

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 CAPACITES INSTITUTIONNELLES D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE		
Code du projet: P-BI-K00-011	Numéro du prêt : 590015500402	
Type de projet : Renforcement des capacités	Secteur: Multisecteur	
Pays: Burundi	Catégorisation environnementale (1-3) : NA	
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)
Date d'approbation : 09/11/2012	Montants annulés : 262 977,35 UC	Date initiale de décaissement : 31/12/2014
Date de signature : 01/03/2013	Financement complémentaire : 0	Date initiale de clôture : 30/06/2014
Date d'entrée en vigueur : 01/03/2013	Restructuration : NA	Délai révisé du décaissement : 30/06/2016
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : 05/07/2013	Prorogations (préciser les dates) :	Date de clôture révisée : 31/03/2016
Date réelle du 1^{er} décaissement : 05/07/2013		

b. Sources de financement

Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt :			
Don :			
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	884,730	621,752.65	70,3

Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :

Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Ministère des Finances, du Budget et de la Privatisation

c. Responsable du projet au sein de la Banque

Fonction	A l'approbation	A l'achèvement
Directeur régional	G. NEGATU, Directeur , EARC	G. NEGATU, Directeur Général, RDGE
Directeur sectoriel	M. LOBE, OSGE S. TAPSOBA, ORFS	A. COULIBALY, OSGE S. TAPSOBA, RDTs
Responsable sectoriel	J. MUKETE, Chef de Division OSGE2	A. COULIBALY, Chef de Division, OSGE2
Coordinateur d'activités	BASSOLE LEANDRE, OSGE2	L. BASSOLE, OSGE2
Coordonnateur d'activités Suppléant		
Chef de l'équipe du RAP		YAMUREMYE, HERCULE, Spécialiste Dév. Social, COBI/RDGE
Membres de l'équipe du RAP		

d. Données des Rapports

Date du RAP : 15 novembre 2017		
Dates de la mission du RAP :	De : 05 novembre 2017	Au : 12 novembre 2017
Date de RAP-EVN :		

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 secteur public du Burundi, par le biais des ressources fiscales et du soutien financiers des PTF, a, depuis des décennies, été le principal moteur de la croissance du pays, ce qui est insuffisant pour créer une croissance forte et durable. En 2010, dans le but de mettre le pays sur la voie du développement durable, le Gouvernement a élaboré la « Vision Burundi 2025 », dont l'un des piliers vise la promotion d'une croissance accélérée, créatrice d'emplois, sous-tendue par un secteur privé dynamique. En 2011, l'investissement privé ne représentait que 7,6% du PIB. Le Gouvernement a entrepris une série de réformes visant à promouvoir l'essor du secteur privé et l'amélioration du climat des investissements. Mais l'impact de ces réformes a seulement permis au pays de passer de 177^{ème} à 169^{ème} (sur 183 pays) dans le classement du Groupe de la Banque mondiale « Doing Business ». Pour permettre un essor significatif et durable du secteur privé, l'accent doit être mis sur la promotion de l'industrie et du commerce, et le développement des partenariats secteur public/secteur privé. Cela suppose que les structures responsables disposent des ressources humaines, des outils et des informations indispensables à cette mission, ce qui n'est pas le cas au Burundi. Pour remédier à cette situation, le projet financera un appui institutionnel aux trois institutions clés : le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme (MCIPT); la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi (CFCIB) ; et le Cadre de Dialogue et de Concertation pour un Partenariat Secteur Public et Secteur Privé (CDCPPP).

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.

L'objectif général du projet consistait à donner aux structures publiques en charge de l'appui à la promotion du secteur privé (MCIPT, CFCIB, CDCPPP) les capacités qui leur permettraient d'accompagner et d'assister efficacement les entreprises privées et ainsi contribuer significativement au développement du commerce, de l'industrie et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé.

Effet 1 : Les capacités en matière d'appui au développement du commerce et de l'industrie sont renforcées.

Indicateur : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le MCIPT et les acteurs du secteur privé.

Effet 2 : Les capacités en matière de développement du dialogue et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé sont améliorées.

Indicateur : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le CDCPPP et les acteurs du secteur privé.

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.

Produits attendus :

Produit 1 : Mise en place d'un outil méthodologique pour l'analyse et le suivi des politiques commerciales.

Indicateur : Modèle d'équilibre général calculable opérationnel

Produit 2 : Réalisation d'une étude analytique sur le commerce et l'industrie

Indicateur : Etude analytique sur le commerce et l'industrie disponible

Produit 3 : Les capacités du MCIPT sont renforcées en matière de développement industriel

Indicateur : Nombre de cadres du MCIPT opérationnels en matière de développement industriel

Produit 4 : Les capacités du CDCPPP sont renforcées en matière de processus et de techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé

Indicateur : Nombre de cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus et des techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé

Produit 5 : Les capacités du CDCPPP sont renforcées dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP

Indicateur : Nombre de cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP

Produit 6 : Le CDCPPP dispose d'une cellule chargée des PPP

Indicateur: Création d'une cellule chargée des PPP.

Bénéficiaires :

Les trois structures appuyées par le projet : le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme (MCIPT); la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi (CFCIB) ; et le Cadre de Dialogue et de Concertation pour un Partenariat Secteur Public et Secteur Privé (CDCPPP).

d. Principales activités/Composantes:

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

Les deux composantes techniques du projet et les activités qu'elles incluent sont:

Composante 1 : Renforcement des capacités en matière d'appui au développement du commerce et de l'industrie.

