

NOTE DE REVUE DE RAP (Formulaire)

1. Données de base du projet/programme				
Pays:	République du Tchad	Référence SAP du projet:	P-TD-KFO-003	
Titre du projet :	Programme d'Appui aux Réformes en matière de Gouvernance (PARG)-volet appui institutionnel			
Secteur:	Gouvernance		Evaluation	Actuel
Thème		Coût total du projet (MUC)		
Montant annulé (MUC)	512.103,73 UC	Don FAD(MUC)	2.930.000	2.417896,27
Date de RAP	31/05/2011	Cofinancement (MUC)		
Date de RAP-EVN	Janvier 2012	Date d'approbation par le Conseil d'administration	12/10/2005	
Partenaires		Date de Signature		23/11/2005
		Date d'entrée en vigueur	Juin 2005	23/11/2005
		Date d'achèvement du projet	01/11/2007	30/11/2010
Responsables du projet (Noms)	Désignation (Siège or BE)		De (mm/aa)	A (mm/aa)
L.B.S CHAKROUN M.I KOUSSOUBE M.KANGA I. LOBE NDOUMBE C. SANTISO H. KOUASSI B. ALPERTE T.DJOGOYE G.TIBADESCHI/B.ALPERTE	Directeur Régional Directeur Sectoriel Directeur régional Directeur sectoriel Chef de division sectorielle Chef de Projet Chef de Projet Chef de l'équipe du RAP Membres de l'équipe du RAP		A l'Approbation A l'Approbation A l'Approbation	A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement A l'Achèvement
Evalueur/consultant: PEGATIENAN Hiey Jacques		Reviseur/Chargé du projet:		

2. Description du projet (Résumé élaboré à partir du rapport d'évaluation incluant les addendum/corrigendum ou accord de prêt, et prenant en compte toutes les modifications survenues pendant la mise en œuvre – projet réel)

a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

Avant l'avènement du pétrole, le Tchad était l'un des pays les plus pauvres du monde avec pour principales activités l'agriculture et l'élevage. Comme dans la plupart des pays pauvres, les contraintes à la réduction de la pauvreté sont nombreuses ; les plus importantes, celles qui sont structurelles, sont les suivantes : (i) l'extraversion de l'économie et la faible diversification de la base productive ; (ii) l'enclavement du pays induisant le coût élevé des facteurs de production et la faible compétitivité ; (iii) le faible développement du système financier avec un accès limité et un coût élevé du crédit ; (iv) les insuffisances en matière de gouvernance.

Pour desserrer ces contraintes et relever les défis du pays, le Gouvernement a élaboré la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP) sur la base de laquelle il a construit le programme à moyen terme 2005-2007. Le premier axe de la SNRP vise la promotion de la bonne gouvernance qui constitue également la cible du second axe du programme à moyen terme 2005-2007 du Gouvernement. Ainsi, la bonne gouvernance est considérée par les Autorités du pays comme étant essentielle pour une lutte efficace contre la pauvreté.

Or la promotion de la bonne gouvernance nécessite des capacités humaines et institutionnelles adéquates qui font défaut au Tchad, un Etat fragile sortant de plusieurs décennies de conflits qui ont désorganisé, dégarni et démuné l'administration publique. Non seulement il y a un niveau insuffisant de capacités en général, mais aussi nécessité d'adopter une approche globale de renforcement des capacités allant au-delà des ressources humaines pour inclure aussi l'organisation structurelle et institutionnelle ainsi que les moyens matériels.

Le but de l'appui institutionnel est de soutenir les efforts de lutte contre la pauvreté du Gouvernement par l'adoption de mesures de bonne gouvernance. Les bénéficiaires sont : le Haut Comité interministériel (HCI), la Cellule d'exécution du programme (CEP), l'Etat, les administrations publiques, les populations tchadiennes, les groupes défavorisés et vulnérables.

b. Objectifs et Effets attendus:

Les objectifs du Programme sont de contribuer à la mise en œuvre efficace du PARG 1 par le renforcement des structures chargées de son exécution.

Les effets attendus du Programme sont décrits ci – après.

- l'efficacité de la fonction publique est renforcée ;
- les capacités en matière de gestion des ressources humaines et de la masse salariale sont améliorées ;
- la décentralisation et la déconcentration de la gestion des marchés publics sont facilitées ;
- l'efficacité et la transparence des marchés publics sont renforcées ;
- le contrôle des marchés publics est renforcé ;
- les capacités pour la poursuite de la réforme de la justice et la lutte contre la corruption sont renforcées ;
- la sécurité des biens et des personnes est renforcée ;
- l'accès à l'information publique des usagers et la transparence sont améliorées.

Les bénéficiaires des effets du Programme sont décrits ci – après : outre ceux déjà mentionnés, la Cellule chargée de la mise en œuvre de la réforme de l'administration publique (CESRAP), le Secrétariat national chargé du renforcement des capacités (SENAREC), le Ministère de la Fonction publique, les 12 ministères ciblés, SPM, OCMP, COJO, la Solde, la DAAF des ministères ciblés, la Chambre des Comptes, le Ministère de l'Immigration et de la sécurité, l'Ecole nationale de Police, les fournisseurs, prestataires de services et de travaux.

c. Produits et bénéficiaires visés:

Les produits attendus du Programme sont décrits ci – après.

- les textes législatifs et réglementaires sont parachevés pour la pleine mise en œuvre du nouveau statut de la fonction publique ;
- les capacités des organes chargés de la conduite de la réforme de la fonction publique sont renforcées ;
- la stratégie et le plan d'action en matière de GRH sont disponibles ;
- la gestion salariale et administrative intégrée des 34 000 agents de l'Etat à travers le SIGASPE est effective ;
- les COJO et les SPM des 12 ministères ciblés sont opérationnels, la décentralisation des MP est préparée et les conditions de travail de l'OCMP sont améliorées ;
- les capacités des principaux acteurs de l'administration et du secteur privé, impliquées dans la passation des marchés publics sont renforcées ;
- un CPAR est préparé et réalisé et les recommandations du plan d'action incluant la création d'un organe de contrôle sont mises en œuvre ;
- le système d'information et de gestion des marchés publics est opérationnel ;
- le Bulletin officiel des annonces de marchés publics (BOAMP) ainsi que les documents complémentaires d'application du Code sont élaborés et diffusés ;
- le site WEB des marchés publics est fonctionnel ;
- un comportement conforme à l'éthique et à la déontologie en matière de marchés publics est promu;
- les audits des marchés publics pour les exercices budgétaires de 2004 à 2006 sont réalisés ;
- le nouveau Code des personnes et de la famille est adopté et appliqué ;
- les différents acteurs de la réforme sont formés ;
- les moyens matériels du Ministère du contrôle d'Etat et de la moralisation sont renforcés ;
- l'effectif des policiers est accru ;
- la stratégie d'accès à l'information publique et son plan d'action sont adoptés et mis en œuvre.

Les bénéficiaires des effets du Programmes sont décrits ci – après : outre ceux déjà mentionnés, le Ministère du contrôle d'Etat, les 34 000 agents de l'Etat, le secteur privé.

d. Principales activités/Composantes:

Les composantes du projet sont les suivantes : (i) Appui à l'amélioration de l'efficacité de la fonction publique avec les activités suivantes : (a) finalisation des textes législatifs et réglementaires pour la mise en œuvre du nouveau statut de la fonction publique et la poursuite de la rationalisation des structures ; (b) l'amélioration de la gestion des ressources humaines et de la

masse salariale ; (ii) Appui à l'amélioration de la gestion des marchés publics avec es activités suivantes : (a) la facilitation de la déconcentration et de la décentralisation de la gestion des marchés publics ; (b) le renforcement de l'efficacité et de la transparence des marchés publics ; (c) le renforcement du contrôle des marchés publics ; (iii) Appui au renforcement de l'Etat de droit, de la transparence et de la participation avec les activités suivantes : (a) le renforcement de l'Etat de droit ; (b) le renforcement de la participation et de la transparence ; (iv) Appui à la gestion du Programme.

