

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE			
a. Données du projet			
Titre du projet : Programme d'urgence d'appui à la consolidation budgétaire (PUCB)			
Code du projet: P-TD-KA0-007	Numéro de l'instrument: 5900155012704		
Type de projet : Appui Budgétaire	Secteur: Multi-Secteur		
Pays: Tchad	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
Étape du traitement	Évènement	Date de décaissement et de clôture	
Date d'approbation : 24/11/2017	Montants annulés :	Date initiale de décaissement :	
Date de signature : 29/11/2017	Financement complémentaires :	Date initiale de clôture : 31/12/2018	
Date d'entrée en vigueur : 29/11/2017	Restructuration :	Délai révisé du décaissement :	
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : 12/12/2017	Prorogations (préciser les dates) :	Date de clôture révisée :	
Date réelle du 1 ^{er} décaissement : 02/01/2018			
b. Sources de financement			
Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt :	46000000	46000000	100 %
Don :			
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	46000000	46000000	100 %
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre :			
c. Responsable au sein de la Banque			
Fonction	A l'approbation	A l'achèvement	
Directeur régional	Ousmane DORE	Racine KANE	
Directeur sectoriel	Abdoulaye COULIBALY	Abdoulaye COULIBALY	
Responsable sectoriel	A. Lamine ZEINE	A. Lamine ZEINE	
Coordinateur d'activités	R. LAKOUE DERANT	Kevin LUMBILA	
Coordonnateur d'activités suppléant			
Chef de l'équipe du RAP		OLLAME BEKALE / Abou BA	
Membres de l'équipe du RAP		Alassane DIABATE	
d. Données des Rapports			
Date du RAP : 31 décembre 2019			
Dates de la mission du RAP :	De : 10 décembre 2019	Au : 18 décembre 2019	
Date de RAP-EVN : 11 novembre 2020			
Évaluateur/consultant : BANSE Clément		Reviseur/Chargé du projet: Issa KOUSSOUBE	

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.

Depuis 2014, l'économie tchadienne est durement affectée par la baisse des cours du pétrole entraînant la contraction du PIB pétrolier de 8,4% en 2016 et une baisse drastique du niveau des réserves de change, en deçà de la norme de 3 mois d'importations. Par ailleurs, l'Etat tchadien a accru considérablement sa dette intérieure rendant **ainsi** sa dette extérieure insoutenable. Face à cette situation, le Gouvernement a **opéré** une baisse importante des dépenses d'investissement public financées sur les ressources nationales, **provoquant** une contraction du PIB hors

pétrole de 6 % en 2016. En outre, le Gouvernement a **non seulement** réduit sensiblement les dépenses de fonctionnement mais aussi les dépenses de réduction de la pauvreté. Ces dernières ont baissé de 36,5 % entre 2014 et 2016 ; ce qui a eu un impact social négatif sur la population. Cette situation a **accentué** la pression sur les finances publiques. **Par ailleurs**, l'économie tchadienne reste affectée par la situation sécuritaire qui prévaut dans le Sahel et dans la région du Lac Tchad. Le pays accueille **en effet** plus de 750 000 réfugiés.

En 2017, malgré une légère amélioration de la situation économique en raison d'une légère hausse des cours du pétrole,

l'économie tchadienne se trouve dans une très grande fragilité et la mise en œuvre du PND 2017-2021, qui prévoit d'importants investissements, est menacée. Celui-ci est principalement centré sur la diversification de l'économie, afin

de réduire sensiblement la dépendance du Tchad **vis-à-vis du** pétrole, et l'amélioration de la qualité de vie des population

tchadienne, toutes choses qui contribueraient à une émergence graduelle du pays de sa situation de fragilité. Il est donc urgent d'assister financièrement le Tchad et de le soutenir dans ses efforts de consolidation budgétaire afin de créer un espace favorable, dans un premier temps, à la relance économique et à la préservation des dépenses sociales, puis à la mise en œuvre du PND 2017-2021, fondamental pour la réussite du processus de diversification de l'économie.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le Programme d'urgence d'appui à la consolidation budgétaire (PUCB), qui est une intervention coordonnée et ayant des synergies et des complémentarités avec les appuis des autres PTF opérant au Tchad ; en particulier le FMI, dont le nouveau programme financé par la FEC est principalement axé sur la restauration de la stabilité macroéconomique.

De manière concrète, l'appui financier et technique du PUCB contribuera à relancer la croissance économique tout en la rendant plus inclusive.

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.

Le PUCB est un Appui budgétaire en réponse aux crises (ABRC), qui a pour objectif d'appuyer le Gouvernement tchadien dans ses efforts visant à relancer en urgence l'économie et préserver les dépenses sociales, à travers la consolidation budgétaire (qui se définit comme une amélioration de la mobilisation des ressources internes conjuguée à une amélioration de la gestion des ressources publiques).

Le double effet attendu est une amélioration de la mobilisation des ressources internes et une amélioration de la gestion des dépenses publiques.

c. Produits et bénéficiaires visés :

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

Pour atteindre les effets escomptés, il est prévu la réalisation de plusieurs produits. Pour l'amélioration de mobilisation des ressources domestiques, il s'agit de l'existence : (i) d'une étude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP ; (ii) d'un nouveau régime simplifié de l'IRPP ; (iii) d'un plan de mobilisation des recettes fiscales ; (iv) d'un protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects ; (v) d'un nouvel organigramme de la Direction générale des impôts ; et (vi) d'un contrat de performance de la Direction générale des impôts.