- Mise en place au MCIPT d'un outil méthodologique pour l'analyse et le suivi des politiques commerciales
- Réalisation d'une étude analytique sur le commerce et l'industrie pour appuyer la CFCIB dans sa fonction.
- Provision d'assistance technique dans le développement industriel.

Composante 2 : Renforcement des capacités en matière de développement du dialogue et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé.

- Provision d'assistance technique au CDCPPP.

3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR)

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.

L'objectif de développement du projet est aligné avec la stratégie du Gouvernement telle qu'énoncée dans sa « Vision Burundi 2025 » dont l'un des piliers identifie le secteur privé comme contributeur majeur à une croissance économique accélérée et avec l'instrument de planification à moyen terme qui accompagne cette vision, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP-II), dont l'accent est, entre autres, sur l'appui sur le secteur privé comme créateur d'emplois.

Le RAP ne fait aucune référence à l'alignement de l'objectif avec la stratégie de la Banque. Pourtant, le Document de Stratégie Pays (DSP) 2012-2016 indique que la stratégie de la Banque contribuera à stimuler le développement du secteur privé. Il ne mentionne pas non plus les contraintes, problèmes, besoins et défis à relever. Par ailleurs, cette revue estime que le lien avec le Programme d'Appui aux Réformes Economiques Phase V (PARE-V) aurait pu être fait, vu que certains des principaux objectifs opérationnels de ce programme étaient la promotion du développement du secteur privé et de la création d'emplois, et l'augmentation du niveau d'investissement privé.

[Cette revue se demande si, dans la mesure où ce projet était éligible aux ressources du pilier III de la Facilité en faveur des Etats Fragiles (FEF), aucun alignement avec la stratégie de la Banque ou avec d'autres opérations était requis.]

Les effets attendus du projet tels qu'énoncés dans le CLAR sont réalistes, alignés avec l'objectif de développement, pouvaient être réalisés dans la durée d'exécution du projet et étaient sous le contrôle des institutions appuyées par le projet. Mais leurs indicateurs sont plutôt des indicateurs d'extrants.

L'objectif de développement n'a pas été changé durant l'exécution du projet.

Notation : RAP : très satisfaisant (4); Revue : satisfaisant (3).

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 note cette dimension satisfaisante mais donne peu de preuves. Il utilise le CSLP-II pour justifier la pertinence de la conception, alors qu'il expliquerait plutôt la pertinence de l'objectif de développement. Deux activités du projet se sont révélées pertinentes jusqu'à la fin de son exécution : (i) le renforcement des capacités en matière de négociations commerciales et de production de statistiques commerciales, nécessaire après l'adhésion du Burundi à la Communauté Est-Africaine (CEA); et (ii) le renforcement des capacités du CDCPPP qui devait être appelé à jouer un rôle crucial dans la promotion des projets PPP et définir le mode opératoire par lequel il fera cette promotion. Il aurait été judicieux de renforcer les capacités de la CFCIB, en même temps que celles du MCIPT, en production de statistiques commerciales pour mieux l'équiper à accompagner les opérateurs économiques dans la recherche d'informations commerciales. Même s'il est vrai que les acteurs du secteur privé savent bien où sont leurs intérêts, dans un contexte difficile comme le Burundi, il ne peut pas toujours être attendu que les comportements économiques soient toujours les plus rationnels, et ce par manque de ressources.

Il semblerait que la conception du projet ait été modifiée de manière substantielle durant l'exécution : le RAP note un nombre d'activités qui n'étaient pas prévues dans le REP telles que :

- l'achat pour le MCIPT et la CFCIB d'équipement informatique et de bureau, de mobilier, de panneaux solaires, et l'installation d'internet à haut-débit. Les seuls biens envisagés étaient pour la Cellule d'Exécution de Projet ;
- une étude de faisabilité sur l'organisation de production artisanale au Burundi et les possibilités d'exportation des produits artisanaux. Cette revue se demande comment l'objectif d'appuyer le développement du commerce et de l'industrie justifie le travail financé par le projet sur l'organisation de la production artisanale, au potentiel d'exportations limité, particulièrement au vu de la concurrence des pays voisins.
- l'élaboration du Plan d'Action de la Stratégie Nationale de l'Intégration Régionale du Burundi. Vu la récente adhésion du pays dans la CEA, activité totalement justifiée ;
- l'appui à l'élaboration de la loi sur les PPP, appui gaspillé puisque la Banque mondiale soutenait déjà cet effort.

Cette revue remet en question la pertinence d'une opération soutenue par un don de si petit niveau, qui ne

représente qu'un infime pourcentage du budget national. Il est souvent difficile de stimuler l'appropriation par les parties prenantes quand les soutiens financiers sont très bas, comme il s'est révélé être le cas pour certaines mesures du projet. Le RAP n'explique pas pourquoi 30% du don a été annulé. De plus, il aurait été judicieux de comparer les catégories de dépenses prévues et actuelles afin d'évaluer si ce projet qui devait essentiellement financer de l'expertise et de la formation a en fait surtout financé de l'équipement, un risque souvent présent dans un projet mal appropriés.