3. Evaluation de la conception et la mise en œuvre (Appréciation par l'évaluateur : i) du caractère complet de la couverture des aspects essentiels et de l'objectivité (preuves adéquates, qualité, discussions) et ii) notations résultants de la comparaison des réalisations actuelles avec les réalisations prévues)

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

La conception du PARG I a bénéficié des expériences passées de la Banque dans les domaines similaires à la gouvernance (PAS II et III) et a exploité les leçons tirées de leur mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le dimensionnement du programme de réformes en fonction des capacités de gestion économique du pays. Toutefois, sur ce point précis, les leçons ne semblent pas avoir porté de fruits puisque le PARG 1 comporte 30 conditions de décaissements. A l'occasion du Programme, une étroite collaboration s'est instaurée avec les autres partenaires au développement. Par ailleurs, l'exécution du Programme dépend dans une grande mesure des services de consultants pour appuyer la CESRAP dans ses diverses activités ; ils ont été massivement sollicités, ce qui pose le problème pratique de savoir comment tirer le maximum des connaissances et expertises transmises d'une part, et comment les conserver et les fructifier, d'autre part.

La bonne gouvernance étant essentielle pour une lutte efficace contre la pauvreté, le Tchad s'est lancé dans cette voie avec la SNBG, le CFAA, le CPAR, le PG, les études pour la réforme de la fonction publique et les audits des ministères. Il a également montré de bonnes dispositions pour une gestion transparente de ses revenus pétroliers. La question de l'organe d'exécution a été dûment traitée par le Rapport d'évaluation. Toutefois, l'analyse des capacités de la cellule d'exécution s'est limitée à l'expérience de la CE acquise dans l'exécution des programmes passés financés par la Banque et d'autres partenaires. Mais cette seule référence ne fait pas forcément le poids face à la diversité des domaines couverts par le PARG I et à la complexité des réformes à engager. Le RAP y a fait une allusion rapide sans aller plus loin dans son évaluation des capacités de gestion de la CE.

Eu égard à la faiblesse des capacités institutionnelles et à la nécessité d'améliorer la gouvernance, le projet est pertinent. Cependant, les capacités de la cellule de gestion du Programme ne semblent pas bien adaptées à l'ampleur et la complexité des activités à réaliser.

L'analyse des risques n'est pas satisfaisante pour n'avoir pas ciblé le renforcement des capacités. Les responsabilités entre les organes d'exécution ont été clairement définies dans le Rapport

d'évaluation sans que cela garantisse forcément la tenue effective et efficace des rôles assignés. Les objectifs et résultats sont difficilement mesurables et les indicateurs fournis ne sont pas précis. Les dispositions de mise en œuvre sont prévues dans le Rapport d'évaluation ; à l'épreuve de la pratique, la Cellule d'exécution a rencontré de nombreuses difficultés dans son fonctionnement, les prestations des consultants ou assistants techniques n'ont pas été optimales et la qualité de la supervision de la Banque n'a pas été irréprochable.

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

Le RAP a traité toutes les 3 composantes de l'Appui institutionnel financé par le Don FAD d'un montant initial de 2,93 millions d'UC ; 512.103,73 UC ont été annulés. La contribution initiale du Gouvernement était de 270.000 UC. Il n'y a pas eu de cofinancement. Sur le Don FAD, 2.417.896,27 UC ont été décaissés, soit 82,52%, tandis que le Gouvernement a décaissé 350.000 UC, soit 123% du budget initial en raison des prorogations. Selon le RAP, les retards s'expliquent essentiellement par la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CE.

L'entrée en vigueur prévue en juin 2005 a eu lieu le 23/11/2005, soit avec 5,8 mois de retard ; la revue à mi – parcours prévue pour novembre 2006 a eu lieu le 1/12/2008, soit avec 23 mois de retard. Le projet a été prorogé trois fois ; la clôture prévue pour le 1/11/2007 a eu lieu le 30/11/2010, soit avec 37 mois de retard dont l'une des principales raisons est la difficulté à obtenir et implanter le logiciel SIGASPE qui devait venir du Burkina Faso.

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

L'exécution du programme et de l'appui institutionnel était assurée par le Haut Comité interministériel (HCI), assisté du Comité technique (CT) et de la Cellule économique (CE). Le HCI était présidé par le Premier Ministre et comprenait les ministres des principaux départements ministériels chargés des différentes composantes du Programme. Le HCI était l'organe gouvernemental chargé de prendre les décisions et qui veille sur le respect des orientations du Programme. Le CT a assuré le secrétariat technique du HCI. La CE, placée sous la tutelle du Ministère du plan, du développement et de la coopération, était chargée au quotidien du suivi du Programme, de la préparation des rapports trimestriels d'avancement, et de l'exécution de l'appui institutionnel. Elle a géré les PAS précédents de la Banque et de la Banque mondiale. Le Gouvernement s'est engagé à maintenir la CE dans sa structure actuelle durant la durée du Programme. La CE devait exécuter le Programme sur la base d'un contrat de performance convenu avec le FAD.

Un comité de pilotage (CP) a été mis en place pour la mise en oeuvre de l'appui institutionnel. Le CP était composé des secrétaires généraux des ministères bénéficiaires de l'appui et présidé par le Secrétaire général du Ministère du plan, du développement et de la coopération. Le CP est une instance de suivi, d'orientation et de décision. Le CP devait se réunir trimestriellement pour faire le point de l'état d'avancement du Programme. La CE devait assurer le secrétariat du CP. Le Coordonnateur de la CE devait être épaulé par des correspondants désignés au sein des Ministères bénéficiaires.

Le RAP a traité adéquatement les questions de mise en œuvre. Les retards dans le décaissement de la première tranche (septembre 2006 au lieu de novembre 2005) ont été expliqués par la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CE et par le dialogue insuffisant entre la CE et la Banque. Les difficultés de recrutement des consultants internationaux ont également causé des retards dans le calendrier des réformes. Par ailleurs, la faiblesse des capacités des structures chargées des réformes a limité l'appropriation des apports des assistants techniques. Il a été difficile de remplir les conditions préalables au décaissement en raison de leur nombre et de la complexité d'ordre socio - culturel de certaines d'entre elles.

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

Evaluation des dépenses prévues et réelles sur la conception, la mise en œuvre et l'utilisation du système de S&E:

- Conception: - Dans quelles mesures le système de S&E du projet a été explicite, adéquat et réaliste pour générer et analyser des données pertinentes.

Le suivi du programme et de l'appui institutionnel était assuré au plus haut niveau par le HCI assisté du Comité Technique et de la CE. Au quotidien, la CE a fait office de la CEP et a exercé ce suivi. De manière spécifique, pour le suivi et l'évaluation de l'exécution du PARG I, le donataire et le Fonds seront tenus informés par la CE grâce à la soumission régulière des rapports trimestriels d'activités, selon un format convenu avec le Fonds. Ils devraient couvrir, pour le trimestre concerné, l'exécution du Programme, les dépenses, l'analyse des écarts enregistrés, les problèmes et mesures correctives, et la programmation des activités du prochain trimestre. La Banque devait effectuer des missions de supervision, une revue à mi-parcours un an après la mise en œuvre du Programme et le décaissement de la première tranche. La matrice des mesures et ses indicateurs d'impact devaient faciliter l'évaluation du Programme. La préparation d'un rapport d'achèvement du Programme devait intervenir dans les six mois qui suivent la fin du projet. La Banque devait élaborer alors le sien après réception de celui du Gouvernement.

Le système de suivi – évaluation a été explicite et décrit avec détails. Mais il n'était pas adéquat car relativement lourd et manquant de coordination entre les exécutants des mesures à la base et le Comité de pilotage au niveau décisionnel. Il n'était pas réaliste non plus eu égard aux faiblesses des structures chargées de la mise en œuvre d'une part, et, d'autre part, à la complexité des réformes à engager.

- Mise en œuvre: Dans quelles mesures des données pertinentes ont été recueillies - indications dans le RAP de la mise en œuvre du S&E et son efficacité.

Les rapports d'exécution produits par la CE ne reflètent pas les informations générées par les audits, les aide - mémoire des revues et les recommandations de la Banque.

- 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.

Dans la mesure où les vraies et les bonnes informations issues de la mise en œuvre ne sont pas celles consignées dans les rapports d'exécution, elles ne peuvent pas servir à prendre les décisions appropriées.

e. Autres questions (comme : protection, Fiduciaire):

Les questions fiduciaires ont été adéquatement traitées. Pour la Banque, le RAP rapporte que la liste des biens et services a dû être révisée en 2008 et 2010 pour prendre en compte l'évolution des coûts de certaines prestations ainsi que l'évolution de la situation du pays : le retard dans la mise en œuvre a entraîné la révision de certaines activités. Du côté de l'Emprunteur, les audits ont souvent été réalisés en retard, certains rapports d'audit ont été rejetés ou des changements d'auditeurs ont dû être opérés. L'Appui institutionnel étant classé en catégorie III, il n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement.