Pour ce qui est de l'amélioration de la dépense publique, il s'agit de l'existence : (i) d'un plan d'action consécutif à l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat ;(ii) d'un rapport sur l'audit des diplômes des agents de la fonction publique et plan d'action y relatif ; (iii) d'une Stratégie de gestion de la dette à moyen terme ; (iv) d'un Logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 ,et (v) d'un rapport d' Audit des arriérés intérieurs et plan d'apurement des arriérés intérieurs.

d. Principales activités/Composantes :

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

Le PUCB comporte deux principales composantes. La première est l'amélioration de la mobilisation des ressources internes, et la seconde l'amélioration de la gestion des dépenses publiques. Plusieurs activités sont prévues dans le cadre de ces deux composantes. Il s'agit notamment (i) des audits et des études à réaliser ; (ii) de réformes à mettre en place tant au niveau de la chaîne de la dépense qu'au niveau des recettes, et (iii) de l'adoption d'une stratégie et d'un logiciel de gestion de la dette.

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.

Le PUCB est un Appui Budgétaire en réponse aux crises (ABRC) qui a pour objectif d'appuyer les efforts du Gouvernement visant à relancer en urgence l'économie et préserver les dépenses sociales à travers la consolidation budgétaire dans un contexte de baisse significative des cours du baril (et partant des ressources budgétaires du pays). La justification du programme est liée aux risques grandissants de rupture de la cohésion sociale et au coût potentiel d'une non-intervention : « L'Etat tchadien est en train d'aller vers une incapacité à assurer des services

sociaux de base. La confiance entre l'Etat et les citoyens risque de connaître une rupture, les défis de fragilité au plan politique, sécuritaire, économique, social, et environnemental sont en train de s'accroître à une grande vitesse.

Au regard de ce qui précède, la revue valide la note très satisfaisante (4) que le RAP a attribué à la pertinence des objectifs du PUCB.

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 RAP . 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.

Les capacités institutionnelles du pays sont notoirement faibles. Mais le programme fait référence aux appuis institutionnels mis en œuvre par la Banque pour appuyer certaines réformes mais sans expliciter les synergies et les conditions pour les rendre effectives.

La problématique sociale est au cœur du programme. L'aggravation de la situation sociale est une préoccupation forte. Le programme entend y répondre à travers un financement du budget et la poursuite des réformes engagées lors des phases I et II du PARFIP pour améliorer la qualité des dépenses publiques. De plus, le PUCB met en œuvre certaines recommandations pertinentes de travaux analytiques dont l'étude sur la mobilisation des ressources publiques intérieures hors pétrole. Toutefois, les objectifs du PUCB semblent ambitieux pour une opération d'urgence qui doit avoir un objectif de contribuer à stabiliser en urgence le cadre macroéconomique.

Toutefois, la logique d'intervention qui sous-tend cet enchaînement n'est pas explicite de même que les risques de ne pas voir une consolidation budgétaire et/ou de ne pas voir les moyens budgétaires effectivement contribuer au maintien et au développement des services sociaux de base même si l'évaluation du risque fiduciaire effectuée en août 2014 et mise à jour en août 2017.

Le PUCB devrait avoir un effet positif sur les femmes à travers la préservation des dépenses sociales et le financement des axes prioritaires de la politique nationale du genre adopté en 2011 (élimination des écarts filles/garçons). Mais il y a beaucoup d'hypothèses non explicitées pour veiller à l'atteinte de ces résultats.

Globalement le PUCB a une bonne conception mais l'opération n'est pas explicite sur certains aspects notamment sur les liens de causalités et l'analyse de risque et des hypothèses. **Pour ce faire, la revue ne valide pas la note 4 que le RAP a attribué au PUCB et suggère la note 3 (Satisfaisante).**

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).

Au niveau de la réalisation des produits, la revue a relevé que le niveau de réalisation des produits qui figurent dans le RAP est dans l'ensemble relativement plus optimiste que celui du dernier EER qui figure en annexe du RAP, ce qui entraîne des incohérences. Toutefois, la revue a basé son jugement sur les appréciations du RAP qui semblent plus récentes. Ainsi, le RAP indique que 3 des 4 cibles ont été atteintes et que seule la cible relative à la dette intérieure n'a pas été atteinte. Pour la revue, en plus de cible non atteinte citée par le RAP, il faudra ajouter la cible relative à l'application d'un contrat de performance au Directeur Général des impôts dont le projet de document est toujours en instance dans le cabinet du Ministre des finances.

Toutefois, la revue estime que la réalisation partielle de certaines cibles n'est pas de nature à remettre en cause la note 3 que le RAP a attribué au PUCB. Pour conséquent, elle valide ladite note.

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.

Selon le RAP, le Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole serait de 8,8% en 2019 contre un objectif de 8,2% en 2018. Il ressort donc, que la mobilisation des ressources s'est légèrement améliorée. Pour le RAP, ce résultat positif traduit les efforts engagés par le Gouvernement, qui se sont inscrits dans un contexte économique plus favorable. Il résulte essentiellement d'un meilleur suivi de la TVA, de l'application d'une pénalité de 15% au cordon douanier pour les importateurs inconnus des services fiscaux et de la réduction des exonérations.

La revue note certes une amélioration du ratio en dépit du fait que certaines cibles ne soient pas atteintes au niveau des produits. Cette amélioration s'expliquerait également par une meilleure conjoncture.

En matière de rationalisation de la dépense publique, l'objectif visé était de faire baisser le ratio masse salariale/PIB hors pétrole de 7,5% en 2016 à 6,9% en 2018. Il ressort du RAP que la poursuite des efforts du Gouvernement visant à rationaliser la gestion de la masse salariale a permis de renforcer la gestion des dépenses publiques qui s'est nettement améliorée. Ce constat est partagé avec les conclusions de la cinquième revue de la facilité élargie du crédit (FEC) du FMI, de novembre 2019. La revue confirme également cette performance en se basant sur les résultats de l'analyse de la performance du PUCB que BDEV a effectuée en 2018 dans le cadre de l'évaluation de la Stratégie de la fragilité de la Banque.