Le CLAR est clair et bien structuré et présenté. La cohérence est solide entre l'objectif de développement, les effets, et les produits, et le tout est réalisable durant la vie du projet et par les institutions responsables pour l'exécution du projet. Comme noté dans la section précédente, les indicateurs d'effets sont plutôt des indicateurs de produits.

Notation : RAP : satisfaisant (3) ; Revue : insatisfaisant (2)

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.

[A noter : l'EER le plus récent mis à la disposition de cette revue n'est vraisemblablement pas le dernier ; il est daté octobre 2014, 17 mois avant la clôture du don. Donc, cette revue ne contient aucune information qui aurait pu être trouvée dans le dernier EER.]

Effet 1 : Les capacités en matière d'appui au développement du commerce et de l'industrie sont renforcées.

Indicateur : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le MCIPT et les acteurs du secteur privé. **Réalisation incertaine de l'indicateur, estimée à 50%**. La cible dans le REP (et dans l'EER d'octobre 2014) était un minimum de 15 rencontres en 2013 et 20 en 2014. Le RAP indique que la cible était seulement 5 en 2013, que « plus de cinq » ont eu lieu en 2015 et que « beaucoup d'ateliers de formation et d'échanges ont été organisés ». Sur la base de cette confusion, cette revue estime la réalisation à 50%.

Effet 2 : Les capacités en matière de développement du dialogue et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé sont améliorées.

Indicateur : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le CDCPPP et les acteurs du secteur privé. **Réalisation incertaine de l'indicateur, estimée à 50%**. Même confusion que pour l'effet 1, mêmes données dans le REP et l'EER d'octobre 2014. Mêmes informations dans le RAP qui estime la réalisation à 70%, indiquant que plus de 5 rencontres ont eu lieu en 2015, que plusieurs ateliers ont été organisés, mais estime que les cadres ont encore besoin de renforcer leur compétence en termes de PPP.

La réalisation partielle de ces indicateurs ne donne en fait aucune information sur la réalisation des effets, vu que ce sont plutôt des indicateurs d'extraits. Il aurait été plus approprié d'utiliser comme indicateur de succès de ces effets le ou les résultats substantiels de ces séries de rencontres, tels que les décisions ou engagements pris, les étapes futures et autres résultats concrets. De plus, la réalisation assez médiocre des produits envisagés indique que les capacités du MCIPT et du CDCPPP ont en effet été légèrement améliorées mais que ces nouvelles compétences n'ont pas nécessairement été utilisées comme prévu (voir section b ci-dessus).

Notation : RAP : sans ; Revue : insatisfaisant (2).

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.

Produit 1 : Mise en place d'un outil méthodologique pour l'analyse et le suivi des politiques commerciales.

Indicateur : Modèle d'équilibre général calculable opérationnel. **Non réalisé.** Le RAP ne fournit aucune explication.

Produit 2 : Réalisation d'une étude analytique sur le commerce et l'industrie

Indicateur : Etude analytique sur le commerce et l'industrie disponible. **Non réalisé.** Le RAP ne fournit aucune explication.

Produit 3 : Les capacités du MCIPT sont renforcées en matière de développement industriel

Indicateur/cible : Tous les cadres du MCIPT opérationnels en matière de développement industriel. **Réalisé à 100%.** Tous les cadres ont été formés.

Produit 4 : Les capacités du CDCPPP sont renforcées en matière de processus et de techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé

Indicateur/cible : Les 4 cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus et des techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé. **Réalisé à 100%.** Tous les cadres sont opérationnels.

Produit 5 : Les capacités du CDCPPP sont renforcées dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP

Indicateur : Nombre de cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP. **Non réalisé.** Les 4 cadres sont opérationnels en ce qui concerne l'élaboration de fiches de projets mais pas encore pour les projets PPP.

Produit 6 : Le CDCPPP dispose d'une cellule chargée des PPP

Indicateur: Création d'une cellule chargée des PPP en 2014. **Réalisé à 50%.** La structure de la cellule a été validée mais son personnel n'a pas encore été recruté. Le RAP indique une réalisation à 100%. Cette revue définit « création » de façon plus complète qui inclut le personnel.

La réalisation des produits est très partielle. Les cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu des formations leur permettant d'assumer des fonctions techniques qu'ils ne maîtrisaient pas auparavant. Mais le manque de réalisation ou la réalisation partielle de nombreux produits démontre que les renforcements anticipés n'ont pas été atteints.

En ce qui concerne le renforcement des capacités du MCIPT et de la CFCIB en matière d'appui au développement du commerce et de l'industrie, deux des trois produits n'ont pas été réalisés. L'achat d'équipement non prévu et le manque d'alignement de l'étude sur l'organisation de la production artisanale avec l'objectif ont été discutés plus haut.

Les trois derniers produits, relatifs au renforcement du CDCPPP pour le préparer à promouvoir des partenariats entre secteur public et secteur privés (PPP), ont été partiellement réalisés dans leur ensemble. Le personnel peut maintenant organiser des cadres de dialogue public/privé et élaborer certaines fiches de projets (mais pas celles de projets PPP). La cellule des PPP n'a pas de personnel.

Le RAP n'explique pas pourquoi le projet a appuyé le processus d'élaboration et d'adoption de la loi sur les PPP alors que cela faisait partie d'un projet financé par la Banque mondiale. Il n'explique pas non plus comment le projet a appuyé ce processus.

