

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

1. DONNÉES DE BASE			
<b>a. Données du projet</b>			
Titre du projet : Programme d'appui à la relance économique (PARE)			
Code du projet : P-TD-K00-009	Numéro de l'instrument: 2100155038418		
Type de projet : Appui Budgétaire	Secteur: Multi secteur		
Pays: Tchad	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
<b>Étape du traitement</b>	<b>Évènement</b>	<b>Date de décaissement et de clôture</b>	
Date d'approbation : 31.10.2018	Montants annulés : 0	Date initiale de décaissement : NA	
Date de signature : 14.11.2018	Financement complémentaires : 0	Date initiale de clôture : 31/12/2019	
Date d'entrée en vigueur : 14.11.2018	Restructuration : NA	Délai révisé du décaissement : NA	
Date d'entrée en vigueur du 1 <sup>er</sup> décaissement : 27.11.2018	Prorogations (préciser les dates) : NA	Date de clôture révisée :	
Date réelle du 1 <sup>er</sup> décaissement : 14.12.2018			
<b>b. Sources de financement</b>			
<b>Sources de financement ( UC)</b>	<b>Montant approuvé ( UC) :</b>	<b>Montant décaissé ( UC) :</b>	<b>Pourcentage décaissé (%) :</b>
Prêt :			
Don :	15 000 000	15 000 000	100 %
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
<b>TOTAL :</b>	<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>	<b>100%</b>
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : NA			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Direction Générale du Ministère des Finances et du Budget			
<b>c. Responsable au sein de la Banque</b>			
<b>Fonction</b>	<b>A l'approbation</b>		<b>A l'achèvement</b>
Directeur régional	O. DORE		S. KONE (p.i.)
Directeur sectoriel	A. COULIBALY		A. COULIBALY
Responsable sectoriel	NA		NA
Coordinateur d'activités	R LAKOUE DERANT		R LAKOUE DERANT
Coordonnateur d'activités Suppléant			
Chef de l'équipe du RAP			R LAKOUE DERANT
Membres de l'équipe du RAP			A. BA
<b>d. Données des Rapports</b>			
Date du RAP : Juin 2020			
Dates de la mission du RAP :	De :	Au :	
Date de RAP-EVN : 29/04/2021			
Évaluateur/consultant : KOUSSOUBE I.		Reviseur/Chargé du projet: Ghzala A.	

---

## 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.

1. Le Tchad a été durement affecté par la baisse des cours du pétrole à partir de 2014, qui a provoqué une dégradation des performances budgétaires et économiques (baisse des revenus pétroliers de 67,21 % entre 2014-17), entraînant un ajustement des dépenses publiques, y compris d'investissements et de lutte contre la pauvreté (baisse de 34,62 % entre 2014 et 2017). En conséquence, le pays a opéré d'importantes dépenses sécuritaires (2017, 22,07 % des dépenses en biens et services), absorbant l'espace budgétaire déjà faible du Tchad. La reprise de la hausse du prix du pétrole en 2018, ainsi que l'amélioration de certains indicateurs macroéconomiques n'en étaient pas moins fragiles.

2. L'objectif global du PARE est de contribuer à la création des conditions pour une relance économique durable au Tchad, à travers l'amélioration de la gestion des finances publiques (GFP) et le renforcement du climat des investissements. Les impacts principaux escomptés du PARE sont : (i) le taux de croissance du PIB rebondirait de -3,1 % (2017) à 6,8 % (2020) ; (ii) le montant des investissements publics financés sur ressources domestiques passerait de 36 milliards de francs CFA en 2017 à 105 milliards de francs CFA en 2019 ; et (iii) le montant des investissements privés passerait de 268 milliards de francs en 2017 à 308 milliards de francs CFA en 2019. Au niveau du climat des affaires, il est escompté une note globale de l'indice « Doing Business » qui passerait de 38,30/100 en 2017 à 39,30/100 en 2019.

3. Cet objectif est d'autant plus justifié que le PARE pourrait apporter une réponse forte visant à atténuer l'impact de la baisse importante des cours du pétrole, des ponctions budgétaires sécuritaires, et le tarissement des dépenses sociales et pro-pauvres. Il l'est encore par ce qu'il bénéficiera à l'ensemble de la population à travers la relance économique et la mise en œuvre du PND 2017-2021. Il bénéficiera aux fonctionnaires des administrations en termes de renforcement des capacités. Enfin, les opérateurs du privé bénéficieront d'un environnement économique plus attractif pour les investisseurs.

### 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.

1. Confronté à la crise budgétaire et économique, le Tchad avait entamé la mise en œuvre de réformes d'assainissement de la GFP soutenues par les PTF, dont la Banque qui a financé 2 opérations d'appui budgétaire au cours de la période 2014-2017. Les réformes avaient permis d'atténuer les impacts négatifs de cette crise en contribuant à l'amélioration de la GFP. Une reprise s'était amorcée à la suite de la hausse des prix du pétrole, mais elle était fragile. Il était donc nécessaire d'approfondir les réformes d'amélioration de la GFP en visant principalement : (i) d'accroître les recettes fiscales non-pétrolières ; et (ii) d'améliorer les dispositifs de maîtrise des dépenses publiques pour un espace budgétaire favorable à une relance économique (investissements publics, secteurs sociaux).

