

## NOTE DE REVUE DE RAP (Formulaire)

<b>1. Données de base du projet/programme</b>				
Pays:	Union des Comores	Référence SAP du projet:	P-KM-KA0-001	
Titre du projet :	Programme d'Appui aux Réformes Economiques et de Gouvernance Financière (PAREGF)			
Secteur:	Multisecteur : Gouvernance	-	Evaluation	Actuel
Thème	-	Coût total du projet (MUC)	2 millions d'UC	2 millions d'UC
Montant annulé (MUC)	0 millions d'UC	Prêt/Don (MUC)		
Date de RAP	Juin 2011	Cofinancement (MUC)	-	-
Date de RAP-EVN	Décembre 2011	Date d'approbation par le Conseil d'administration	-	15 juillet 2009
Partenaires	Banque mondiale	Date de Signature		
	Union Européenne	Date d'entrée en vigueur	Août 2009	22 juillet 2009
		Date d'achèvement du projet	Décembre 2010	Décembre 2010
Responsables du projet (Noms)	Désignation (Siège or BE)		De (mm/aa)	A (mm/aa)
Mme D.GAYE	Directeur Régional(OREB)		A l'approbation	-
M.G NEGATU	Directeur Sectoriel(OSGE)		A l'approbation	-
Mme M. KANGA	Chef de division(OSGE.2)		A l'approbation	-
M.M. MALLBERG	Chef de Projet (OSGE.2)		A l'approbation	-
M.S.KAYIZZI-	Directeur Régional (OREB)		-	A l'Achèvement
MUGERWA	Directeur Sectoriel (OSGE)		-	A l'Achèvement
M.I. LOBE NDOUMBE	Chef de division (OSGE.2)		-	A l'Achèvement
M.J.D. MUKETE	Chef de Projet (OSGE.2)		-	A l'Achèvement
M.M.MALLBERG	Chef de l'équipe RAP		-	A l'Achèvement
M.M. MALLBERG				
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

Parmi les principaux problèmes de l'Union des Comores figure, au premier rang, la faible gouvernance politique, financière et économique induite par l'instabilité politique de plusieurs décennies de crises et de conflits qui ont désorganisé l'administration publique. Cette instabilité politique a eu des effets négatifs sur la croissance qui est très faible et inférieure au taux de croissance démographique. Les solutions à ce complexe de problèmes se heurtent à de nombreuses contraintes dont : (i) la vulnérabilité aux chocs extérieurs ; (ii) le manque de capacités techniques et institutionnelles ; (iii) le poids de la dette publique ; (iv) l'absence d'infrastructures ; et (v) la faible compétitivité de l'économie.

Au regard des priorités de relance économique, de stabilisation et d'amélioration des finances publiques tout en permettant à l'Etat d'assurer l'exécution de dépenses prioritaires, un appui budgétaire était bien fondé.

Le PAREGF a pour but de réduire la pauvreté à travers une gestion plus efficace et plus efficiente des ressources publiques. Il s'agit de générer des ressources financières suffisantes et de renforcer les capacités techniques et institutionnelles en matière de gestion des finances publiques pour stimuler la croissance par le financement accru des investissements et réduire la pauvreté. Le Programme apporte des ressources budgétaires qui vont aider à stabiliser la situation économique et à améliorer la gestion des finances publiques.

Les impacts du Programme sur la croissance et la pauvreté ne seront véritablement perceptibles que dans le long terme. Dans l'intervalle, ce sont les capacités du Gouvernement à stimuler la croissance et à lutter contre la pauvreté qui seront accrues à travers les réformes promues par le PAREGF. La croissance et la réduction de la pauvreté bénéficieront à toutes les populations comoriennes et plus particulièrement aux personnes défavorisées et vulnérables.

b. Objectifs et Effets attendus

Le PAREGF a pour objectif spécifique de (i) améliorer la gestion des finances publiques ; et (ii) rationaliser le processus de réformes de celles –ci. Le Programme vise spécifiquement à desserrer les 2 premières contraintes mentionnées plus haut.

Les effets attendus du Programme sont décrits ci – après.

- Les ressources budgétaires du Trésor public et de l'Etat sont accrues en raison de l'appui budgétaire ;
- Les allocations budgétaires sont respectées ;
- La gestion budgétaire est plus efficace et plus transparente ;
- La planification budgétaire est opérationnelle ;
- La structure institutionnelle du processus budgétaire est améliorée.

Les bénéficiaires des effets du Programme sont : le Trésor public (de l'Etat central et des 3 îles) qui a reçu les ressources de l'appui budgétaire ; les Administrations centrales et les Ministères techniques et sectoriels qui ont reçu les allocations budgétaires prévues ; l'Administration budgétaire dont la gestion est plus efficace et plus transparente en raison de meilleurs outils de travail et d'une meilleure réglementation ; les fonctionnaires de ces administrations qui disposent de meilleurs instruments de travail ; les usagers de ces administrations qui reçoivent de meilleurs services publics.

c. Produits et bénéficiaires visés

Les produits attendus du Programme sont décrits ci – après.

1. La réunion mensuelle des directions budgétaires des quatre entités sous l'égide de la CREF est poursuivie ;
2. Le site web du Ministère des Finances est mis en place ;
3. Les informations clés du budget sont diffusées par la presse écrite et audiovisuelle ;
4. La lettre de cadrage macroéconomique comportant les plafonds budgétaires est élaborée, systématiquement, chaque année ;
5. Le système SYDONIA++ est rendu opérationnel à Mohéli, dans les services Colis Postaux et dans les Unités de brigades aéroportuaires, pour permettre une automatisation des procédures douanières et une traçabilité de l'encaissement des recettes ;
6. Les brigades mixtes sont rendues opérationnelles afin de mutualiser les moyens de contrôle et de recouvrement des recettes fiscales et douanières ;
7. L'Arrêté portant création du Comité de trésorerie est adopté ;
8. Le décret portant sur le Manuel des procédures budgétaires est adopté ;
9. Le décret portant fixation de la nomenclature budgétaire harmonisée de l'Union des Comores est adopté ;
10. Le Manuel des procédures destiné aux trésoreries générales des Comores est adopté ;
11. Le Décret portant réglementation de la dépense publique est adopté ;
12. Le Décret portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives de la dépense publique est adopté ;
13. L'instruction générale portant fonctionnement du nouveau plan comptable de l'Etat est adoptée après l'adoption du Décret portant fixation de la nomenclature comptable ;
14. Le règlement de la comptabilité publique est adapté au nouveau plan par une modification de l'Ordonnance portant règlement de la Comptabilité publique ;
15. Le processus de révision du Code des marchés publics est entamé ;
16. Une Etude portant clarification des missions des organes de contrôle est effectuée ;
17. La direction du Contrôle financier est séparée en créant une Direction générale du contrôle financier.

Les bénéficiaires de ces produits sont : les Directions budgétaires sont régulièrement mises au

courant de la situation budgétaire, les usagers du Ministère des Finances sont informés en ligne et par la presse, l'Administration du budget est dotée en outils de travail (cadre macroéconomique, réglementation de la dépense publique, manuel de procédures budgétaires, nomenclature budgétaire harmonisée) ; le Trésor public est doté en outils de travail (nouveau plan comptable, nouveau règlement de la comptabilité publique, plan de trésorerie de l'Etat, comité de trésorerie) ; l'Administration des marchés publics est dotée d'un meilleur cadre de gestion (comité de réformes des marchés publics, révision du code des marchés publics) ; l'Administration des douanes est dotée de nouveaux instruments de travail (SYDONIA++) ; le Ministère des finances est doté d'une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques et d'un plan d'action.

d. Principales activités/Composantes

Le PAREGF a 2 composantes :

- (i) L'amélioration de la gestion des finances publiques. Il s'agit de consolider les finances publiques en améliorant leur gestion par des actions pouvant produire des effets immédiats ;
- (ii) La rationalisation du processus des réformes. Il s'agit de déterminer des objectifs, la direction et le rythme à imprimer aux réformes et prévoir les mesures d'atténuation des résistances éventuelles à leur mise en œuvre.

