

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE			
a. Données du projet			
Titre du projet : Programme d'appui a la croissance économique – phase I et II			
Code du projet: P-CV-KA0-007	Numéro de l'instrument: 2000200001701 et 2000130014581		
Type de projet : Appui Budgétaire	Secteur: Multi-Secteur		
Pays: Cap-Vert	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
Étape du traitement	Évènement	Date de décaissement et de clôture	
Date d'approbation : 26/11/2015	Montants annulés : <i>s/o</i>	Date initiale de décaissement : 1 mois	
Date de signature : 30/11/2015	Financement complémentaires : <i>s/o</i>	Date initiale de clôture : 31/12/2018	
Date d'entrée en vigueur : 30/11/2015	Restructuration : <i>s/o</i>	Délai révisé du décaissement : <i>n/a</i>	
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : 08/12/2015	Prorogations (préciser les dates) : <i>s/o</i>	Date de clôture révisée : <i>n/a</i>	
Date réelle du 1 ^{er} décaissement : 21/12/2015			
b. Sources de financement			
Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt :	15 000 000 EUR 20 000 000 EUR	15 000 000 EUR 20 000 000 EUR	100% 100%
Don :			
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	35 000 000 EUR	35 000 000 EUR	100%
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Ministère des Finances			
c. Responsable au sein de la Banque			
Fonction	A l'approbation	A l'achèvement	
Directeur régional	Janvier LITSE	Marie-Laure AKIN-OLUGBADE	
Directeur sectoriel	J.D MUKETE	Abdoulaye COULIBALY (p.i)	
Responsable sectoriel	Abdoulaye COULIBALY	Abdoulaye COULIBALY	
Coordinateur d'activités	L. BASSOLE	Yannis ARVANITIS	
Coordonnateur d'activités suppléant	<i>s/o</i>	Christian SARR	
Chef de l'équipe du RAP		Yannis ARVANITIS	
Membres de l'équipe du RAP		<i>s/o</i>	
d. Données des Rapports			
Date du RAP : 29/05/2018			
Dates de la mission du RAP :	De : 19/03/2018	Au : 29/03/2018	
Date de RAP-EVN :			
Évaluateur/consultant : S Cunningham & H Rey-Valette	Reviser/Chargé du projet: Mathias Sanou		

2. DESCRIPTION DU PROJET

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

a. Justification du projet et Impacts attendus:

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

Le projet vise à créer les conditions d'une croissance soutenue à travers deux axes, à savoir le renforcement de l'efficacité des investissements publics et la promotion de la compétitivité du secteur privé. Il s'agit d'un projet d'appui budgétaire pour mettre en place des réformes structurelles afin de relancer la croissance économique en deux phases (PACE I et II).

La justification principale du projet est d'aider l'économie du Cap Vert à se restructurer après l'importante baisse du PIB liée aux effets de la crise de 2008 (croissance de 6.6% avant 2008, qui passe en moyenne à 1,3% entre 2010 et 2015). Cette crise a révélé la dépendance de l'économie, notamment par rapport au tourisme et aux pays européens mais aussi le besoin d'amélioration de l'efficacité et de rationalisation de la gouvernance et des entreprises et investissements publics ainsi que l'appui et la promotion d'un contexte favorable au développement du secteur privé.

Les enjeux principaux à la signature de la première phase en 2015 sont de pallier la baisse des IDE et des revenus du tourisme, l'augmentation du déficit budgétaire lié à la faiblesse des recettes et à la croissance des dépenses notamment des entreprises publiques dont la compagnie nationale de transport aérien (TACV) et la société de logement sociaux (IFH) dont les déficits représentent 20% du PIB. On note aussi une augmentation de la dette conjointement à la baisse des transferts de la diaspora qui constituent une ressource importante pour le pays. Une fois la majorité des indicateurs déclencheurs atteints, la deuxième phase (PACE II) à partir d'octobre 2017, soit avec une année de retard s'inscrit dans la continuité avec deux axes d'intervention ciblant la rationalisation des investissements publics et le développement des partenariats public privé et de l'entrepreneuriat public.

Le projet doit bénéficier à l'ensemble de la population du pays, compte tenu des effets positifs de la croissance sur les conditions de vie mais aussi en permettant une amélioration du fonctionnement des services publics et de la qualité des services publics ainsi que des incitations pour le développement des entreprises (notamment pour répondre aux marchés publics) et une meilleure attractivité pour les investissements étrangers. Il intègre explicitement la dimension genre

b. Objectifs et Effets attendus:

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

Les objectifs de chacune des deux phases sont complémentaires attestant d'une logique de continuité en faveur d'une restructuration de l'économie et de la gouvernance. Le PACE I est orienté vers la mise en œuvre de conditions institutionnelles pour restructurer l'économie, notamment le secteur public. Le document d'évaluation propose une liste importante d'indicateurs : d'impact en termes de croissance, d'effets sur l'efficacité des investissements publics et le développement du secteur privé ainsi que de 18 indicateurs correspondant aux produits des deux composantes (8 pour la première composante relative à l'amélioration de l'efficacité des investissements publics) et 10 pour la deuxième composante relative à l'appui au secteur privé)

Le programme PACE II s'inscrit en continuité des actions du PACE I. Il vise à consolider les acquis du PACE I en privilégiant plusieurs axes :

- L'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques et du cadre institutionnel et réglementaires des investissements publics
- La modernisation du cadre institutionnel et réglementaires des partenariats publics privés
- L'amélioration de l'environnement des affaires
- L'appui à l'entrepreneuriat et à la formalisation des activités informelles

Les deux effets identifiés par le PACE II concernent L'amélioration de l'efficacité des investissements publics et la promotion du développement du secteur privé.

c. Produits et bénéficiaires visées:

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

Selon le cadre logique les produits attendus sont les suivants

- 1.gouvernance des entreprises publiques et du cadre régissant l'investissement public améliorée
2. cadre régissant les partenariats publics-privé modernisé
3. environnement des affaires amélioré
4. entrepreneuriat et formalisation des activités de l'informel appuyés

Hormis les entreprises publiques et privées, ce type de financement en termes d'apport budgétaires ne cible pas de public particulier. Il s'agit de contribuer au dynamisme de l'économie pour le bien être de l'ensemble des citoyens. Néanmoins l'objectif de croissance inclusive qui est recherché et la mention qui est faite à la notion de genre induit de fait un appui spécifique aux femmes, dont la part dans les créations d'entreprises doit être stimulée. De même un effet de rationalisation du secteur informel est recherché. De même les entreprises et les services publics sont des bénéficiaires privilégiés des mesures.

d. Principales activités/Composantes:

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

Le suivi et le pilotage des financements interviennent à travers le Groupe d'Appui Budgétaire (GAB) qui permet une coordination des actions avec l'ensemble des autres bailleurs. Le programme est structuré autour de deux composantes.