2. L'objectif global du PARE est de contribuer à la création des conditions pour une relance économique durable au Tchad. L'objectif spécifique plupart des pays de l'augmentation des investissements publics et privés, qui sont essentiels pour une reprise durable de la croissance économique au Tchad. Pour atteindre son impact de relance économique, la PARE ambitionne un taux de croissance du PIB rebondirait de -3,1 % (2017) à 6,8 % (2020). Cet objectif d'impact sera soutenu par deux effets :

Effet 1 : Amélioration de la GFP. Un indicateur est l'amélioration des recettes fiscales non pétrolières, de 373 milliards de francs CFA (2017), à 439 milliards de francs CFA (2019). La masse salariale est un deuxième indicateur, qui devrait évoluer à la baisse de 376 milliards de francs CFA (2017), à 359 milliards de francs

---

CFA (2019). Le troisième indicateur est relatif au montant des investissements publics financés sur ressources domestiques, qui grimperait de 36 milliards de francs CFA (2017), à 105 milliards de francs CFA (2019) ; et,

Effet 2 : Amélioration du climat des investissements. Les deux principaux indicateurs d'effets choisis sont le montant des investissements privés qui s'accroîtrait de 268 milliards de francs CFA (2017), à 308 milliards (2019), et l'Indice synthétique global « Doing Business » qui passerait de 38,30/100 (2017), à 39,30/100 (2019).

3. L'architecture du PARE cadre bien avec les deux axes stratégiques d'amélioration de la GFP et du climat des investissements. Cette conception en fait l'instrument d'une relance économique plus durable. Il bénéficiera à l'ensemble de la population, et plus spécifiquement aux fonctionnaires par voie de renforcement des capacités, et aux opérateurs du secteur privé.

### **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.

1. A la suite des réformes précédemment engagées par le Gouvernement, le PARE s'attèlera à accroître et sécuriser davantage les recettes fiscales (lutte contre les fraudes, bancarisation des recettes fiscales, équipe mixte de contrôle fiscalité-douanes, maîtrise des exonérations fiscales). Le principal résultat attendu est une amélioration du montant des recettes fiscales non-pétrolières, qui passera de 373 milliards de francs CFA en 2017 à 439 milliards de francs en 2019.

2. Pour le volet *gestion des finances publiques*, au titre du Produit 1, « amélioration de la mobilisation des recettes fiscales non-pétrolières », les mesures du PARE seront : (i) l'ouverture de comptes de l'Etat ouverts dans des banques primaires destinés à collecter les impôts et taxes ; et (ii) l'opérationnalisation de l'Equipe mixte de contrôle Direction générale des impôts-Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGI-DGDDI). Sous le Produit 2, « la meilleure maîtrise des dépenses publiques », les mesures seront (i) la mise en œuvre du plan d'actions issu de l'audit de la solde ; (ii) le nombre de contrôleurs financiers délégués et d'agents vérificateurs déployés dans les Départements ministériels et les établissements publics ; et (iii) l'Effectif de l'ARMP. In fine, la mobilisation améliorée des recettes et le contrôle des dépenses interagiront pour créer un espace budgétaire amélioré pour le financement des investissements publics (y compris dans les secteurs sociaux).

3. Pour le volet *amélioration du climat des investissements*, au titre du Produit 1 « amélioration du Cadre institutionnel et réglementaire des investissements », le PARE soutiendra les mesures suivantes : (i) l'adoption d'un nouveau projet de code de procédure civile, commerciale et sociale, en phase avec l'OHADA (exécution des contrats et application des décisions de justice) ; (ii) l'adoption d'un Décret présidentiel portant réglementation des actes d'urbanisme, afin de simplifier les procédures du permis de construire ; (iii) l'adoption d'un code foncier qui facilitera l'obtention des titres fonciers ; et (iv) la création de la chambre de l'entreprenariat féminin. Au titre du Produit 2 centré sur la « Gouvernance améliorée du sous-secteur de l'énergie électrique », le PARE soutiendra des mesures de restructuration et réformes telles que (i) l'adoption d'un nouvel organigramme permettra de doter la SNE d'une unité organisationnelle robuste dédiée à la planification et au suivi des projets ; (ii) l'adoption d'une lettre de politique du secteur de l'énergie ; et (iii) la création d'une agence de développement<sup>2</sup> des énergies renouvelables.