De même, sur la gestion de la dette, la revue partage l'analyse du RAP qui stipule que les retards accumulés par l'audit de la dette, n'ont pas permis d'entamer de manière satisfaisante l'apurement de la celle-ci en particulier la dette intérieure. De même, la faiblesse des capacités institutionnelles qui devait être comblée par l'acquisition du logiciel de gestion de la dette a constitué un handicap à l'atteinte des résultats escomptés en matière de gestion de la dette.

Par conséquent, au regard des performances enregistrées mais également des points d'amélioration, la revue valide la note satisfaisante que le RAP a attribué au PUCB dans la production des effets.

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).

La revue partage l'analyse du RAP qu'elle juge réaliste et pertinente. En effet, le RAP estime que bien que le PUCB s'est exécuté dans un contexte socio-économique difficile, des progrès ont été réalisés vers l'atteinte de ses objectifs visés en 2017. La croissance économique s'est nettement améliorée pour s'établir à 2,4% en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays.

A travers le PUCB, la Banque a apporté un soutien important, à travers des actions destinées à améliorer l'efficacité de la collecte des recettes non pétrolières. Les réformes engagées au niveau de l'administration fiscale pour créer un cadre institutionnel plus efficace en matière de mobilisation des ressources fiscales ont atteint pour la plupart leurs cibles à l'exception de l'application du contrat de performance au DG des impôts. Ces avancées conjuguées à une conjoncture favorable ont eu un impact positif sur le niveau des recettes mobilisées, dont le ratio, par rapport au PIB (hors pétrole), est passé de 7% en 2016 à 8,2% en 2018 et à 8,8% en 2019.

Au niveau de l'amélioration des dépenses, les efforts en matière de rationalisation de la dépense publique ont permis de réduire le ratio de la masse salariale par rapport au PIB (hors pétrole) de 7,5% en 2016 à 6,9% et 6,7% respectivement en 2018 et 2019. En revanche, la cible relative à la réduction du ratio de la dette par rapport au PIB n'a pas été atteinte. Ainsi, il ressort du RAP que ce ratio, qui devrait passer de 40% en 2016 à moins de 35% en 2018, s'est accru, au contraire, pour atteindre 50%. Cette contreperformance, qui concerne essentiellement la dette intérieure, s'explique par le retard enregistré par l'audit des arriérés intérieurs et la mise en œuvre du plan d'apurement qui devrait en résulter.

La revue partage l'analyse du RAP sur le fait que la persistance d'un stock important d'arriérés intérieurs constitue une menace à la pérennité des progrès réalisés en matière de consolidation budgétaire. Pour ce faire, l'apurement de la dette intérieure demeure une priorité du Gouvernement pour renforcer la situation budgétaire et donner également une nouvelle dynamique au développement des activités du secteur privé, en particulier dans le secteur non pétrolier. Toute chose qui aura un impact macroéconomique important qui peut entraîner une amélioration des conditions de vie des populations à travers des créations d'emplois.

Au total, la revue valide la note satisfaisante que le RAP a attribuée au PUCB dans l'atteinte des objectifs de développement.

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.

Comme indiqué dans le rapport d'évaluation du PUCB et rappelé par le RAP, les principaux bénéficiaires du PUCB sont entre autres le ministère des Finances et du Budget et ses principaux départements, notamment les départements des impôts et des douanes, de la dette publique qui ont bénéficié d'un cadre institutionnel plus approprié pour une gestion plus efficace des finances publiques. Toutes ces actions devront à terme contribuer à stabiliser le cadre macroéconomique du pays en le rendant propice à une relance économique plus forte et inclusive qui devra mieux profiter à terme à la population tchadienne.

Le PUCB a couvert presque l'ensemble des bénéficiaires visés.

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.

N/A

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.

L'évaluation de la performance du PUCB que BDEV a effectué en 2018 confirme que le calendrier de mise en œuvre du PUCB a été respecté. Le programme, d'un montant de 46 millions d'UC a été approuvé le 24/11/2017 et est entré en vigueur le 29/11/2017. Le décaissement de 100% du montant total du programme est intervenu le 12/12/2017, soit moins de 1 mois après son approbation. Les conditions préalables au décaissement ont été remplies dans les meilleurs délais et le décaissement a été fait à temps prévu. En outre, la plupart des mesures de réformes, en particulier celles relatives au renforcement de la mobilisation des réformes et à la maîtrise de la masse salariale, ont été réalisées selon le calendrier prévu dans le cadre du programme.

Par conséquent, la revue valide la note 4 que le RAP a attribué au PUCB

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).

N/A

j. Analyse coûts- bénéfices:

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.

N/A

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).

La revue a relevé des écarts d'appréciation entre l'EER et le RAP. Par exemple, pendant que l'EER estime que l'audit des diplômes des agents de la fonction publique était toujours en cours, le RAP indique qu'il est achevé. Il en est de même pour l'audit de la dette. Toutefois, la revue est d'avis avec le RAP que globalement toutes les rubriques ont été évaluées avec des notes satisfaisantes qui varient entre 3 et 4, ce qui est en cohérence avec la notation satisfaisante de l'exécution du PUCB, traduisant la performance de l'emprunteur. Les conditions de décaissement du don ont été satisfaites dans les délais prévus. La durée d'exécution du programme de douze mois (1 an) ainsi que sa date de clôture, prévue au 31 décembre 2018, ont été également respectées. De même, l'audit des flux financiers du programme a été réalisé et jugé acceptable par la Banque. Globalement, les autorités, à travers le comité de suivi des réformes, ont fait montre d'un engagement soutenu en faveur de la mise en œuvre des réformes prévues dans le cadre du programme.

