

# NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

<b>1. DONNÉES DE BASE</b>			
<b>a. Données du projet</b>			
Titre du projet : <b>Projet d'Appui à l'Amélioration de la Programmation Économique, de la Gestion Institutionnelle et du Cadre des Affaires (PAAPEGICA)</b>			
Code du projet: <b>P-TD-KF0-014</b>	Numéro de l'instrument: <b>Don FAT n° 5900155011951</b>		
Type de projet : <b>Renforcement des capacités</b>	Secteur: Multi secteur		
Pays: Tchad	Catégorisation environnementale (1-3) :		
<b>Étape du traitement</b>	<b>Évènement</b>	<b>Date de décaissement et de clôture</b>	
Date d'approbation : <b>17/05/2017</b>	Montants annulés : 0	Date initiale de décaissement : NA	
Date de signature : <b>25/05/2017</b>	Financement complémentaires : 0	Date initiale de clôture : <b>31/12/2018</b>	
Date d'entrée en vigueur : <b>25/05/2017</b>	Restructuration : NA	Délai révisé du décaissement : <b>30/12/2019</b>	
Date d'entrée en vigueur du 1 <sup>er</sup> décaissement : <b>16/08/2017</b>	Prorogations (préciser les dates) : <b>Le projet a été prorogé le 12/10/2018</b>	Date de clôture révisée : <b>30/12/2019</b>	
Date réelle du 1 <sup>er</sup> décaissement : <b>16/08/2017</b>			
<b>b. Sources de financement</b>			
<b>Sources de financement (MUC)</b>	<b>Montant approuvé (MUC) :</b>	<b>Montant décaissé (MUC) :</b>	<b>Pourcentage décaissé (%) :</b>
Prêt :			
Don FAT	<b>650 000 UC</b>	<b>351 845 UC</b>	<b>54,13%</b>
Gouvernement :			
Autres (ex. Co financiers) :			
<b>TOTAL :</b>	<b>650 000 UC</b>	<b>351 845 UC</b>	<b>54,13%</b>
Co financiers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre :			
<b>c. Responsable au sein de la Banque</b>			
<b>Fonction</b>	<b>A l'approbation</b>	<b>A l'achèvement</b>	
Directeur régional	<b>O. Dore</b>	<b>S. KONE (p. i.)</b>	
Directeur sectoriel	<b>A. COULIBALY</b>	<b>A. COULIBALY</b>	
Responsable sectoriel			
Coordinateur d'activités	<b>C. N'KODIA</b>	<b>K.LUMBILA</b>	
Coordonnateur d'activités Suppléant		<b>B. OLLAME</b>	
Chef de l'équipe du RAP		<b>A. BA</b>	
Membres de l'équipe du RAP		<b>R. LAKOUE, B. OLLAME</b>	

#### d. Données des Rapports

Date du RAP :

Dates de la mission du RAP :

De :

Au :

Date de RAP-EVN : **16/04/2021**

Évaluateur/consultant : **SANOUM.**

Reviseur/Chargé du projet: **KOUSSOUBE I.**

## 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.

Au regard de la faiblesse des progrès réalisés dans la promotion de la bonne gouvernance que reflétaient dans les différents référentiels internationaux en la matière<sup>1</sup>, des réformes avaient déjà été initiées dans ce sens au Tchad depuis près de dix années, avec le soutien des partenaires techniques et financiers (PTFs), dont la Banque.

Le pays demeurait néanmoins confronté à des nombreux défis : approfondir les réformes afin d'améliorer sa gouvernance économique et financière, son cadre institutionnel et des affaires et d'enclencher une diversification économique ; réduire la forte exposition du pays aux chocs exogènes, notamment pétrolier et climatique afin de stabiliser son cadre macro-économique.

Pour y faire face et consolider les acquis, la Banque s'est proposée de soutenir les efforts du Gouvernement à travers le pilier III de la FAT. Les projets relevant de ce guichet s'appuient sur la politique et les programmes de réformes du Gouvernement en matière de gestion économique et financière. Le Projet d'appui de la programmation économique et à l'amélioration de la gestion institutionnelle et du cadre des affaires (PAAPEGICA) s'inscrivait dans cette perspective.

Ainsi, le projet offrait une réponse au besoin du Tchad de mobiliser des ressources internes et extérieures en soutien à son ambitieux programme d'investissement public inscrit dans le cadre du Plan National de Développement (PND). En même temps, il allait consolider les résultats acquis dans le cadre d'opérations similaires de la Banque au Tchad, notamment dans le domaine de la gouvernance, du renforcement des capacités et d'appui aux réformes des finances publiques.

### 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.

<sup>1</sup> Le Tchad était ainsi classé 180<sup>ème</sup> sur 189 dans le classement « Doing Business 2017 » et 49<sup>ème</sup> sur 54 dans celui établi par Mo Ibrahim en 2015 après avoir occupé la dernière place en 2010 ; 2012 et 2014.