Notation : RAP : insatisfaisant (2) ; Revue : insatisfaisant (2).

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).

Notation :

RAP : insatisfaisant (2) ; Cette notation s'explique par la notation manquante de l'efficacité dans la réalisation des effets et la notation insatisfaisant (2) dans la réalisation des produits.

Revue : insatisfaisant (2) ; Cette notation s'explique par la notation insatisfaisant (2) de l'efficacité dans la réalisation des effets et la notation insatisfaisant (2) 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.

Les bénéficiaires étaient les trois structures appuyées par le projet : le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme (MCIPT); la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi (CFCIB) ; et le Cadre de Dialogue et de Concertation pour un Partenariat Secteur Public et Secteur Privé (CDCPPP).

Le RAP, sans fournir aucune preuve, indique un progrès de 100%. Il n'est pas clair si la CFCIB, qui devait recevoir de l'assistance technique et/ou de la formation, a bénéficié de quoi que ce soit au-delà d'équipement. Les cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu certaines formations, et de l'équipement. Les effets n'ont pas été réalisés. 30% du don a été annulé. Les bénéficiaires n'ont pas reçu ce qu'ils devaient recevoir.

Par ailleurs, le RAP indique (sans preuve) que 80% des bénéficiaires sont des femmes. Le REP ne fait aucune mention d'attention particulière au genre et rien dans le RAP ne mentionne une attention similaire.

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. Evaluer 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.

Le RAP ne mentionne aucun effet imprévu. Cette revue est en accord avec le RAP.

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.

La durée d'exécution a été de 37 mois (entrée en vigueur 1^{er} mars 2013 au 31 mars 2016, date de clôture révisée) au lieu des 21 mois prévus (clôture initiale 30 juin 2014), ce qui donne un délai prévu par rapport au délai réel de 56,8%.

Il y a eu un démarrage réel de 4 mois (1^{er} mars 2013, date d'entrée en vigueur, au 5 juillet 2013, date réelle du premier décaissement), ce qui n'est pas exceptionnel pour un pays comme le Burundi. Le RAP indique un retard de 9 mois pour le démarrage du projet (date d'approbation, 9 novembre 2012, à la date réelle du 1^{er} décaissement, 5 juillet 2013, ce qui ne fait que 8 mois) mais le démarrage ne peut compter qu'à partir de l'entrée en vigueur (suite aux instructions).

Le RAP mentionne que le retard de démarrage a été dû à la mise en place de la CEP. De plus, la faible appropriation du projet par les structures bénéficiaires a retardé le recrutement des consultants. La crise socio-politique d'avril 2015 a impacté négativement la mise en œuvre des activités qui avaient déjà accusé du retard.

Notation : RAP : insatisfaisant (2) ; Revue : insatisfaisant (2).

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 estime à 94% la réalisation matérielle des produits du CLAR. Il n'est pas clair comment ce pourcentage a

été calculé mais, de toute façon, la réalisation matérielle est excessivement surestimée. Le RAP lui-même a noté la réalisation des produits insatisfaisant (2). La réalisation des produits du CLAR est insatisfaisante. Plusieurs des activités non prévues dans la conception initiale mais financées par le projet ne se justifiaient pas. Cette revue estime la réalisation matérielle à environ 40% : sur les 6 produits, 3 n'ont pas été réalisés, 2 l'ont été à 100% et un l'a été à 50%. Sans préjuger de la valeur respective de chaque produit, cette revue accorde à chacun la même importance, d'où l'estimation de 40%.

Le RAP note un taux d'engagement de 74,2%, ce qui n'est pas correct. Une annulation de 267 977 UC sur un montant approuvé de 884 730 UC donne un taux d'engagement de 70,3%.

Pour cette revue, le pourcentage moyen de réalisation matérielle est de 40%. Le taux d'engagement est de 70,3%. Cela donne un pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement de 56,9%.

Notation : RAP : très satisfaisant (4) ; Revue : insatisfaisant (2).

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).

Sans le bénéfice du dernier EER, cette revue ne peut pas formuler une évaluation complète. Cependant, il a été noté que le projet a démarré en retard et qu'un retard additionnel a eu lieu pour la préparation des termes de référence des consultants, deux facteurs qui ont affecté les décaissements.

Notation : RAP : insatisfaisant (2) ; Revue : insatisfaisant (2)

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.

NA

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 les 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.

Les cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu des formations leur permettant de performer dans des domaines

qu'ils ne maîtrisaient pas avant le projet : organisation de cadres de dialogue public/privé, utilisation de statistiques commerciales, élaboration de fiches de projets. Ces nouvelles compétences renforcent les individus et les institutions. Le RAP n'indique pas si les cadres ont nécessité de la formation, et s'ils l'ont reçue, pour utiliser le nouvel équipement. Le RAP mentionne de fréquents changements au sein des nouvelles structures publiques mais n'offre aucun détail.

Notation : RAP : satisfaisant (3) ; Revue : satisfaisant (3).

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.

Les bénéficiaires ne se sont pas appropriés le projet. Il n'y avait aucun PTF pour le projet. Le RAP note la collaboration de plusieurs partenaires en amont de la préparation du projet, ce qui n'a pas empêché l'appui inutile à l'effort pour l'élaboration de la loi sur les PPP alors que cela faisait partie d'un projet déjà soutenu par la Banque mondiale.