Composante 1	Composante 2
Amélioration de l'efficacité des investissements publics et du cadre régissant l'investissement public	Appui à la promotion du développement du secteur privé
Réalisations PACE 1	
(i) adoption du projet de loi sur la gouvernance des entreprises publiques ; (ii) élaboration du rapport sur les passifs contingents des entreprises publiques ; (iii) adoption du décret-loi sur le partenariat public-privé (PPP).	(i) adoption du projet du décret-loi relatif au Règlement général du code des investissements; (ii) arrêté relatif au fonds de contre-garantie de l'État; (iii) adoption des textes d'application de la loi relative au statut légal de la micro et petite entreprise,

+ un système national de priorisation et de suivi des investissements.	(iv) adoption d'un paquet fiscal (code général des impôts, code d'exécution fiscal, code de procédures fiscales, code des impôts sur les sociétés, révision de la TVA); (v) adoption du décret relatif à la commission de règlement des différends/marchés publics.
Objectifs PACE II	
(i) système national de priorisation et de suivi des investissements publics (SNIP) opérationnalisé par un décret ; (ii) manuel des investissements publics (iii) décrets d'application de la loi sur la gouvernance des entreprises publiques ; (iv) rapport des passifs des entreprises publiques (v) système de suivi-évaluation des entreprises publiques; (vi) manuel PPP et développement d'au moins 3 opérations PPP avec appel d'offres.	(i) code révisé sur les bénéfices fiscaux; (ii) système de suivi et évaluation des investissements privés ; (iii) déclaration des taxes en ligne ; (iv) guichet unique pour le commerce extérieur; (v) loi sur l'insolvabilité et le redressement des entreprises en difficulté; (vi) textes d'application de la loi sur la micro et petite entreprise ; (vii) cinq incubateurs pour encourager l'initiative privée, (viii) décrets d'application de la Loi de 2015 sur les institutions de microfinance.

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

PERTINENCE

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

Évaluation de la pertinence ex-ante et ex-post (y compris pendant la mise en œuvre). La pertinence de l'objectif de développement (à l'évaluation ex-ante et au moment de la post-évaluation) en termes d'alignement avec les priorités de développement du pays et les besoins de bénéficiaires (y compris tout ajustement ayant été apporté au projet au cours de sa mise en œuvre), les stratégies sectorielles applicables de la Banque, la stratégie pays ou régionale de la Banque et les priorités générales de la Banque.

En réaction aux effets de la crise de 2008, le projet propose un appui budgétaire pour soutenir un redressement de la croissance à travers deux axes, à savoir le renforcement de l'efficacité des investissements publics et la promotion de la compétitivité du secteur privé. Il s'agit d'un projet d'appui budgétaire pour mettre en place des réformes structurelles afin de relancer la croissance économique qui comprend deux phases (PACE I et II).

Cet apport budgétaire contra cyclique vise à répondre à une crise conjoncturelle justifiée par la situation difficile du pays à la suite de la crise économique de 2008 et de la crise de la zone euro en 2009 mais aussi à appuyer des réformes structurelles sachant que certaines caractéristiques du pays, à savoir une stabilité politique importante et sa place favorable en termes de bonnes pratiques de gouvernance (2^e place en Afrique) constituent des conditions favorables pour l'octroi d'un prêt et la réussite des réformes envisagées. La prise de conscience de la dépendance et des effets négatifs du type de tourisme développé (qui avait cependant permis au pays en 1997 de sortir de la catégorie des pays les moins avancés) et de forte vulnérabilité du pays face aux évolutions climatiques constitue une justification supplémentaire des mesures en faveur de la diversification et de la résilience de l'économie en vue de promouvoir une économie plus verte et plus inclusive.

Le document de projet est globalement précis et fournit un diagnostic pertinent de la situation. Il est conforme aux données du document stratégique de pays de la Banque et témoigne d'une bonne connaissance de la situation. Néanmoins il reste très macroéconomique et évoque peu certaines spécificités du pays ... qui peuvent constituer

une contrainte à l'efficacité du PACE, à savoir les fortes disparités de situations entre les îles et entre les zones urbaines (administrative et économique à Praia et touristique pour Sal et Maio) et rurales dans les autres îles, notamment la situation des femmes rurales impliquées dans le secteur informel. Par contre l'accent est mis sur la nécessité de renforcer le dialogue politique pour favoriser la mise en œuvre de ces réformes structurelles, notamment en élaborant une matrice commune des réformes.

Les spécificités d'archipel du pays sont peu évoquées que ce soit en termes de différences de besoin que de conditions de mise en œuvre, mais cette lacune ne change pas la notation. Globalement la note est pertinent car il répond à un besoin à la fois conjoncturel de réponse à une crise économique mais aussi à des besoins de réforme structurelle pour engager une transformation de l'économie en accord avec les lignes directrices de la banque.

La revue confirme l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP

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

L'évaluateur devrait apprécier la pertinence de la conception du projet indépendamment de l'évaluation faite dans le PCR. Il commentera la conclusion du RAP sur cette section, et apportera un jugement sur la pertinence de la conception du projet, couvrant le bien-fondé de la conception du projet et l'opportunité des ajustements éventuels, aux solutions techniques pour garantir la réalisation des résultats escomptés (chaîne de résultats), l'adéquation de l'évaluation des risques, les mesures de protection environnementales et sociales, et les dispositions de mise en œuvre. Pour les Opérations d'Appui aux Programmes (OAP), l'évaluateur examinera la pertinence des mesures préalables, du dialogue sur les politiques et du niveau auquel l'opération aurait pu être davantage en faveur des pauvres dans sa conception.

Approuvé en novembre 2015 la première phase (PACE I) est conforme aux orientations du document pays de la banque de 2009 à 2012 et à la stratégie de croissance nationale DSCR III (2013-2016). La deuxième phase est quant à elle aussi conforme aux priorités du document stratégique de pays de la banque sur la période 2014-2018 et s'inscrit dans le cadre du plan économique de développement durable (PEDS) qui vise à promouvoir une économie verte et inclusive. Ce plan porté par un nouveau gouvernement après les élections de 2016, met l'accent sur l'amélioration des infrastructures pour renforcer la connectivité du pays, la diversification de l'économie, le développement du secteur privé ainsi que de la gouvernance publique, notamment le partenariat public privé, le pilotage et le suivi et l'égalité homme et femmes.

S'agissant d'appui budgétaire la mission de préparation a évalué le risque fiduciaire comme étant modéré et noté une bonne concordance du système de gestion des finances publiques aux exigences de la Banque.