---

## Objectifs

L'objectif général du projet est de contribuer à la promotion de l'émergence économique au Tchad. De façon spécifique, le projet vise à :

- (i) Présenter à la communauté économique et financière internationale les opportunités économiques qu'offrent le Tchad ; Identifier et mobiliser les appuis de la communauté des bailleurs de fonds ; Attirer leur attention sur les défis et les enjeux auxquels le pays est confronté.
- (ii) Améliorer les capacités de différents organes de contrôle : l'Assemblée nationale, la Cour des Comptes et de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat dont le rôle sera important dans la mise en œuvre des programmes et des projets de ce plan de développement.

## Principaux effets identifiés à partir du cadre logique (CLAR)

**Effet 1 :** Des ressources ont été mobilisées à l'occasion de la tenue de la table ronde pour le financement du Plan National de Développement 2017-2021.

*Indicateur de performance : Montant des ressources mobilisées.*

**Effet 2 :** Les organes de contrôle et consulaires sont renforcés.

*Indicateur de performance : Nombre de formations reçues ; Renforcement de l'équipement informatique.*

## **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.

## Principaux produits identifiés à partir du CLAR

Produit 1 : La conférence des bailleurs de fonds a été organisée

Produit 2 : Les documents techniques de la conférence sont élaborés et traduits

Produit 3 : Appui à la communication et à un plaidoyer en faveur de la table ronde des bailleurs de fonds.

Produit 4 : La chambre de commerce joue un rôle moteur dans la mise en œuvre du PND 2017-2021 par la promotion dynamique du secteur privé

Produit 5 : Le renforcement des capacités des membres des deux commissions Economique et Finance de l'Assemblée nationale est réalisé

Produit 6 : Le renforcement des capacités des membres des chambres de la Cour des Comptes est réalisé.

## Bénéficiaires visés

---

---

Structures bénéficiaires : Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat, l'Assemblée nationale et la cour des comptes.

**d. Principales activités/Composantes:**

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

---

**Composante 1. Financement de la préparation de table ronde des bailleurs de fonds**

Sous-composante 1.1 : Appui à la préparation de la table ronde des bailleurs de fonds

- *Assurer la préparation de tous les documents techniques de cette conférence des bailleurs de fonds*
- *Production des documents techniques de la conférence dans les délais.*

Sous-composante 1.2 : Appui à la mise en œuvre en œuvre du Plan National de Développement 2017-2021

- *Vulgariser auprès des populations les priorités retenues dans la Vision 2030 et le Plan National de Développement 2017-2021,*
- *Promouvoir l'appropriation et l'implication des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PND 2017-2021,*
- *Faciliter la mise en place des structures régionales chargées du suivi (Comités régionaux de suivi) de la mise en œuvre du PND 2017-2021.*

**Composante 2. Renforcement des capacités des organes de contrôle et consulaire**

Sous-composante 2.1 : Renforcement des capacités de la Chambre de commerce, d'Industrie, des Mines et d'Artisanat

- *Renforcer les capacités de cet organe consulaire en matière notamment d'organisation et de formation (management, prospection commerciale, gestion financière et gestion des ressources humaines) et le doter d'équipements informatiques.*
- *Production de guides professionnels et sectoriels.*
- *Diffusion de documents et d'information actualisés sur son site WEB*
- *Réunions d'information sur les opportunités d'affaires et la promotion du secteur privé au Tchad ;*

Sous-composante 2.2 : Renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale

- *Renforcer les capacités des Députés de deux Commissions de l'Assemblée Nationale : Finances, Budget et Comptabilité publique ; et Economie et Plan principalement en matière de contrôle budgétaire, de Finances publiques et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement.*
- *Formation de tous les députés membres des deux commissions des Finances et de l'Economie en planification du développement et en contrôle budgétaire et en Finances publiques.*
- *Dotation en équipements (informatiques et documentaires)*

Sous-composante 2.3 : Renforcement des capacités de la Cour des Comptes

- *Former les cadres en planification du développement et en contrôle budgétaire.*
- *Dotation en équipements (informatiques et documentaires)*

### **Composante 3. Gestion du projet (activités de gestion du projet)**

- *Coordination du projet.*
- *Renforcer capacités de gestion*

---

## **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 but du PAAPEGICA tel que spécifié dans son rapport d'évaluation, est parfaitement aligné sur le DSP et les stratégies sectorielles de la Banque ainsi que les priorités stratégiques de développement du Tchad.