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

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

La conception du Programme a bénéficié de l'expérience des programmes similaires antérieurs et des leçons de leur mise en œuvre. Elle a également tiré profit des apports analytiques d'études faites entre 2005 et 2007 par plusieurs organismes ou bailleurs ; les capacités de la cellule d'exécution du Programme ont été analysées. Par ailleurs, l'évaluation du PAREGF a fait l'objet d'une coordination avec le FMI, la CE, la BM, la France et d'autres partenaires techniques et financiers dont le PNUD.

Au regard des défis du pays, des stratégies de développement du Gouvernement et des objectifs du Programme, sa conception est pertinente. Cependant, étant donné les faiblesses et lacunes des acteurs de l'exécution du Programme, celui – ci apparaît peu réaliste. La Banque s'est montrée trop optimiste au sujet non seulement des capacités de mise en œuvre des autorités comoriennes mais aussi de l'efficacité de l'appui institutionnel et de la supervision à compenser les faiblesses de la CREF et des administrations concernées. Le volume et la complexité des activités à réaliser nécessitaient une vigilance et un soin plus grands que ceux accordés par le Rapport d'évaluation à l'exécution et au suivi - évaluation.

Les objectifs et résultats attendus sont mesurables et quantifiables ; toutefois, il n'y a pas eu suffisamment d'efforts pour identifier les indicateurs appropriés pour les extrants. Il faut aussi noter que l'analyse du risque n'a pas été suffisamment approfondie. Les questions fiduciaires, de

la supervision et de la surveillance ont été adéquatement traitées.

Le RAP a mis en exergue d'autres qualités de la conception du Programme mais il a également été critique de ses insuffisances liées notamment à une analyse peu approfondie des contraintes à la mise en œuvre. Le RAP indique, en outre, que le Programme était réaliste à la préparation en se basant uniquement sur les conditions de décaissement de la première tranche. Mais il est clair que le choix des conditions de décaissement, si décisif soit-il, n'est pas suffisant en présence de la faiblesse des capacités institutionnelles. La cohérence de cette évaluation du RAP avec ses propres critiques mentionnées se trouve dans la sous-estimation par le Rapport d'évaluation des délais nécessaires pour que l'appui institutionnel, le PRCI, produise ses effets.

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

Le coût du projet est de 2 millions d'UC décaissés en 2 tranches de 1 million d'UC chacune. Le Programme n'a pas été cofinancé. Cependant, il a bénéficié des financements parallèles d'autres bailleurs : Banque Mondiale (3 millions US\$, soit 2,04 millions d'UC) et Union Européenne (7,27 millions d'Euros, soit 6,71 millions d'UC). Le Programme n'a pas coûté au-delà de ce qui a été prévu à l'évaluation en raison du respect du calendrier et malgré le retard de 5 mois du second décaissement.

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

La Cellule de suivi des réformes économiques et financières (CREF), sous la tutelle du Ministère des finances et responsable du suivi de la mise en œuvre des réformes, a assuré la coordination des travaux techniques avec les structures administratives responsables de l'application des réformes et du suivi de la mise en œuvre du PAREGF. La CREF est également responsable du suivi du Programme avec le FMI et avec la Banque Mondiale.

Les conditions et les accords conclus ont été respectés.

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

Le suivi – évaluation a été explicitement décrit par le Rapport d'évaluation sans être ni tout à fait adéquat ni totalement réaliste. Il n'est pas tout à fait adéquat en raison de l'absence d'indications explicites que l'équipe d'exécution et du suivi - évaluation a été suffisamment étoffée (en effectif et en compétences) pour faire face à la masse prévue des activités à réaliser dans un contexte d'urgence et de courts délais. Il n'est pas totalement réaliste non plus au regard des faiblesses quantitatives et qualitatives des ressources humaines disponibles et du temps nécessaire avant que les formations reçues ne produisent les effets escomptés sur le renforcement des capacités des fonctionnaires des administrations financières.

Le RAP ne fournit pas suffisamment d'informations permettant une appréciation de l'intégration des données de la mise en œuvre dans la gestion du Programme et de l'impact de son utilisation sur l'allocation des ressources financières et humaines de la CREF.

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

Le RAP a traité rapidement de la protection de l'environnement et des dispositions fiduciaires ; ces questions n'ont pas posé de problèmes significatifs pour la gestion du Programme. En effet, le PAREGF étant classé en catégorie III, il n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement. Par ailleurs, les dispositions fiduciaires pour la Banque sont conformes aux règles dans le cadre des appuis budgétaires dans des Etats fragiles. Quant à l'Emprunteur, un audit a été transmis à la Banque conformément aux dispositions prévues mais pas selon les termes de références de la Banque.

En conclusion, la mise en œuvre du Programme a globalement souffert des faiblesses institutionnelles et d'un manque de rigueur dans le suivi. Les principaux problèmes rencontrés sont relatifs au retard de 5 mois du décaissement de la seconde tranche, à la faible mise en œuvre des mesures qui ne sont pas des conditions de décaissement, aux retards dans la soumission des rapports d'activité et d'audit.

#### **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)

Les objectifs du Programme sont pertinents pour les besoins du pays au regard de ses priorités de développement telles que définies dans le programme 1 de l'axe 1 du DSRP –I 2006-2009 visant l'amélioration du fonctionnement de l'Etat et des finances publiques. Ils s'alignent également sur le pilier 1 du DSP-I 2009-2010 relatif à l'assainissement du cadre macroéconomique identifiant une réforme du système de la gestion des finances publiques comme une priorité. Le Programme est également cohérent avec le GAP et la stratégie à moyen terme de la Banque. Cependant, comme déjà souligné, ex-ante, les objectifs étaient trop ambitieux en termes de volume d'activités et de délais de réalisation en considérant les faiblesses des ressources humaines et les lacunes de l'organisation administrative du pays. Ex - post, les réalisations effectives moins importantes qu'envisagé à l'évaluation confirment ce surdimensionnement révélé par les importantes lenteurs.

b. Efficacité dans la production des extrants:

Les produits obtenus du Programme sont décrits ci – après.

- Les réunions des directions budgétaires des quatre entités sont organisées trimestriellement au lieu de mensuellement comme attendu ;
- Le site Web du ministère des finances n'a pas été créé ;
- Certaines informations sont diffusées dans la presse écrite et, la plupart du temps, sous forme d'articles de presse et non sous forme de communiqués ;
- Un cadrage macro économique est élaboré dans le cadre du programme avec le FMI. La circulaire budgétaire 2009 contient quelques informations sur le cadrage macroéconomique mais la circulaire budgétaire 2011 n'en contient pas. Des plafonds budgétaires ne figurent pas dans les circulaires ;
- Le système SYDONIA++ n'est pas encore opérationnel à Mohéli, dans les services de