Notation : RAP : satisfaisant (3) ; Revue : insatisfaisant (2).

o. Durabilité environnementale et sociale:

Evaluer 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 offre très peu d'information sur cette dimension et il n'est pas clair si les 6 lignes de texte viennent de l'Emprunteur ou de l'auteur du RAP. Le RAP note que les missions de supervision ont eu lieu et que la mission résidente a aidé à l'accélération de la mise en œuvre de certaines activités. Cette revue, sur la base des critères définis dans la note d'orientation du RAP, évalue la performance de la Banque insatisfaisante :

- La Banque aurait dû mieux s'informer sur les interventions des autres PTF pour éviter de gaspiller des ressources humaines et financières sur des activités déjà appuyées par d'autres PTF (loi sur les PPP et la Banque mondiale).
- Le REP n'offre aucune information sur les leçons tirées d'autres opérations et n'aide pas à mettre ce projet dans le contexte des autres interventions de la Banque. A noter que les 15 pages d'échange de correspondance entre les autorités du Burundi et celles de la Banque n'offrent aucun contexte spécifique au projet.
- La Banque a imposé un seuil de revue excessivement bas (500 UC). Tous les dossiers d'acquisition ont fait l'objet de revue a priori, ce qui a retardé l'exécution de certaines activités.
- La Banque aurait dû s'assurer que l'unité de gestion du projet était pleinement opérationnelle avant le démarrage du projet. [A noter : le REP indique que la CEP, une structure expérimentée, avait déjà géré 4 projets financés par la Banque, dont 2 financés sur la FEF. Mais le RAP explique le retard du démarrage par le besoin de mettre en place l'Unité en charge de la gestion du Projet (même chose que la CEP ?)]

Notation : RAP : satisfaisant (3) ; Revue : insatisfaisant (2).

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 définie dans la note d'orientation du RAP.

Le RAP note la performance de l'Emprunteur insatisfaisante, note que cette revue entérine. Le RAP fournit plusieurs preuves :

- La faible implication des cadres nationaux dans l'élaboration du projet a eu pour conséquence leur manque d'appropriation du projet et leur lenteur à recruter les consultants.
- La mise en place lente de l'unité de gestion qui a entraîné des retards dans le démarrage du projet.
- Le manque de communication entre l'UGP et les structures bénéficiaires.
- L'Absence d'interlocuteurs capables de piloter certaines activités.
- L'EER d'octobre 2014 note les retards dans les procédures d'acquisition de par le non-respect de la durée préconisée par la Banque pour les délais maximum de passation de marchés.

Notation : RAP : insatisfaisant (2) ; Revue : insatisfaisant (2).

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 pertinents spécifiques à chaque acteurs (cofinanciers, ONG, entrepreneurs/prestataires de service etc).

Le projet n'avait pas d'autres PTF. Le travail des consultants a été satisfaisant.

Notation : RAP : satisfaisant (3) ; Revue : satisfaisant (3).

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 insatisfaisante. Des quatre volets, seule la pertinence a été satisfaisante. L'objectif de développement est resté très pertinent durant toute l'exécution mais la conception du projet a été substantiellement modifiée avec un nombre d'activités non réalisées alors qu'elles étaient nécessaires. Le projet a financé d'autres activités, dont le bien-fondé est remis en question (achat d'équipement, étude sur l'artisanat, participation à l'élaboration de la loi sur les PPP). Les effets n'ont pas été réalisés, la majorité des produits non plus. Les cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu des formations, mais insuffisantes pour leur permettre d'effectuer les fonctions nécessaires de manière autonome. La durabilité des compétences nouvellement acquises demandera un appui additionnel dans ce domaine et les institutions soutenues par le projet en bénéficieront si elles savent utiliser au mieux ce personnel mieux formé. L'efficacité est également insatisfaisante : le projet a accusé de sérieux retards et les faibles ressources n'ont pas toujours été utilisées pour les activités prévues.

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.

Le CLAR est clair et complet. Tous les indicateurs de suivi et toutes les données de référence sont inclus. Mais les indicateurs d'effets sont des indicateurs d'extrants. Le RAP et le REP ne donnent aucun détail sur la mise en œuvre du S&E et sur son utilisation. Les valeurs les plus récentes sont présentées dans le RAP ce qui laisse supposer qu'un système de collecte de données était en place. Aucune indication sur l'utilisation qu'en a fait l'unité de gestion du projet.

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.

Cette revue est en accord avec les [trop] nombreux (neuf !) enseignements tirés par le RAP. Les plus judicieux sont :

Pertinence : L'évaluation du projet n'a pas suffisamment tenu compte des activités des autres PTF dans le même domaine. Une meilleure concertation aurait permis de tirer profit des synergies possibles, éviter des doublons, et apprendre les uns des autres.

Efficience :

1. La faible implication des bénéficiaires, les cadres des institutions soutenues par le projet, dans l'élaboration du projet a eu pour conséquence leur faible appropriation du projet et des retards dans le recrutement des consultants. Un effort d'implication est indispensable.
2. Le seuil excessivement bas (500 UC) arrêté pour la revue des documents d'acquisition a ralenti la passation de marchés. Il est important de mitiger le risque fiduciaire avec des mesures d'atténuation qui n'entraveront pas le progrès des activités. Il semble que ce seuil ait été arrêté seulement pour ce projet et non pas pour les autres projets de la Banque au Burundi.
3. La mise en place lente de l'unité de gestion du projet a généré des retards dans le démarrage des activités. Ces unités doivent être en place avant l'entrée en vigueur.