Ainsi, du côté du Gouvernement, le PAAPEGICA était en cohérence avec les orientations stratégiques du PND 2017-2021, relais des deux précédents documents nationaux de réduction de la pauvreté (SNRP 1 et 2), et les objectifs étaient de poser les jalons de l'émergence du Tchad à l'horizon 2030 et de mieux l'intégrer à l'économie régionale. Mais concernant les besoins des bénéficiaires, aucune mention n'est faite d'une approche participative dans la préparation du projet.

La Banque a apporté son expertise technique et sa contribution financière à l'élaboration de cette vision et de ce nouveau plan dont une table ronde avait été programmée en septembre 2017. Ces documents de planification stratégique étaient en cohérence avec le DSP (2015-2020) ainsi que la Stratégie décennale 2013-2022 de la Banque et son plan d'action en matière de Gouvernance (GAP II 2014-2018). En outre, le PAAPEGICA devait concourir à la réalisation de l'une des 5 priorités stratégiques de la Banque (High5), à savoir « améliorer les conditions de vie des africains ».

***La revue est d'avis, avec le RAP, de la pertinence très satisfaisante de l'objectif de développement du projet.***

#### **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.

---

---

L'évaluation faite de la pertinence de la conception du projet dans le RAP est très satisfaisante (soit la note 4). A ce sujet, aucun grief n'a été évoqué, ce qui suggère que de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception a été très proactive à la réalisation des résultats du projet.

Paradoxalement, le projet a été contre-performant en termes de réalisation de produits et effets escomptés. En dépit du caractère plutôt courant des activités prévues lors de la préparation, il revient que le projet n'a réalisé qu'une infime partie de ces produits et effets, en l'occurrence celles liées à l'organisation de la Table ronde des bailleurs de fonds y compris la production des documents y afférents.

Selon le RAP, cette situation s'explique des insuffisances au niveau de la qualité à l'entrée:

- Faiblesse des capacités de l'organe d'exécution, y compris le manque de compétences et d'engagement du personnel (expérience, intégrité, engagement et capacité à mener un dialogue de haut niveau avec la Banque);
- Absence de manuel de procédures comptables et financières acceptables par la Banque qui aurait permis de mieux guider la mise en œuvre des activités ;
- Absence de plan de passation des marchés, avant le démarrage du projet

Ces insuffisances se sont traduites par des lenteurs dans le traitement des dossiers, les acquisitions et la mise en œuvre des activités, avec comme conséquence absolue un faible taux de décaissement (54,13 %), le tout ayant porté préjudice à l'atteinte des résultats.

Par ailleurs, outre le CLAR qui est lacunaire (chaîne causale et indicateurs peu pertinents), le rapport d'évaluation ne prévoit aucun dispositif de suivi-évaluation comme tel, pourtant indispensable pour une gestion efficace du projet.

Il revient aussi que la Banque n'a pas assuré : une supervision régulière soutenue par des actions diligentes du Bureau sur le terrain ; un dialogue soutenu sur les politiques avec le Gouvernement ; une proactivité suffisante y compris dans sa communication les délais de réaction.

**A tous ces égards, la revue juge la pertinence de la conception comme très insatisfaisante (note de 1).**

## **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).

Comme mentionné plus haut, le CLAR manque de pertinence suffisance y compris la précision de bon nombre d'indicateurs de performance qui sont sans situation de référence ni cible.

---

---

Il ressort néanmoins que sur les 6 produits principaux du CLAR, cités plus haut, 3 ont été réalisés à 100%. Il s'agit de l'organisation effective de la table ronde des bailleurs de fonds (100%) ; des documents techniques de la conférence élaborés et traduits (100%) ; et de plusieurs actions de communication et de plaidoyer en faveur de la table ronde des bailleurs de fonds organisées (100%).

A cet égard, il revient, selon le RAP, que les résultats sont nettement insuffisants, car de manière générale, l'ensemble des activités relatives à la formation et aux équipements informatiques n'a pas été exécuté.

**La notation des produits dans le tableau Validation des notations de performance du RAP, en annexe, aboutit à une note moyenne globalement insatisfaisante (2 contre 1 pour le RAP) du niveau d'atteinte des extrants escomptés.**

**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.

Le RAP stipule que sur un montant de 18 milliards de dollars EU d'annonces faites par les PTFs à Paris, seulement 17,48%, soit 3, 15 milliards ont été effectivement décaissés (soit un taux de réalisation 100%). Mais le RAP ne relève pas, à ce sujet, que le Gouvernement tablait plutôt sur un montant de 6,74 milliards de dollars EU. Il s'agit d'ailleurs de la seule cible sensée avoir été atteinte sur un total de trois (3), sur les effets attendus du projet, ce qui est également très insuffisant.

**Les évaluations dans le tableau Validation des notations de performance du RAP, en annexe, aboutissent à une note moyenne globalement insatisfaisante (2 contre 1 pour le RAP) du niveau de réalisation des effets attendus du projet.**

**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).

Les effets comme les produits obtiennent une note de 2, ce qui correspond une notation globale moyenne de 2 (insatisfaisant), en ce qui concerne l'objectif 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.