Au regard de ce qui précède, la revue valide la note satisfaisante (3) que le RAP a attribué à L'EER du PUCB.

DURABILITE

I. 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.

Pour la revue, toutes les implications budgétaires des réformes qui ont été mises en place dans le cadre du PUCB rentrent désormais dans les charges de fonctionnement normales de l'administration financière tchadienne. Par conséquent, ces charges font partie désormais des priorités du gouvernement et devront bénéficier d'allocation budgétaire chaque année d'autant plus que la finalité de ces réformes est d'améliorer la mobilisation des ressources domestiques et la rationalisation des dépenses publiques.

Pour ce faire, bien que le pays connaisse une situation de tension de trésorerie difficile au moment PUCB, la revue reste convaincue que le bon fonctionnement de l'administration financière restera une des priorités du gouvernement. Par conséquent, la revue valide la note satisfaisante (3) que le RAP a attribué à l'EER du PUCB.

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.

La revue partage l'analyse du RAP qui estime que les réformes engagées dans le cadre du programme ont eu un impact positif sur les structures en charge de la mobilisation des recettes fiscales. La transformation institutionnelle résulte notamment de l'établissement d'un protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes, de la mise en place du nouvel organigramme de la Direction générale des impôts et de la mise en place du système de contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par la direction des impôts. La revue rappelle toutefois que la mise en place du système de contrat de performance qui n'est toujours pas effective devrait pouvoir à terme consolider davantage la durabilité institutionnelle. En outre, la revue estime également que l'instabilité constatée au niveau de la hiérarchie de la direction générale des impôts fragilise davantage la durabilité institutionnelle de l'administration financière. Enfin, la revue partage l'analyse du RAP qui indique que les réformes ont certes accru l'efficacité des institutions bénéficiaires, mais elles n'ont pas été accompagnées par des activités de renforcement des capacités, ce qui aurait permis de contribuer davantage à assurer la pérennité des résultats acquis.

Pour ce faire, la revue valide la note insatisfaisante (2) que le RAP a attribué PUCB pour la durabilité institutionnelle.

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.

La revue est d'avis que le PUCB a été mis en œuvre de manière satisfaisante, malgré la fragilité du contexte économique et sociale. L'exécution du programme a été pilotée par la Cellule de suivi des réformes du Ministère des finances et du budget qui dispose d'une expérience avérée dans la mise en œuvre et le suivi des programmes similaires. Bien que le PUCB ait été préparé en étroite collaboration à l'état tchadien, l'absence d'une matrice commune entre les PTFs impliqués dans les programmes de réformes a été une contrainte à une concertation étroite entre ces derniers et la Cellule, dans le suivi et la mise en œuvre du programme. L'analyse de performance du PUCB effectué par BDEV confirme cet état de fait et a conclu que la coordination entre partenaires au Tchad se limitait aux partages d'informations du fait du manque de leadership au niveau de l'administration tchadienne. Toutefois, les partenaires au développement restent engagés à accompagner le Tchad dans ses efforts d'amélioration de la gestion de finances publiques.

Par conséquent, la revue valide la note satisfaisante (3) que le RAP a attribuée au PUCB dans la durabilité des partenariats.

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.

Comme rappelé par le RAP, au plan environnemental et celui du changement climatique, le programme, étant un appui budgétaire de soutien aux réformes (catégorie III), n'a pas d'incidences directes dans ces domaines. Toutefois, en contribuant à la création d'un espace budgétaire en faveur des secteurs sociaux, le programme a renforcé les

efforts du Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations et à l'apaisement du climat social.

La revue partage certes l'appréciation du RAP sur l'impact social du programme, mais rappelle que conformément aux directives du personnel relative à la préparation des RAP, le projet de catégorie III ne doivent pas faire l'objet de notation au niveau de ce critère.

Par conséquent, la revue ne valide pas la note très satisfaisante (4) que le RAP a attribué au PUCB du fait de sa vocation à préserver les dépenses sociales. En lieu et place, la revue propose ne pas attribuer de note au PUCB sous ce critère.

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.

La revue salue la performance de la Banque qui a su utiliser un de ses outils appropriés (Appui budgétaire en situation de crise) pour soutenir de façon urgente le Tchad qui était dans une situation de détresse financière consécutive à la baisse drastique des cours du pétrole. La Banque a disposé de quelques mois pour préparer et décaisser les ressources au profit de l'Etat tchadien. Les conditions de décaissement étaient appropriées et les objectifs étaient dans la continuité des précédentes opérations d'appuis budgétaires de la Banque au Tchad, notamment le PARFIP (2015) et le PARFIP (2016).

Toutefois, comme indiqué par le RAP, la Banque n'a effectué qu'une mission de supervision (à distance) au lieu des deux initialement prévues. Toutefois, Elle a pu instaurer, avec les autorités tchadiennes, un dialogue continu autour du programme à travers le Bureau national de la Banque au Tchad (COTD) qui a assuré un suivi de proximité du programme et participé activement aux réunions de coordinations des partenaires sur les réformes.

Par conséquent la revue la note satisfaisante (3) du RAP à la performance de la Banque.

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 définie dans la note d'orientation du RAP.