Durabilité : Les changements fréquents au sein des nouvelles structures publiques ne permettent pas de consolider les acquis résultant du renforcement des capacités. Le Gouvernement doit être encouragé à stabiliser les structures bénéficiaires afin de pleinement profiter des acquis.

Le RAP note des questions clés relatives à l'efficacité mais cette revue n'est pas claire sur les leçons tirées qui semblent dire que la formation demande plus de formation et d'accompagnement, sans offrir d'exemples.

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.

Des projets de renforcement de capacité sont basés sur l'état de fait que les capacités existantes ne sont pas suffisantes pour exercer un bon nombre de fonctions, y compris certaines qui ne sont comprises dans le projet. Dans ces cas, la Banque se doit d'être d'autant plus vigilante à appuyer le Gouvernement le plus en amont possible pour :

- Une concertation suivie avec les PTF pour que chaque projet tienne compte des activités en cours des autres PTF.
- La réalisation d'un exercice de consultation auprès des bénéficiaires pour que le projet réponde vraiment à leurs besoins et qu'ils se l'approprient.
- La mise en place de la cellule de gestion de suivi avant l'entrée en vigueur. Les détails devraient être discutés avant la fin de la préparation du projet.

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 RAP est sorti 20 mois après la date de clôture ce qui rend sa ponctualité non satisfaisante (1).

Sa qualité est insatisfaisante (2). Le RAP est complet et apporte parfois des analyses bien fondées. Les notations sont cohérentes avec les analyses. La note globale est cohérente avec les notations des différentes composantes. Les enseignements tirés sont judicieux mais trop nombreux (9 !). Aucune mention n'est faite des commentaires de l'Emprunteur sur la performance de la Banque et sa propre performance.

Les vastes informations que le RAP fournit ne résultent pas toujours en explications cohérentes et utiles. Les éléments de preuves manquent souvent, ou sont mal expliqués ou sont erronés. En vue des problèmes avec les éléments de preuves, il est difficile d'évaluer le degré d'objectivité. Le RAP présente parfois des facteurs valables mais pour justifier autre chose que ce qu'ils devraient justifier.

Exemples de preuves manquantes, mal expliquées ou erronées : la pertinence de l'objectif est justifiée avec des rangs du Burundi en climat d'affaires et en protection des investisseurs qui ont lieu après la date d'approbation ; aucun exemple n'est donné des leçons apprises des projets des autres PTF ; des mots tels que « beaucoup » et « plusieurs » sont utilisés pour démontrer l'atteinte de cibles numériques précises ; aucune explication donnée pour le manque de réalisation de produits ; aucune preuve pour avancer la réalisation à 100% de la cible sur les bénéficiaires ou sur le pourcentage de femmes ; aucune explication sur les 94% avancés comme réalisation matérielle des produits du CLAR ; aucune explication pour l'annulation de 30% du don.

Exemples de facteurs valables mais utilisés dans la mauvaise section : utilise le CSLP-II pour justifier la pertinence de la conception du projet alors qu'il justifie la pertinence de l'objectif de développement ; note que la CFCIP aurait dû bénéficier de formation dans la section sur le renforcement des capacités au lieu de le montrer comme un manque dans la conception du projet ; note que la Banque a parfois buté sur l'absence d'interlocuteurs capables de piloter l'activité dans la performance de la Banque au lieu de la performance de l'Emprunteur.

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	3,5	3	SATISFAISANT
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	Objectif aligné avec stratégie du Gouvernement, son CSLP-II, le DSP de la Banque.
Pertinence de la conception du projet	3	2	La conception s'est révélée inadéquate. Quelques activités envisagées au départ n'ont pas été réalisées et été remplacées par d'autres souvent mal alignées avec l'objectif. Equipement financé non prévu à la conception.
EFFICACITE	2	2	INSATISFAISANT
Objectif de développement (OD)	2	2	Effets non atteints. Réalisation des produits assez minime. Les bénéficiaires ont reçu bien moins que planifié. L'objectif reste à être atteint.
EFFICIENCE	2,75	2	INSATISFAISANT
Respect du calendrier	2	2	Le délai prévu par rapport au délai réel est de 56,8%.