La mise en place d'un nombre important de conditions préalables institutionnelles sous forme de déclencheurs (6 actions préalables en 2015 et 13 déclencheurs en 2016 (annexe 2 du document de projet)) conforte le bien fondé du programme notamment la poursuite de l'appui à travers la phase II. La participation régulière aux comités de dialogue du Groupe d'Appui Budgétaire renforce la connaissance de la situation et la coordination avec les projets des autres bailleurs (Grand-Duché du Luxembourg, UE, Banque Mondiale et Portugal). Un lien étroit est notable avec les études du FMI sur la situation macroéconomique du pays ainsi que le recul historique résultant du fait que ce programme s'inscrit en continuité de plusieurs appuis budgétaires dans le passé.

Le RAP insiste sur la conformité des objectifs avec les lignes directrices et sur la continuité de l'esprit des réformes envisagées tenant compte des leçons des expériences passées et la coordination avec les partenaires bailleurs. La proximité du bureau de la Banque au Sénégal est notée comme atout pour l'identification des besoins. Il met en évidence quatre point de pertinence importants :

La conformité du projet aux ligne directives de la banque

La validation des mesures proposées par des études techniques

La prise en compte des leçons de la phase 1 du PACE

L'articulation avec les actions des autres bailleurs

Néanmoins la revue ne confirme pas l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP et propose une note de 3 pour tenir compte du caractère trop global des indicateurs de résultats et des mesures de suivi proposées

EFFICACITE

c. Efficacité dans la réalisation extrants:

Évaluation du niveau d'atteinte des extrants escomptés (à partir du cadre logique) en se basant sur le dernier rapport sur l'État d'Exécution et les Résultats (EER) et en utilisant des éléments de preuves (données probantes) directs et indirects sur les réalisations ou les réalisations attendues. En absence de données suffisantes (comme preuves directes), des éléments de preuves indirectes (comme les extrants et des processus pertinents de la chaîne de causalité) devraient être utilisés en particulier dans l'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats/objectifs devraient être atteints. L'absence de données suffisantes pour évaluer l'efficacité doit être indiquée (et décrite en détail au niveau de la qualité du RAP).

Le document de projet rend compte des produits attendus au niveau des réformes demandées avec un retard dû à la nécessité de revoir 4 des produits/déclencheurs. Le RAP est bien fait : il fournit un examen détaillé des 18 produits affichés dans le cadre logique du document du programme PACE II. Ce cadre logique de la phase II ne spécifie pas de produits particuliers par rapport à la phase I et devra donc plutôt être évaluée au niveau des effets générés (de nombreux résultats sont atteints dès 2016). Il est possible de classer ces produits en fonction de leur nature. Ce type de classement permet de montrer la prépondérance des opérations juridiques et réglementaires qui relèvent de procédures administratives et institutionnelles notamment de vote en conseil des ministres d'un certain nombre de décrets ou de lois visant à améliorer le fonctionnement des entreprises publique et le climat des affaires pour le secteur privé.

Nature de l'action	Titre du produit	N°	Taux réalisation
Procédure juridique et réglementaires	Décret relatif à la mise en œuvre du SNIP	2	100%
	Loi gouvernance des entreprises publiques en 2016	3	
	Rapport sur les passifs des entreprises publiques	4	
	Décret-Loi sur les PPP	6	
	Loi sur l'insolvabilité et le redressement des entreprises en 2016	15	
	Décret régime micro et petite entreprise	16	
	Décret-loi sur les institutions de micro finance	18	50%
	Arrêté sur le fonctionnement du fond de l'Etat (Pro Garante)	14	
	Décret-Loi sur le code des investissements	9	0%
	Décret-Loi sur les bénéficiaires fiscaux des investissements	10	
Implémentation outils informatique et suivi	Système national de priorisation et suivi des investissements public (SNIP) pilote en 2018 et opérationnel en 2019	1	100%
	Système de déclaration des taxes en ligne	13	
	Opérationnalisation du système de suivi évaluation des entreprises publiques et création d'une structure de gestion	5	75%
	Interface de suivi et évaluation des investissements privés	11	
Elaboration de mesure et appui mise en œuvre	Politique et manuel sur les PPP réalisés en 2016	7	100%
	Mise en œuvre de trois projets PPP	8	
	Mise en œuvre d'incubateur (5 opérationnels en 2016 : Sal, Boa Vista, Santiago, Sao Antao)	17	
	Guichet unique à l'exportation	12	75%

Des précisions utiles sont données par le RAP pour les produits n'ayant pas atteint les objectifs affichés. Ces écarts sont essentiellement dû à des délais de calendrier (produit 9 et 10) ou des problèmes de compétence des consultants (produit 5) ou d'organisation des structures chargées de la mise en œuvre des produits ((CV-Invest),

ou de conditions internationales (produit 12). Il ne s'agit pas d'échec majeur mais de retards et complications. La distinction par nature des opérations montre que près de la moitié (56%) des produits concerne le vote de nouvelles procédures et lois avec un taux plus fort de produits totalement réalisés dans cette catégorie et pour la catégorie des mesures opérationnelle (catégorie 3). La catégorie des actions relatives aux outils de suivi enregistre un taux de réalisation un peu moindre, conformément à plusieurs remarques qui dénotent un manque de suivi.

	Nombre (%/total)	% 100% / total de la catégorie	% / total des 100%
1. Procédure juridique et règlementaires	10 (56%)	70%	58%
2. Implémentation outils informatique et suivi	4 (22%)	50%	17%
3. Elaboration de mesure et appui mise en œuvre	4 (22%)	75%	25%

Bien que la plupart des produits ont été réalisés, la revue relève deux problématiques : d'abord, ce n'est pas le cas universellement, et ensuite de nombreuses réalisations sont intervenue en 2016. lors de la phase I. Pour ces raisons, la revue considère que l'efficacité dans la réalisation des extraits comme étant satisfaisant, et non pas très satisfaisant.

La revue donne une note de 3 (satisfaisant) et ne confirme pas l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP.

d. Efficacité dans la production des effets (réalisations):

Évaluer le niveau de réalisation des effets attendus du projet (ou les perspectives de réalisation), y compris pour les prêts programme ou des mesures complémentaires sont nécessaires à leur mise en œuvre, notamment la sensibilisation du public, dialogue sur les politiques et de disposition institutionnelles par exemple. Pour ce faire, l'évaluateur doit porter son jugement sur la base des résultats du dernier rapport sur l'Etat d'Exécution et les Résultats (EER) du projet. Il indiquera, en se basant sur des preuves, le degré de couverture et de discussion par le RAP des effets du projet (attendus-imprévus) ainsi que les raisons d'éventuels écarts.