La revue partage l'analyse du RAP qui indique que le protocole d'accord de prêt a été signé dans les délais et la mise en œuvre du programme a respecté également le calendrier préalablement établi. Il ressort que l'emprunteur a globalement mis en œuvre les mesures les mesures soutenues dans la matrice des réformes du programme. Le RAP indique en outre, que l'engagement des autorités à poursuivre les réformes, qui a été souligné par le FMI, lors de la cinquième revue de la FEC de novembre 2019, constitue un gage de succès des efforts engagés en faveur de la consolidation de l'approfondissement des réformes des finances publiques. Des efforts importants restent à faire pour renforcer et approfondir les réformes de consolidation budgétaire, notamment l'application effective du système du contrat de performance et l'apurement des arriérés de la dette qui étaient prévus dans le PUCB.

Pour ce faire, la revue valide la note (3) du RAP à la performance de l'Etat tchadien dans la mise en œuvre du PUCB.

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).

La revue est d'avis qu'en dépit de l'absence d'une matrice commune des réformes des interventions des partenaires impliqués dans les appuis budgétaires, les autres partenaires (FMI, Banque mondiale, Agence française de développement et l'Union européenne) ont décaissé leurs appuis conformément au calendrier prévu en vue de soutenir le pays dans une situation très difficile.

Par conséquent, la revue valide la note satisfaisante (3) du RAP au PUCB au niveau de la performance des partie prenantes.

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.

Pour la revue, le PUCB a été l'instrument approprié pour soutenir de façon urgente le Tchad qui était dans une situation critique. Ces objectifs qui a priori semblaient ambitieux s'inscrivaient dans la continuité des appuis budgétaires précédents. Bien que la revue ait trouvé que certaines hypothèses n'étaient pas explicites, elle note que le choix des conditions de décaissement était judicieux.

Le programme a été mis en œuvre dans le temps prévu et la plupart des cibles ont été atteintes. Certes des efforts restent à faire, mais des progrès significatifs ont été enregistrés. La forte volonté des autorités s à poursuivre les reformes augure d'une bonne durabilité des progrès enregistrés.

Au total, la performance de la Banque, du gouvernement et des autres partenaires a été jugée globalement satisfaisante.

Au total, la revue valide la note globale satisfaisante (3) que le RAP a attribué au PUCB.

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 dispositif de suivi-évaluation prévu est conforme au standard de la Banque et devrait permettre un suivi rapproché de l'évolution de la situation. Il est prévu que le **Comité de négociation avec le FMI et les autres partenaires sera responsable du suivi de la mise en œuvre du programme**. Ce Comité est une structure interministérielle présidée par le Secrétaire général du Ministère des finances et du budget. Ce Comité a par ailleurs assuré, de manière satisfaisante, le suivi de la mise en œuvre des deux phases du PARFIP. Il jouera le rôle de comité de

pilotage du PUCB et veillera à ce que les structures techniques concernées par la mise en œuvre du programme jouent pleinement leur rôle dans la réalisation des mesures spécifiques relevant de leur domaine de compétences. S'agissant du suivi et de l'évaluation au quotidien du programme, il sera sous la responsabilité du Secrétariat technique du Comité de négociation avec le FMI et les autres partenaires. Ce Secrétariat sera spécifiquement chargé de l'élaboration de rapports trimestriels de suivi basés sur le cadre logique axé sur les résultats et la matrice des mesures de réforme du PUCB. Au niveau de la Banque, le suivi du programme se fera à travers deux missions de supervision et le dialogue continu existant entre le Gouvernement et la Banque. Dans ce processus, le Bureau national de la Banque au Tchad (COTD) jouera un rôle majeur.

En terme de mise en œuvre, le Comité a bien fonctionné mais la Banque n'a pu effectuer ces deux missions de supervision prévues. Toutefois, COTD a pu assurer le suivi quotidien du programme en concertation avec les autres partenaires.

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.

<u>Originale</u>	Le programme est aligné sur les orientations du PND 2017-2021, ce qui a renforcé l'adhésion, l'appropriation ainsi que la mise en œuvre des réformes. En mettant l'accent sur la mobilisation des ressources et la préservation des dépenses sociales de lutte contre la pauvreté, les réformes retenues dans le programme sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement, notamment en ce qui concerne la consolidation budgétaire en faveur de la relance économique et la diversification de l'Économie.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>	L'alignement d'un programme avec les priorités stratégiques des pays bénéficiaires renforce le leadership et son appropriation par les autorités compétentes du pays.	
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	Leçon intéressante mais comportant plusieurs idées ce qui brouille l'idée principale	

<u>Originale</u>	Les mesures préalables ont été choisies de manière à accélérer la mise en œuvre du programme tout en garantissant un impact positif sur la consolidation des finances publiques à travers la mobilisation des recettes fiscales et la rationalisation des dépenses budgétaires.	<u>Validation</u> Sign-Off
-------------------------	---	---

<u>Reformulation</u> <u>(Si applicable)</u>	Le choix judicieux des mesures préalables permet d'accélérer la mise en œuvre du programme tout en garantissant son succès.	
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>		

<u>Originale</u>	Il est nécessaire d'accompagner la mise en œuvre et le suivi des réformes par une opération de renforcement des capacités afin soutenir la durabilité des résultats du programme. Ceci est d'autant plus pertinent dans le contexte d'un pays fragile, caractérisé par la faiblesse des capacités.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation</u> <u>(Si applicable)</u>		
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>		

<u>Originale</u>	Un dialogue continu sur les politiques constitue un facteur important de succès et d'atteinte des objectifs d'un programme de réformes. Le dialogue a été facilité par la mission de supervision de la Banque mais également par la présence du Bureau national de la Banque (COTD) qui a engagé un suivi de proximité auprès du comité de suivi des réformes. En outre, la coordination des PTF sur les réformes au sein du Groupe sectoriel « Macroéconomie, finances publiques et secteur privé » a constitué un vecteur d'harmonisation et de dialogue avec les autorités autour des mesures de réformes prioritaires.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation</u> <u>(Si applicable)</u>		
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>		