- colis postaux et dans les unités de brigades aéroportuaires ;
- Créée par l'arrêté n°09/53 du 25 août 2008, la brigade polyvalente Impôt/Douanes (Brigade mixte) de lutte contre l'évasion fiscale du secteur informel et formel n'est plus opérationnelle désormais ;
  - Le décret 09-081 du 20 juillet 2009 portant institution d'un plan de trésorerie de l'Etat et création du comité de trésorerie a été adopté ;
  - Le décret n°09-082/PR du 20 juillet 2009 portant réglementation de la dépense publique a été adopté. Celui – ci indique, en son article 27, que le manuel de procédures budgétaires joint au décret fait partie intégrante du décret ;
  - Le décret 09-084/PR du 20 juillet 2009 portant fixation de la nomenclature budgétaire harmonisée de l'Union des Comores a été adopté ;
  - L'arrêté n°09-054/VP-MFBEB/CAB du 25 août 2009 portant manuel de procédures destiné aux administrations financières dont les Trésoreries générales a été adopté ;
  - Le décret n°09-082/PR du 20 juillet 2009 portant réglementation de la dépense publique a été adopté ;
  - Le décret n°09-83 du 20 juillet 2009 portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'Etat a été adopté ;
  - Le décret 09-084/PR du 20 juillet 2009 portant fixation de la nomenclature budgétaire harmonisée de l'Union des Comores et fixant en conséquence la nomenclature comptable a été adopté. Le décret 09-83 du 20 juillet 2009 portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'Etat a été adopté. L'instruction sur le fonctionnement de ce plan comptable est donnée en son annexe très détaillée ;
  - L'ordonnance n°10-04/ portant nouveau plan comptable de l'Etat a été adoptée le 15 novembre 2010. Il comporte en annexe le nouveau règlement de la comptabilité publique adapté au nouveau plan comptable de l'Etat ;
  - Un comité de réforme des marchés publics a été instauré et le comité a entamé le processus de révision du Code des marchés publics ;
  - L'étude portant clarification des missions des organes de contrôle n'a pas été réalisée ;
  - La Direction du Contrôle financier n'a pas été séparée de la Direction générale du Budget ;
  - Une stratégie de réformes de la gestion des finances publiques et un plan d'actions de mise en œuvre de la stratégie ont été élaborés. La stratégie de réforme de la gestion des finances publiques a été adoptée en Conseil de Ministres le 10 novembre 2010 (Extrait du PV du Conseil de Gouvernement 10-2010/PR/SGAG du 23 novembre 2010) ;
  - La mise en œuvre de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques et du plan d'actions de mise en œuvre de la stratégie a commencé. Peu d'actions ont été réalisées. Toutefois, un nombre d'actions relativement important est en cours de réalisation (56% des actions prévues sur la période 2010-2011 sont en cours de réalisation) ;

La revue de l'exécution des 19 mesures ou réformes du Programme indique que 11 mesures sur 19, soit 58%, ont été effectivement réalisées contre 8/19, soit 42%, qui n'ont pas du tout été réalisées ou ne l'ont été que partiellement. Dans la composante 2, la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'actions adoptés ne s'est pas faite et 56% des activités prévues étaient en cours de réalisation au moment du RAP.

Ces écarts significatifs s'expliquent par le surdimensionnement du Programme évoqué plus haut ainsi que par la sous – estimation des délais de mise en œuvre ou d'application effective des textes et réglementations et le temps nécessaire pour que les formations reçues aient un impact sur les capacités des fonctionnaires des administrations financières ; dans l'intervalle, ils sont moins performants qu'initialement supposés.

La notation des produits par le RAP, prise individuellement, apparaît parfois sévère parce que l'évaluateur ne s'en tient pas au libellé, stricto sensu, des mesures mais en fait une interprétation plus large qui prend la CREF à défaut et lui valant des notes relativement faibles. La réalisation des extrants est jugée peu satisfaisante par le RAP ; cependant, elle peut être considérée comme satisfaisante si l'on s'en tient au libellé, stricto sensu, des mesures.

c. Efficacité dans la réalisation des résultats:

L'indicateur EPIP n°13 est resté à 2 en 2009 et 2010 au lieu des prévisions de 2,5 et 3, respectivement. L'indicateur n°16 est également resté à 2 en 2009 et 2010 au lieu de 2,5 et 3, respectivement. Le RAP a attribué la note de 1 aux réalisations de chacun de ces indicateurs, c'est-à-dire des résultats médiocres. Les produits du Programme n'ayant été réalisés qu'à moitié, il est logique que les résultats escomptés ne puissent être que partiellement atteints, bien qu'en l'absence d'informations suffisantes il soit difficile d'en déterminer la proportion avec précision.

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

Le RAP a constaté que les décaissements et la clôture du Programme se sont effectués dans les délais prévus ; il en a conclu une réalisation très efficace. Cependant, cette conclusion pose problème puisqu'il a été reconnu, au moment du RAP, que 58% seulement des activités prévues ont été effectivement réalisées ; les autres 42% étaient encore en cours de réalisation dont, en particulier, les 56% de la composante 2. Il faudra bien que, d'une manière ou d'une autre, la CREF et la Banque allouent des ressources financières et humaines supplémentaires pour en faire le suivi. Aucune indication du RAP ne permet de déterminer comment cette opération a été organisée.

e. Résultats de développement du projet :

Le Programme visait la réduction de la pauvreté à travers une gestion des finances publiques plus efficace et plus transparente et en réalisant les activités prévues dans ses deux composantes. Les informations fournies par le RAP ont montré que, même si le taux de croissance a été légèrement supérieur au niveau prévu (2,1% en 2010 contre 2% prévu à l'évaluation), il s'est situé à un niveau trop faible pour réduire la pauvreté qui est, par ailleurs, difficile à mesurer faute d'informations à jour. De toute façon, sur la période de vie du Programme, cela n'était pas possible car l'incidence de la pauvreté ne pouvait s'évaluer que sur le long terme. Quant à l'inflation, non seulement elle a augmenté de 5,9% en 2008 à un niveau inférieur à 7% en 2010 au lieu de baisser comme projeté (1,5% en 2010 prévu à l'évaluation) mais, surtout, elle n'a pas été divisée par 4 comme escompté par le Rapport d'évaluation. Manifestement, le Programme a été trop optimiste.

Les résultats de développement du Programme n'ont pas été totalement atteints car (i) le taux de



croissance effectivement réalisé, bien que plus élevé que le niveau projeté par le cadre logique, est resté encore trop faible pour avoir un impact significatif sur le niveau de vie de la population et du pays ; (ii) les finances publiques sont beaucoup mieux gérées grâce aux réformes effectivement mises en œuvre sans que leur efficacité et leur efficience soient, respectivement, aussi grande et aussi nette qu'initialement escompté ; et (iii) le processus de réformes est bien enclenché tout en exigeant plus de temps pour aboutir.

Notation approche RAP (extrants : 2 ; résultats : 1 ; respect du calendrier : 4 ; note moyenne : 2). Notation approche OPEV (pertinence : 4 ; efficacité : 2 ; efficience : 3 ; note moyenne : 3). La réalisation des résultats du Programme est peu satisfaisante selon l'approche RAP alors qu'elle est satisfaisante selon l'approche OPEV.

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

Le Rapport d'évaluation a identifié les risques suivants : (i) l'instabilité politique ; (ii) l'insuffisance de la capacité du Gouvernement à mettre en œuvre les réformes ; (iii) la faible capacité du Gouvernement à honorer ses engagements en matière de dettes sur ses fonds propres ; (iv) la vulnérabilité des chocs extérieurs. Le RAP en a rajouté 7 autres : (v) la longue période électorale et de transition suite aux élections Présidentielles de décembre 2010 ; (vi) un ralentissement dans la mise en œuvre des réformes à la fois pour améliorer l'environnement des investissements, la compétitivité économique et la bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques ; (vii) des délais trop importants dans la mise en application des textes portant sur la gestion des finances publiques ; (viii) un retard dans la mise en œuvre des mesures pour atteindre le point de décision de l'IPTE prévue en 2012 ; (ix) le revers de progrès en matière de maîtrise de la masse salariale survenu à la fin de l'année 2010... ; (x) le faible niveau de transparence lié à la mise en œuvre des appuis financiers considérables octroyés par certains bailleurs bilatéraux, notamment le programme de citoyenneté économique et des appuis octroyés suite à la conférence de Doha ; et (xi) le manque de transparence dans le cadre de l'octroi récent d'un marché public dans le secteur des télécoms.

Les principaux risques politiques, administratifs et économiques mentionnés sont sérieux et leurs impacts cumulatifs. En effet, en accroissant les incertitudes sur le futur, l'instabilité politique freine les initiatives des acteurs économiques portant sur l'avenir. Ensuite, la faiblesse des capacités administratives empêche l'autorité et l'administration d'interpréter correctement les évolutions en cours et de s'acquitter de leurs devoirs envers la société. Quant à l'instabilité des revenus d'exportation et des recettes publiques issue des chocs extérieurs, elle fragilise le financement des programmes d'investissements privés et publics et rend aléatoire la planification économique. Les incertitudes politiques et économiques interagissent entre elles pour s'additionner et se renforcer mutuellement, tout en réduisant davantage l'efficacité déjà limitée d'une administration à faibles capacités. Ces risques cumulatifs menacent les résultats du PAREGF. Le risque global des résultats de développement apparaît relativement élevé.

