

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

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

Action de suivi par IDEV:

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 Coordonnateur du RAP EVN de division

Approbation du Chef

Sources de données pour la validation:

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone ou 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
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Insatisfaisant - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Très insatisfaisant - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification / Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	3	3	L'objectif du projet est en ligne avec la SCRP 2010-2014 du pays, et particulièrement avec son second axe stratégique, le renforcement des secteurs porteurs par une participation accrue des opérateurs économiques privés et le programme prioritaire qui lui est lié, le renforcement du secteur privé par l'appui à l'organisation du secteur privé. L'objectif est également aligné avec le DSP 2011-2015 de la Banque. Son unique pilier est le développement du secteur de l'énergie car il a été démontré que l'obstacle majeur à la diversification économique aux Comores est l'accès à une source d'énergie moderne. Le DSP estime que résoudre ce problème pourrait également améliorer la compétitivité du secteur privé.
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	3	3	La conception du projet est restée pertinente durant toute son exécution. Le projet répondait à plusieurs des obstacles identifiés comme frein à l'amélioration du climat des affaires et particulièrement au développement des PME : l'absence de dialogue stratégique entre le secteur public et le secteur privé, l'inexpérience des auto-entrepreneurs, l'inexistence de services adaptés à leur développement, et le manque de moyens humains et matériels des structures qui les accompagnent. Les activités prévues et les résultats attendus à la conception étaient totalement réalisables. Les risques et leurs mesures d'atténuation avaient été clairement identifiés. Le projet est classé catégorie 3 et n'a pas d'impact environnemental ou social. La cohérence entre les produits et leurs indicateurs est solide. Les coûts de l'opération avaient été surestimés et une portion du don a été annulée, ce qui n'a pas eu d'impact négatif sur le projet.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		3	3	SATISFAISANT
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet1 : augmentation de l'investissement privé par rapport au PIB.	3	2	Indicateur : Investissement privé/PIB (en %). Non réalisé. Ce taux, qui devait passer de 10,5% en 2013 à 11,5% à la fin du projet, n'a pas augmenté. Mais il n'a pas baissé non plus.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	Note globale pour les effets	3	2	INSATISFAISANT
Niveau de réalisation des produits				
	Produit 1 : Les capacités de l'UCCIA sont renforcées.	-	4	Indicateur : Elaboration d'un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA. Réalisé à plus de 100% . En plus du programme, une stratégie de mobilisation des ressources a été élaborée.
	Produit 2 : Les capacités de l'AMIE sont renforcées.	-	4	Indicateur : Tous les cadres de l'AMIE sont formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne. Réalisé à plus de 100% . Tous les cadres ont été formés, et un logiciel de gestion des promoteurs d'entreprises a été installé.
	Produit 3 : Le dispositif d'accompagnement des créateurs d'entreprises est renforcé.		4	Indicateur : Mise en place d'un incubateur d'entreprises. Réalisé à plus de 100% . L'incubateur est opérationnel. 15 incubés ont été sélectionnés et formés.
	Produit 4 : Le dispositif d'appui à la gestion des entreprises est renforcé.		4	Indicateur : Mise en place d'un Centre de Gestion Agréé (CGA). Réalisé à 100% . Le CGA est créé. Son personnel est en cours de recrutement.
	Produit 5 : Le dialogue entre les secteurs public et privé est renforcé.		4	Indicateur : Elaboration du plan d'action triennal de la PDPP. Réalisé à 100% . Le plan est élaboré. Mais la PDPP n'a pas les moyens pour sa mise en œuvre. Le RAP n'explique pas pourquoi.
	Note globale pour les produits	4	4	Très satisfaisant
Notation l'Objectif de Développement (OD)				
	Objectif de Développement	3	2	L'efficacité dans la réalisation de l'effet est insatisfaisante et l'efficacité dans la réalisation des produits est très satisfaisante.
	NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	3	2	INSATISFAISANT
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire1 : L'UCCIA, l'AMIE et la PDPP	-	4	Toutes les activités au bénéfice de ces structures ont été pleinement réalisées ainsi que certaines activités complémentaires non prévues.
	Bénéficiaire2 : les petites et moyennes entreprises privées.	-	UTS	Aucune information disponible
Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans la cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)				
	Développement institutionnel	-		
	Genre	-		
	Environnement & Changements climatiques	-		
	Réduction de la pauvreté	-		
	Développement du secteur privé	-		