<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>	Une assistance technique, par le biais d'une opération de renforcement des capacités, constitue un moyen d'accompagnement efficace pour la mise en œuvre des réformes et de soutien à la durabilité des résultats du programme.	<u>Validation</u> Sign-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>	Pour une meilleure durabilité des résultats, la mise en œuvre des programmes de réformes dans des contextes de fragilité devrait être accompagnée d'assistances techniques.	
<u>Destinataire(s)</u>	Banque	
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	La formulation s'apparente plus à une leçon qu'à une recommandation. Une leçon à ce sujet a d'ailleurs été déjà tirée.	

<u>Originale</u>	Le dialogue sur les politiques entre la Banque et le gouvernement engagé lors des missions de supervision du programme, soutenu par la présence du bureau sur le terrain, constitue un facteur important de l'atteinte des résultats du programme.	<u>Validation</u> Write-Off
<u>Reformulation (Si applicable)</u>		
<u>Destinataire(s)</u>	Banque et Beneficiaire	
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	Ceci n'est pas une recommandation. L'idée est déjà ressortie au niveau des leçons.	

<u>Nouvelle recommandation</u>	
<u>Destinataire(s)</u>	Choisir destinataire(s)
<u>Commentaire de l'Évaluateur</u>	

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).

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	3	La chaîne de causalité n'est pas claire et certaines hypothèses ne sont pas explicites
EFFICACITE	3	3	
Objectif de développement (OD)	3	3	
EFFICIENCE	4	4	
Respect du calendrier	4	4	
Efficacité de l'utilisation des ressources	N/A	N/A	
Analyse coût -bénéfice	N/A	N/A	
État d'avancement de l'exécution (IP)	3	3	
DURABILITÉ	3	3	
Viabilité financière	3	3	
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	2	2	
Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	
Durabilité environnementale et sociale	4	N/A	En référence aux directives des RAP, ce critère ne s'applique pas aux opérations de la catégorie III.
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	3	3	
Performance de l'Emprunteur:	3	3	
Performance de la Banque:	3	3	
Performance des autres parties prenantes	3	3	
Qualité du RAP:		3	Les analyses du RAP sont pour la plupart réalistes et notes sont soutenues par des éléments de preuves satisfaisantes

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:

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

Pièce jointe:

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

NOTE D'ÉVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)
Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

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

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	3	Les hypothèse n'ont pas été bien identifiées dans le rapport d'évaluation du PUCB.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		4	4	
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet1 : Amélioration de la mobilisation des ressources internes	150 %	4	<p>Selon le RAP, le Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole serait de 8,8% en 2019 contre un objectif de 8,2% en 2018. Il ressort donc, que la mobilisation des ressources s'est améliorée. Pour le RAP, ce résultat positif traduit les efforts engagés par le Gouvernement, qui se sont inscrits dans un contexte économique plus favorable. Il résulte essentiellement d'un meilleur suivi de la TVA, de l'application d'une pénalité de 15% au cordon douanier pour les importateurs inconnus du fisc et de la réduction des exonérations.</p> <p>La revue note certes une amélioration du ratio en dépit de la non atteinte de certaines cibles au niveau des produits. Cette amélioration s'expliquerait par une meilleure conjoncture,</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
				notamment une légère remontée des cours du baril de pétrole. Ainsi, en ce base des performances de 2019, la revue estime que l'objet de 2018 est certainement atteint.
	Effet 2 : Amélioration de la gestion des dépenses publiques		3	<p>En rappel, l'objectif visé était de faire baisser le ratio masse salariale/PIB hors pétrole de 7,5% en 2016 à 6,9% en 2018.</p> <p>Il ressort du RAP que la poursuite des efforts du Gouvernement visant à rationaliser la gestion de la masse salariale a permis de renforcer la gestion des dépenses publiques qui s'est nettement améliorée. Ce constat est partagé avec les conclusions de la cinquième revue de la facilité élargie du crédit (FEC) du FMI, de novembre 2019. La revue confirme également cette performance en se basant également sur les résultats de l'analyse de la performance du PUCB que BDEV a effectué en 2018 dans le cadre de l'évaluation de la Stratégie de la fragilité de la Banque.</p> <p>Sur la gestion de la dette, la revue partage l'analyse du RAP qui stipule que les retards accumulés par l'audit de la dette, financé par la Banque, n'ont pas permis d'entamer de manière satisfaisante l'apurement de la dette en particulier la dette intérieure. De même, la faiblesse des capacités institutionnelles qui devait être comblée par l'acquisition du logiciel de gestion de la dette a constitué également un handicap à l'atteinte des résultats escomptés au niveau de la gestion de la dette.</p> <p>Par conséquent, la revue valide l'appréciation du RAP.</p>
	Niveau de réalisation des produits			
	Produit1 : Simplification de la fiscalité et amélioration de son efficacité	100 %	4	L'étude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP a été réalisée et adoptée. Par ailleurs, le Projet de loi de finances