L'évaluation indicateurs témoigne d'une hétérogénéité des scores de réalisation par rapport aux cibles qui s'étendent de 50% à 600%. Les éléments explication donnés par le RAP sont clairs et appropriés. Le RAP assimile les indicateurs et les effets qui se limitent à deux effets portant sur l'efficacité des investissements publics et la promotion du développement du secteur privé. Ainsi les trois premiers indicateurs relatifs aux investissements publics, sont mitigés (50%) hormis le vote de la loi sur les PPP avec des exemples de réalisation pour les concessions portuaires. L'atteinte partielle des cibles (50%) est due à des retards qui par exemple dans le cas du PEFA pour la gestion des investissements et des actifs publics peut paraître préjudiciable du fait du caractère central de ces effets.

Les résultats des indicateurs relatifs aux effets sur le développement du secteur privé témoignent de résultats largement supérieurs aux attendus. Néanmoins on peut souligner que les valeurs de base sont parfois manquantes et que les données observées à la fin du projet en 2018 reposent souvent sur des statistiques anciennes de 2016, ce qui ne permet pas d'apprécier réellement les effets du programme.

Plus généralement les éléments de connaissance apportés ici sont factuels et n'intègrent pas de jugements qualitatifs, du fait d'une définition trop large des indicateurs. Le meilleur exemple de cette limite porte sur le nombre de création de nouvelles micro et petites entreprises qui s'avère très supérieur à la cible (+600%) mais sans intégrer de durée. Il conviendrait par exemple de raisonner plutôt en solde en tenant compte des faillites ou cessations ... Ainsi des éléments sur la durée de vie des entreprises créées seraient appréciables. Les commentaires des pairs en juin 2018 suggèrent que les cibles définies ont été sous estimées. Concernant ce même indicateur de création d'entreprises ainsi que celui relatif à la distribution du crédit, le RAP interroge le bien fondé du niveau de la cible à atteindre ... par exemple bien que la continuité des appuis budgétaires réduit les possibilités de

comparaison avant après, des données d'évolution dans les temps seraient intéressantes à fournir. Pour cela le RAP propose une meilleure utilisation des résultats des enquêtes auprès des entreprises.

La revue donne une note de 4 du fait des effets globalement positifs générés par le programme avec une inflexion importante des politiques au profit de l'esprit de la réforme et d'une acculturation à des principes de meilleure gestion publique et de développement du secteur privé formel. On peut cependant regretter que certaines données ne soient pas assez actualisées et précises pour juger de l'étendue de ces effets. Le RAP mentionne à ce niveau le besoin de collaboration plus étroite avec l'institut national de statistiques.

Plus généralement le RAP précise que le programme a eu des effets positifs sur l'ensemble des autres opérations de la banque (et des autres bailleurs).

La revue confirme l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP

e. Résultats de développement du projet:

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

Globalement des conditions en termes de cadre réglementaire et institutionnel pour une croissance économique forte et inclusive semblent réunies, même si la question des compétences et de certains approvisionnements (énergie notamment) est peu abordée par le programme qui reste très macro-économique et institutionnel. Le redressement du PIB, même si on ne peut attribuer ces résultats au seul programme PACE témoigne d'effets positifs avec une augmentation de la croissance qui passe à 3,1% en 2016, 4% en 2017 et 4,1% en 2018. Par contre la forte baisse du déficit public qui passe à 3,3% du PIB contre 5,2% prévu et 4,1 en 2015 peut constituer un bon résultat qui découle directement des réformes structurelles, l'aide-mémoire de février 2017 évoquant une compression importante du programme d'investissement public. Cependant l'impact de l'investissement public sur la croissance a été inférieur à son potentiel en raison des inefficiences du vaste secteur parapublic, avec pour résultat une dette publique élevée. Un assainissement budgétaire a été entrepris pour lutter contre la dette, notamment en plafonnant à 3 % du PIB les emprunts intérieurs. Ces mesures ont commencé à porter leurs fruits et le déficit budgétaire, financé par des prêts concessionnels et des émissions de bons du Trésor, s'est contracté en 2018 en dessous de 3 % du PIB. La dette publique est passée de 128,4 % du PIB en 2016 à 123,9 % en 2018, et devrait tomber à 98,5 % du PIB d'ici 2023.

Les effets du programme devraient aussi être appréhendés à travers les interactions positives créées pour les autres projets sectoriels, menés durant la période sous revue. Ainsi le programme a eu des effets positifs pour l'ensemble des autres opérations menées par la banque et les autres bailleurs dans le pays A ce niveau les évolutions de la situation décrite dans la présentation du document cadre du pays atteste d'une amélioration de la situation économique et de la croissance régulière du PIB. Le RAP fait état de réajustements réguliers permis par un pilotage efficace dans le cadre du groupe d'appui budgétaire qui se réunit au moins deux fois par an. Ainsi la tenue de ce groupe et l'accès à des financements à coût réduit ont largement bénéficié à l'ensemble de l'économie et des projets du Cap-Vert. Le RAP souligne la bonne coordination des opérations du fait de la qualité et de la régularité des réunions du groupe d'appui budgétaire qui est présidé par la banque sur la période 2017-2020. Néanmoins il reste à établir une matrice commune pour renforcer l'efficacité de ce GAB. Enfin l'aide-mémoire de février 2018 souligne en négatif la diminution de la productivité et le besoin de renforcer les structures d'appui aux entreprises, ce constat qui constitue une faiblesse pour l'avenir est peu repris dans les différents documents.

Compte tenu des observations pour les effets et pour les produits en accord avec les directives, la revue donne la note de 3 à cet aspect et ne confirme pas l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP

f. Bénéficiaires:

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

Hormis les créations de micro et petites entreprises et l'octroi de crédit à l'économie qui visent plus particulièrement les entreprises notamment celles exportatrices et par suite les salariés et chefs d'entreprises, il n'y a pas de bénéficiaires spécifiques... Au total les effets bénéficient à l'ensemble des Cap-verdiens. La rationalisation de la gestion des entreprises publiques bénéficie aux salariés de ces entreprises et des ministères de tutelles ainsi qu'aux usagers. On note que 46 des créations de micro et petites entreprises bénéficient à des femmes, ce qui n'est pas en faveur d'un équilibre des genres.

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

Ils comprennent le genre, le changement climatique, les questions sociales et socio-économiques. Evaluer le degré de prise en compte des résultats attendus ou inattendus et des effets importants dans le RAP. La revue devra également se prononcer sur la couverture par le RAP de ces résultats.

Non évoqué. Néanmoins les efforts en faveur de la diversification, notamment une moindre concentration spatiale et dépendance au tourisme international, et du dynamisme du secteur privé contribuent à la résilience du pays au changement climatique. La réduction des conditions d'endettement améliore la capacité d'adaptation future du pays.