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

Le Programme a produit des effets additionnels dans les domaines du développement institutionnel, du genre et du développement du secteur privé. Les réformes mises en œuvre dans le cadre du PAREGF et couplées avec l'exécution du PRCI contribueront à renforcer les

capacités institutionnelles des administrations comoriennes. Cependant, les résultats insuffisants du Programme tendraient à indiquer que les impacts du PRCI ne sont pas encore perceptibles. Le Rapport d'évaluation a noté qu'en participant aux appels d'offres publics, une frange significative des femmes comoriennes était susceptible de bénéficier des améliorations apportées à la gestion des finances publiques. Ce faisant, le Programme pourrait contribuer à la bonification des conditions de vie des femmes. Toutefois, le RAP ne fournit aucune donnée relative aux impacts du Programme sur le genre. Par ailleurs, l'amélioration de la gestion des finances publiques contribue à l'amélioration de la stabilité de l'environnement macroéconomique et du climat des affaires, lesquels accroissent l'incitation à investir et, éventuellement, le volume de l'investissement privé. Le RAP ne fournit aucune indication relative à ce sujet.

En revanche, le RAP a couvert les domaines de la protection de l'environnement et de la réduction de la pauvreté. Le Programme étant un appui budgétaire, il n'y aura pas d'impacts négatifs sur l'environnement. Par ailleurs, les effets du Programme n'ont pas encore eu le temps (le Programme n'a duré que 2 ans) d'influencer les indicateurs de pauvreté ; dans tous les cas cette évaluation nécessite des statistiques appropriées qui ne sont pas disponibles. En outre, le taux de croissance réalisé est trop faible pour avoir des effets significatifs sur le niveau de vie de la population et du pays.

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

##### Conception

*Réalisme* Les leçons apprises de la mise en œuvre des programmes antérieurs ont conclu à la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles qui sont faibles. Pourtant, il n'y a pas eu une analyse approfondie des capacités de la Cellule d'exécution. La fragilité de l'engagement politique à poursuivre les réformes est bien énoncée par le Rapport d'évaluation. Au regard de ces éléments, le projet apparaît trop ambitieux. La conception a manqué de réalisme en sur – estimant l'engagement politique du Gouvernement et en sous – estimant les inerties créées par les faibles capacités de l'administration. Ce qui explique en partie les résultats peu satisfaisants obtenus. *Confirmation de note de 2 du RAP.*

*Evaluation du risque et atténuation.* La conception a proposé des mesures d'atténuation insatisfaisantes en ce qui concerne les chocs extérieurs. Les problèmes économiques et financiers du pays étant essentiellement structurels, aucune action susceptible de promouvoir la transformation structurelle de l'économie nationale n'est évoquée. En revanche, la conception met en avant les tampons financiers. Quels volumes de financements la Banque est prête à fournir et pendant combien de temps le fera –t- elle si les chocs externes sont violents et persistants ? L'analyse de l'économie politique du pays et la prise en compte de ses résultats n'y suffiront pas non plus. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

*Utilisation des systèmes du pays.* S'agissant d'un appui budgétaire, les systèmes du pays ont été utilisés. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Clarté.* Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, en dehors de l'axe CREF - Banque indiquant les flux de rapports et d'informations relatifs au programme, le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails sur la répartition des responsabilités techniques au sein

même de la CREF et entre les différentes administrations publiques parties prenantes à la mise en œuvre. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

*Préparation du suivi.* Ils sont adoptés parallèlement avec le cadre logique et la matrice des mesures. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

*Données de référence.* La conception du Programme s'est appuyée sur une base analytique forte d'études nombreuses et diverses couvrant la période 2005-2007. *Non confirmation de la note de 2 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.*

### Mise en œuvre

*Mesure de protection environnementale.* Le Programme étant un appui budgétaire, il n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

*Dispositions fiduciaires.* Un audit a été transmis à la Banque conformément aux dispositions prévues dans le programme mais pas selon les termes de références de la Banque. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

*Conditions et déclencheurs.* Toutes les conditions de décaissements ont été respectées. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

*L'Emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.* L'Emprunteur a été relativement attentif aux conclusions et recommandations de la Banque. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

*L'Emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.* Cet aspect n'a pas toujours été satisfaisant en raison des faiblesses institutionnelles et du manque de rigueur, parfois, dans le suivi de la mise en œuvre du Programme. Le RAP ne donne pas beaucoup d'indications allant dans ce sens. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

### Clôture

*Respect du calendrier* Les délais ont été tenus même s'il y a eu un retard de 5 mois dans le décaissement de la deuxième tranche du prêt. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

Sur la base des informations fournies par le RAP, les notes suivantes sont attribuées : conception : 3 ; mise en œuvre : 3 ; clôture : 4 ; note moyenne : 3. La performance de l'Emprunteur est satisfaisante.

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

### Conception

*Réalisme* Les leçons apprises de la mise en œuvre des programmes antérieurs ont conclu à la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles qui sont faibles. Pourtant, il n'y a pas eu une

analyse approfondie des capacités de la Cellule d'exécution. La fragilité de l'engagement politique à poursuivre les réformes est bien énoncée par le rapport d'évaluation. Au regard de ces éléments, le projet apparaît trop ambitieux. La conception a manqué de réalisme en sur – estimant l'engagement politique du Gouvernement et en sous – estimant les inerties créées par les faibles capacités de l'administration. Ce qui explique en partie les résultats peu satisfaisants obtenus. *Confirmation de note de 2 du RAP.*

*Evaluation du risque et atténuation.* La conception a proposé des mesures d'atténuation insatisfaisantes en ce qui concerne les chocs extérieurs. Les problèmes économiques et financiers du pays étant essentiellement structurels, aucune action susceptible de promouvoir la transformation structurelle de l'économie nationale n'est évoquée. En revanche, la conception met en avant des tampons financiers. Quels volumes de financements la Banque est prête à fournir et pendant combien de temps le fera –t- elle si les chocs externes sont violents et persistants ? L'analyse de l'économie politique du pays et la prise en compte de ses résultats n'y suffiront pas non plus. *Confirmation de la note de 2 du RAP.*

*Utilisation des systèmes du pays.* S'agissant d'un appui budgétaire, les systèmes du pays ont été utilisés. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Clarté.* Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, en dehors de l'axe CREF - Banque indiquant les flux de rapports et d'informations relatifs au programme, le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails sur la répartition des responsabilités techniques au sein même de la CREF et entre les différentes administrations publiques parties prenantes à la mise en œuvre. *Confirmation de la note de 3 du RAP.*

*Préparation du suivi.* Ils sont adoptés parallèlement avec le cadre logique et la matrice des mesures. *Non confirmation de la note de 3 du RAP ; la note de 4 lui est substituée.*

*Données de référence.* La conception du Programme s'est appuyée sur une base analytique forte d'études nombreuses et diverses couvrant la période 2005-2007. *Non confirmation de la note de 2 du RAP ; la note de 3 lui est substituée.*

#### Mise en œuvre

*Mesures de protection de l'environnement.* Le Programme n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Dispositions fiduciaires.* Les dispositions fiduciaires étaient conformes aux règles de la Banque dans le cadre des appuis budgétaires dans des Etats fragiles. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Accords conclus dans le cadre du programme.* Les dispositions de l'accord de don ont été respectées par la Banque. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

*Qualité de la supervision de la Banque.* La supervision du Programme a été réalisée par le Task Manager, en étroite collaboration avec les autres bailleurs et le Gouvernement. *Confirmation de*

*la note de 3 du RAP.*

*Surveillance du programme par la Banque.* Trois supervisions ont été réalisées durant l'exécution du Programme. Les supervisions ont été coordonnées avec les autres bailleurs.  
*Confirmation de la note de 3 du RAP.*

*Livraison du RAP.* Le RAP a été livré à temps en avril 2011. *Confirmation de la note de 4 du RAP.*

### Clôture

*Respect du calendrier* Le calendrier a été respecté, en dépit du retard du décaissement de la seconde tranche du prêt. *Confirmation de la note de 4 du RAP*

Sur la base des informations fournies par le RAP, les notes suivantes sont attribuées : conception : 3 ; supervision : 4 ; clôture : 4 ; note moyenne : 4. La performance de la Banque est très satisfaisante.