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
				2018 qui a été adopté intègre le nouveau régime simplifié de l'IRPP
	<p>Produit 2 : Amélioration du cadre organisationnel et opérationnel de l'administration fiscale</p>	83%	3	<p>Le plan de mobilisation des recettes fiscales a été élaboré et adopté en 2017. En outre dans la même année, le Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects a été également signé comme prévu.</p> <p>De même, le nouvel organigramme de la Direction générale des impôts a été adopté et mis en place en 2018.</p> <p>En revanche, Bien que les travaux d'élaboration du contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par le Directeur général des impôts soit, terminés selon le RAP, il est toujours en instance au Cabinet du Ministre des finances et du Budget depuis 2017. L'instabilité institutionnelle à la tête de la Direction générale des impôts (en 2018, il y a eu 3 différents Directeurs généraux des impôts).</p> <p>Au regard de ce qui précède, il ressort que 3 des 4 sous-produits prévus ont été réalisés à 100% et le 4^{ème} à 50% selon le RAP joint au RAP. Sur cette base, la revue estime la réalisation globale de du produit à 83% validant ainsi l'appréciation du RAP.</p>
	<p>Produit 3 : Amélioration de la maîtrise de la masse salariale</p>		3	<p>Ce produit comprend 3 sous-produits.</p> <p>Le rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat a été élaboré et validé.</p> <p>De même, le Projet de loi des finances 2018 a été adopté et intégrant l'application de recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat.</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
				<p>L'audit sur les diplômes des agents de la fonction publique est terminé et le rapport provisoire est disponible.</p> <p>Ainsi, la revue estime que le taux de réalisation globale du produit est de 80,33% dans la mesure où le rapport d'audit est toujours provisoire alors qu'il était prévu l'application de son plan d'action en 2018.</p>
	Produit 4 : Amélioration de la gestion de la dette publique			<p>Le RAP indique les travaux d'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à été élaboré mais n'a pas connu un début de mise en œuvre du fait du retard enregistré dans l'audit des arriérés.</p> <p>Par ailleurs, le RAP indique que faute d'un accord final avec la CNUCED et à cause d'un manque de ressources financières, le logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 n'a pas été encore acquis.</p> <p>Enfin, les travaux d'audit des arriérés de la dette intérieure sont en cours de réalisation et que le taux de réalisation est estimé 35% par le EER. De même le plan d'apurement n'a pas connu un début d'exécution parce qu'il n'a toujours pas été adopté.</p>
		3	3	<p>Le RAP indique que 3 des 4 cibles ont été atteintes. Pour le RAP, seule la cible relative à la dette intérieure n'a pas été atteinte. Pour la revue, en plus de cible non atteinte citée par le RAP, il faudra ajouter la cible relative au contrat de performance qui est toujours en instance dans le cabinet du Ministre des finances.</p> <p>Toutefois, la revue valide la note 3 que le RAP a attribué au PUCB dans la réalisation des produits.</p>
	Notation l'Objectif de Développement (OD)			
	Objectif de Développement	3	3	<p>La revue partage l'analyse du RAP qui estime que bien que le PCUB soit exécuté dans un contexte socio-économique difficile, des progrès ont été réalisés vers l'atteinte de ses objectifs visés.</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
				<p>La croissance du PIB, après une récession de (-2,4%) en 2017 s'est nettement améliorée pour s'établir à 2,4% en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays.</p> <p>A travers le PUCB, la Banque a apporté un soutien important, à travers des actions destinées à améliorer l'efficacité de la collecte des recettes non pétrolières. Les réformes engagées au niveau de l'administration fiscale pour créer un cadre institutionnel plus efficace en matière de mobilisation des ressources fiscales ont atteint pour la plupart leurs cibles à l'exception de l'application du contrat de performance au DG des impôts. Ces avancées conjuguées à une conjoncture favorable ont eu un impact positif sur le niveau des recettes mobilisées, dont le ratio, par rapport au PIB (hors pétrole), est passé de 7% en 2016 à 8,2% en 2018 et à 8,8% en 2019.</p> <p>Au niveau de l'amélioration des dépenses, le effort en matière de rationalisation des dépenses publiques ont permis de réduire le ratio de la masse salariale par rapport au PIB (hors pétrole) de 7,5% en 2016 à 6,9% et 6,7% respectivement en 2018 et 2019. En revanche, la cible relative à la réduction du ratio de la dette par rapport au PIB n'a pas été atteinte. Ainsi, il ressort du RAP que Ce ratio, qui devrait passer de 40% en 2016 à moins de 35% en 2018, s'est accru, au contraire, pour atteindre 50%. Cette contreperformance, qui concerne essentiellement la dette intérieure, s'explique par le retard enregistré par l'audit des arriérés intérieurs et la mise en œuvre du plan d'apurement qui devrait en résulter.</p> <p>La revue partage l'analyse du RAP sur le fait que la persistance d'un stock important d'arriérés intérieurs constitue une menace à la pérennité des progrès réalisés en matière de consolidation budgétaire. Pour ce faire, l'apurement de la dette intérieure demeure une priorité du Gouvernement pour renforcer la situation budgétaire et donner également une nouvelle dynamique au développement des activités du secteur privé, en</p>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
				particulier dans le secteur non pétrolier. Toute chose qui aura un impact macroéconomique important qui peut entraîner une amélioration des conditions de vie des populations à travers des créations d'emplois.
	NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT	3	3	
	Degré de couverture des bénéficiaires			
	Bénéficiaire1 : État Tchadien	100 %	80%	Trois des quatre cibles n'ont pas été totalement atteints. Ce qui implique que certaine des bénéficiaires prévus n'ont a été atteints. Au regard du niveau global de réalisation des produits (80%), la revue estime également à 80% le pourcentage de bénéficiaires atteints.
	Bénéficiaire2 : Population tchadienne	100 %	100%	Le PUCB avait pour objectif de préserver les dépenses sociales qui devraient bénéficier à la population tchadienne.
	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		N/A	
	Genre			Pas d'activité spécifique destinée aux femmes
	Environnement & Changements climatiques		N/A	
	Réduction de la pauvreté			La préservation des dépenses sociale devrait contribuer à atténuer les effets de la crise sur les pauvres.
	Développement du secteur privé			L'apport des ressources à travers les appui budgétaires et les reformes prévues devraient contribuer à stabiliser le cadre macroéconomique tout en le rendant propice au développement du secteur privé.
	Intégration régionale		N/A	
	Autres (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ				
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	4	