4. Le PARE bénéficiera à trois catégories de bénéficiaires : l'ensemble de la population, dont les femmes, les fonctionnaires dans les administrations, et les opérateurs du privé. Les bénéficiaires directs du PARE sont le Ministère des Finances et du Budget et ses principaux départements, notamment les départements des impôts et des douanes. Les retombées pour les populations tchadiennes proviendront des effets de la rationalisation des dépenses publiques du PARE, qui permettra de dégager des ressources supplémentaires pour financer l'amélioration des conditions de vie des populations à travers le Plan national de développement 2017-2021 (PND). Enfin, le secteur privé tirera partie du PARE à travers l'amélioration de l'attractivité de l'économie, et de la gouvernance du sous-secteur de l'énergie électrique.

---

#### **d. Principales activités/Composantes :**

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

En réponse aux défis et contraintes, et en synergie avec les réalisations et stratégies du Gouvernement, les réformes du PARE se déclinent en deux composantes complémentaires et focalisées sur la relance économique.

Composante I : Amélioration de la gestion des finances publiques, dont la (i) Sous composante *I.1 Amélioration de la mobilisation des recettes fiscales non-pétrolières ; et la Sous-composante I.2 Amélioration de la maîtrise des dépenses publiques.*

Composante II : Amélioration du climat des investissements, dont la *Sous-composante II.1 : Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire des investissements ; et (ii) Sous-composante II.2 : Amélioration de la gouvernance du sous-secteur de l'énergie électrique.*

---



---

### **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.

1. Face à la crise budgétaire et économique, le Tchad avait entamé la mise en œuvre de réformes d'assainissement de la GFP soutenues par les PTF sur la période 2014-2017, lesquelles ont permis d'atténuer les impacts négatifs de la crise budgétaire et économique. L'objectif global du PARE est de contribuer à la création des conditions pour une relance économique durable au Tchad. La pertinence première de cet objectif découle principalement de la nécessité d'une relance afin que le pays soit en mesure d'affronter les défis économiques, sociaux et sécuritaires. La pertinence du PARE découle également de l'opportunité de revigorer la mise en œuvre du PND 2017-2021, et restaurer les dépenses pro-pauvres.

2. Le PARE était également en cohérence avec le Document de stratégie pays (DSP) 2015-2020 pour le Tchad, dont le second pilier est axé sur la promouvoir de la bonne gouvernance afin d'accroître l'efficacité de l'action publique et l'attractivité du cadre économique. Il en est de même avec la Stratégie décennale 2013-2022 de la Banque et son plan d'action en matière de Gouvernance (GAP II 2014-2018) qui concourent également à la réalisation de l'une des cinq hautes priorités stratégiques (high 5) de la Banque à savoir « améliorer les conditions de vie des populations africaines ».

3. Le PARE I est conforme au second pilier du DSP 2015-2020 intitulé « promouvoir la bonne gouvernance afin d'accroître l'efficacité de l'action publique et l'attractivité du cadre économique ». En outre, il est aligné sur la stratégie décennale du Groupe de la Banque 2013-2022 et ses cinq hautes priorités opérationnelles, en particulier la priorité n°1 « éclairer l'Afrique » et la priorité n°5 : « améliorer la qualité de vie des populations en Afrique ». Enfin, le PARE I est en phase avec la stratégie du Groupe de la Banque visant à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience en Afrique (2014-2019). **En raison de ces justifications pertinentes liées au contexte et aux priorités du pays et de la Banque, la présente Note avalise la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP au critère de la pertinence de l'objectif de développement.**

---

### **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.

1. La conception du PARE est guidée par le souci de renforcer sa complémentarité avec les opérations précédentes de la Banque au Tchad, en l'occurrence le Programmes d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARFIP) et le Programme d'Urgence d'appui à la Consolidation Budgétaire (PUCB). Ces opérations avaient par ailleurs permis à la Banque de développer un solide partenariat avec le Gouvernement mis à contribution pour le PARE. Elles ont aussi permis à la Banque d'acquérir une expérience avérée dans la mise en œuvre de réformes en matière de GFP. En raison de son cadrage adéquat avec les problèmes de développement à résoudre, d'une part, et d'autre part, de son exécution accélérée, **la présente Note avalise la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère de la pertinence de la conception du PARE.**

## **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).

1. Le PARE se décline en deux composantes complémentaires qui ambitionnent de relancer durablement l'économie tchadienne, à savoir : (i) amélioration de la gestion des finances publiques ; et (ii) amélioration du climat des investissements. Sur la période de mise en œuvre du programme, la croissance du PIB s'est nettement améliorée passant de -3,1% en 2017 à 2,4%, en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays. Toutefois, la croissance cible de 6,8% du PIB en 2020 du programme ne sera pas atteinte en raison notamment de l'impact de la pandémie de la COVID-19, qui devrait entraîner le pays dans une récession. Les perturbations du commerce international et la baisse de la demande de pétrole et des autres matières premières, couplées aux mesures restrictives internes de prévention et de protection contre la pandémie, ont conduit à l'arrêt ou au ralentissement des activités économiques se traduisant par une croissance du PIB estimée à -0,1 en 2020.