EFFICIENCE

h. Respect du calendrier :

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

La non réalisation de quatre des déclencheurs a nécessité de définir de nouveaux types de mesures et a induit un retard d'une année qui s'est traduit par un endettement plus cher pour le pays. Néanmoins ces délais ont été contenus et ne se sont pas avérés trop contraignants pour la réalisation de l'ensemble du programme

La revue confirme l'évaluation en classe 3 du RAP vu le délai prévu par rapport au délai réel d'exécution à compter de la date d'entrée en vigueur.

i. Efficience dans l'utilisation des ressources:

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

Sans objet ce critère ne s'applique pas à ce type projet.

j. Analyse coûts- bénéfiques:

Évaluation de la validité du Taux de rentabilité économique (TRE) (s'il existe) dans le RAP, et mettant en avant toute limitation méthodologique ou de données. La revue devrait indiquer si un TRE n'a pas été estimé et toute raison évoquée dans le RAP. L'évaluateur devra vérifier si les avantages du projet (réalisés ou dont la réalisation est escomptée) excèdent les coûts effectifs. Pour ce faire, les éléments de preuves/évidences se baseront essentiellement sur une comparaison entre les Taux de Rentabilité Economique (TRE) calculés lors de l'évaluation/ de la revue à mi-parcours et à l'achèvement. En commentant les notations de RAP, le degré d'utilisation des sources sur les éléments de preuves justifiant la note accordée devrait être pris en compte. L'évaluateur devra s'assurer de la validité des hypothèses de calcul et que c'est le même modèle qui a été utilisé pour les calculs des différents TRE. Pour

les prêts au programme ou le cas calcul du TRE n'est pas approprié, l'évaluation pourrait se faire si cela est possible par rapport à la contribution des réformes politiques à la croissance économique. En cas d'insuffisances de preuves, une note appropriée sera ainsi attribuée.

Sans objet ce critère ne s'applique pas à ce type projet

k. État d'avancement de l'exécution:

L'évaluation de l'état d'avancement de l'exécution (EE) dans le RAP est basé sur l'EER actualisé en tenant compte de l'ensemble des critères applicables à l'EE évalués sous les trois critères: i) de la conformité aux engagements (conditions du projet, sauvegardes environnementales et sociales et respect des recommandations d'audit) ; ii) conformité des systèmes et procédures du projet (passation de marchés, gestion financière, suivi et évaluation) ; iii) conformité de l'exécution et du financement du projet (décaissements, engagements budgétaires, financement de contrepartie et cofinancement).

Bien qu'il n'y ait pas de réalisation matérielle directe, le RAP signale que la fréquence des missions et l'efficacité du groupe de dialogue ont permis d'adapter les mesures et de trouver des solutions dans les situations de blocage. Ce constat atteste ainsi que la qualité des modalités de supervision a permis de renforcer l'efficacité du programme et de réduire les délais.

DURABILITE

l. Viabilité financière:

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

Sans objet ce critère ne s'applique pas à ce type projet

Le RAP n'aborde pas cette question et on n'a pas d'éléments pour juger de la viabilité des réformes

m. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités:

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

De par les objectifs de la composante 1 relative au fonctionnement du secteur public le programme a des effets notables sur la durabilité institutionnelle, notamment par les outils et mesures mis en place. Le RAP précise que l'interlocuteur de la banque pour ce programme est la Direction Nationale du Plan pour laquelle il souligne une forte stabilité du personnel sur la période (5 ans) qui a constitué un atout pour le renforcement des capacités internes. Des unités spécifiques ont été constituées et contribuent à une meilleure organisation des tâches et des thématiques. Le RAP évoque le manque de personnel dans de nombreuses directions qui se traduit par une surcharge de travail. De même l'aide-mémoire de février 2018 détaille les réformes positives mises en œuvre au niveau du recouvrement de l'impôt avec le déploiement d'inspecteurs dans certaines îles, la mise en place d'une plateforme pour le remboursement de la TVA, d'un programme d'amnisties en 2018, et d'une commission de suivi des exemptions recommandant la réalisation d'études d'impact fiscal de ces amnisties ainsi que la réalisation d'une base de données des contribuables (sorte de cadastre fiscal).

La revue confirme l'évaluation satisfaisante (4) du RAP.

n. Appropriation et durabilité des partenariats:

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

Le programme bénéficie et participe à l'institutionnalisation du GAB et à une cellule de dialogue qui permet des rapprochements à la fois entre la banque et les directions nationales des ministères et des sociétés publiques et entre la banque et les autres bailleurs. On note aussi une bonne qualité de l'implication et des relations avec le bureau de la banque au Sénégal, et plus généralement avec les actions menées à l'échelle de la sous-région. Néanmoins le RAP fait état d'un manque de suivi des actions qui est préjudiciable à un bon pilotage des réformes et de leurs interactions positives et effets d'entraînement avec les mesures sectorielles. Par contre en positif le RAP souligne la continuité dans le temps des appuis budgétaires et de l'esprit des réformes.

Les commentaires des pairs mettent en avant le renforcement du rôle de coordination joué par la Direction de la Planification par rapport aux autres directions et structures. Les aide-mémoires notamment celui de février 2018 détaille la diversité des partenaires associés à ces réunions de dialogue, notamment les banques locales, la chambre de commerce, l'association des municipalités... sachant que les perspectives de décentralisation devraient renforcer le rôle des municipalités dans le futur. Le RAP souligne aussi que la continuité par rapport aux programmes précédents permet de renforcer les partenariats. Il s'agit là d'un point fort de cet appui budgétaire qui a permis d'engager les acteurs concernés dans des relations à long-terme et une meilleure appropriation des réformes, allant dans le sens de la durabilité (enseignement du RAP). On note la création d'une matrice des actions qui permet de mieux coordonner le projet et plus généralement les interventions de la banque avec celles des autres bailleurs. Sur certaines actions comme par exemple la mise en place d'incubateurs, le pays était appuyé techniquement par un don MIC de la Banque, ce qui a permis de fournir les capacités nécessaires pour une pleine réalisation de la mesure (enseignement du RAP)

La revue confirme l'évaluation en classe 3 du RAP.

o. Durabilité environnementale et sociale:

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

Sans objet ce critère ne s'applique pas à ce type projet

4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

a. Performance de la Banque:

(Préparation/approbation, en partie s'assurer de la qualité à l'entrée (QAE): qualité de la supervision, achèvement): Fournir les observations sur l'objectivité des notations du RAP et de l'appréciation de l'emprunteur, et réévaluer au besoin la performance de la Banque durant tout le cycle du projet (conception, mise en œuvre; achèvement) en se concentrant sur les indications des éléments de preuves du RAP en rapport avec l'ensemble des 7 critères définis dans la note d'orientation du RAP.