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation BDEV	Justification /Commentaires
	Efficiences de l'utilisation des ressources	N/A	N/A	
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	N/A	N/A	
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	3	3	
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		3	4	
DURABILITÉ	Viabilité financière	3	3	
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	2	2	
	Approbation et durabilité des partenariats	3	3	
	Durabilité environnementale et sociale	4	N/A	Les opérations de la catégorie III ne sont pas éligible pour ce critère.
<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). 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 BDEV	Justification
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet		3	La Banque n'a pu effectuer les deux missions de supervision prévues. Toutefois, le bureau résidant a pu assurer le suivi quotidien du PUCB. Toutefois, il faut relever que le COTD n'a pas de spécialiste en gouvernance.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution		N/A	N'ayant pas pu effectuer de mission, la revue ne dispose pas d'éléments d'appréciation pour ce critère.

	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation		3	Le PUCB a bénéficié d'un niveau satisfaisant de participation des parties prenantes
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde		N/A	
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation		3	Dispositif de suivi évaluation adéquate qui devrait permettre un d'assurer un suivi rapproché du programme. Toute fois aucune mission n'a été effectuée.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc)		2	Le responsable pays et l'économiste basé au Tchad ont assuré le suivi quotidien avec l'appui du spécialiste en gouvernance depuis le siège.
	Promptitude des réponses aux requêtes		N/A	
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		3	3	
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution		N/A	
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes		3	Les autorités ont satisfait à temps aux conditions de décaissement des fonds
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie		N/A	
	Réactivité aux recommandations de supervision		N/A	
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet		3	Le fort degré d'engagement des autorités tchadiennes à poursuivre les réformes augurent une durabilité satisfaisante aux résultats acquis.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes		3	Les autorités ont satisfait à la plupart des requêtes à bonne date
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		3	3	
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers		3	Tous les 3 PTF (Banque Mondiale, UE et AFD) ont décaissé leur contribution à temps.
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration		3	Un mécanisme de coordination existe, des réunions périodiques sont organisées. Mais dans la pratique, cela se résume plus à des partages d'informations au lieu de discussions stratégiques pour plus de synergie dans les actions.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)		3	Il s'agit d'une opération d'appui budgétaire en situation d'urgence qui s'est déroulée en un an dont l'objectif était de d'aider le gouvernement à assurer ses rôles régaliens en préservant les dépenses sociales. Toutefois, le

				PUCB a permis de poursuivre le dialogue engagé depuis le PARFIP 1 & 2
	Qualité du travail des prestataires		N/A	
	Réactivité aux demandes des clients		N/A	
NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES		3	3	
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 BDEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	3	Le dispositif est approprié
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	Les indicateurs retenus sont pertinents pour mesure les performances attendues
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	N/A	
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	Le cadre de résultats comporte des situations de référence pour chaque indicateur.
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E			
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	3	La Banque n'a pu effectuer les 2 missions prévues, mais COTD a assuré le suivi quotidien du programme.
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		3	
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	N/A	Manque d'information
NOTE DE L'UTILISATION			
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		3	

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP- EVN (1- 4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Les notations du RAP sont appuyées pour la plupart par des éléments de preuve probants
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	La revue a relevé que le RAP a eu pour la plupart des notations objectives et en conformité avec les directives de la Banque en matière de préparation des RAP.
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	Dans l'ensemble le RAP la revue juge le RAP cohérent. Toutefois, la revue a relevé que les appréciations du RAP en termes de mise en œuvre des produits étaient relativement plus optimistes que les appréciations du dernier EER qui est joint en annexe du RAP.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le rapport est assez analytique dans la mesure ou il essaie à chaque fois d'identifier les facteurs explicatifs de la performance du PUCB
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	N/A	
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	Les analyses du RAP sont pour la plupart solide et chaque conclusion tire sa substance d'éléments de preuves probants et de facteurs explicatifs.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	3	Le dernier EER est attaché conformément aux recommandations des directives. Toutefois, certaines informations du RAP notamment relatives le niveau de réalisation de certains produits n'est pas cohérent avec les informations figurant dans le EER.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	3	Les enseignements tirés sont pertinents avec la mise en œuvre du PUCB. Certains avaient certes des problèmes de formulation qui ont reformulés par la revue.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Le RAP est dans l'ensemble bien écrit.
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	3	Satisfaisant
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)		

1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	1	Conformément aux directives du RAP, la préparation du RAP devait intervenir au plus tard 6 mois après le décaissement des fonds du PUCB qui est intervenu le 12/12/2017. Bien que n'ayant pas la date exacte du RAP, la revue note que la mission du RAP a été effectuée en décembre 2019 soit deux ans après le décaissement de la totalité des fonds du PUCB. Par conséquent, la revue déduit que le Banque a accusé du retard dans la préparation du RAP du PUCB.
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	N/A	
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP		
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

Liste des documents de référence

1. Rapport d'évaluation du PUCB et ses annexes techniques
2. Le Rapport d'achèvement du PUCB
3. Deux EER datant du 09/07/2018 et 28/11/2018
4. Le rapport des négociations
5. Le Document de Stratégie Pays 2015-20120
6. Le Rapport de performance du PUCB datant de janvier 2020