2. Avec la mise en œuvre des mesures de réformes prévues, la situation des finances publiques a connu une amélioration significative, même si la cible des recettes fiscales non pétrolières de 439 milliards de F. CFA en 2019, n'a pas été atteinte. La cible n'a pas été atteinte du fait essentiellement qu'elle a été définie sur la base d'un taux de croissance de 6,8% en 2019/2020 qui a été plus faible que prévu. Les recettes fiscales non pétrolières ont augmenté de 12% pour atteindre 421 milliards en 2019 contre 373 milliards en 2017. Concernant la maîtrise de la masse salariale, les progrès ont été également significatifs. Alors que la cible était de ramener la masse salariale à hauteur de 359 milliards de F.CFA contre 376 milliards en 2017, les efforts engagés ont permis de maîtriser celle-ci à 355 milliards en 2019.

3. Le PARE a également atteint les résultats escomptés quant au montant des investissements publics financés sur ressources domestiques qui sont passés de 36 milliards de francs CFA en 2017 à 105 milliards en 2019, soit le niveau de la cible de la même année. Pour ce qui est de l'amélioration du climat des affaires, il convient de souligner que l'indice global « Doing Business » du Tchad a légèrement augmenté pour atteindre 39,36/100 en 2019, alors que la cible était de 39,30 la même année contre 38,30 en 2017. Sur la même période, le volume des investissements privés a, en conséquence, connu un accroissement significatif, bien au-delà du niveau ciblé de 308 milliards en 2019. En effet, Les investissements du secteur privé sont

---

passés de 268 milliards de FCFA en 2017 à 386 en 2019, soit une augmentation de 44%. Grâce à l'engagement du Gouvernement et des PTFs dans la mise en œuvre des réformes en priorité et dans les délais prescrits, tous les quatre (4) produits cibles ont été réalisés. **Grâce à cette diligence dans la mise en œuvre des réformes, la présente Note valide la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

#### **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.

Sur un total de cinq (5) cibles sur les effets attendus du projet, quatre (4) cibles ont été atteintes et une (1) cible l'a été partiellement. Il s'agit de la cible relative à la mobilisation des ressources fiscales non pétrolières qui n'a été réalisée qu'à hauteur de 72,7% qui est d'une grande importance. **Malgré l'importance réelle des quatre cibles atteintes (rationalisation de la gestion de la masse salariale, maîtrise de la masse salariale, accroissement des investissements privés, et légère amélioration de l'Indice global « Doing Business »), la présente Note attribue la notation 4 très satisfaisante.**

#### **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).

1. L'objectif global du PARE est de contribuer à la création des conditions pour une relance économique durable au Tchad, à travers l'amélioration de la gestion des finances publiques et le renforcement du climat des investissements. L'état d'avancement du PARE vers la réalisation de l'objectif de développement est positif. Les effets attendus à savoir le montant des recettes fiscales non pétrolières et la réduction de la masse salariale ont été partiellement atteints. Le niveau des recettes fiscales non pétrolières est en augmentation, mais à hauteur de 72,7% du montant ciblé en 2018 à cause de la conjoncture économique encore défavorable ; quant à la masse salariale, elle a été mieux maîtrisée en reculant de 5,6%. Les investissements publics et privés ont rebondi vigoureusement de 65,7% et 30,5% en 2018 et 2019.

2. Malgré ces bonnes performances dans l'ensemble, l'intensification du dialogue Gouvernement-PTFs, y compris la Banque, est davantage nécessaire pour asseoir un climat des affaires plus porteur pour le secteur privé. C'est dans cette optique la seconde phase (PARE II) envisagée pour 2020 a été annulée en raison de la pandémie de la COVID-19 et l'appel en priorité des autorités à un plan de riposte. Mais elle reste dans le pipeline. En résumé, sous le PARE, la situation des finances publiques a connu une amélioration significative, tout comme l'indice global « Doing Business » du Tchad qui a connu une évolution positive pour atteindre 39,36/100 en 2019 contre 38,30 en 2017. **Malgré ces résultats très appréciables, la présente Note octroie la notation 4 très satisfaisante, reflétant principalement la combinaison des Effets-note 4/Produits -note 4.**

#### **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.

Les bénéficiaires de cette opération au financement fongible sont les ensembles et sous-ensemble des populations tchadiennes, à savoir :

- i. État Tchadien - Les principaux bénéficiaires sont entre autres le Ministère des Finances et du Budget et ses principaux départements, notamment les départements des impôts et des douanes, qui ont mis en place un cadre de collaboration plus approprié pour une mobilisation efficace des recettes fiscales.

- ii. Secteur privé – L'amélioration de l'attractivité de l'économie, et de la gouvernance du sous-secteur de l'énergie électrique est avantageuse pour les opérateurs économiques.
- iii. Population tchadienne - La rationalisation des dépenses publiques a contribué à créer un espace budgétaire en faveur des secteurs sociaux et de la mise en œuvre du PND, dont l'objectif prioritaire est l'amélioration des conditions de vie des populations.