Effizienz de l'utilisation des ressources	4	2	Le pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement de 56,9%.
Analyse coût -bénéfice	3	2	Peu de fonds utilisés mais peu de résultats.
État d'avancement de l'exécution (IP)	2	2	Retards de démarrage et de recrutement de consultants ont ralenti les décaissements.
DURABILITÉ	3	2,5	INSATISFAISANT
Viabilité financière	NA	NA	
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu des formations. Nouvelles compétences pour les individus et leurs institutions.
Appropriation et durabilité des partenariats	3	2	Aucun PTF dans le projet. Bénéficiaires ne se sont pas appropriés le projet.
Durabilité environnementale et sociale	NA	NA	
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	2,81	2,38	INSATISFAISANT
Performance de l'Emprunteur:	2	2	Faible implication des cadres nationaux dans l'élaboration du projet avec leur manque d'appropriation et lenteur à recruter les consultants comme conséquences. Mise en place lente de l'unité de gestion. Manque de communication entre l'UGP et les structures bénéficiaires. Absence d'interlocuteurs capables de piloter certaines activités.
Performance de la Banque:	3	2	Aucune information sur leçons tirées d'autres projets. Mal informée sur les interventions des autres PTF. Seuil trop bas de revue de dossiers d'acquisition. Ne s'est pas assurée que l'unité de gestion était opérationnelle avant le démarrage du projet.
Performance des autres parties prenantes	3	3	Travail des consultants est satisfaisant.
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
- 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	4	4	Solide alignement avec : (i) la stratégie du pays qui identifie le secteur privé comme facteur majeur pour une croissance économique accélérée ; (ii) son instrument de planification qui met l'accent sur l'appui sur le secteur privé comme créateur d'emplois ; et (iii) le DSP 2012-2016 de la Banque dont la stratégie contribuera au développement du secteur privé.
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	3	2	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement judicieux des capacités en négociations commerciales (nécessaire après l'adhésion du Burundi à la CEA) et des capacités du CDCPPP (appelé à faire la promotion des projets PPP), renforcé par une nouvelle activité, l'élaboration du Plan d'Action de la Stratégie Nationale de l'Intégration Régionale du Burundi • Le CLAR est clair. La cohérence est solide entre l'objectif de développement, les effets et les produits. Mais : • Montant du don insuffisant pour stimuler l'appropriation par les parties prenantes. De plus, 30% du don annulé. • Remise en question de la pertinence de l'effort sur l'analyse de l'artisanat, alors que l'objectif était d'appuyer le développement du commerce et de l'industrie et que l'artisanat a un potentiel d'exportations limité et est en concurrence avec les pays voisins.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		3,5	3	SATISFAISANT
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet 1 : Les capacités en matière d'appui au développement du commerce et de l'industrie sont renforcées.	-	2	Réalisation de l'indicateur estimée à 50%. La cible était un minimum de 15 rencontres en 2013 et 20 en 2014. Plus de cinq ont eu lieu en 2015.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	<u>Indicateur</u> : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le MCIPT et les acteurs du secteur privé.			Mais c'est un indicateur d'extrants. A quoi ont-servi ces rencontres ? Abouti à quels résultats, décisions, actions futures ?
	<u>Effet 2</u> : Les capacités en matière de développement du dialogue et du partenariat entre le secteur public et le secteur privé sont améliorées. <u>Indicateur</u> : Nombre de rencontres structurées et productives (ateliers/séminaires/sensibilisations) organisées entre le CDCPPP et les acteurs du secteur privé.	-	2	Réalisation de l'indicateur estimée à 50% . La cible était un minimum de 15 rencontres en 2013 et 20 en 2014. Plus de 5 rencontres ont eu lieu en 2015. Mais les cadres ont encore besoin de renforcer leur compétence en termes de PPP. Mais c'est un indicateur d'extrants. A quoi ont-servi ces rencontres ? Abouti à quels résultats, décisions, actions futures ?
Niveau de réalisation des produits				
	<u>Produit 1</u> : Mise en place d'un outil méthodologique pour l'analyse et le suivi des politiques commerciales. Indicateur : Modèle d'équilibre général calculable opérationnel	-	1	Non réalisé. Aucune explication fournie.
	<u>Produit 2</u> : Réalisation d'une étude analytique sur le commerce et l'industrie Indicateur : Etude analytique sur le commerce et l'industrie disponible	-	1	Non réalisé. Aucune explication fournie.
	<u>Produit 3</u> : Les capacités du MCIPT sont renforcées en matière de développement industriel Indicateur : Nombre de cadres du MCIPT opérationnels en matière de développement industriel	-	4	Réalisé à 100% . Tous les cadres ont été formés.
	<u>Produit 4</u> : Les capacités du CDCPPP sont renforcées en matière de processus et de techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé Indicateur : Nombre de cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus et des techniques de dialogue entre le secteur public et le secteur privé	-	4	Réalisé à 100% . Tous les cadres sont capables d'organiser des cadres de dialogue public/privé.
	<u>Produit 5</u> : Les capacités du CDCPPP sont renforcées dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP Indicateur : Nombre de cadres du CDCPPP opérationnels dans le domaine des processus relatifs aux projets PPP	-	2	Non réalisé. Les 4 cadres sont opérationnels en ce qui concerne l'élaboration de fiches de projets mais pas encore pour les projets PPP.
	<u>Produit 6</u> : Le CDCPPP dispose d'une cellule chargée des PPP Indicateur: Création d'une cellule chargée des PPP.	-	2	Réalisé à 50% . La structure a été validée mais est sans personnel malgré la durée étendue d'exécution du projet.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
Notation l'Objectif de Développement (OD)				
	Objectif de Développement	2	2	Effets non atteints. Réalisation des produits assez limitée. Les bénéficiaires ont reçu bien moins que planifié. L'objectif reste à être atteint.
	NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	2	2	INSATISFAISANT
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire 1 : cadres du Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et du Tourisme (MCIPT);	-	3	A reçu des formations adéquates.
	Bénéficiaire 2 : cadres de la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi (CFCIB)	-	1	N'a reçu aucune formation.
	Bénéficiaire 2 : cadres du Cadre de Dialogue et de Concertation pour un Partenariat Secteur Public et Secteur Privé (CDCPPP).	-	2	A reçu des formations mais insuffisantes pour l'élaboration de projets PPP de façon autonome.
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			
	Intégration régionale			
	Autres (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ		2	2	INSUFFISANT
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	2	2	La durée d'exécution a été de 37 mois (entrée en vigueur 1 ^{er} mars 2013 au 31 mars 2016, date de clôture révisée) au lieu des 21 mois prévus (clôture initiale 30 juin 2014), ce qui donne un délai prévu par rapport au délai réel de 56,8%.
	Efficiencie de l'utilisation des ressources	4	2	Le pourcentage moyen de réalisation matérielle est de 40%. Le taux d'engagement est de 70,3%. Cela donne un pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement de 56,9%.
	Analyse coût-bénéfice	3	2	Peu de fonds utilisés mais peu de résultats.
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	2	2	Retards de démarrage et de recrutement de consultants ont ralenti les décaissements.
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		2,75	2	INSUFFISANT
DURABILITÉ	Viabilité financière	NA	NA	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation IDEV	Justification /Commentaires
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	3	Cadres du MCIPT et du CDCPPP ont reçu des formations. Nouvelles compétences pour les individus et leurs institutions.
	Approbation et durabilité des partenariats	3	2	Aucun PTF dans le projet. Bénéficiaires ne se sont pas appropriés le projet.
	Durabilité environnementale et sociale	NA	NA	
<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	-	-	Aucune information disponible.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	-	-	Le RAP et le REP n'offrent aucune information.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	-	2	Le RAP indique la faible implication des cadres nationaux dans l'élaboration du projet et leur manque d'appropriation.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	-	2	La Banque a imposé un seuil de revue excessivement bas (500 UC). Tous les dossiers d'acquisition ont fait l'objet de revue a priori, ce qui a retardé l'exécution de certaines activités.
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	-	2	La Banque aurait dû s'assurer de la mise en place dès le début du projet du spécialiste en suivi-évaluation.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc)	-	3	Les missions de supervision ont été effectuées régulièrement. Aucune information sur la compétence des équipes
	Réponse aux requêtes	-	-	Aucune information disponible.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		3	2	INSATISFAISANT
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution	-	2	<ul style="list-style-type: none"> • La faible implication des cadres nationaux dans l'élaboration du projet a eu pour conséquence leur manque d'appropriation du projet. • La mise en place tardive de l'unité de gestion. • Manque de communication entre l'UGP et les structures bénéficiaires. • Absence d'interlocuteurs capables de piloter certaines activités.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	-	2	L'EER d'octobre 2014 note les retards dans les procédures d'acquisition de par le non-respect de la durée préconisée par la Banque pour les délais maximum de passation de marchés.