Les retards importants accumulés dans la mise en œuvre du Programme (mise en vigueur, conditions de décaissement, revue à mi - parcours, trois prorogations) montrent que (i) la conception n'était pas soignée ; (ii) si les responsabilités des organes d'exécution et de suivi n'ont pas été assumées correctement, c'est en partie en raison du peu de réalisme de leur conception.

4. Evaluation de la Performance (Appréciation de l'Evaluateur)

a. Pertinence des objectifs du projet : Evaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre)

Pour lutter contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations, le Gouvernement a élaboré une stratégie de développement contenue dans le DSRP 2003-2006 et articulé en 5 axes : (i) promouvoir la bonne gouvernance ; (ii) assurer une croissance économique forte et soutenue ; (iii) améliorer le capital humain ; (iv) améliorer le niveau de vie des groupes vulnérables ; (v) restaurer et sauvegarder les écosystèmes. Le PARG I et l'Appui institutionnel visent à contribuer à l'émergence d'une bonne gouvernance effective dans les domaines de l'administration publique et des marchés publics.

La bonne gouvernance étant l'axe 1 du DSRP, le Programme et l'Appui institutionnel sont pertinents pour la stratégie de développement du pays. Les priorités de la Banque telles qu'exprimées dans le DSP 2005-2009 s'articulent autour de 2 piliers : (i) le renforcement de la bonne gouvernance et (ii) la création des conditions d'une croissance soutenue dans le secteur non pétrolier plus propice à l'amélioration des conditions de vie des pauvres. Les objectifs de l'Appui institutionnel sont cohérents avec le premier pilier du DSP.

b. Efficacité dans la production des extraits:

Les produits obtenus de l'Appui institutionnel sont indiqués ci-après.

- Sept (7) projets de statuts particuliers, ainsi que les dix sept (17) textes d'application sur les nouveaux statuts, soit un peu moins de la moitié (environ 40%) des textes prévus, ont été adoptés ;
- Les équipements et les financements prévus par le PARG ont été mis en place ;
- La stratégie et le plan d'action en matière de GRH n'ont pas été élaborés ;
- Le basculement des agents de tous les ministères audités dans le nouveau dispositif de gestion des fonctionnaires, après la mise à jour des effets des décisions d'avancement est toujours en cours. Toutefois, la mise en place du SIGASPE n'a pas abouti avant la fin du

- Programme, malgré les reports successifs de la date de clôture du PARG ;
- Outre les équipements prévus, des équipements supplémentaires ont été acquis pour répondre aux besoins additionnels constatés au fur et à mesure de la mise en place des différentes structures du dispositif de gestion des marchés publics ;
 - Les formations prévues ont été réalisées avant décembre 2008 ;
 - L'évaluation du système de passation des marchés du pays (CPAR) prévue avec l'appui de la Banque Mondiale n'a pas été réalisée comme prévue en 2006, en raison de la suspension de la coopération de la BM avec le Tchad entre 2006 et 2008 ;
 - Les équipements prévus pour la mise en place du SIGMP ont été acquis en fin de projet après plusieurs relances du marché d'acquisition (un report de la date de clôture du projet a été accordé à cette fin) ;
 - Un premier numéro double du BOAMP a été produit par l'OCMP en juin 2009. La publication et la diffusion de ce document sont irrégulières. Les documents complémentaires d'application du Code sont disponibles ;
 - Le fonctionnement du site WEB a été longtemps perturbé par les problèmes de connexion ADSL, les difficultés à assurer la permanence d'un administrateur et la prise en charge du coût de fonctionnement. La durabilité de cette activité est à consolider ;
 - Les activités relatives à la production du Code d'éthique et de déontologie et à l'organisation des ateliers ont été réalisées en fin de projet (environ 1000 personnes ont participé à ces ateliers) ;
 - Les audits des marchés publics sur la passation des marchés ont été réalisés par la Chambre des Comptes de la Cour suprême sans l'appui des financements prévus dans le cadre du projet ;
 - Le projet de Code a été soumis au Gouvernement en février 2010, il n'était pas adopté en fin de projet ;
 - Les formations prévues (pour environ 200 personnes) ont été réalisées ;
 - Les équipements prévus ont été acquis en 2008 et pillés dans les semaines qui ont suivi. La revue à mi-parcours a permis de convenir de la nécessité de renouveler ces équipements dans le cadre du projet. Les moyens du ministère restent cependant très en deçà des besoins ;
 - Les formations prévues ont été réalisées de manière très satisfaisante, entraînant une amélioration générale de la qualité des recrutements ;
 - La stratégie et le plan d'action ont été finalisés en fin de projet et n'ont donc pas connu de début de mise en œuvre avant la date de clôture.

La réalisation de l'ensemble des mesures est jugée peu satisfaisante par rapport aux attentes.

c. Efficacité dans la réalisation des résultats:

Les résultats obtenus sont indiqués ci – après.

- Sur les onze (11) mesures convenues dans le cadre du Programme, seules les trois (3) liées au décaissement de la 2^{ème} tranche de l'appui à la balance des paiements ont été réalisées. La réalisation est peu satisfaisante ;
- Le SIGASPE, progiciel proposé par les Autorités du Burkina initialement à titre gratuit, n'a pas pu être acquis. La réalisation est médiocre ;
- Les douze (12) COJO et les douze (12) SMP sont opérationnels dans les ministères ciblés depuis 2005. Les CRRA ont également été mis en place, ainsi que les cinq (5) CROJO,

chargés de traiter les marchés inférieurs à 50 Millions FCFA. L'architecture de la gestion déconcentrée et décentralisée des MP est globalement en place. La réalisation est peu satisfaisante ;

- Le délai moyen d'approbation des marchés publics reste proche de six (6) mois au lieu de deux (2) ciblé par le projet. De même l'objectif d'approbation de 95% des marchés passés par appel d'offres n'est pas atteint et les dérogations (octroyées dans près de 70% des cas) restent à un niveau très élevé. La réalisation est peu satisfaisante ;
- Le dispositif prévu n'a pas été achevé. L'ARMP reste à mettre en place. La réalisation est médiocre ;
- Les activités prévues pour l'élaboration d'une stratégie, la préparation et la dissémination du plan d'action qui en découle ont été réalisés. Il reste à mettre en œuvre ce plan de manière effective et à mobiliser les moyens nécessaires sur les moyen et long termes pour qu'il produise ses effets. La réalisation est peu satisfaisante ;
- L'ensemble des activités prévues dans le cadre du projet a été réalisé. Les moyens mobilisés d'une manière générale restent toutefois insuffisants au regard des besoins. La réalisation est peu satisfaisante ;
- Les lois de finances ont été publiées à partir de 2005, ainsi que les rapports d'exécution et les audits sur l'utilisation des fonds PPTE (depuis 2004). Les rapports de la CCSRP sont également publiés. Les résultats de la mise en œuvre de la stratégie nationale de bonne gouvernance ne sont pas publiés. La réalisation est peu satisfaisante.

Le RAP a passé en revue toutes les mesures du Programme et a décrit l'état de leur réalisation. La réalisation de l'ensemble de ces mesures est jugée peu satisfaisante.

d. Efficiences dans l'obtention des produits et des effets:

Tout d'abord, comme indiqué aux sections 4b et 4c, les réalisations des produits et des effets ne sont pas très bonnes. En outre, elles ont été obtenues assez chèrement dans la mesure où le Gouvernement a dépassé son budget initial (123%) et le projet a accusé un retard de 37 mois sur le calendrier initial. L'efficacité de la réalisation du Programme est médiocre.

e. Résultats de développement du projet :

La réalisation des résultats de développement est notée comme peu satisfaisante, selon l'approche RAP (extrants : 2 ; résultats : 2 ; respect du calendrier : 1 ; note moyenne : 2) comme celle d'OPEV (pertinence : 3 ; efficacité : 2 ; efficacité : 1 ; note moyenne : 2).