**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.

Le calendrier d'exécution d'un (1) an a été respecté ; en déroulant, la durée prévisionnelle (A) rapporté au délai réel d'exécution (B) depuis l'entrée en vigueur du 1er décaissement, donne un ratio de 1 en délai prévu par rapport au délai réel d'exécution (A/B). Le financement de 15 millions d'UC a été approuvé le 31.10.2018 et est entré en vigueur le 14.11.2018. Le décaissement du total de ce montant est intervenu le 14.12.2018, soit moins de 2 mois après la date d'approbation. Ainsi, les conditions préalables au décaissement ont été remplies dans les meilleurs délais et le décaissement effectué comme prévu. En outre, la plupart des mesures de réformes, en particulier celles relatives au renforcement de la mobilisation des réformes et à la rationalisation des dépenses publiques, ont été réalisées selon le calendrier du programme. **Au vu de cette diligence à mettre en œuvre les réformes, la présente Note valide la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

**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- 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.

1. Pour les prêts au programme où le cas calcul du TRE n'est pas approprié, les directives disposent que l'évaluation pourrait se faire par rapport à la contribution des réformes politiques à la croissance économique, ainsi que sur le dialogue sur les politiques de la Banque visant à promouvoir la viabilité financière des réformes.

Concernant le PARE, le RAP n'a pas procédé à une telle analyse. A cet égard, la Note a extrait des éléments pertinents ci-après du RAP. La croissance du PIB s'est nettement améliorée passant de -3,1% en 2017 à 2,4%, en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays. Toutefois, la croissance cible de 6,8% du PIB en 2020 du programme ne sera pas atteinte en raison notamment de l'impact de la pandémie de la COVID-19, qui devrait entraîner le pays dans une récession. Les perturbations du commerce international et la baisse de la demande de pétrole et des autres matières premières, couplées aux mesures restrictives internes de prévention et de protection contre la pandémie,

---

ont conduit à l'arrêt ou au ralentissement des activités économiques se traduisant par une croissance du PIB estimée à -0,1 en 2020.

2. Avec la mise en œuvre des mesures de réformes, la situation des finances publiques a connu une amélioration significative, même si la cible des recettes fiscales non pétrolières de 439 milliards de F. CFA en 2019, n'a pas été atteinte. La cible n'a pas été atteinte du fait essentiellement qu'elle a été définie sur la base d'un taux de croissance de 6,8% en 2019/2020 qui a été plus faible que prévu. Les recettes fiscales non pétrolières ont augmenté de 12% pour atteindre 421 milliards en 2019 contre 373 milliards en 2017. Concernant la maîtrise de la masse salariale, les progrès ont été également significatifs. Alors que la cible était de ramener la masse salariale à hauteur de 359 milliards de F.CFA contre 376 milliards en 2017, les efforts engagés ont permis de maîtriser celle-ci à 355 milliards en 2019.

3. Le PARE a également atteint les résultats escomptés en ce qui concerne le montant des investissements publics financés sur ressources domestiques qui sont passés de 36 milliards de francs CFA en 2017 à 105 milliards en 2019, soit le niveau de la cible de la même année. Pour ce qui est de l'amélioration du climat des affaires, il convient de souligner que l'indice global « Doing Business » du Tchad a légèrement augmenté pour atteindre 39,36/100 en 2019, alors que la cible était de 39,30 la même année contre 38,30 en 2017. Sur la même période, le volume des investissements privés a, en conséquence, connu un accroissement significatif, bien au-delà du niveau ciblé de 308 milliards en 2019. En effet, Les investissements du secteur privé sont passés de 268 milliards de FCFA en 2017 à 386 en 2019, soit une augmentation de 44%. **Au vu de ce qui précède, la présente Note octroie la notation « 3 satisfaisant » à ce critère.**

#### **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).

1. Selon l'EER de juin 2020, toutes les rubriques ont été évaluées avec des notes satisfaisantes qui varient entre 3 et 4. 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 31/12/2019, 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 tchadiennes, ont fait preuve d'un engagement soutenu en faveur de la mise en œuvre des réformes prévues dans le cadre du programme.

2. La situation est la suivante en ce qui concerne les différents chapitres de sauvegardes :

(i) Respect des clauses

Respect des clauses du projet : Le respect des clauses est jugé très satisfaisant. En effet, toutes les clauses (conditions générales et spécifiques) énoncées dans les documents juridiques ont été respectées (Notation 4).

Respect des clauses de sauvegarde environnementale et sociale : Le PARE étant classé en catégorie environnementale 3, il n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement.

Respect des clauses relatives à l'audit - Les clauses relatives à l'audit sont respectées. Le rapport d'audit des flux financiers du PARE, couvrant la période allant du 14 novembre 2018 au 30 juin 2019, a été réalisé et jugé acceptable pour la Banque. La tranche unique du PARE I a été décaissée le 14/12/2018.