	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	-	NA	
	Réactivité aux recommandations de supervision	-	-	Aucune information disponible.
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	-	-	Le RAP indique de fréquents changements au sein des nouvelles structures publiques sans fournir d'explication.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	-	1	Nombreuses lenteurs observées.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		2	2	INSATISFAISANT
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	-	NA	
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	-	NA	
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	-	NA	
	Qualité du travail des prestataires	-	3	Travail satisfaisant des consultants
	Réactivité aux demandes des clients	-	-	Aucune information.
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	3	Le CLAR est clair et réaliste. Les effets et produits sont alignés avec l'objectif du projet. Mais les indicateurs d'effets sont des indicateurs d'extrants.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	Tous les indicateurs de suivi sont dans le CLAR.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	NA	
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	Les données de référence sont disponibles dans le CLAR
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E		3	SATISFAISANT
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	2	Retard dans recrutement du spécialiste de suivi-évaluation.
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		2	INSATISFAISANT
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision		Sans information
NOTE DE L'UTILISATION		NA	
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.	2	Exemples de preuves manquantes, mal expliquées ou erronées : aucun exemple n'est donné des leçons apprises des projets des autres PTF ; des mots tels que « beaucoup » et « plusieurs » sont utilisés pour démontrer l'atteinte de cibles numériques précises ; aucune explication donnée pour le manque de réalisation de produits ; aucune preuve pour avancer la réalisation à 100% de la cible sur les bénéficiaires ou sur le pourcentage de femmes ; aucune explication pour l'annulation de 30% du don.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	2	Difficile d'évaluer le degré d'objectivité vu le nombre d'éléments de preuve avec problèmes.
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.	4	Cohérence à travers toutes les sections.
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.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise le CSLP-II pour justifier la pertinence de la conception du projet alors qu'il justifie la pertinence de l'objectif de développement. • Note que la CFCIP aurait dû bénéficier de formation dans la section sur le renforcement des capacités au lieu de le montrer comme un manque dans la conception du projet. • Note que la Banque a parfois buté sur l'absence d'interlocuteurs capables de piloter l'activité dans la performance de la Banque au lieu de la performance de l'Emprunteur.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	2	Manque d'adresser l'alignement de l'objectif avec
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).	4	Aucune mention des commentaires de l'Emprunteur pour la section sur la performance.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	3	Tous les enseignements tirés, couvrant les 4 volets, sont basés sur des informations et analyses solides. Mais le RAP n'a pas su être sélectif et a tiré trop (9) d'enseignements.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Toutes les sections ont été remplies. La tournure de phrase est parfois inutilement compliquée ce qui ne facilite pas la compréhension.
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)		

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)		