#### j. Evaluation globale:

En résumé, la pertinence du Programme ainsi que la performance de la Banque sont excellentes tandis que la performance de l'Emprunteur, la réalisation des résultats de développement et l'efficacité du Programme apparaissent satisfaisantes. Toutefois, l'efficacité des produits et des effets est peu satisfaisante, ce qui est paradoxal eu égard à la pertinence de la conception et à la mise en œuvre satisfaisante. En outre, la viabilité des résultats obtenus se trouve fortement menacée par des risques qui se renforcent mutuellement. En conclusion, cette situation intrigante appelle une réflexion rigoureuse et approfondie.

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

### a. Enseignements tirés:

Accord avec les leçons suivantes :

- Utilité des instruments à décaissement rapide pour soutenir un pays fragile ;
- Les interventions dans les pays fragiles doivent se faire sur de longues périodes.

Désaccord avec la leçon relative aux « interventions dans les pays fragiles doivent se faire ....de préférence par approches programmatiques » en raison du fait que l'analyse sur laquelle elle se fonde n'est pas visible dans le texte.

### b. Recommandations:

Accord avec les recommandations suivantes :

- Mettre l'accent sur la mise en œuvre plutôt que sur l'adoption des textes et politiques ;
- Mieux évaluer les délais nécessaires entre la mise en œuvre et l'impact sur les indicateurs de performance.

Désaccord avec les recommandations mentionnées ci- après en raison du fait que les constats sur lesquels elles sont basées ne sont pas visibles dans le texte :

- Evaluation du risque fiduciaire afin d'identifier les mesures d'atténuation appropriées ;
- Renforcer le dialogue avec le Gouvernement sur la structure et les priorités du Programme pour en améliorer l'appropriation ;
- Améliorer l'environnement de l'investissement et le climat des affaires ;
- Intégrer les aspects relatifs à la gestion du changement dans le processus de réformes.

## **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

La documentation de base consultée contient 9 documents (en annexe du RAP). Les informations fournies permettent de se faire une opinion. Toutefois, des sujets traités par le Rapport d'évaluation, tels que le genre et le développement du secteur privé, ne sont pas évoqués par le RAP.

- Objectivité / honnêteté des appréciations du RAP

L'évaluation est généralement objective. Toutefois, à plusieurs reprises, l'évaluateur du RAP a exigé au-delà de ce que le critère/indicateur demande de faire ou de fournir comme information. Exemples : analyse de l'économie politique du pays ; disponibilité d'études récentes. Par ailleurs, l'évaluateur ne s'en est pas toujours tenu au libellé, stricto sensu, des mesures mais en a fait une interprétation plus large qui a pris la CREF à défaut lui valant des notes plus sévères. C'est plutôt le libellé qu'il faut incriminer pour une présumée imprécision.

- 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 pas observé d'inexactitudes particulières. Quelques problèmes relatifs au partage des responsabilités : ce partage est jugé relativement clair par endroit et fortement critiqué ailleurs (*dispositif de pilotage, de coordination et de suivi - évaluation pas au point et à mieux organiser*).

- 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 fourni une abondante moisson d'éléments qui ont influencé la conception, la mise en œuvre et les résultats : amélioration des EPIP prend du temps ; temps de mise en œuvre sous - estimé ; absence d'organisation administrative ; diffusion des textes plus lente que prévue ; formations prévues dans le cadre de l'appui institutionnel susceptibles d'accélérer et d'améliorer

la mise en œuvre ; dispositif de pilotage, de coordination et de suivi évaluation pas au point et à mieux organiser ; peu de données récentes existent sur la pauvreté rendant l'évaluation des impacts difficile ; identification de facteurs pouvant menacer la viabilité des réalisations ; la sous – estimation du risque lié à (i) la durée nécessaire pour améliorer les capacités institutionnelles ; et (ii) le risque lié à l'appropriation des réformes par l'ensemble des parties prenantes ; il est important de bien évaluer le niveau d'effort nécessaire pour atteindre les résultats escomptés et fixer des objectifs réalistes.

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

Le RAP a fourni quelques informations utiles : il existe une coordination avec les autres bailleurs mais elle est relativement informelle ; il n'y a pas de mécanisme d'harmonisation formelle en raison de la non - représentation de la Banque sur le terrain. Les dispositions fiduciaires sont conformes.

- 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 utilisé une méthode d'analyse particulière.

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

Les documents compris dans la liste mentionnée plus haut 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 enseignements tirés sont clairs. Cependant, sur les points ci - après, le texte du RAP n'a pas fourni d'analyses préalables : approches programmatiques ; amélioration du processus d'appropriation ; existence d'un risque fiduciaire (au contraire, les dispositions fiduciaires étaient réputées conformes aux règles de la Banque) ; gestion du changement.

- Clarté et exhaustivité globale du RAP

Le RAP est clair et rassemble suffisamment d'informations et d'analyses permettant de porter un jugement.

- Autres (à spécifier)

Les points forts du RAP sont : (i) l'analyse de la mise en œuvre des mesures / réformes : les informations favorables et /ou défavorables fournies permettent de se faire une opinion sur la nature et l'ampleur des efforts déployés par l'Emprunteur ; (ii) l'abondante moisson d'informations qui ont influencé la conception et la mise en œuvre du Programme. Les points faibles sont les suivants : (i) l'évaluateur ne s'en est pas tenu au libellé, stricto sensu, des mesures mais en a fait une interprétation large qui a handicapé la CREF ; (ii) plusieurs

enseignements tirés ne sont pas basés sur l'analyse du texte ; (iii) à la différence du Rapport d'évaluation, le RAP ne dit rien sur le genre et le développement du secteur privé.

La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaire (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1) : **3. Elle 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) : 4 : **le retard de la livraison du RAP est inférieur à 6 mois.**
- 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 : Substantiel.**
- Autres aspects (à spécifier)

## 6. RESUME DE L'EVALUATION

Critères	RAP	Revue de RAP	Raison de désaccords/Commentaires
Pertinence de la conception:	3	3	Satisfaisante
Pertinence des objectifs:	4	4	Très satisfaisante
Efficacité dans la réalisation des produits:	2	3	L'écart de note s'explique le fait que le RAP ne s'en est pas tenu aux mesures stricto sensu mais en a fait une interprétation plus large .
Efficacité dans la réalisation des effets :	1	1	Il n'y a que 58% de réalisations effectives au moment du RAP résultant du surdimensionnement des activités, de la sous- estimation des délais et d'un excès d'optimisme sur l'efficacité de la CREF.
Efficience dans la réalisation des produits et des effets dans le temps imparti :	4	4	Le RAP se base uniquement sur le respect du calendrier et omet les 42% d'activités en cours de réalisation mais non encore réalisées au moment du RAP, notamment les 56% d'activités de la composante 2.
Efficience dans la réalisation des produits et des effets – autres critères	-	-	-
Efficience globale dans la réalisation des produits et des effets	-	-	-
Risques liés au maintien des résultats de développement:	-	4	Les risques sont élevés en raison des vulnérabilités aux chocs extérieurs au regard de la structure de



			l'économie du pays.
Performance de l'Emprunteur:	3	3	Satisfaisante
Performance de la Banque:	4	4	Très satisfaisante
Qualité du RAP:	3	3	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, il S'agit d'un appui budgétaire**
- Le projet est un cas de réussite **Non, en raison de l'efficacité peu satisfaisante**
- Haute priorité pour une évaluation d'impact **Oui car les EPIP ont eu le temps d'évoluer**
- 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) Les résultats de la mise en œuvre effective des textes adoptés.
- b) L'évolution des indicateurs EPIP
- c) Les évolutions actuelles relatives à la structure de l'économie (en référence aux chocs extérieurs)