---

(ii) Systèmes et procédures du projet

Acquisition des biens et services ; N/A ;

Gestion financière : N/A ;

Suivi et évaluation : Le suivi-évaluation de la mise en œuvre du Programme par le MFB est jugé acceptable mais perfectible avec des rapports de suivi-évaluation plus élaborés.

(iii) Exécution et financement

Décaissements (*Uniquement les financements approuvés par la Banque*) : Montant total : 15 000 000 ;  
Notation : 4.

Engagements budgétaires (*Uniquement les financements approuvés par la Banque*) ; 15 000 000 ; notation : 4.

Décaissements des fonds de contrepartie : N/A

Décaissements des fonds de Co-Financement : N/A

Décaissements (*Uniquement les financements approuvés par la Banque*) : Le décaissement de la tranche unique du programme a été effectué le 14.12.2018.

Engagements budgétaires (*Uniquement les financements approuvés par la Banque*) : 100 % du financement apporté par la Banque a été engagé et décaissé.

3. Les performances en termes d'avancement de l'exécution du PARE et de sa conformité aux sauvegardes sont jugées très satisfaisantes. Au vu de ce qui précède, la présente Note avalise la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.

## DURABILITE

### 1. 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.

1. Les réformes du PARE visent à consolider et à approfondir les résultats acquis dans le cadre des programmes précédents, dont notamment le Programme d'urgence de consolidation budgétaire (PUCB), approuvé par la Banque, en novembre 2017. La consolidation des résultats, notamment en matière de gestion des finances publiques, contribue à soutenir davantage la viabilité et la résilience financière du pays. Parmi ces réformes, figurent celles visant à améliorer la mobilisation des recettes fiscales non pétrolières ainsi que la maîtrise des dépenses courantes.

2. Sur la période de mise en œuvre du programme, la croissance du PIB s'est nettement améliorée passant de -3,1% en 2017 à 2,4%, en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays. Toutefois, la croissance cible de 6,8% du PIB en 2020 du programme ne sera pas atteinte en raison notamment de l'impact de la pandémie de la COVID-19, qui pourrait entraîner le pays dans une récession. La mise en œuvre du programme a permis également de libérer un espace en soutien au programme d'investissement public, déterminant essentiel de la relance économique. Nonobstant ces avancées, la viabilité financière reste un défi dans un environnement post-crise et fragile. **La présente Note valide la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

### **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.

Les réformes ont eu un impact positif sur les structures chargées de la mobilisation des recettes fiscales, notamment avec la création de l'équipe mixte de contrôle DGI-DGDDI. Il en émergeait une nouvelle dynamique de mobilisation des recettes fiscales. De même, le renforcement des effectifs de l'agence régulation des marchés publics (ARMP) a été un facteur majeur de promotion de la bonne gouvernance dans GFP, consoliderait la durabilité des résultats du PARE. Mais de l'avis du RAP, une opération spécifique de renforcement des capacités aurait permis au PARE de se prévaloir d'impacter davantage la durabilité des résultats, en particulier l'amélioration du climat des affaires propices au secteur. **Face à cette faiblesse, la présente Note valide la notation 2 insatisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

### **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 pérenniation 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 mise en œuvre du PARE a été satisfaisante, malgré le contexte économique et social fragile, avec le suivi du Ministère des Finances et du Budget. Toutes les structures techniques impliquées également ont joué pleinement leur rôle dans la réalisation des mesures spécifiques relevant de leur domaine de compétences. La Direction générale du Ministère des Finances et du Budget a en particulier assuré le suivi régulier de l'état d'avancement du programme. Toutefois, pour plus d'efficacité et de productivité, la coordination des PTFs est à renforcer, au regard de leurs interventions multiples dans les domaines de la mobilisation des recettes, du renforcement des capacités des structures de contrôle de l'Etat et du développement du secteur privé. Cette multiplicité des interventions est une faiblesse en rapport avec la coordination de l'aide. **La présente Note réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

### **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.

Sur le plan environnemental et celui du changement climatique, le programme, étant un appui budgétaire de soutien aux réformes (catégorie III), n'a pas eu d'incidences directes dans ces domaines. Cependant, à travers l'accroissement des investissements publics et les efforts engagés en vue de promouvoir le développement du secteur privé, le PARE devrait avoir un impact sur la réduction de la pauvreté contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations et à l'apaisement du climat social. Ce critère ne s'appliquant pas aux projets de catégorie III, à cause du « degré zéro » d'impact sur l'environnement et le changement climatique, la présente Note ne valide pas la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP, d'une part, et d'autre part, ne note pas 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 performance de la Banque a été satisfaisante. La conception du PARE a pris en compte les priorités nationales, en cohérence avec le DSP (2015-2020). La Banque a également pris en compte la situation de fragilité du pays en modulant en conséquence la satisfaction des conditions préalables au décaissement pour accélérer la mise en œuvre du programme. A son passif néanmoins, la Banque n'a pu effectuer qu'une mission de supervision (à distance) au lieu des deux initialement prévues. Elle a pu, toutefois, mener avec les autorités un dialogue continu autour du programme à travers le bureau national de la Banque au Tchad (COTD), et qui a assuré un suivi de proximité du programme et participé activement aux réunions de coordination des partenaires au développement sur les réformes. Cette coordination reste toutefois à renforcer de façon satisfaisante. **Du fait de l'opportunité du PARE et son instruction diligente par la Banque, la présente Note valide la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