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	Intégration régionale	-		
	Autres (à spécifier)	-		
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ		3	2	INSATISFAISANT
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	3	La durée d'exécution prévue était de 25 mois. La durée réelle a été de 33 mois. Le délai prévu par rapport au délai réel est de 76%.
	Efficiency de l'utilisation des ressources	4	4	La réalisation matérielle est de 100%. Le taux d'engagement est de 63,2%, ce qui donne un pourcentage de réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement de 1,58.
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	NA	NA	
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	3	3	Le dernier EER a noté le respect des clauses juridiques très satisfaisant (4) et tous les autres critères satisfaisants (3) : respect des clauses relatives à l'audit, acquisition des biens et services, gestion financière, suivi et évaluation, décaissements, et engagements budgétaires. Le projet n'a pas de clauses de sauvegarde de l'environnement et sociale.
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		3,33	3,33	SATISFAISANT
DURABILITÉ	Viabilité financière	3	2	Les revenus qui seront générés à moyen terme par l'incubateur et la CGA, mentionnés par le RAP, ne sont, à ce stade, que des conjonctures incertaines. Le RAP ne fournit aucun détail sur comment ces revenus seront générés. De plus, la PDPP, dont le plan d'action triennal a été élaboré par le projet, n'a pas les moyens nécessaires pour garantir sa pérennité.
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Les cadres des structures appuyées par le projet ont reçu des formations pertinentes et ont bénéficié de transfert de connaissances en travaillant côte à côte avec des experts externes sur la réalisation des produits du projet. Ce renforcement de capacités permet la durabilité institutionnelle des structures.
	Approbation et durabilité des partenariats	3	3	Le dialogue avec la Banque et le fait qu'ils ont pleinement reçu ce qu'ils attendaient a fait que les bénéficiaires se sont appropriés les résultats et ont contribué, dans plusieurs cas, à la réalisation de produits non prévus à la conception.
	Durabilité environnementale et sociale	NA	NA	Le projet n'a aucune clause de sauvegarde environnementale ou sociale.
NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE		3	3	SATISFAISANT
<p>* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER).</p> <p>L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donné : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	-	UTS	Aucune information disponible.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	-	2	Plus d'un tiers du don a été annulé parce que le coût des activités avait été surestimé. Cette revue note qu'une bonne proportions de dons du FEF voient des annulations substantielles. Les leçons des opérations précédentes ne semblent pas être tirées.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	-	4	Les bénéficiaires ont été consultés pendant la conception et la réalisation
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	-	4	Les modalités de passation de marchés et de gestion financière étaient très clairement expliquées. Le projet n'a pas de clause de sauvegarde.
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	-	3	Les mesures de suivi-évaluation sont claires dans le REP. Le système a fourni toutes les données nécessaires durant l'exécution.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	-	3	La Banque a effectué toutes les missions de supervision. Le RAP indique qu'il faudrait renforcer le caractère multidisciplinaire de ces missions, sans donner de détails.
	Réponse aux requêtes	-	UTS	Aucune information disponible.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		3	3	SATISFAISANT
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution	-	3	Toutes les activités ont été pleinement réalisées.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	-	3	Le dernier EER note tous les critères relatifs aux engagements et accords satisfaisants (3) ou très satisfaisants (4). Le projet n'a pas de clause de sauvegarde.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	-	NA	
	Réactivité aux recommandations de supervision	-	3	Les recommandations ont généralement été mises en exécution.
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	-	3	L'appropriation par les structures bénéficiaires du projet est un des indices de durabilité. Le RAP n'a fourni aucune information pertinente sur la durabilité financière.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	-	UTS	Aucune information disponible
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		3	3	SATISFAISANT
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	-	NA	
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	-	UTS	Aucune information disponible.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	-	-	

	Qualité du travail des prestataires	-	3	Le travail des experts a été satisfaisant. Ils ont aidé à la réalisation de tous les produits et la formation a été de bonne qualité.
	Réactivité aux demandes des clients	-	UTS	Aucune information disponible.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES		3	3	SATISFAISANT
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.				
(i) Très satisfaisant (TS) : 4				
(ii) Satisfaisant (S) : 3				
(iii) Insatisfaisant (I) : 2				
(iv) Très insatisfaisant (TI): 1				

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

Critères	Sous-critères	Validation IDEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	UTS	Aucune information disponible. Le REP donne des détails sur le suivi administratif, comptable, financier et fiduciaire, mais aucune information sur le S&E/
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	4	Le CLAR du REP était clair et complet. Tous les indicateurs de suivi sont présents et les cibles clairement énoncées.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	NA	Les indicateurs ne sont pas appropriés au désagrègement par genre.
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	4	Le CLAR fournit la situation de référence pour les indicateurs de suivi.
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E		4	TRES SATISFAISANT
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	UTS	Aucune information disponible.
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		UTS	
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	A été respecté
NOTE DE L'UTILISATION		3	SATISFAISANT
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		3	SATISFAISANT

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
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 RAP fournit les éléments de preuves, sauf dans deux cas : <ul style="list-style-type: none"> Le RAP indique que le plan d'action triennal a été élaboré mais que la PDPP n'a pas les

		<p>moyens nécessaires pour sa mise en œuvre, mais ne fournit aucune explication.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le RAP avance, sans aucune preuve, que les PME, qu'il identifie comme second groupe de bénéficiaires, ont été servies à 100%. Il est vrai que, à terme, le renforcement des structures d'accompagnement aura un effet positif sur la création de PME et sur les PME existantes. Mais ce bénéfice sera observé dans les années qui suivent la clôture du projet.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	Les notes sont objectives, basées sur des faits vérifiables.
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	Satisfaisant dans l'ensemble. Les notes sont cohérentes avec les textes, mais des incohérences entre différentes sections : le RAP note la viabilité financière (3) dans le texte et NA dans le tableau ; note la durabilité environnementale et sociale NA dans le texte et (3) dans le tableau.
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.	NA	
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	2	Fait l'erreur d'aligner l'objectif du projet avec des stratégies futures.
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.	NA	
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Dans plusieurs cas, la revue ne disposait pas d'information pour statuer convenablement.
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 tirés manquent de contexte et les recommandations sont simplistes.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	2	INSATISFAISANT
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	3	Le RAP est sorti 5 mois après la clôture du financement.
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	UTS	Aucune information disponible
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	3	Conforme
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		