Le RAP évoque : l'Administration publique (30%) ; la Chambre de commerce, l'Assemblée nationale et la Cours des comptes (15%) ; les Opérateurs du secteurs privés (15%). La revue ne dispose pas de moyens de vérification.

---

---

### **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.

Aucun effet imprévu additionnel identifié.

## **EFFICIENCE**

### **h. Respect du calendrier :**

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

La durée initiale prévue de l'exécution du projet était de 1,5 an et la date de clôture, le 31/12/2018. Il ressort que le projet a été prorogé le 12/10/2018 pour se clôturer le 30/12/2019. Le ratio délai prévu (1,5 ans) par rapport au délai réel d'exécution (2,6 mois), à compter de la date d'entrée en vigueur, est de 57%, ce qui correspond à une note de 2 (insatisfaisant) tout comme pour le RAP.

### **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).

Le RAP attribue la note 2 (insatisfaisant) à l'Efficiencia dans l'utilisation des ressources. Il relève que seule une infime partie des activités prévues a été réalisée, notamment celles qui sont liées à l'organisation de la Table ronde des bailleurs de fonds ainsi que la production des documents y afférents. Le Taux de décaissement ressort à 54%, tandis que le pourcentage moyen de la réalisation matérielle n'est pas précisé, ce qui ne permet pas à la revue de statuer.

### **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.

## **NA**

### **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).

---



---

A bien des égards, l'EER relève les faibles performances du projet en rapport avec les critères applicables à l'EE. Il s'agit notamment : du non-respect du calendrier initial ; du manque d'audit des flux financiers ; de la faiblesse des capacités de l'organe d'exécution ; de la lenteur des acquisitions ; du faible taux de décaissement ; de l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation conséquent, etc.

**Au regard de résultats, la revue juge que l'EE est très insuffisant, soit une note de 1 contre 2 pour le RAP.**

## **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.

Le RAP souligne le manque d'impact significatif du projet sur la viabilité et la résilience économique et financière du pays. En guise de justificatif, il évoque des insuffisances dans la mise en œuvre des activités visant le renforcement des capacités en faveur des acteurs clés de mise en œuvre du PND (2017-2021), ce qui, en termes de corrélation, n'est ni clair ni évident. A cet égard, il faut dire que dès le départ, la conception du projet était défailante.

En revanche, le RAP n'a pas évoqué le flux d'aide dont le pays a bénéficié, suite à l'organisation de la Table ronde des bailleurs du Tchad qui a abouti à un montant de promesses de financement de 18 milliards de dollars EU, dont 17,48 %, soit 3, 15 milliards ont été effectivement décaissés, quoique le pays tablât sur 7 milliards.

**La revue convient cependant qu'aucun mécanisme ne garantit ce flux d'aide après l'achèvement du projet (note de 2 comme le RAP).**

### **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.

Compte tenu de la contre-performance du projet, la revue est d'avis avec le RAP que le projet n'a pas contribué au renforcement des capacités institutionnelles, en raison la non-réalisation de la plupart des activités, en l'occurrence celles relatives au volet renforcement des capacités (note de 1).

### **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 RAP souligne qu'il n'y a pas eu une réelle appropriation des activités du programme de travail du projet de la part des parties prenantes y compris la Direction générale des investissements publics, l'organe d'exécution du PAAPEGICA (note de 1).

#### **o. Durabilité environnementale et sociale:**

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

NA

---

## **4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES**

---

### **a. Performance de la Banque:**

(Préparation/approbation, en partie s'assurer de la 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.

L'ensemble des 7 critères définis dans la note d'orientation du RAP n'ont pas été passés en revue. Mais de façon objective, le RAP a relevé un certain nombre de griefs à l'encontre de la Banque. Concernant la proactivité et résolution des problèmes, le RAP évoque la faible performance de la Banque dans la mise en œuvre du projet, notamment les longs délais de réaction et le manque de communication avec la partie nationale.

Hormis le manque de promptitude des réponses aux requêtes de l'Emprunteur, le RAP n'a pas mentionné les insuffisances majeures constatées dans la prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution du projet ; la participation des parties prenantes ; la conception et mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation en tant que tel ; et la qualité de la supervision de la Banque.

**A ces égards, la revue valide la note 2 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.

Le RAP évoque surtout la faible qualité de la préparation et de l'exécution du projet ayant conduit à un taux d'exécution physique faible : faibles capacités de l'organe d'exécution ; absence d'un manuel de procédures ; absence d'un système de suivi-évaluation ; lenteurs dans le traitement des dossiers, etc. Mais aucune mention n'est faite des mesures de durabilité du projet qui, au moment de la clôture, était déjà très insatisfaisante.