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

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
<b>Pertinence des objectifs du projet &amp; Conception</b>	<b>Pertinence des objectifs du projet</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	Les objectifs du PAREGF s’inscrivent dans le cadre du pilier 1 de la stratégie de développement du Gouvernement contenue dans le DSRP - I 2006-2009.
	2. Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel.	2	2	La composante 1 du programme apparaît surchargée ou surdimensionnée. A priori, il apparaît difficile de pouvoir réaliser en 2 ans tout ce qui est prévu au regard des insuffisances quantitatives et qualitatives des ressources humaines.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	Ils sont conformes au premier pilier du DSP-I 2009-2011 qui vise (i) le renforcement des institutions et du cadre macroéconomique. Il comporte 2 volets qui sont (a) l’amélioration du cadre réglementaire des finances publiques et (b) le renforcement de la performance de l’administration comme celui des organes du secteur privé.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4	4	Ils sont conformes aux priorités générales de la Banque qui visent l’amélioration du bien - être des populations de ses pays membres.
	5. Les objectifs du projet restent pertinents au moment de la préparation du RAP	-	4	Ils restent pertinents au moment de la préparation du RAP au regard du rapport de la mission de préparation

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				du RAP et des leçons tirées par le RAP
	<b>NOTE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS</b>	4	4	Très satisfaisante
	<b>Conception du projet et état de préparation pour la mise en œuvre</b>			
	1. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	3	3	Le cadre logique ne décrit pas explicitement l'articulation des différents éléments les uns sur les autres : produits/extrants (court terme), résultats/effets (moyen termes), impacts (long terme), mais leurs liaisons implicites aux différents étages de la hiérarchie sont visibles.
	2. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	2	2	Les objectifs et résultats sont mesurables et quantifiables si des études appropriées sont faites pour identifier les indicateurs adéquats.
	3. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	3	3	Les principaux risques sont mentionnés ainsi que les mesures susceptibles de les atténuer.
	4. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays	2	2	Le projet est trop ambitieux au regard des difficultés politiques et institutionnelles qui peuvent fragiliser l'engagement du Gouvernement, d'une part, et, d'autre part, des faiblesses quantitatives et qualitatives des ressources humaines qui limitent la gouvernance économique et financière. En raison des délais nécessaires pour rendre opérationnelles les formations reçues, la mise en œuvre parallèle du projet institutionnel PRCI ne change pas fondamentalement la situation de la faiblesse des capacités. En outre, il ne semble pas réaliste de s'attendre à un doublement du taux de croissance en un an, à son triplement en 2 ans et à la division par 4 du taux d'inflation car ces résultats sont fortement dépendants des fluctuations du prix des produits d'exportation du pays qui ne les contrôle pas. Les objectifs du Programme n'apparaissent pas réalistes.
	5. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	2	2	Les risques politiques, administratifs et économiques (chocs extérieurs) sont les plus déterminants. Les mesures d'atténuation relatives aux chocs extérieurs sont largement insuffisantes car, les problèmes économiques et

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
				financiers du pays étant essentiellement structurels, aucune action susceptible de promouvoir la transformation structurelle de l'économie nationale n'est évoquée. L'analyse de l'économie politique du pays et la prise en compte de ses résultats n'y suffiront pas.
	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.	4	4	S'agissant d'un appui budgétaire, les systèmes du pays ont été utilisés.
	7. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	3	3	Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, en dehors de l'axe CREF - Banque indiquant les flux de rapports et d'informations relatifs au Programme, le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails sur la répartition des responsabilités techniques au sein même de la CREF et entre les différentes administrations publiques parties prenantes à la mise en œuvre.
	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.	3	3	Les documents requis étaient prêts au moment de l'évaluation.
	9. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	4	Ils sont adoptés parallèlement avec le cadre logique et la matrice des mesures.
	10. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet	2	3	Les données de référence utilisées dans le cadre logique étaient disponibles au moment de la conception du Programme.
	Notation de la conception du projet et de l'état de la préparation pour sa mise en œuvre	3	3	La conception et l'état de préparation pour la mise en œuvre sont satisfaisants.
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS ET DE LA CONCEPTION</b>	4	4	Très satisfaisante
Réalisation des produits*	Produit 1 : Poursuivre la réunion mensuelle des directions budgétaires des quatre entités sous l'égide de la CREF	2	2	Partiellement réalisée

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Produit 2 : Mettre en place le site web du Ministère des Finances	1	1	Non réalisée
	Produit 3 : Diffuser par la presse écrite et audiovisuelle les informations clés du budget	1	2	Partiellement réalisée. La mesure ne précise pas qu'il faut des communiqués.
	Produit 4 : Elaborer, systématiquement, chaque année la lettre de cadrage macro - économique comportant les plafonds budgétaires	1	1	Non réalisée
	Produit 5 : Rendre opérationnel le système SYDONIA++ à Mohéli, dans les services des colis postaux et dans les unités de brigades aéroportuaires pour permettre une automatisation des procédures douanières et une traçabilité de l'encaissement des recettes	1	1	Non réalisée
	Produit 6 : Rendre opérationnelles les brigades mixtes afin de mutualiser les moyens de contrôle et de recouvrement des recettes fiscales et douanières	1	1	Non réalisée
	Produit 7 : Adopter l'Arrêté portant création du Comité de trésorerie	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter l'arrêté.
	Produit 8 : Adopter le décret portant sur le Manuel des procédures budgétaires	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter le décret.
	Produit 9 : Adopter le décret portant fixation de la nomenclature budgétaire harmonisée de l'Union des Comores	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter le décret.
	Produit 10 : Adopter le Manuel des procédures destiné aux trésoreries générales des Comores	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter le manuel.
	Produit 11 : Adopter le Décret portant règlementation de la dépense publique	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter le décret.
	Produit 12 : Adopter le décret portant établissement de la nomenclature des pièces justificatives de la dépense publique	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter le décret.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Produit 13 : Adopter l'instruction générale portant fonctionnement du nouveau plan comptable de l'Etat après l'adoption du décret portant fixation de la nomenclature comptable	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adopter l'instruction.
	Produit 14 : Adapter le règlement de la comptabilité publique au nouveau plan par une modification de l'Ordonnance portant règlement de la comptabilité publique	3	4	Réalisée. La mesure dit d'adapter le règlement de la comptabilité.
	Produit 15 : Entamer le processus de révision du Code des marchés publics	3	4	Réalisée. La mesure dit d'entamer le processus.
	Produit 16 : Effectuer une étude portant clarification des missions des organes de contrôle	1	1	Non réalisée
	Produit 17 : Séparer la direction du Contrôle financier en créant une Direction Générale du contrôle financier	1	1	Non réalisée
	Produit 18 : Elaborer et adopter la stratégie et le plan d'actions de mise en œuvre des réformes	4	4	Réalisée.
	Produit 19 : Mettre en œuvre la stratégie et le plan d'actions	2	2	Partiellement réalisée
	<b>NOTE GLOBALE DES PRODUITS DU PROJET</b>	2	3	L'écart de note s'explique par le fait qu'en ne s'en tenant pas au libellé stricto sensu de la mesure mais en lui donnant une interprétation plus large, le RAP prend la CREF à défaut et lui attribue une note plus faible.
Réalisation des effets	Effet 1 : Indicateur EPIP n°13 passe de 2 en 2008 à 2,5 en 2009 et 3 en 2010	1	1	58% des activités ont été effectivement réalisées contre 42% en cours de réalisation.
	Effet 2 : Indicateur EPIP n+ 16 passe de 2 en 2008 à 2,5 en 2009 et 3 en 2010	1	1	58% des actions ont été réalisées contre 42% en cours de réalisation.
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS</b>	1	1	Médiocre
Effets additionnels (non pris en compte)	Développement institutionnel	-	3	Les réformes mises en œuvre dans le cadre du PAREGF et couplées avec l'exécution du