Les documents fournis (Document de stratégie pays, évaluation du programme, RAP, et quelques aide-mémoires de mission de dialogue) attestent d'une bonne connaissance et forte implication de la Banque dans les réformes à faire, renforcé par le fait qu'il s'agit d'une implication dans la durée qui permet la création d'un partenariat étroit et efficace. La performance très positive de la Banque est due à la fois aux experts mobilisés (avec une certaine

continuité des consultants dans les différentes missions) et à l'appui et l'implication forte du bureau de la banque au Sénégal. Le RAP fait état d'une attitude pro-active. La concordance des objectifs du programme avec ceux de la Banque et des stratégies nationale de développement renforce la légitimité et par là l'efficacité des réformes financées par la Banque. On note une grande qualité de dialogue entre les partenaires qui contribue à la bonne performance du programme, notamment une certaine souplesse qui a permis en acceptant la révision de trois des indicateurs de déclenchement de minimiser les retards, lesquels se traduisant par des surcoûts financiers pour le pays (taux moins avantageux). L'aide-mémoire de février 2017 souligne l'implication stratégique de la Banque comme conseil pour le nouveau gouvernement à l'occasion de la définition du nouveau projet stratégique (PSDS), ainsi que la communication régulière de la Banque avec les directions concernées par rapport à l'évolution du cadre macroéconomique.. Les notes données par le RAP sont objectives, motivées et accompagnées d'arguments clairs.

La revue confirme l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP.

b. Performance de l'Emprunteur:

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

La participation régulière des représentants du pays et la stabilité des équipes constituent des points positifs pour la performance des équipes nationales. On observe un bon climat de dialogue et une volonté du pays de répondre aux exigences de la banque. Néanmoins le RAP souligne les difficultés de suivi des effets des réformes, et on peut noter un manque d'actualisation des données de références macro-économiques (estimations ou données consolidées).

La revue ne confirme pas l'évaluation très satisfaisante (4) du RAP et propose un score de 3 pour tenir compte de l'absence de suivi et notamment de données récentes pour distinguer les effets respectifs de la première et deuxième phase du programme

c. Performance des autres parties prenantes:

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

Sans objet

5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

a. Evaluation globale:

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

Le RAP arrive à une moyenne de volets de 3,63 et donc d'une évaluation globale de très satisfaisant. La revue ne confirme pas cette évaluation. On obtient en effet deux scores de 3,5 pour la pertinence et la durabilité et deux scores de 3 pour l'efficacité et l'efficacité ce qui conduit à une moyenne globale de 3,25 et donc globalement satisfaisant. Il est à noter que cette différence vient d'un seul désaccord concernant les produits, ce qui réduit la composante concernant l'efficacité (via l'objectif de développement).

Les scores obtenus aux différents volets témoignent d'une bonne performance globale du projet. Néanmoins il convient de souligner la difficulté dans l'évaluation à distinguer les résultats des actions entre les phases PACE I et

PACE II avec de nombreux indicateurs déjà atteints à l'issue de la phase 1 (à l'exception de 4 produits qui seront révisés entre février et octobre 2017 pour ne pas entraver la deuxième phase). La continuité des actions et composantes entre les deux phases est un gage de stabilité mais ne permet pas de bien évaluer les effets propres à la deuxième phase, ceci d'autant dans un contexte de manque de données actualisées. Par ailleurs la performance des réalisations doit tenir compte que plus de la moitié des mesures (56%) relève de l'évolution du cadre institutionnel et réglementaire.

b. Conception, Mise en œuvre et utilisation du suivi & évaluation:

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

Le RAP est de bonne qualité ainsi que les documents d'aide-mémoire ... mais on a pu disposer que d'un nombre limité de ces documents qui permettent ainsi plutôt de voir le type de suivi que de reconstituer la synthèse chronologique des actions et problèmes rencontrés pour avoir une bonne vision du déroulé et des effets du programme. Le caractère très général des objectifs des différentes composantes et des mesures de nature très institutionnelle complique le suivi des actions et de leurs impacts. Notamment bien que s'agissant de mesures macroéconomiques, il est surprenant que les différentiels de situations entre les îles n'aient pas été plus souvent abordés... de même les changements et réformes effectuées au sein des entreprises publiques déficitaires ne sont pas précisées (TACV et IFH). Le lecteur manque parfois d'éléments de précision, par exemple les difficultés rencontrées à propos des trois déclencheurs sont évoquées de façon souvent trop implicite dans le RAP. Un tableau de synthèse des indicateurs posant problème est produit dans le rapport de retour de mission de juin 2017. Ainsi les recommandations des pairs de juin 2018 suggèrent de donner plus d'exemples en précisant la liste des structures qui ont été renforcées. Certains éléments témoignent d'une nécessaire souplesse des engagements pris avec par exemple les difficultés à trouver les compétences et des éléments pertinents de substitution telle la mise en place effective de l'UASE, unité spéciale chargée d'appuyer le ministère et de coordonner les partenariats public privé.

Le RAP fait état d'un manque de suivi par le pays même si on note par ailleurs une grande régularité des missions de dialogue.

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

a. Enseignements tirés:

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

Originale	Le dialogue ne doit pas être effectué seulement lors d'opérations à venir, mais doit être continue dans le temps afin de mieux appréhender les questions importantes et les intégrer dans les futures opérations. A cet égard, le suivi du dialogue de proximité avec le bureau de la Banque au Sénégal est important.	Validation Sign-Off
Reformulation (Si applicable)		

<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	Bien évidemment on ne peut être que d'accord avec ce besoin, mais le constat est à tempérer par des remarques des aides mémoires qui évoquent un lien continu de la banque avec certaines directions, un rôle de conseil avec le nouveau gouvernement pour la rédaction de leur document stratégique et l'appui fort apporté par le bureau de la banque au Sénégal.
---	---

<u>Originale</u>	La Banque a profité de son appartenance au groupe d'appui budgétaire afin de (i) coordonner le PACE avec les opérations et le dialogue des partenaires, et (ii) profiter des espaces de dialogue offerts par le groupe. Si le groupe d'appui budgétaire propose un cadre solide de coordination et de dialogue avec des revues bi-annuelles, aucune matrice commune n'existait avant 2018 (même si les aide-mémoires des réunions peuvent faire office de matrice). Ce point serait à renforcer. Dans ce cadre il est important d'œuvrer pour une matrice commune qui n'est pas encore finalisée, et ce pour plus d'efficience.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>		
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	Oui le besoin de cadre commun est reconnu... mais sa mise en place à l'issue d'un bon fonctionnement du GAB augure d'une bonne appropriation et efficacité de ce cadre. Il est plus efficace qu'il résulte d'une bonne coordination et confiance plutôt que d'avoir été imposé en début de processus	

<u>Originale</u>	Un des points forts de cet appui budgétaire a été de construire sur les programmes précédents. Ceci permet d'engager les acteurs concernés dans des relations à long-terme ce qui promeut un suivi plus rapproché et une meilleure appropriation des réformes, allant dans le sens de la durabilité.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>		
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	Oui la continuité des programmes permet de s'inscrire dans la durée et de répondre aux évolutions avec plus de souplesse. Néanmoins parfois, il est difficile de distinguer les actions et leurs résultats dans le temps.	