---

---

**Relativement aux 7 critères définis dans la note d'orientation du RAP, la revue approuve la note 2 du RAP.**

**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 (Co financiers, ONG, entrepreneurs/prestataires de service etc.).

Le RAP stipule que le faible niveau d'exécution du projet n'a pas été de nature à faciliter une réelle implication des parties prenantes durant la phase de mise en œuvre du projet. A cet égard, leur performance durant la mise en œuvre ne saurait évaluée et notée.

---

**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.

Au regard des quatre volets clés de l'évaluation que sont la pertinence, efficacité, efficacité et durabilité, les notes sont respectivement de 3, 2, 2 et 1, soit une moyenne de 2. **La performance globale est donc insatisfaisante.**

**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.

L'absence d'un dispositif de suivi-évaluation a été soulignée tout au long du processus de revue du RAP. Pourtant, le Rapport d'évaluation du projet stipule que la Direction des investissements publics et du suivi évaluation devra préparer et organiser toutes les étapes du processus de suivi-évaluation suivant un processus participatif intégrant les maillons régionaux et locaux du dispositif social.

---

**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, Efficacité, 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.

<b>Originale</b>	Un dialogue continu sur les politiques entre la Banque et le gouvernement, soutenu par la présence d'un	<b>Validation</b>  <b>Sign-Off</b>
------------------	---	--

	bureau sur le terrain, constitue un facteur important de succès des opérations.	
<b>Reformulation (Si applicable)</b>		
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>	Il ne s'agit pas que de dialogue sur les politiques, mais aussi et surtout de la mise en œuvre d'un projet. Or, il existe un bureau national de la Banque au Tchad. Il est interpellant que les problèmes d'exécution des projets soient parfois les mêmes, qu'il y ait ou non un bureau sur le terrain. La Banque se doit d'examiner cette question afin d'y apporter des réponses.	

<b>Originale</b>	Une supervision régulière des opérations constitue un facteur de réussite des projets en permettant à la Banque de réagir en temps opportun pour prendre des mesures idoines face aux difficultés rencontrées par les projets.	<b>Validation</b>  <b>Sign-Off</b>
<b>Reformulation (Si applicable)</b>		
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>	Juste mais générique	

<b>Originale</b>	La réussite d'un projet est fortement tributaire de la qualité des ressources humaines dont dispose l'organe d'exécution (compétence, expérience, intégrité et engagement). Il est par conséquent crucial que les modalités de recrutement et de désignation de ce personnel soient conduites de manière rigoureuse.	<b>Validation</b>  <b>Sign-Off</b>
<b>Reformulation (Si applicable)</b>		
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>	Juste mais très générique ; or, on aurait pu caler la leçon sur le type de faiblesses rencontrées sur ce projet et les généraliser.	

<b>Originale</b>	Le projet soutient la mise en œuvre du PND 2017-2021, ce qui est de nature à renforcer l'adhésion, et l'appropriation de la mise en œuvre des activités prévues. En mettant l'accent sur la mobilisation des ressources et le renforcement des organes de contrôle de l'Etat, le projet est en cohérence avec les priorités du Gouvernement, qui visent la relance de la croissance et la diversification de l'économie.	<b>Validation</b>  <b>Write-Off</b>
------------------	--	---

<b>Reformulation (Si applicable)</b>		
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>	Peu pertinent comme enseignement. Ceci relève plutôt de l'évaluation de la pertinence du projet	

#### 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.

<b>Originale</b>	Un dialogue continu sur les politiques entre la Banque et le gouvernement, soutenu par la présence d'un bureau sur le terrain, constitue un facteur important de succès des opérations.	<b>Validation</b>  <b>Write-Off</b>
<b>Reformulation (Si applicable)</b>	<b>Veiller à un dialogue continu</b> sur les politiques entre la Banque et le gouvernement, et soutenu par la présence d'un bureau sur le terrain	
<b>Destinataire(s)</b>	<b>Banque et Beneficiaire</b>	
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>	Très générique.	

<b>Originale</b>	La réussite d'un projet est fortement tributaire de la qualité des ressources humaines dont dispose l'organe d'exécution (compétence, expérience, intégrité et engagement). Il est par conséquent crucial que les modalités de recrutement et de désignation de ce personnel soient conduites de manière rigoureuse.	<b>Validation</b>  <b>Sign-Off</b>
<b>Reformulation (Si applicable)</b>	Veiller à qualité des ressources humaines des organes d'exécution de projet, en s'assurant que les modalités de recrutement et de désignation du personnel de l'organe d'exécution des projets sont conduites de manière rigoureuse.	
<b>Destinataire(s)</b>	<b>Banque et Beneficiaire</b>	
<b>Commentaire de l'Évaluateur</b>		

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

## 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).

La revue considère la qualité du RAP comme étant globalement satisfaisante. Il est suffisamment clair et compréhensible en ce qui concerne les analyses. Les facteurs clés (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre ont été suffisamment mis en exergue. Toutefois, Il existe des écarts entre les notations du RAP et celles de la revue (cf. tableau 8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION). Puis, Les données du RAP sont fondées sur le CLAR qui présente des lacunes aussi bien au niveau de la chaîne causale des résultats que de la pertinence des indicateurs dont la plupart n'ont ni cible ni situation de référence.