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
dans la cadre logique), leur importance étant notée haute (4), substantielle (3), modérée (2), négligeable (1)				PRCI contribueront à renforcer les capacités institutionnelles des administrations comoriennes. Mais on connaît les résultats insuffisants du Programme.
	Genre	-	1	Le Rapport d'évaluation indique qu'en participant aux appels d'offres publics une frange importante des femmes comoriennes est susceptible de bénéficier des améliorations apportées à la gestion des finances publiques. Ce faisant, le Programme pourrait contribuer à l'amélioration des conditions de vie des femmes. Toutefois, le RAP ne fournit aucune donnée relative aux impacts du Programme sur le genre.
	Environnement & Changements climatiques	--	-	Le Programme n'a pas d'impact négatif sur l'environnement.
	Réduction de la pauvreté	-	2	Les effets du Programme n'ont pas encore eu le temps d'influencer les indicateurs de pauvreté. En outre, le taux de croissance réalisé est trop faible pour avoir des effets significatifs sur le niveau de vie.
	Développement du secteur privé	-	1	L'amélioration de la gestion des finances publiques contribue à la stabilité de l'environnement macroéconomique et à l'amélioration du climat des affaires, lesquels accroissent l'incitation à investir et, éventuellement, le volume de l'investissement privé. Le RAP ne fournit aucune indication relative à ce sujet.
	Intégration régionale			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
	Autres (à spécifier)			
	<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS ADDITIONNELS</b>	-	2	Les effets additionnels ont une importance modérée.
Efficience dans la réalisation des produits & des effets	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	4	Pas d'écart entre la date prévue de clôture et la date effective. Le décaissement de la deuxième tranche a eu lieu en décembre 2010. Le calendrier a été respecté. Cependant, il faudra bien achever la mise en œuvre des 42% d'activités non réalisées au moment du RAP.
	Taux de rendement (à préciser si applicable)			
	Autres critères (à spécifier)			
	<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE DU PROJET</b>	4	4	Le RAP s'en tient uniquement au respect du calendrier en omettant la moitié des activités non encore réalisées au moment du RAP.
Risques sur la viabilité (durabilité) des effets du projet **	Principaux risques (Préciser les risques courants pour servir de base pour la notation)	-	4	Les principaux risques sont : (i) instabilité politique ; (ii) insuffisance de capacité du Gouvernement à mettre en œuvre des réformes ; (iii) non soutenabilité de la dette et vulnérabilité aux chocs extérieurs ; (iv) risque fiduciaire. Les éléments ci-après indiquent que le risque sur la viabilité des résultats du Programme est élevé : insuffisances notées dans les ressources humaines ; délais nécessaires pour que les personnes formées deviennent opérationnelles.
<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"> <li>(i) Elevé (H) : 4</li> <li>(ii) Substantiel/significatif (S) : 3</li> <li>(iii) Modéré (M) : 2</li> </ul>				



Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /
(iv)	Négligeable (N): 1			
(v)	Incapable de noter (UTS)			
(vi)	NA			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	4	4	La Banque a aligné son DSP –I 2009-2011 sur le premier axe du DSRP-I 2006-2009 de l'Union des Comores. Le pilier 1 du DSP fonde les objectifs du Programme et c'est dans ce cadre que la Banque assiste le 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 tiré avantage de l'expérience des programmes antérieurs, a exploité les leçons tirées de leur mise en œuvre notamment sur le ciblage des programmes et la limitation du nombre des conditionnalités. Le Programme a une base analytique constituée d'études réalisées entre 2005 et 2007 par diverses sources et a profité des concertations avec les autres bailleurs de fonds. Toutefois, les réformes proposées sont nombreuses (environ 20 mesures) pour un an et demi d'exécution et complexes pour un pays à faibles capacités humaines et institutionnelles. En particulier, les moyens humains et financiers mis en œuvre ne permettent pas un doublement du taux de croissance en un an, son triplement en 2 ans et la division par 4 du taux d'inflation car ces résultats sont

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				fortement dépendants des fluctuations du prix des produits d'exportation du pays qu'il ne contrôle pas. Les objectifs du Programme apparaissent difficilement réalisables. Ce qui explique en partie ses résultats peu satisfaisants.
	3. Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4	4	La conception a assuré la cohérence des objectifs du Programme avec le premier pilier du DSP-I 2009-2011.
	4. Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	-	4	La conception a assuré la cohérence des objectifs avec ses priorités générales de la Banque qui visent l'amélioration du bien-être des populations de ses pays membres.
	5. Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	3	3	La conception s'est efforcée de rendre visibles les articulations entre extrants, les effets et les impacts. Cependant la liaison entre les extrants et les effets sont difficiles à voir.
	6. Le cadre logique du projet présente des objectifs et résultats mesurables et quantifiables.	2	2	Les objectifs et résultats sont mesurables et quantifiables. Cependant, la conception n'a pas fait suffisamment d'efforts pour proposer des indicateurs appropriés et plus faciles à appréhender.
	7. Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés.	3	3	Les principaux risques sont mentionnés ainsi que les mesures susceptibles de les atténuer. Cependant, une analyse plus approfondie du fonctionnement probable de l'exécution et de l'appui institutionnel parallèle aurait pu permettre d'identifier des risques supplémentaires susceptibles d'influencer la mise en œuvre et l'efficacité du

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				Programme.
	8. La complexité du projet est à la hauteur de la capacité et de l'engagement politique du pays.	2	2	Les leçons apprises de la mise en œuvre des programmes antérieurs ont conclu à la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles qui sont faibles. Pourtant, il n'y a pas eu une analyse approfondie des capacités de la Cellule d'exécution. La fragilité de l'engagement politique à poursuivre les réformes est bien énoncée par le Rapport d'évaluation. Au regard de ces éléments, le projet apparaît trop ambitieux. La conception a manqué de réalisme en sur – estimant l'engagement politique du Gouvernement et en sous – estimant les inerties créées par les faibles capacités de l'administration. Ce qui explique en partie les résultats peu satisfaisants obtenus.
	9. La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques.	2	2	La conception a proposé des mesures d'atténuation insatisfaisantes en ce qui concerne les chocs extérieurs. Les problèmes économiques et financiers du pays étant essentiellement structurels, aucune action susceptible de promouvoir la transformation structurelle de l'économie nationale n'est évoquée. En revanche, la conception met en avant des tampons financiers. Quels volumes de financements la Banque est prête à fournir et pendant combien de temps le fera –t- elle si les chocs externes sont violents et persistants ? L'analyse de l'économie politique du pays et

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				la prise en compte de ses résultats n'y suffiront pas non plus.
	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.	4	4	S'agissant d'un appui budgétaire, les systèmes du pays ont été utilisés.
	11. Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies.	3	3	Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, en dehors de l'axe CREF - Banque indiquant les flux de rapports et d'informations relatifs au Programme, le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails sur la répartition des responsabilités techniques au sein même de la CREF et entre les différentes administrations publiques parties prenantes à la mise en œuvre.
	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.	3	3	Ils étaient prêts au moment de l'évaluation.
	13. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés.	3	4	Ils sont adoptés parallèlement avec le cadre logique et la matrice des mesures.
	14. Les données de référence étaient disponibles ou en cours de collecte pendant la conception du projet.	2	3	La conception du Programme s'est appuyée sur une base analytique forte d'études nombreuses et diverses couvrant la période 2005-2007.
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	3	3	Satisfaisante