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

Les risques mentionnés à l'évaluation sont : (i) la résurgence de l'instabilité politique ; (ii) l'instabilité macroéconomique liée à l'influx de ressources pétrolières ; (iii) le syndrome hollandais ; (iv) l'incapacité de faire face aux charges récurrentes résultant de l'appui institutionnel. Le RAP a ajouté les risques relatifs à : (v) la substitution de l'assistance technique et des appuis au fonctionnement des structures ; (vi) l'instabilité et/ou le départ des cadres formés vers des emplois plus rémunérateurs. Les trois derniers risques relatifs aux capacités humaines et financières se sont effectivement matérialisés pour rendre très fragiles les résultats atteints par le Programme. Dans la mesure où ce sont les hommes qui appliquent les réformes et

font marcher les administrations, le risque global de développement est, dans le contexte du Tchad, plutôt élevé.

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

Le RAP n'a fait état d'aucun effet additionnel. Par ailleurs, l'examen des éléments relatifs au genre et au développement du secteur privé indique leur importance négligeable pour le présent Appui institutionnel.

h. Performance de l'Emprunteur:

Conception

Réalisme La conception n'a pas véritablement fait une analyse explicite des capacités de la Cellule d'exécution pour déterminer si, dans le contexte des faibles capacités humaines et institutionnelles du pays, elle est à la hauteur de la diversité et de la complexité des mesures dont elle devait appuyer l'exécution. Par ailleurs, le Rapport d'évaluation ne mentionne pas les difficultés de mobilisation de l'engagement politique au sortir d'une longue période de conflits. Les objectifs ambitieux du Programme ne sont pas réalistes eu égard à ces deux contraintes. Cela explique les retards et l'efficacité peu satisfaisante du Programme. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

Risques L'analyse des risques n'est pas satisfaisante car elle n'a pas été approfondie et ne s'est pas focalisée prioritairement sur les conditions requises pour retenir dans leurs administrations et fonctions les cadres bénéficiaires du renforcement des capacités. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Utilisation des systèmes du pays Les systèmes utilisés aussi bien pour la passation des marchés que pour la gestion financière, sont ceux de la Banque. *Non confirmation de la note de 2 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.*

Clarté Les rôles des parties prenantes à la mise en œuvre sont bien définis dans le Rapport d'évaluation. Mais dans la pratique, le mécanisme de mise en œuvre apparaît lourd et la coordination des parties prenantes défailante. Par ailleurs, la Cellule d'exécution n'est pas exclusivement consacrée au projet. Le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

Préparation au suivi Les indicateurs de suivi sont précisés dans le cadre logique et dans la matrice des mesures de réforme. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

Données de référence Le Rapport d'évaluation ne mentionne pas d'éléments pouvant fournir des références de démarrage. Les données et textes de référence (textes, rapports, etc..) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme. *Confirmation de la note de 3 du RAP*

Mise en œuvre

Mesures de protection environnementale L'Appui institutionnel est classé en catégorie III et n'exige pas de précautions particulières pour l'environnement. *NA*

Dispositions fiduciaires Les audits comptables ont souvent été réalisés avec retard. Les rapports relatifs aux exercices 2006 et 2007 ont été élaborés simultanément et soumis à la Banque en septembre 2008 en raison de la situation sécuritaire (attaque contre la capitale en février 2008). Le rapport a été soumis à la Banque en décembre 2009 et rejeté à deux reprises en raison de sa non-conformité et des insuffisances professionnelles de l'auditeur. Le rapport révisé en mai 2010 a été jugé acceptable par la Banque. Le rapport d'audit 2009 a été rejeté une fois. Une prolongation de 4 mois de la date de clôture a été accordée au projet notamment pour relancer le recrutement d'un nouveau Cabinet d'audit. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Accords dans le cadre du projet Au moment de la signature par le Gouvernement du protocole de don, celui-ci n'a pas suffisamment pris la mesure des implications socio - culturelles pour la réalisation de certaines conditions, dont le respect s'est avéré complexe. *Confirmation de la note de 1 du RAP*

Emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet Bien qu'attentif, le bénéficiaire du don a tardé à mettre en œuvre les recommandations des missions de supervision, malgré la présence d'une équipe étoffée et techniquement expérimentée (en passation de marché et en comptabilité) au niveau de la CEP. La mobilisation de la CE pour des activités relevant de sa mission générale de coordination a contribué à une performance insuffisante de la CEP dans le respect du calendrier des activités prévues. Par ailleurs, l'engagement du Gouvernement dans l'aboutissement des réformes n'a pas été suffisamment constant pour permettre des avancées significatives attendues. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décision, les informations tirées du processus de suivi Les rapports d'exécution du PARG produits par la CEP ne reflètent pas suffisamment la prise en compte des résultats des rapports d'audit et les aide - mémoire des revues de la Banque dont les recommandations sont partagées avec les Autorités nationales. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Clôture

Respect du calendrier. L'Appui institutionnel a eu un retard de 37 mois. *Confirmation de la note de 1 du RAP.*

La performance de l'Emprunteur (conception : 2 ; mise en œuvre : 2 ; clôture : 1 ; note moyenne : 2) est estimée à 2, c'est –à- dire peu satisfaisante.

i. Performance de la Banque (préparation/évaluation, en partie s'assurer de la QAE: qualité de la supervision):

Conception

Réalisme La conception n'a pas véritablement fait une analyse explicite des capacités de la Cellule d'exécution pour déterminer si, dans le contexte des faibles capacités humaines et institutionnelles du pays, elle est à la hauteur de la diversité et de la complexité des mesures dont elle devait appuyer l'exécution. Par ailleurs, le Rapport d'évaluation ne mentionne pas les difficultés de mobilisation de l'engagement politique au sortir d'une longue période de conflits.

Les objectifs ambitieux du Programme ne sont pas réalistes eu égard à ces deux contraintes. Cela explique les retards et l'efficacité peu satisfaisante du Programme. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

Risques L'analyse des risques n'est pas satisfaisante car elle n'a pas été approfondie et ne s'est pas focalisée prioritairement sur les conditions requises pour retenir dans leurs administrations et fonctions les cadres bénéficiaires du renforcement des capacités. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Utilisation des systèmes du pays Les systèmes utilisés aussi bien pour la passation des marchés que pour la gestion financière, sont ceux de la Banque Non confirmation de la note de 2 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.

Clarté Les rôles des parties prenantes à la mise en œuvre sont bien définis dans le Rapport d'évaluation. Mais dans la pratique, le mécanisme de mise en œuvre apparaît lourd et la coordination des parties prenantes défailante. Par ailleurs, la Cellule d'exécution n'est pas exclusivement consacrée au projet. Le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

Préparation au suivi Les indicateurs de suivi sont précisés dans le cadre logique et dans la matrice des mesures de réforme. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

Données de référence Le Rapport d'évaluation ne mentionne pas d'éléments pouvant fournir des références de démarrage. Les données et textes de référence (textes, rapports, etc..) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

Mise en œuvre

Mesures de protection environnementale L'Appui institutionnel est classé en catégorie III et n'a donc pas d'impacts négatifs sur l'environnement. *Non applicable*

Dispositions fiduciaires La Banque a dû réviser la liste des biens et services en 2008 et en 2010 pour prendre en compte l'évolution des coûts de certaines prestations (à la baisse pour les équipements et à la hausse pour l'assistance technique), ainsi que l'évolution de la situation du pays : retards dans la mise en œuvre de certaines réformes (comme la réforme de la fonction publique) entraînant la nécessité de réviser certaines activités, pillage d'équipements pendant les événements de 2008, etc. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Accords conclus dans le cadre du projet La Banque a déterminé un certain nombre de conditions d'entrée en vigueur, de premier décaissement et d'autres conditions, qui se sont avérées trop nombreuses et inappropriées pour certaines (notamment la condition liée à l'adoption du Code de la personne et de la famille). *Confirmation de la note de 2 du RAP*

La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions. La supervision n'a pas été suffisante, d'autant plus que le projet a

connu beaucoup de difficultés au démarrage et une forte fluctuation des chargés de projets, puisque 5 chargés de projet se sont succédés depuis 2004. De plus, il a fallu attendre 2008 (soit la dernière prorogation) pour que la Banque apporte un début de solution au problème du recrutement d'un expert en passation des marchés avec le recrutement de deux assistants (en comptabilité et en passation des marchés qui ont permis de réduire la charge de travail du coordonnateur et du comptable). *Confirmation de la note de 2 du RAP*