## 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
<b>PERTINENCE</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	Les dispositions de mise en œuvre n'ont pas été favorables à la réalisation des résultats du projet.
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	
Pertinence de la conception du projet	4	1	La note du RAP suggère que de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception a été très favorable à la réalisation des résultats du projet.  Pourtant, en dépit de la simplicité des activités prévue lors de la préparation, il revient que le projet n'a réalisé qu'une infime partie.

			Cette situation s'explique par des lacunes au niveau des dispositions de mise en œuvre prévues.
<b>EFFICACITE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
Objectif de développement (OD)	2	2	
<b>EFFICIENCE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
Respect du calendrier	2	2	
Efficiency de l'utilisation des ressources	2	UTS	Le Taux de décaissement ressort à 54%, tandis que le pourcentage moyen de la réalisation matérielle n'est pas précisé, ce qui ne permet pas à la revue de statuer.
Analyse coût –bénéfice	NA	NA	
État d'avancement de l'exécution (IP)	2	1	A bien des égards, l'EER relève les faibles performances du projet en rapport avec les critères applicables à l'EE.
<b>DURABILITÉ</b>	<b>1,7</b>	<b>1</b>	
Viabilité financière	1	2	Le RAP n'a pas évoqué le flux d'aide dont le pays a bénéficié, suite à l'organisation de la Table ronde des bailleurs du Tchad qui a abouti à un montant de promesses de financement de 18 milliards de dollars EU, dont 17,48 %, soit 3, 15 milliards ont été effectivement décaissés, quoique le pays tablât sur 7 milliards. Mais la revue convient cependant qu'aucun mécanisme ne garantit ce flux d'aide après l'achèvement du projet (note de 2 comme le RAP).
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	1	1	
Appropriation et durabilité des partenariats	1	1	
Durabilité environnementale et sociale	4	NA	NA
<b>NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
Performance de l'Emprunteur:	2	2	
Performance de la Banque:	2	2	
Performance des autres parties prenantes	NA	NA	
Qualité du RAP:	-	3	

---

**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 OPEV	Justification /Commentaires
<b>PERTINENCE</b>	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	Le but du projet, tel que spécifié dans le rapport d'évaluation du PAAPEGGICA, est parfaitement aligné sur le DSP et les stratégies sectorielles de la Banque ainsi que les priorités et stratégies de développement du Tchad.  Il s'agit des orientations stratégiques du PND 2017-2021 qui a comme objectifs de poser les jalons devant faire du Tchad un pays émergent à l'horizon 2030 ainsi que le DSP (2015-2020) et la Stratégie décennale 2013-2022 de la Banque y compris son plan d'action en matière de Gouvernance (GAP II 2014-2018).
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	1	La note du RAP suggère que de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception a été très favorable à la réalisation des résultats du projet. Pourtant, en dépit de la simplicité des activités prévue lors de la préparation, il revient que le projet n'a réalisé qu'une infime partie.  Cette situation s'explique par des lacunes au niveau des dispositions de mise en œuvre prévues. Le Rap évoque des insuffisances au niveau de la qualité à l'entrée: faiblesse des capacités de l'organe d'exécution; absence de manuel de procédures comptables et financières; absence de plan de passation des marchés, avant le démarrage du projet.
<b>NOTE GLOBALE DE PERTINENCE</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>EFFICACITÉ*</b>	<b>Niveau de réalisation des produits</b>			
	Produit 1: La conférence des bailleurs de fonds a été organisée	-	3	L'organisation de la Table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des projets du PND a été réalisé
	Produit 2: Les documents techniques de la conférence sont élaborés et traduits.	-	3	Les documents techniques de la conférence ont été élaborés et traduits (100%)
	Produit 3: Appui à la communication et à un plaidoyer en faveur de la table ronde des bailleurs de fonds.	-	3	Plusieurs actions de communication et de plaidoyer en faveur de la table ronde des bailleurs de fonds ont été organisées (100%)