#### **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 protocole d'accord de Don a été signé dans les délais et la mise en œuvre du programme a respecté le calendrier établi. Le donataire a globalement mis en œuvre la quasi-totalité des mesures contenues dans la matrice des réformes du programme. Cet engagement dans la mise en œuvre des réformes a permis de réaliser des progrès en GFP. Mais leur poursuite et approfondissement est indispensable, pour une amélioration décisive du climat des affaires et le développement du secteur privé. Les autorités ont clôturé le PARE comme prévue au 31 décembre 2019 ; le rapport d'audit des flux financiers a été réalisé et jugé acceptable pour la Banque. **Du fait de l'engagement fort du Gouvernement, la présente Note valide la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.**

#### **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.).

Une matrice commune des réformes des interventions des partenaires impliqués dans les appuis budgétaires n'a pas été élaborée. Mais, selon le RAP, une concertation étroite a été établie entre la Banque et les autres partenaires intervenant dans le cadre des appuis budgétaires. **La présente Note réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère, essentiellement parce que les PTFs n'ont pas réussi à élaborer une matrice commune de mesures de réformes.**

## **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.

La note globale moyenne de l'achèvement du PARE est de 52 pour la revue et 3,58 (arrondies à 4) pour le RAP. La divergence vient de la notation 3 octroyée par le RAP au critère « appropriation et durabilité des partenariats » et la notation 2 accordée par la revue à ce même critère. Le PARE est à créditer de deux (2) critères « champions » ayant obtenu le score 4 très satisfaisante ; il s'agit des critères « pertinence » et « efficacité ». Les notes respectives des critères « efficacité » et « durabilité » sont satisfaisantes à 3. Tel n'est pas le cas pour le critère « durabilité » qui est satisfaisant en moyenne pour le RAP à 3, mais a obtenu le score de seulement 2,75 (arrondi à 3) pour la revue ; ce score a diminué à cause de celui du sous-critère composite « appropriation et durabilité des partenariats ». La revue a estimé en effet que l'absence d'une matrice commune de mesures était une faiblesse majeure. Le RAP fournit les principales mesures de réformes qui

ont été réalisées et dont la quantité et la qualité sont essentielles pour le développement économique et social du Tchad.

#### **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.

La Direction générale du Ministère des Finances et du Budget a assuré un suivi régulier de l'état d'avancement du programme. Par ailleurs, les données macro-économiques et sociales ont étayé les analyses du RE et du RAP. Toutefois, il n'y a pas suffisamment de données détaillées qui ont été diffusées sur le secteur privé, les femmes et le social dans le RAP. Un renforcement des capacités pourrait s'avérer nécessaire pour renforcer le système de suivi de ces appuis budgétaires. Toutefois, la section « Produits » du CLAR gagnerait à mettre en cohérence interne, « composantes, sous-composantes, et produits » Le S&E est inégalement performant selon ses différents domaines. **La présente Note juge que la performance d'ensemble est moyenne, mais satisfaisante parce que le S&E a su répondre aux demandes d'instruction et de mise en œuvre du PARE dans des délais limités.**

## **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.

<b><u>Originale</u></b>	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 maîtrise des dépenses publiques, les réformes retenues dans le programme sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement, notamment en ce qui concerne l'accroissement des investissements publics et privés en faveur de la relance et de la diversification de l'économie.	<b><u>Validation</u></b>  <b>Sign-Off</b>
<b><u>Reformulation (Si applicable)</u></b>		
<b><u>Commentaire de l'Évaluateur</u></b>	Pertinente leçon	

<b><u>Originale</u></b>	Le ciblage et le choix des conditions préalables peu complexes et pertinents au regard des priorités nationales ont constitué un facteur important du respect du calendrier de décaissement et de mise en œuvre du programme, dans les délais prévus. Cette approche tient également compte du contexte de fragilité du pays.	<b><u>Validation</u></b>  <b>Sign-Off</b>
-------------------------	---	---

<b><u>Reformulation (Si applicable)</u></b>		
<b><u>Commentaire de l'Évaluateur</u></b>	Très pertinente leçon	

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

<b><u>Originale</u></b>	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 présence du bureau national de la Banque (COTD) qui a engagé un suivi de proximité auprès du Ministère des Finances et du Budget. En outre, la participation active du COTD au de sein du Groupe sectoriel « Macroéconomie, finances publiques et secteur privé » a permis de renforcer le dialogue avec les autorités nationales autour des mesures de réformes prioritaires.	<b><u>Validation</u></b>  <b>Sign-Off</b>
<b><u>Reformulation (Si applicable)</u></b>		
<b><u>Commentaire de l'Évaluateur</u></b>	Pertinente leçon	