La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante Les revues du Programme ont été irrégulières en début de mise en œuvre des activités, alors qu'un soutien important de la CEP aurait été nécessaire. Par ailleurs, le changement fréquent des chefs de projet au niveau de la Banque (5 chargés de projets de 2005 à 2010) ont certainement été préjudiciables à la bonne exécution des activités. Toutefois, la présence d'un effectif important au niveau de la CEP aurait dû contribuer à une exécution plus rapide du Programme. *Confirmation de la note de 2 du RAP*

Livraison du RAP. Le RAP a été livré à temps. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

Clôture

Respect du calendrier. L'Appui institutionnel a eu un retard de 37 mois. *Confirmation de la note de 1 du RAP.*

La performance de la Banque (conception : 2 ; supervision : 2 ; clôture : 1 ; note moyenne : 2) est estimée à 2, c'est – à – dire peu satisfaisante.

g. Evaluation globale:

En résumé, la réalisation des objectifs du Programme a été peu satisfaisante en dépit de leur pertinence. Il en a été ainsi, au niveau des extrants comme des effets, en raison d'une conception et d'une mise en œuvre également peu satisfaisantes, mettant à mal la performance et de l'Emprunteur et de la Banque. En outre, le maintien des maigres résultats globaux obtenus n'est pas à l'abri des fortes menaces de l'instabilité politique et des difficultés budgétaires à retenir les cadres bénéficiaires du renforcement des capacités. En conclusion, la pertinence des objectifs est nécessaire mais pas suffisante pour la réussite du Programme ; pour y parvenir, sa conception et sa mise en œuvre doivent également être soignées contrairement à celles du PARG 1.

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

a. Enseignements tirés:

Le RAP mentionne les leçons tirées relatives à : (i) l'expérience acquise, (ii) la coordination des et gestion financière, (iii) la coordination des bailleurs, (iv) la structure de la CEP, (v) le pilotage des réformes, (vi) la coordination des PTF et (vii) l'encadrement par la Banque. Nous mettons

l'accent sur (i), iv et v.

- (i) **Expérience acquise** : L'appropriation des résultats des diagnostics et analyses réalisées par l'assistance technique fournie par le Programme n'a pas été suffisante pour permettre de renforcer durablement les capacités de certains bénéficiaires, notamment dans le domaine de la fonction publique.
- (ii) **Structure de la CEP** : Malgré la présence d'une structure de gestion étoffée, la performance du Programme est insuffisante. Outre la mobilisation des compétences requises, il est nécessaire de veiller à la pleine disponibilité de l'ensemble des membres de la CEP pour la gestion du projet et à la maîtrise par ceux-ci des procédures de la Banque, dès le démarrage des activités. Une attention particulière doit également être portée aux capacités des structures de gestion à mobiliser de manière effective les différents acteurs des réformes ciblés par le Programme.
- (iii) **Pilotage des réformes** : Le dialogue avec les Autorités nationales doit permettre de s'assurer que les structures chargées de porter les réformes ciblées disposent d'un minimum de capacités et de moyens pour assurer leur rôle de chef de file ou, le cas échéant, de veiller à ce que ces capacités soient significativement renforcées le plus rapidement possible.

Il y a accord avec l'ensemble des leçons tirées. Cependant, il convient de remarquer les points suivants :

- pour les leçons 1 et 3 : (a) la durée de la formation est importante dépendant du bagage initial, la sélection des candidats au renforcement joue un rôle ; (b) le renforcement des capacités par la formation prend du temps et il existe un décalage entre la formation reçue et ses impacts sur la qualité du travail des bénéficiaires ; en conséquence, (c) la concomitance de l'appui institutionnel avec l'exécution du Programme peut être un inconvénient ;
- pour la leçon 2 : (a) le côté positif d'utiliser une même structure d'exécution pour plusieurs programmes se situe au niveau de l'expérience accumulée au fil des programmes et années ; le côté négatif, c'est d'être accaparé pour le dialogue avec les IBW qu'on peut considérer comme prioritaire avec pour conséquences l'indisponibilité pour le Programme et même sa négligence. (b) Par ailleurs, pour une structure habituée à exécuter les programmes de la Banque, comment expliquer la méconnaissance de ses procédures ?

b. Recommandations:

S'agissant de la leçon 1 le RAP recommande : « Il serait nécessaire d'améliorer les modalités de transferts des compétences et de renforcer l'implication des services dès le montage des projets et dans le suivi – évaluation des résultats ». *Ce dispositif spécial de transfert est-il nécessaire quelque soit la durée de l'assistance technique ? Il nous semble indispensable dans le cas d'une assistance technique de longue durée car plus crédible.*

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

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou partie des critères suivants et d'autres (le cas échéant):

- Qualité et exhaustivité des évidences et des analyses du RAP pour justifier les notations

Le RAP a fourni 7 documents liés au Programme ; le volume et la qualité des informations fournies et utilisées sont satisfaisants.

- Objectivité / honnêteté des appréciations du RAP

Les notes attribuées sont basées sur les observations faites et les analyses contenues dans le texte.

- Cohérence interne des appréciations du RAP : inexactitudes ; incohérences (en diverses sections entre les textes et les notes); cohérence entre la note globale et les notes des composantes individuelles)

Nous n'avons noté ni inexactitudes particulières ni incohérences notoires.

- Identification et évaluation des facteurs clés (interne et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) qui ont affectés la conception et la mise en œuvre.

Le RAP a mis en exergue la situation sécuritaire, les départs des cadres formés, la faiblesse des capacités, l'engagement politique insuffisant et l'insuffisance des moyens matériels ; ces facteurs ont influencé négativement la conception et la mise en œuvre du Programme.

- Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.

Le RAP rapporte que le PARG a été élaboré en concertation avec les principaux partenaires et financiers présents au Tchad, notamment avec les représentants du FMI, de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la coopération française et de certaines agences des Nations Unies. Cependant, il a noté la déconnexion entre les appuis de certains bailleurs de fonds intervenant pourtant dans le même domaine. Par ailleurs, le RAP note que les procédures entre les PTF au Tchad ne sont pas harmonisées. Il est souhaitable qu'un cadre formel de concertation soit mis en place.

- Solidité des procédures de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui aux appréciations du RAP.

Le RAP n'a pas développé un système particulier d'analyse.

- Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, incluant les annexes et d'autres données fournies)

Les éléments de preuves sont accessibles.

- La mesure dans laquelle les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et basés sur les appréciations du RAP (éléments de preuves et analyse)

Les leçons tirées sont claires et issues des analyses du RAP.

- Clarté et exhaustivité globale du RAP

Globalement, le RAP est clair et exhaustif.

- Autres (à spécifier)

La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaire (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1) : 3 ; *la qualité du RAP est satisfaisante*

Commentaires sur le degré de conformité du RAP avec les directives pour l'établissement de RAPs et en rapport avec les directives d'OPEV.

- Respect des délais d'élaboration du RAP; jugé à temps (exemplaire = 4) ou en retard /pas satisfaisant (1) : 1 ; *par rapport à la date initiale de livraison (mai 2008), le RAP n'a pas été livré à temps.*
- Degré de participation de l'Emprunteur, Co-financiers et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme élevé/exemplaire (4), or substantiel/significatif (3), or modéré (2), ou négligeable (1) : 3 ; *participation substantielle.*
- Autres aspects (à spécifier)

Les points forts du RAP sont : (i) l'analyse des résultats relatifs aux extrants et aux effets. Les informations favorables et/ou défavorables fournies permettent de se faire une opinion sur la nature et l'ampleur des efforts fournis par l'Emprunteur ; (ii) les informations fournies sur la mise en œuvre et le suivi - évaluation. Les points faibles sont : (i) le peu d'informations fournies sur la conception ; (ii) l'insuffisance des explications relatives aux retards du Programme, en dehors de la non livraison du SIGASPE par le Gouvernement du Burkina Faso.