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
	Produit 4 : La chambre de commerce joue un rôle moteur dans la mise en œuvre du Plan National de Développement 2017-2021 en promouvant le secteur privé.	-	1	Dans le cadre du projet, aucune des activités en faveur de la Chambre de commerce n'a été réalisée (0%)
	Produit 5 : Le renforcement des capacités des membres des deux commissions Economique et Finance de l'Assemblée nationale est réalisé	-	1	Dans le cadre du projet, aucune des activités en faveur de l'Assemblée Nationale n'a été réalisée (0%)
	Produit 6 : Le renforcement des capacités des membres des chambres de la Cour des Comptes est réalisé	-	1	Dans le cadre du projet, aucune des activités en faveur de la Cour des Comptes n'a été exécutée. Les équipements n'ont pas été livrés (0%).
	<b>Note globale pour les produits</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>Niveau de réalisation des Effets</b>				
	Effet 1 : Des ressources ont été mobilisées à l'occasion de la tenue de la table ronde pour le financement du Plan National de Développement 2017-2021. <i>Indicateur de performance : Montant des ressources mobilisées.</i>	-	2	Sur un montant de 18 milliards de dollars EU d'annonces faites par les PTFs à Paris, seulement 17,48%, soit 3, 15 milliards ont été effectivement décaissés (soit un taux de réalisation 100%). Mais le RAP ne relève pas, à ce sujet, que le Gouvernement tablait plutôt sur un montant de 6,74 milliards de dollars EU
	Effet 2 : Les organes de contrôle et consulaires sont renforcés. <i>Indicateur de performance : Nombre de formations reçues ; Renforcement de l'équipement du matériel informatique.</i>	-	1	Aucune des formations prévues dans le cadre du projet n'a été réalisée du fait des retards dans le traitement des dossiers transmis à la Banque et l'instabilité des Task Manager du Projet
	<b>Note globale pour les effets</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>Notation l'Objectif de Développement (OD)</b>				
	Objectif de Développement	-	<b>2</b>	Les effets ont une note de 2 et les produits de 2, ce qui correspond une notation globale moyenne de 2, en ce qui concerne l'objectif de développement.
	<b>NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT</b>	-	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>Degré de couverture des bénéficiaires</b>				
	Bénéficiaire 1 : État tchadien	-		Des ressources ont été mobilisées à l'occasion de la tenue de la table ronde pour le financement du Plan National de Développement 2017-2021
	Bénéficiaire 2 : Structures publiques	-		Manque d'informations précises
	Bénéficiaire 3 : Opérateurs du secteur privé	-		Manque d'informations précises
<b>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)</b>				
	Développement institutionnel	-	-	-

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
	Genre	-	-	-
	Environnement & Changements climatiques	-	-	-
	Réduction de la pauvreté	-	-	-
	Développement du secteur privé	-	-	-
	Intégration régionale	-	-	-
	Autres (à spécifier)	-	-	-
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>EFFICIENCE</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	2	2	Le ratio délai prévu (1,5 ans) par rapport au délai réel d'exécution (2,6 mois), à compter de la date d'entrée en vigueur, est de 57%, ce qui correspond à une note de 2 (insatisfaisant).
	Efficience de l'utilisation des ressources	2	UTS	Le taux de décaissement ressort à 54%, tandis que le pourcentage moyen de la réalisation matérielle n'est pas précisé, ce qui ne permet pas à la revue de statuer.
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	-	-	NA
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	2	1	L'EER relève les faibles performances du projet en rapport avec les critères applicables à l'EE. Il s'agit notamment : du non-respect du calendrier initial ; du manque d'audit des flux financiers ; de la faiblesse des capacités de l'organe d'exécution ; de la lenteur des acquisitions ; du faible taux de décaissement ; de l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation conséquent, etc.
	Autres critères (à spécifier)	-	-	-
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>DURABILITÉ</b>	Viabilité financière	2	2	Aucun mécanisme ne garantit un flux d'aide après l'achèvement du projet, quoique l'organisation de la Table ronde des bailleurs du Tchad a abouti à un montant de promesses de financement de 18 milliards de dollars EU, dont 17,48 %, soit 3, 15 milliards ont été effectivement décaissés, tandis que le pays tablait sur 7 milliards.
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	1	1	Le projet n'a pas contribué au renforcement des capacités institutionnelles, en raison la non-réalisation de la plupart des activités, en l'occurrence celles relatives au volet renforcement des capacités.
	Approbation et durabilité des partenariats	1	1	Il n'y a pas eu une réelle appropriation des activités du programme de travail du projet de la part des parties prenante y compris Direction générale des investissements publics, l'organe d'exécution du PAAPEGICA.
	Durabilité environnementale et sociale	4	NA	NA
<b>NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE</b>		<b>1,7</b>	<b>1</b>	<b>TRES INSATISFAISANT</b>
<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 OPEV	Justification
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	-	2	Le RAP évoque la faible performance de la Banque dans la mise en œuvre du projet, notamment les longs délais de réaction et le manque de communication avec la partie nationale.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	-	2	La Direction Générale des Investissements Publics et du Suivi Evaluation (DGIPSE) du Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, qui avait déjà exécuté un projet qui venait d'être achevé (PARCAGEF), a été l'organe d'exécution projet.  Pourtant, la mise en œuvre du projet PAAPEGICA a été très lente en raison essentiellement de la faiblesse des capacités de l'organe d'exécution.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	-	2	Il n'y a pas eu une réelle appropriation des activités du programme de travail du projet de la part des parties prenante.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	-	1	L'audit des flux financier du projet n'a pas été élaboré et le projet n'a pas mis en place un manuel de procédures comptables et financières
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	-	1	L'absence d'un système de suivi-évaluation a été un handicap.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	-	2	L'absence de supervision régulière de la Banque, conjuguée à la faiblesse de la communication avec la partie nationale a été préjudiciable.
	Promptitude des réponses aux requêtes	-	2	Les longs délais de réaction de la Banque et le manque de communication avec la partie nationale ont contribué à la contre-performance du projet
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	Qualité de la préparation et de l'exécution	-	2	La faiblesse des capacités de l'organe d'exécution du projet et l'absence d'un partenariat étroit entre les structures bénéficiaires ont constitué des facteurs de frein à la performance du projet.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	-	2	L'EER a relevé des faiblesses :: non-respect du calendrier initial ; manque d'audit des flux financiers ; absence d'un dispositif de suivi-évaluation conséquent, etc.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	-	NA	NA
	Réactivité aux recommandations de supervision	-	2	La faiblesse des capacités de l'organe d'exécution se traduit par des lenteurs dans le traitement des dossiers.
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	-	1	Aucune pas mention n'est faite des mesures de durabilité du projet qui, au moment de la clôture, était déjà très insatisfaisante
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	-	2	Le plan de passation des marchés, qui a été élaboré au démarrage du projet, n'a pas été respecté.
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>INSATISFAISANT</b>
<b>PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>	Respect des délais de décaissement des Co financiers	-	NA	NA
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	-	NA	NA
	Qualité du dialogue politique des Co financiers (seulement pour les OAP)	-	NA	NA
	Qualité du travail des prestataires	-	NA	NA