<u>Originale</u>	Sur certaines actions comme par exemple la mise en place d'incubateurs, le pays était appuyé techniquement par un don MIC de la Banque, ce qui a permis de fournir les capacités nécessaires pour une pleine réalisation de la mesure.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>		
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	C'est intéressant mais peu évoqué dans le RAP trop axé sur les points de réforme institutionnelle. Un des aides mémoire en fait état mais sans détailler les modes de collaboration et surtout l'avancée et le fonctionnement de ces incubateurs (nombre d'adhérents et type d'appui par exemple)	

<u>Nouvelle leçon</u>	
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	

b. Recommandations:

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

<u>Originale</u>	Le Gouvernement doit appuyer la création d'un système robuste de suivi des réformes.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>		
<u>Destinataire(s)</u>	Beneficiaire	

Commentaire de l'Évaluateur	Oui c'est très important on note un manque global de suivi et de lien avec l'institut statistique. Une réforme et un projet d'appui à ce niveau pourrait peut-être être envisagée avec un appui de personnel
------------------------------------	--

Originale	Le dialogue ne doit pas être effectué seulement lors d'opérations à venir, mais doit être continue dans le temps afin de mieux appréhender les questions importantes et les intégrer dans les futures opérations. A cet égard, le suivi du dialogue de proximité avec le bureau de la Banque au Sénégal est important.	Validation Sign-Off
Reformulation (Si applicable)		
Destinataire(s)	Banque	
Commentaire de l'Évaluateur	Déjà formulé ...(premier enseignement)	

Originale	Dans certains cas les mesures peuvent être mal définies au préalable, ou simplement bien définies mais des changements de circonstances altèrent leur faisabilité. Dans de tels cas, il est plus important de se focaliser sur les résultats escomptés et modifier les mesures sans changer leur focus, faisant preuve de flexibilité sans compromettre les objectifs de développement.	Validation Sign-Off
Reformulation (Si applicable)		
Destinataire(s)	Banque et Beneficiaire	
Commentaire de l'Évaluateur	Oui et le dialogue régulier auquel participe la banque dans le cadre du GAB permet cela ... avec des réorientations en 2016 sur quatre déclencheurs qui auraient peut-être pu être anticipée pour éviter le retard qui en a résulté. Plus de souplesse doit être apporté ... et on peut s'interroger à ce niveau sur l'intérêt que pourrait avoir la mise en place de financement sur les résultats actuellement envisagé par la banque	

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

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

Très satisfaisant le RAP détaille précisément les produits et les effets, il rend compte de nombreux éléments de preuve et explications fournis par les aides mémoires. Il dénote une bonne connaissance du programme et du pays. Cependant il a été réalisé en mai 2018 alors que la date de clôture du projet est décembre 2018, ce qui ne permet pas d'avoir tout le recul nécessaire pour juger de certaines réalisées et surtout de leur effet.

La qualité du RAP est jugée très satisfaisante (4).

Difficile de dire exemplaire au niveau des délais car il arrive trop tôt. Les remarques des pairs ont toutes été prises en compte et ne relevaient pas de lacune majeure.

8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'IDEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen du RAP 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.

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
PERTINENCE	4	4	

Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	
Pertinence de la conception du projet	4	4	
EFFICACITE	4	3	
Objectif de développement (OD)	4	3	Le projet vise à créer les conditions d'une croissance soutenue à travers deux axes, à savoir le renforcement de l'efficacité des investissements publics et la promotion de la compétitivité du secteur privé. Bien que la plupart des produits ont été réalisés, la revue relève deux problématiques : d'abord, ce n'est pas le cas universellement, et ensuite de nombreuses réalisations sont intervenues en 2016. lors de la phase I. Pour ces raisons, la revue ne considère l'efficacité dans la réalisation des extrants comme étant très satisfaisante.
EFFICIENCE	3	3	
Respect du calendrier	3	3	
Efficiency de l'utilisation des ressources	s/o	s/o	
Analyse coût -bénéfice			
État d'avancement de l'exécution (IP)			
DURABILITÉ	3,5	3,5	
Viabilité financière	s/o	s/o	
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4	4	
Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	
Durabilité environnementale et sociale	s/o	s/o	
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	3,63	3,28	
Performance de l'Emprunteur:	4	3	Nous avons voulu prendre acte du manque de suivi réalisé par l'emprunteur
Performance de la Banque:	4	4	
Performance des autres parties prenantes	s/o	s/o	
Qualité du RAP:			

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

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

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

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

Action de suivi par OPEV:

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

Vérification par le Chef de Division

Approbation du Directeur

Sources de données pour la validation:

- Documents/rapports et base de données

Pièce jointe:

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

NOTE D'ÉVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
4	Très satisfaisant
3	Satisfaisant
2	Insatisfaisant
1	Très insatisfaisant
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	La situation difficile du cap vert et le besoin de réforme structurelle dans les financements public justifient totalement le projet qui vise à créer les conditions d'une croissance soutenue à travers deux axes, à savoir le renforcement de l'efficacité des investissements publics et la promotion de la compétitivité du secteur privé.
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	4	Le document pays et le document de projet sont très détaillés et font la preuve d'une bonne connaissance du contexte. Les types de réformes préconisées sont justifiés mais les déclencheurs et mesures préalables manquent de souplesse. Les points forts et faibles sont bien identifiés, notamment la conformité aux lignes directrices, cohérentes avec les autres actions et tiennent compte des leçons issues des projets passés
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		4	4	
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet 1	50%	50%	Le non réalisation est en réalité un retard
	Effet 2	50%	50%	
	Effet 3	100%	100%	Le nombre de projet PPP est atteint mais on a pas de détails sur les types de projets et leur faisabilité et pérennité à moyen terme
	Effet 4	150%	150%	La performance élevée du taux d'effet rend compte de la réussite du programme mais aussi de la sous évaluations des cibles Mais les résultats sont bons
	Effet 5	250%	250%	
	Effet 6	600%	600%	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
Niveau de réalisation des produits				
	13 Produit totalement réalisés donc très satisfaisant			Produits N° 1/2/3/4/6/7/8/13/15/16/17/18
	3 produits réalisés à 75%	4	4	Produits N° 5/11/12
	1 produit réalisé à 50%			Produit N° 14 Une nouvelle structure de substitution Pro Garante a été créée et respecte le principe initial
	2 produits non réalisés			Produits N° 9/10 qui en fait sont de retards de programmation qui seront proposé à la prochaine loi de finance en 2019
Notation l'Objectif de Développement (OD)				
	Objectif de Développement	4	3	Malgré quelques retards et substitutions, le programme est jugé positivement comme une réussite au sens où on observe un redressement du PIB et une baisse de l'endettement public. Toutefois la non-réalisation de certains produits réduit automatiquement l'évaluation de cet aspect
	NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	4	3	
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire1	100%	100%	L'ensemble de la population est bénéficiaire de l'augmentation de la croissance. , les entreprises, les exportateurs et le secteur public sont plus particulièrement concernés ainsi que plus généralement les autres projets réalisés à la même période qui bénéficient aussi de l'appui budgétaire.
	Bénéficiaire2			
	Bénéficiaire3			
Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans la cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)				
	Développement institutionnel	4	4	Nombreux apports à la durabilité institutionnelle
	Genre	Non noté		Peu évoqué, hormis une proportion de création de micro et petite entreprises de 46% par des femmes
	Environnement & Changements climatiques			Sans objet
	Réduction de la pauvreté			Sans objet
	Développement du secteur privé			Impact important + 600% de création d'entreprises
	Intégration régionale			Appui aux exportateurs par la réduction des délais administratifs
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ		4	3	Bonne performance du programme