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de la Banque</b>	<b>Supervision</b>			
	1. Conformité de la Banque avec :			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de protection environnementale</li> </ul>	4	4	Le PAREGF étant un appui budgétaire, il est classé en catégorie III et sa mise en œuvre n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dispositions fiduciaires</li> </ul>	4	4	Les dispositions fiduciaires étaient conformes aux règles de la Banque dans le cadre des appuis budgétaires dans des Etats fragiles.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	4	Les dispositions de l'accord de don ont été respectées par la Banque.
	2. La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	3	3	La supervision du programme a été réalisée par le Task Manager, en étroite collaboration avec les autres bailleurs et le Gouvernement.
	3. La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	3	3	Trois supervisions ont été réalisées durant l'exécution du Programme. Les supervisions ont été coordonnées avec les autres bailleurs.
	Le RAP a été fourni à temps	4	4	La mission de préparation du RAP a eu lieu en mars 2011 au lieu de décembre 2010 prévu par le Rapport d'évaluation, en raison du retard dans le dernier décaissement effectué en décembre au lieu de juillet 2010. Cependant, le retard n'excède pas 6 mois.
	<b>NOTE DE LA SUPERVISION</b>	4	4	Très satisfaisante
	Livraison dans les délais du RAP	4	4	Très satisfaisante
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	4	4	Très 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) <b>Très satisfaisant (HS) : 4</b></p> <p>(ii) <b>Satisfaisant (H) : 3</b></p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
(iii)	<b>Moyen</b> (US) : 2 <b>Médiocre</b> (HUS): 1			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>Performance de l'Emprunteur</b>	<b>Conception et état de préparation</b>			
	1. Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	3	3	Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, en dehors de l'axe CREF - Banque indiquant les flux de rapports et d'informations relatifs au Programme, le Rapport d'évaluation ne donne pas de détails sur la répartition des responsabilités techniques au sein même de la CREF et entre les différentes administrations publiques participant à la mise en œuvre.
	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.	3	3	Les documents requis étaient prêts au moment de l'évaluation.
	3. Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	3	4	Ils sont adoptés parallèlement avec le cadre logique et la matrice des mesures.
	<b>NOTE SUR LA CONCEPTION ET L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	3	3	Satisfaisante
	<b>Mise en œuvre</b>			
	1. L'Emprunteur s'est conformé aux :			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures de protection environnementale</li> </ul>	4	4	Le Programme étant un appui budgétaire, il est classé en catégorie III et n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions fiduciaires</li> </ul>	3	3	Un audit a été transmis à la Banque conformément aux dispositions prévues dans le Programme mais pas selon les termes de références de la Banque
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accords conclus dans le cadre du projet</li> </ul>	4	4	Toutes les conditions de décaissement ont été respectées.
	2. L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet.	3	3	Dans l'ensemble, l'Emprunteur a été relativement attentif aux conclusions et

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
				recommandations de la Banque.
	3. L'emprunteur a collecté et utilisé les informations de suivi pour la prise des décisions.	2	2	Cet aspect du rôle de l'Emprunteur dans le suivi de la mise en œuvre n'a pas toujours été satisfaisant en raison des faiblesses institutionnelles et du manque de rigueur, parfois, dans le suivi de la mise en œuvre du Programme.
	<b>NOTE SUR LA MISE EN ŒUVRE</b>	3	3	Satisfaisante
	<b>NOTE GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	3	3	Satisfaisante



### 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	-	3	Le suivi est réalisé par une structure (CREF) habituée à ce travail ; de plus elle est commune à plusieurs programmes et bailleurs de fonds. Toutefois, on ne sait rien de sa structure interne ni du rôle technique des autres parties prenantes à la mise en œuvre.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	3	Ils ont été adoptés.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	-	1	Aucun des indicateurs fournis n'a été désagrégé selon le genre
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	2	3	Les données de référence étaient disponibles.
	Autres à préciser			
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION</b>	2	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	-	1	Les rapports de supervision, le RAP et les rapports d'activité de la CREF ne donnent pas d'indications à ce sujet
	L'emprunteur a collecté et analysé les données pertinentes de S&E	2	2	Le RAP indique que l'Emprunteur a montré des faiblesses institutionnelles et n'a pas été rigoureux dans le suivi de la mise en œuvre.
	Autres à préciser			
	<b>NOTE DE LA MISE EN œuvre</b>	2	2	Peu satisfaisante.
Utilisation du S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	2	2	Le RAP indique que l'Emprunteur a montré des faiblesses institutionnelles et n'a pas été rigoureux dans le suivi de la mise en œuvre.
	Utilisation des informations de suivi pour la préparation des rapports de projet	2	2	Cela a été le cas puisque la CREF a fourni les rapports d'activité et d'audit
	Autres à préciser			
	<b>NOTE DE L'UTILISATION</b>	2	2	Peu satisfaisante
	<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>	2	2	Peu satisfaisante



**EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP**

Critère	RAP-EVN(1-4)	Commentaires
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Neuf documents de référence sont mentionnés en annexe du RAP. Les informations fournies permettent de se faire une opinion. A la différence du Rapport d'évaluation, le RAP n'a rien dit au sujet du genre et du développement du secteur privé.
2. Degré d'objectivité des notes dévaluation du RAP	3	L'évaluation est généralement objective. Toutefois, à plusieurs reprises, l'évaluateur du RAP a exigé au-delà de ce que le critère/indicateur demande de faire ou de fournir comme information. Exemples : analyse de l'économie politique du pays ; disponibilité d'études récentes. Par ailleurs, l'évaluateur ne s'en est pas tenu au libellé stricto sensu des mesures mais en a fait une interprétation plus large qui a pris la CREF à défaut lui valant des notes plus sévères. C'est plutôt le libellé qu'il faut incriminer pour une présumée imprécision.
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 pas noté d'inexactitudes particulières. Quelques incohérences ont été notées relativement au partage des responsabilités : il serait clair par endroit et fortement critiqué ailleurs (dispositif de pilotage, de coordination et de suivi évaluation pas au point et à mieux organiser).
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	Les éléments ci-après ont été identifiés et analysés : l'amélioration de l'EPIP prend du temps ; temps de mise en œuvre sous-estimé ; absence d'organisation administrative ; diffusion des textes plus lente que prévue ; formations prévues dans le cadre de l'appui institutionnel susceptibles d'accélérer et d'améliorer la mise en œuvre ; dispositif de pilotage, de coordination et de suivi - évaluation pas au point et à mieux organiser ; peu de données récentes existent sur la pauvreté rendant difficile l'évaluation des

		impacts ; identification de facteurs pouvant menacer la viabilité des réalisations ; sous – estimation du risque lié (i) à la durée nécessaire pour améliorer les capacités institutionnelles ; (ii) à l'appropriation des réformes par l'ensemble des parties prenantes ; (iii) le niveau d'effort nécessaire pour atteindre les résultats escomptés.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3	Le RAP a traité de la coordination avec les autres bailleurs qui serait relativement informelle ; pas de mécanisme d'harmonisation formelle en raison de la non - représentation de la Banque ; dispositions fiduciaires conformes.
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	Nous n'avons disposé d'aucune indication objective de l'existence de ce processus. En outre, le Programme étant un appui budgétaire, le calcul du taux de rentabilité n'est pas applicable.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies)	3	La documentation citée est accessible.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse)	2	Les enseignements tirés sont clairs. Cependant, sur les points suivants, le texte n'a pas fourni d'analyses : approche programmatique ; existence d'un risque fiduciaire (au contraire, les dispositions fiduciaires étaient conformes aux règles de la Banque) ; gestion du changement.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP	3	Le RAP est clair et fournit des informations permettant de se faire une opinion.
Autres (à spécifier)	-	-
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	3	Satisfaisante
<b>Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)</b>		
<b>1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)</b>	4	Le RAP a été livré en mars 2011 en retard par rapport à la date initiale de décembre 2010 ; cependant, ce retard n'a pas excédé 6 mois.
<b>2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***</b>	3	Plus d'informations aurait été utile.

<b>3. Autres aspects (à spécifier)</b>		
<b>Note sur la conformité du RAP</b>	4	Elevé
<b>*** Noté Elevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)</b>		