	Réactivité aux demandes des clients	-	NA	NA
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>		NA	NA	NA
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	1	Le Rapport d'évaluation stipule que la Direction des investissements publics et du suivi évaluation devra préparer et organiser toutes les étapes du processus de suivi-évaluation suivant un processus participatif intégrant les maillons régionaux et locaux du dispositif social.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	1	le CLAR qui est lacunaire (chaîne causale et indicateurs peu pertinents)
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	NA	NA
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	1	Pas de données de référence
	Autres à préciser		
<b>NOTE DE LA CONCEPTION DU S&amp;E</b>		<b>1</b>	<b>TRES INSATISFAISANT</b>
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	1	Il n'y a eu aucun dispositif de suivi-évaluation en tant que tel
<b>NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&amp;E</b>		<b>1</b>	<b>TRES INSATISFAISANT</b>
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	UTS	Manque d'information
<b>NOTE DE L'UTILISATION</b>		<b>UTS</b>	<b>Manque d'information</b>
<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>		<b>1</b>	<b>TRES INSATISFAISANT</b>

## EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	3	Dans l'ensemble, le RAP est suffisamment clair et compréhensible en ce qui concerne les analyses.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	Le manque d'objectivité concerne la note 4 attribuée à la pertinence de la conception.

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.	1	Il existe des écarts entre les notations du RAP et celles de la revue (cf. tableau 8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION, plus haut).
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Les facteurs clés (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre ont été suffisamment mis en exergue.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	2	Les questions fiduciaires n'ont pas fait l'objet d'un traitement spécifique
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.	2	Les données du RAP sont fondées sur le CLAR qui présente des lacunes aussi bien au niveau de la chaîne causale des résultats que de la pertinence des indicateurs dont la plupart n'ont ni cible ni situation de référence.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Il n'y a pas eu de système de suivi-évaluation fonctionnel.
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 enseignement tirés sont assez pertinents
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Le RAP est clair et relativement exhaustif
Autres (à spécifier)		
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	<b>3</b>	<b>GLOBALEMENT SATISFAISANT</b>
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	1	Le RAP a été élaboré 6 mois après l'achèvement du programme
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	3	L'aide-mémoire de la mission de RAP n'est pas disponible pour apprécier. Mais n'est possible que si toute les parties y participent
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	2	MODERE
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

## Liste des documents de référence

- ❖ DOCUMENT DE STRATEGIE PAYS 2015-2020
- ❖ RAPPORT D’EVALUATION PROJET D’APPUI A LATABLE RONDE VERSION DEFINITIVE
- ❖ TCHAD-ERR-PAAPEGICA DEC.2018
- ❖ RAPPORT D’ACHEVEMENT DE PROJET
- ❖ DOCUMENTS DU PROJET PORTANT SUR LA TABLE RONDE