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	3	Retard d'une année lié à la non réalisation de trois déclencheurs
	Efficiences de l'utilisation des ressources			Sans objet
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)			Sans objet
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)			Pas assez d'élément
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		3	3	
DURABILITÉ	Viabilité financière			Pas assez d'élément
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	4	4	Renforcement des capacités par des liens réguliers et des conseils auxquels s'ajoutent les réformes structurelles qui rationalisent l'intervention publique
	Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	Continuité des liens voire des interlocuteurs du fait de la stabilité des emplois. La note légèrement plus faible s'explique par l'insuffisance du suivi
	Durabilité environnementale et sociale			Sans objet
NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE		3.5	3.5	
<p>* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER).</p> <p>L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donnée : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).</p>				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	4	4	Bon diagnostic initial malgré la faiblesse des annexes techniques notamment concernant l'évolution des principaux agrégats macroéconomiques. On note une souplesse d'ajustement permise par l'efficacité des missions de dialogue et du groupe d'appui budgétaire qui permet une continuité et une articulation entre bailleurs

	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution		4	Le document du programme est largement renseigné par le document pays et s'inscrit en continuité avec les actions passées
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation		4	Les aides mémoires des missions effectuées témoignent d'un grand nombre de parties prenantes régulièrement rencontrées, entreprises publiques, chambre de commerce, banque, différentes directions des ministères
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde		4	La situation était jugé bonne au moment du lancement de la phase II
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation		4	Les missions de supervision sont régulières avec une certaine continuité des consultants, les documents de synthèse, retour de mission et le RAP sont précis.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc)		4	
	Promptitude des réponses aux requêtes		4	Il est fait état d'une bonne capacité d'écoute de la Banque qui prend la direction du groupe d'appui entre 2017 et 2020 et donc est très pro active
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		4	4	
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution		4	Non évoqué
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes		4	Malgré parfois des délais, le pays a cherché à répondre à tous les produits déclencheurs et conditions préalables
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie			Non évoqué
	Réactivité aux recommandations de supervision			Il est fait état d'une bonne réceptivité mais le manque de suivi ne permet pas toujours de réagir rapidement
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet		3	Manque de suivi
	Respect du calendrier de préparation des requêtes			Non évoqué
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		4	3	
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers			Sans objet
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration			Bonne coordination des actions du fait du fonctionnement en groupe d'appui avec la Banque Mondiale, le Portugal, le Grand-Duché du Luxembourg et l'UE
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)			
	Qualité du travail des prestataires			Sans objet
	Réactivité aux demandes des clients			Sans objet

NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES			
--	--	--	--

La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.

- (i) Très satisfaisant (TS) : 4
- (ii) Satisfaisant (S) : 3
- (iii) Insatisfaisant (I) : 2
- (iv) Très insatisfaisant (TI): 1

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

Critères	Sous-critères	Validation OPEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	3	Les données de référence avant le projet ne sont pas suffisamment précises, d'autant qu'il existe une phase 1 On aurait pu avoir un tableau macro-économique avec quelques indicateurs de référence suivi régulièrement, mais les retards des données du pays sont un handicap à ce niveau
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	Les indicateurs d'effets ont été sous-estimés
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	Sans objet	Difficile et non pertinent pour la plupart des mesures
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	4	Très bon diagnostic initial
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E		3,5	Satisfaisant
MISE EN ŒUVRE S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	3	Il existe une mission de dialogue tous les 6 mois et un appui du bureau de Dakar, mais il n'y a pas de système formel institué
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		3	Satisfaisant
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	4	Oui les données des groupes d'appui sont utilisées par le pays
NOTE DE L'UTILISATION		4	Très satisfaisant
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		3,5	Satisfaisant

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	4	Les arguments donnés sont clairs et précis témoignant d'une bonne connaissance du déroulement du programme et du contexte du pays. Cependant peu de preuves concrètes sont mobilisées en termes de citations de documents de référence
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3,5	Les cibles sont sous évaluées et le bilan aurait pu être plus critique/ au réalisme des effets
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	4	Toutes les parties sont cohérentes entre elles

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.	3,5	On manque un peu de précision sur les raisons qui ont introduits des délais ou inversement qui ont permis la réussite de certaines actions ... car on reste dans une logique de présentation très macroéconomique
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3,5	Ces aspects sont peu abordés
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.	s/o	Sans objet
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	3,5	Aucune source des données et documents de références ne sont précisés
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	4	Bien qu'il n'y ait pas d'éléments de preuves, les enseignements sont précis. Les remarques des pairs portent sur des éléments de détail ce qui tend à prouver que rien d'important n'a été oublié
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	4	Très bon document clair et bien renseigné
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	4	Très satisfaisant
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	4	En avance !!! ; ce qui n'est pas forcément un atout
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur /préparation du RAP	s/o	Sans éléments de jugement
Note sur la conformité du RAP	4	Très satisfaisant
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

Liste des documents de référence

Document stratégique de pays

Cap Vert 2014-2018 24 p + annexes

Document de projet

Programme d'appui à la croissance économique phase II octobre 2017 15 p + annexe + document annexe techniques

Aide-mémoire :

Février 2017 8 p.

Juin 2017 4 p

Février 2018 7 p

Rapport de retour mission

Juin 2016 4 p

Matrice de commentaires des pairs évaluateurs

Juin 2018 2 p

RAP
Mai 2018, 17 p