6. RESUME DE L'EVALUATION

Critères	RAP	Revue de RAP	Raison de désaccords/Commentaires
Pertinence de la conception:	2	2	Peu satisfaisante
Pertinence des objectifs:	3	3	Satisfaisante
Efficacité dans la réalisation des produits:	2	2	Peu satisfaisante
Efficacité dans la réalisation des effets :	2	2	Peu satisfaisante
Effizienz dans la réalisation des produits et des effets dans le temps imparti :	1	1	Médiocre
Effizienz dans la réalisation des produits et des effets – autres critères	-	-	-
Effizienz globale dans la réalisation des produits et des effets	-	-	-
Risques liés au maintien des résultats de développement:	-	4	Risque global élevé
Performance de l'Emprunteur:	2	2	Peu satisfaisante
Performance de la Banque:	2	2	Peu satisfaisante
Qualité du RAP:	2	2	Peu satisfaisante

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

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

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

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

- a) Impacts d'un appui institutionnel dans un Etat fragile
- b) -
- c) -

Action de suivi par OPEV:

Vérification par le Chef de Division Approbation du Directeur

Sources de données pour la validation:

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

Pièce jointe: Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.

**NOTE D’EVALUATION 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	Moyen - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Médiocre - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
Pertinence des objectifs du projet & Conception	Pertinence des objectifs du projet			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	3	4	les objectifs du projet sont cohérents avec les priorités de développement du pays telles que contenues dans la SNRP-I qui met la gouvernance au premier rang des préoccupations.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	2	2	Eu égard à la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles, la réalisation de réformes complexes et vastes basée essentiellement sur des consultants / experts internationaux à faire venir au Tchad dans un contexte d’insécurité semble ambitieux et difficilement réalisable.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	2	3	Le projet est cohérent avec la stratégie d’intervention de la Banque (DSP 2005-2009) qui s’appuie sur le pilier de la SNRP I qui vise la gouvernance.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	3	4	L’amélioration de la gouvernance contribuera à générer des ressources financières plus importantes susceptibles de servir à l’amélioration du bien - être des populations tchadiennes, ce qui entre dans le cadre des priorités générales de la Banque

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	5. Les objectifs du projet restent pertinents au moment de la préparation du RAP	-	3	Le renforcement des capacités demeure toujours un problème d'actualité ainsi que, d'une manière générale, la réduction de la pauvreté.
	NOTE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS	3	3	Satisfaisante
Conception du projet et état de préparation pour la mise en œuvre				
	1. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2	2	Le cadre logique ne permet pas de faire la distinction des causes et des conséquences et leur articulation dans les court, moyen et long termes.
	2. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	2	2	La difficulté à cerner la fonction exacte des variables ne facilite pas leur mesure. Très peu d'indicateurs sont fournis avec année et valeurs de référence.
	3. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	2	3	Les principaux éléments de l'analyse des risques sont présents. Trois risques sont mentionnés ainsi que des hypothèses clés et les mesures d'atténuation y afférentes.
	4. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays	2	2	Dans un pays sortant récemment d'une longue crise militaro - politique il n'est pas facile de mobiliser l'engagement politique affermi et constant nécessaire pour mener à bien des réformes complexes et profondes ; de plus, la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles est notoire. De ces deux points de vue, le Programme semble peu réaliste.
	5 La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	2	2	L'analyse des risques n'est pas satisfaisante car non ciblée. En effet, dans la mesure où l'appui institutionnel consiste en renforcement des capacités des personnes au premier chef, elle aurait dû se concentrer sur les risques liés à la rétention des cadres bénéficiaires des formations.
	6. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	2	3	Les systèmes utilisés aussi bien pour la passation des marchés que pour la gestion financière, sont ceux de la Banque.
	7. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet	2	2	Sur le principe, les responsabilités ont été clairement définies dans le

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	sont clairement définies.			Rapport d'évaluation ente le Haut Comité Interministériel, le Comité technique et la cellule économique. Toutefois, le dispositif s'est avéré relativement lourd (par exemple faible coordination entre les points focaux au niveau des structures bénéficiaires et membres du Comité de pilotage). Par ailleurs, l'équipe de gestion du Programme est régulièrement mobilisée pour la réalisation d'activités de coordination ou de représentation propres à la CE et n'a pas été totalement dédiée à la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du PARG. En outre, le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif.
	8. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	2	2	Au moment de l'évaluation, les documents nécessaires à l'exécution du projet (manuel de règles de procédures pour l'acquisition des biens et travaux, manuel de règles de procédures pour l'utilisation des consultants, manuel des décaissements) n'étaient pas disponibles. La préparation des marchés a démarré après la signature de l'accord de don. De nombreux retards sont imputables aux délais de traitement des acquisitions et à la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CEP.
	9. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	3	Les indicateurs de suivi sont précisés dans le cadre logique et dans la matrice des mesures de réforme. Cependant, la CEP n'a pas été suffisamment préparée aux procédures de la Banque. Par ailleurs, malgré un effectif relativement important, la mobilisation effective des membres de la CEP pour l'exécution des activités du projet n'a pas été à la mesure du besoin.
	10. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet	3	3	Le Rapport d'évaluation fournit très peu d'informations relatives à des références existant avant l'évaluation. Les données et textes de référence (textes, rapports, etc..) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Notation de la conception du projet et de l'état de la préparation pour sa mise en œuvre	2	2	Peu satisfaisante
	NOTE GLOBALE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS ET DE LA CONCEPTION	3	3	Satisfaisante
Réalisation des produits du projet*	Produit 1 : Les textes législatifs et réglementaires sont parachevés pour la pleine mise en œuvre du nouveau statut de la fonction publique	2	2	Réalisée partiellement $2 \times (43,53/100) = 0,8706$ Nota Bene : 43,53% est la part du budget affecté à la mesure
	Produit 2 : Les capacités des organes chargés de la conduite de la réforme de la fonction publique sont renforcés	2	2	Réalisée partiellement $2 \times (43,53/100) = 0,8706$
	Produit 3 : La stratégie et le plan d'action en matière de GRH sont disponibles	2	2	Réalisée $2 \times (43,53/100) = 0,8706$
	Produit 4 : La gestion salariale et administrative intégrée des 34.000 agents de l'Etat à travers le SIGASPE est effective	2	2	Réalisée partiellement $2 \times (43,53/100) = 0,8706$
	Produit 5 : Les COJO et les SPM des 12 ministères cibles sont opérationnels, la décentralisation des MP est préparée et les conditions de travail de l'OCMP sont améliorées	2	2	Réalisée partiellement $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 6 : Les capacités des principaux acteurs de l'administration et du secteur privés impliqués, impliqués dans la passation des marchés publics sont renforcés	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 7 : Préparer et réaliser un CPAR et mettre en œuvre les recommandations du plan d'action incluant la création d'un organe de contrôle	2	2	Réalisée partiellement $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 8 : Le système d'information et de gestion des marchés publics est opérationnel	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 9 : Le bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) est élaboré et diffusé, ainsi que les documents complémentaires d'application du Code	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Produit 10 : Le site Web des marchés publics est opérationnel	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 11 : Promotion d'un comportement conforme à l'éthique et à la déontologie en matière de marchés publics	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 12 : Les audits des marchés publics pour les exercices budgétaires de 2004 à 206 sont réalisés	2	2	Réalisée $2 \times (18,25/100) = 0,5475$
	Produit 13 : Le nouveau Code des personnes et de la famille est adopté et appliqué	3	3	Réalisée partiellement $3 \times (25,84/100) = 0,7752$
	Produit 14 : Les différents acteurs de la réforme sont formés	3	3	Réalisée $3 \times (25,84/100) = 0,7752$
	Produit 15 : Les moyens matériels du Ministère du contrôle d'Etat et de la moralisation sont renforcés	3	3	Réalisée $3 \times (25,84/100) = 0,7752$
	Produit 16 : L'effectif des policiers est accru	3	3	Réalisée $3 \times (25,84/100) = 0,7752$
	Produit 17 : La stratégie d'accès à l'information publique et son plan d'action sont adoptés et mis en œuvre	3	3	Réalisée partiellement $3 \times (25,84/100) = 0,7752$
	NOTE GLOBALE DES PRODUITS	2	2	Peu satisfaisante
Réalisation des Effets	Effet 1 : L'efficacité de la fonction publique est renforcée	2	2	Réalisée partiellement
	Effet 2 : Les capacités en matière de gestion des ressources humaines et de la masse salariale sont améliorées	1	1	Pas réalisée
	Effet 3 : La décentralisation et la déconcentration de la gestion des marchés publics sont facilités	2	2	Réalisée
	Effet 4 : L'efficacité et la transparence des marchés publics sont renforcées	2	2	Réalisée
	Effet 5 : Le contrôle des marchés publics est renforcé	1	1	Pas réalisée
	Effet 6 : Les capacités pour la poursuite de la réforme de la justice et la lutte contre la corruption sont renforcées	2	2	Réalisée

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Effet 7 : La sécurité des biens et des personnes est renforcée	2	2	Réalisée
	Effet 8 : L'accès à l'information publique des usagers et la transparence sont améliorés	2	2	Réalisée
	NOTE GLOBALE DES EFFETS DU PROJET	2	2	Peu satisfaisante
Effets additionnels (non pris en compte dans la cadre logique), leur importance étant notée haute (4), substantielle (3), modérée (2), négligeable (1)	Développement institutionnel	N.A	N.A	Le développement institutionnel est pris en compte dans le cadre logique
	Genre	-	1	Le RAP n'a indiqué aucun bénéficiaire au profit des femmes alors que le Rapport d'évaluation espérait qu'il ne serait pas négligeable.
	Environnement & Changements climatiques	-	1	Le projet n'a pas d'impact environnemental
	Réduction de la pauvreté	-	1	Le RAP ne fait aucune référence à la réduction de la pauvreté dont les impacts issus de la mise en œuvre du PARG sont implicites.
	Développement du secteur privé	-	1	Le RAP ne fait aucune référence au développement du secteur privé alors que le Rapport d'évaluation s'attendait à ce que les réformes en cours lui soient favorables. Dans le PARG cet impact escompté ne peut qu'être implicite
	Intégration régionale	-	1	Le RAP ne fait pas référence à l'intégration régionale alors que le Rapport d'évaluation espérait qu'avec les formations au droit des affaires (OHADA) cela profiterait à la CEMAC
	Autres (à spécifier)			
	NOTE GLOBALE DES EFFETS ADDITIONNELS	-	1	
Efficience dans la réalisation des produits & des effets	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	1	1	Le calendrier du Programme n'a pas été respecté : l'entrée en vigueur a connu un retard de 5,8 mois ; la revue à mi-parcours un retard de 23 mois et la clôture un retard de 37 mois.
	Taux de rendement (à préciser si applicable)			
	Autres critères (à spécifier)			
	NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU PROJET	1	1	Médiocre
Risques sur la viabilité (durabilité) des effets du projet	Principaux risques (Préciser les risques courants pour servir de base pour la notation)	-	4	Le Rapport d'évaluation a mentionné les risques suivants : (i) résurgence de l'instabilité politique ; (ii) instabilité macroéconomique lié à l'influx des

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
**				ressources pétrolières ; (iii) le syndrome hollandais ; (iv) l'incapacité de faire face aux charges récurrentes résultant de l'appui institutionnel. Le RAP ajoute d'autres risques : (v) la substitution de l'assistance technique et des appuis au fonctionnement des structures ; (vi) l'instabilité et/ou le départ des cadres formés vers des emplois plus rémunérateurs ; (vii) la mobilisation insuffisante du niveau politique au regard des réformes complexes et de longue haleine. La combinaison des anciens avec les nouveaux risques produit un risque global élevé.
<p>* Les notations des extraits doivent être pondérées par coût relatifs des extraits (voir format RAP). La note globale est donnée Très bien, Bien, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>** Le risque global pour la durabilité des effets du projet est noté comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Elevé (H) : 4 (ii) Substantiel/significatif (S) : 30 (iii) Modéré (M) : 2 (iv) Négligeable (N): 1 (v) Incapable de noter (UTS) (vi) NA 				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Performance de la Banque	Conception et état de préparation			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	3	4	Les deux piliers du DSP 2005-2009 de la Banque s'inscrivent dans les priorités et stratégies du Gouvernement. A travers les objectifs du PARG alignés sur le pilier 1 du DSP qui met l'accent sur la gouvernance, la Banque appuie les efforts du pays dans sa lutte contre la pauvreté.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	2	2	La conception a bénéficié de l'expérience des programmes antérieurs et des leçons apprises relatives notamment à l'importance de l'influence du politique sur la mise en œuvre, aux faiblesses des capacités induites par les problèmes de gouvernance et à la nécessité d'un nombre raisonnable de mesures. Il n'y a pas de références à des études

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				analytiques préalables à la construction du Programme. S'agissant du dimensionnement, la conception ne semble pas avoir tiré profit des leçons apprises puisque le Programme comporte une trentaine de conditions à remplir pour 2 ans d'exécution ; d'où les retards et l'efficacité peu satisfaisante du Programme.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	2	3	Les objectifs du Programme sont en conformité avec le pilier 1 du DSP 2005-2009 de la Banque relatif à la gouvernance.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	3	3	Il s'agit d'un projet de renforcement des capacités institutionnelles visant à améliorer la gouvernance. Il relève à ce titre pleinement des priorités générales de la Banque
	5. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2	2	La conception n'a pas suffisamment travaillé la construction du cadre logique pour le rendre plus clair et plus facile à comprendre.
	6. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	2	2	Les indicateurs mentionnés ne permettent pas de mesurer les progrès accomplis d'une étape à une autre et à partir d'un référentiel.
	7. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	2	2	La conception a veillé à la cohérence du cadre logique avec le texte du Rapport d'évaluation. Par ailleurs, tous les éléments de risque sont fournis : listage des risques, hypothèses et mesures d'atténuation ; l'accent est mis sur les problèmes politiques et macroéconomiques.
	8. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays.	2	2	La conception n'a pas fait une analyse explicite et approfondie des capacités de la Cellule d'exécution pour déterminer si, dans le contexte des faibles capacités humaines et institutionnelles du pays, elle est à la hauteur de la diversité et de la complexité des mesures dont elle devait appuyer l'exécution. Par ailleurs, le Rapport d'évaluation ne mentionne pas les difficultés de mobilisation de l'engagement politique au sortir d'une longue période de conflits. Les objectifs ambitieux du Programme ne sont pas réalistes eu égard à ces deux contraintes. Cela explique les retards et l'efficacité peu satisfaisante du

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				Programme.
	9. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	2	2	L'analyse des risques faite par la conception n'est pas satisfaisante car elle n'est pas approfondie et ne s'est pas focalisée prioritairement sur les conditions requises pour retenir dans leurs administrations et fonctions les cadres bénéficiaires du renforcement des capacités.
	10. Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	2	2	Les systèmes utilisés aussi bien pour la passation des marchés que pour la gestion financière, sont ceux de la Banque
	11. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	2	2	Les rôles des parties prenantes à la mise en œuvre sont bien définis dans le Rapport d'évaluation. Mais dans la pratique, le mécanisme de mise en œuvre apparaît lourd et la coordination des parties prenantes défailante. Par ailleurs, la Cellule d'exécution ne s'est pas exclusivement consacrée au projet. Le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif.
	12. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation ex-ante.	2	2	Au moment de l'évaluation, les documents nécessaires à l'exécution du projet (manuel de règles de procédures pour l'acquisition des biens et travaux, manuel de règles de procédures pour l'utilisation des consultants, manuel des décaissements) n'étaient pas disponibles. La préparation des marchés a démarré après la signature de l'accord de don. De nombreux retards sont imputables aux délais de traitement des acquisitions et à la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CEP.
	13. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	3	Les indicateurs de suivi sont précisés dans le cadre logique et dans la matrice des mesures de réforme.
	14. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet.	3	3	Le Rapport d'évaluation ne mentionne pas d'éléments pouvant fournir des références de démarrage. Les données et textes de référence (textes, rapports, etc..) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	NOTE DE LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET	2	2	Les objectifs sont cohérents avec la stratégie du Gouvernement et les systèmes utilisés sont ceux de la Banque.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Performance de la Banque	Supervision			
	1. Conformité de la Banque avec :			
	<ul style="list-style-type: none"> Les mesures de protection environnementale 	N.A	N.A	Le projet n'a pas d'impact environnemental
	<ul style="list-style-type: none"> Les Dispositions fiduciaires 	2	2	La Banque a dû réviser la liste des biens et services en 2008 et en 2010 pour prendre en compte l'évolution des coûts de certaines prestations (à la baisse pour les équipements et à la hausse pour l'assistance technique), ainsi que l'évolution de la situation du pays : retards dans la mise en œuvre de certaines réformes (comme la réforme de la fonction publique) entraînant la nécessité de réviser certaines activités, pillage d'équipements pendant les événements de 2008, etc..
	<ul style="list-style-type: none"> Les accords conclus dans le cadre du projet 	2	2	La Banque a déterminé un certain nombre de conditions d'entrée en vigueur, de premier décaissement et d'autres conditions, qui se sont avérées trop nombreuses et inappropriées pour certaines (notamment la condition liée à l'adoption du Code de la personne et de la famille)
	2. La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	2	2	La supervision n'a pas été suffisante, d'autant plus que le projet a connu beaucoup de difficultés au démarrage et une forte fluctuation des chargés de projets, puisque 5 chargés de projet se sont succédés depuis 2004. De plus, il a fallu attendre 2008 (soit la dernière prorogation) pour que la Banque apporte un début de solution au problème du recrutement d'un expert en passation des marchés avec le recrutement de deux assistants (en comptabilité et en passation des marchés qui ont permis de réduire la charge de travail du coordonnateur et du comptable).

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	3. La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	2	2	Les revues du Programme ont été irrégulières en début de mise en œuvre des activités, alors qu'un soutien important de la CEP aurait été nécessaire. Par ailleurs, le changement fréquent des chefs de projet au niveau de la Banque (5 chargés de projets de 2005 à 2010) ont certainement été préjudiciables à la bonne exécution des activités. Toutefois, la présence d'un effectif important au niveau de la CEP aurait dû contribuer à une exécution plus rapide du Programme.
	Le RAP a été fourni à temps	4	4	Le RAP a été fourni le 31 /05/2011 au lieu de mai 2008 ; entre temps, il ya eu les trois prorogations.
	NOTE DE LA SUPERVISION	2	2	Peu satisfaisante
	Livraison dans les délais du RAP	4	4	Le RAP a été fourni le 31 /05/2011 au lieu de mai 2008 ; entre temps, il ya eu les trois prorogations.
	NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	2	2	Peu satisfaisante
<p>La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.</p> <p>(i) Très satisfaisant (HS) : 4 (ii) Satisfaisant (H) : 3 (iii) Moyen (US) : 2 Médiocre(HUS): 1</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Performance de l'Emprunteur	Conception et état de préparation			
	1. Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	2	2	Les rôles sont bien définis dans le rapport d'évaluation. Mais dans la pratique, le mécanisme de mise en œuvre apparaît lourd et la coordination des parties prenantes défailante. Par ailleurs, la Cellule d'exécution n'est pas exclusivement consacrée au projet. Le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif.
	2. Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	2	2	Au moment de l'évaluation, les documents nécessaires à l'exécution du projet (manuel de règles de procédures pour l'acquisition des biens et travaux, manuel de règles de procédures pour l'utilisation des consultants, manuel des décaissements) n'étaient pas disponibles. La préparation des marchés a démarré après la signature de l'accord de don. De nombreux retards sont imputables aux délais de traitement des acquisitions et à la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CEP.
	3. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	2	2	Le rapport d'évaluation ne mentionne pas d'éléments pouvant fournir des références de démarrage. Les données et textes de référence (textes, rapports, etc..) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme.
	NOTE SUR LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET	2	2	Peu satisfaisante
	Mise en œuvre			
	1. L'Emprunteur s'est conformé aux :			
	<ul style="list-style-type: none"> Mesures de protection environnementale 	N.A	N.A	Le projet n'exige pas de mesures de protection de l'environnement
	<ul style="list-style-type: none"> Dispositions fiduciaires 	2	2	Les audits comptables ont souvent été réalisés avec retard. Les rapports relatifs aux exercices 2006 et 2007 ont été élaborés simultanément et soumis à la Banque en septembre 2008 en raison de la situation sécuritaire (attaque contre la capitale en février 2008). Le rapport a été soumis à la Banque en décembre 2009 et rejeté à

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				deux reprises en raison de la non-conformité du rapport et des insuffisances professionnelles de l'auditeur. Le rapport révisé en mai 2010 a été jugé acceptable par la Banque. Le rapport d'audit 2009 a été rejeté une fois. Une prolongation de 4 mois de la date de clôture a été accordée au projet notamment pour relancer le recrutement d'un nouveau Cabinet d'audit.
	<ul style="list-style-type: none"> Accords conclus dans le cadre du projet 	1	1	Au moment de la signature par le Gouvernement du protocole de don, celui-ci n'a pas suffisamment pris la mesure des implications socio-culturelles pour la réalisation de certaines conditions, dont le respect s'est avéré complexe.
	2. L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	2	2	Bien qu'attentif, le bénéficiaire du don a tardé à mettre en œuvre les recommandations des missions de supervision, malgré la présence d'une équipe étoffée et techniquement expérimentée (en passation de marché et en comptabilité) au niveau de la CEP. La mobilisation de la CE pour des activités relevant de sa mission générale de coordination a contribué à une performance insuffisante de la CEP dans le respect du calendrier des activités prévues. Par ailleurs, l'engagement du Gouvernement dans l'aboutissement des réformes n'a pas été suffisamment constant pour permettre des avancées significatives attendues.
	3. L'emprunteur a collecté et utilisé les informations de suivi pour la prise des décisions.	2	2	Les rapports d'exécution du PARG produits par la CEP ne reflètent pas suffisamment la prise en compte des résultats des rapports d'audit et les aide-mémoire des revues de la Banque dont les recommandations sont partagées avec les Autorités nationales.
	NOTE SUR LA MISE EN OEUVRE	2	2	Peu satisfaisante
	NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	2	2	Peu satisfaisante
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Passable et Mauvaise. La note globale est la moyenne des sous-critères.				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
(iv)	Très satisfaisant (HS) : 4			
(v)	Satisfaisant (H) : 3			
(vi)	Moyen (US) : 2			
	Médiocre(HUS): 1			

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

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
Conception du S&E	Conception du S&E			
	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	2	2	Le système de suivi – évaluation mis en place est explicite mais il n'est ni adéquat ni réaliste eu égard à la complexité des réformes à mettre en œuvre. Il est trop lourd ; malgré le nombre important de personnes au sein de la CEP, cette structure ne fait pas efficacement son travail. Le coordonnateur de la CE est surchargé.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	-	2	Le cadre logique et la matrice des mesures mentionnent les indicateurs de suivi et le plan de suivi. Ils ont été agréés.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	-	1	Aucun des indicateurs utilisés n'a été désagrégé selon le genre ; ils ne s'y prêtaient pas du tout.
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	3	Elles ont été collectées au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme
	Autres à préciser			
	NOTE DE LA CONCEPTION	-	2	Peu satisfaisante
Mise en œuvre du S&E	Mise en œuvre du S&E			
	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	-	2	Un nombre important de personnes dotées de faibles capacités et peu équipées.
	L'emprunteur a collecté et analysé les données pertinentes de S&E	-	2	Les données du suivi – évaluation ont été collectées mais pas correctement analysées
	Autres à préciser			
	NOTE DE LA MISE EN œuvre	-	2	Peu satisfaisante
Utilisation du S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	-	2	Les informations disponibles n'ont pas donné lieu à toutes les décisions appropriées et attendues dans les délais.
	Utilisation des informations de suivi pour la préparation des rapports de projet	-	2	Les rapports d'activité ne reflètent pas suffisamment les résultats d'audit et les recommandations des missions et revues
	Autres à préciser			
	NOTE DE L'UTILISATION	-	2	Peu satisfaisante

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E	-	2	Peu satisfaisante

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN(1-4)	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 a fourni une liste de 7 documents consultés dont la qualité ne fait aucun doute.
2. Degré d'objectivité des notes dévaluation du RAP	3	Les notes attribuées sont basées sur les observations et analyses faites.
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	Nous n'avons noté ni inexactitudes particulières ni incohérences notoires.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre	3	Le RAP a mis en exergue la situation sécuritaire, les départs des cadres formés, la faiblesse des capacités, l'engagement politique insuffisant et l'insuffisance des moyens matériels ; ces facteurs ont influencé négativement la conception et la mise en œuvre du Programme.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3	Le RAP a traité de manière adéquate des questions fiduciaires du côté de la Banque comme de celui de l'Emprunteur. Quant à la coordination et à l'harmonisation, le RAP indique qu'elles ne se font pas ou se font de manière occasionnelle et non formalisée.
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	3	L'analyse faite par le RAP est satisfaisante.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies)	3	Les éléments de preuves utilisés par le RAP sont accessibles
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	Les enseignements tirés sont clairs et sont tous issus de l'analyse du RAP.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP	3	Le RAP est globalement clair et exhaustif
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	3	Satisfaisante

Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	4	4
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	-	3
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	-	4
*** Noté Elevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		