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

#### **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><u>Originale</u></b>	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.	<b><u>Validation</u></b>  <b>Sign-Off</b>
-------------------------	---	---

<b><u>Reformulation (Si applicable)</u></b>		
<b><u>Destinataire(s)</u></b>	<b>Banque</b>	
<b><u>Commentaire de l'Évaluateur</u></b>	Très pertinente recommandation	

<b><u>Originale</u></b>	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.	<b><u>Validation</u></b>  <b>Sign-Off</b>
<b><u>Reformulation (Si applicable)</u></b>		
<b><u>Destinataire(s)</u></b>	<b>Banque et Beneficiaire</b>	
<b><u>Commentaire de l'Évaluateur</u></b>	Recommandation pas très originale car faisant déjà partie intégrante des opérations, et des bonnes pratiques	

## 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).

Le RAP est de bonne qualité technique. Il est concis dans ses analyses. L'analyse des données pourrait mieux couvrir statistiquement le secteur privé, les investissements, et le social. Le RAP a été instruit et exécuté dans des délais brefs, soulignant une des qualités de l'instruction. Une autre qualité est la cohérence avec les priorités nationales, notamment l'accent mis sur la mobilisation des ressources et la maîtrise des dépenses, toutes choses qui ont renforcé l'adhésion, l'appropriation ainsi que la mise en œuvre des réformes. Le PARE a été préparé en six (6) mois après la clôture du projet. Le programme a mis en œuvre avec succès des réformes importantes visant à (i) améliorer la collecte, le contrôle et la sécurisation des recettes publiques ; (ii) relever le niveau des recettes non pétrolières ; (iii) améliorer la place du Tchad dans « Doing Business » ; et (iv) améliorer le taux d'investissement du privé en rapport au PIB, etc. Les notations reflètent les bonnes performances du PARE, à l'exception de celle octroyée au critère « appropriation et durabilité des partenariat » dont était absente une matrice commune de mesures des PTFs, et que la revue a révisée à la baisse à 2. Dans l'ensemble, le PARE a réussi à restaurer les équilibres macroéconomiques du Tchad qui était sur la pente d'une crise, et aider à poursuivre le train de réformes. **La présente Note juge que la qualité du RAP satisfaisante (Notation 3, Significatif).**

## 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>4</b>	
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	L'objectif global du PARE est de contribuer à la création des conditions pour une relance économique durable au Tchad. La pertinence première de cet objectif découle principalement de la nécessité d'une relance afin que le pays soit en mesure d'affronter les défis économiques, sociaux et sécuritaires. La pertinence du PARE découle également de l'opportunité de revigorer la mise en œuvre du PND 2017-2021, et restaurer les dépenses pro-pauvres. En raison de ces justifications pertinentes du PARE liées au contexte et à l'expérience, l'objectif de développement du PARE est pertinent.
Pertinence de la conception du projet	4	4	Le cadrage de la conception avec les problèmes de développement à résoudre, font du PARE une opération pertinente pour le Tchad. La conception du PARE est guidée par le souci de renforcer sa complémentarité avec les opérations précédentes de la Banque au Tchad, en l'occurrence le Programmes d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARFIP) et le Programme d'Urgence d'appui à la Consolidation Budgétaire (PUCB). Ces opérations avaient par ailleurs permis à la Banque de développer un solide partenariat avec le Gouvernement mis à contribution pour le PARE. Elles ont aussi permis à la Banque d'acquérir une expérience avérée dans la mise en œuvre de réformes en matière de GFP. En raison de son cadrage adéquat avec les problèmes de développement à résoudre, d'une part, et d'autre part, de son exécution accélérée, la présente Note avalise la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère de la pertinence de la conception du PARE.
<b>EFFICACITE</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	Très satisfaisant
Objectif de développement (OD)	3	3	Les performances en termes d'avancement de l'exécution et de conformité aux sauvegardes sont jugées très satisfaisantes.
<b>EFFICIENCE</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	Très satisfaisant
Respect du calendrier	4	4	Au vu de cette diligence à mettre en œuvre les réformes, la performance du PARE a été très satisfaisante.
Efficacité de l'utilisation des ressources	N/a	N/a	
Analyse coût -bénéfice	N/a	N/a	
État d'avancement de l'exécution (IP)	4	4	Les performances en termes d'avancement de l'exécution et de conformité aux sauvegardes sont très satisfaisantes.

<b>DURABILITÉ</b>	<b>3</b>	<b>2,50 Arrondi à 3</b>	
Viabilité financière	3	3	Les réformes du PARE visent à consolider et à approfondir les résultats acquis dans le cadre des programmes précédents, dont notamment le Programme d'urgence de consolidation budgétaire (PUCB), approuvé par la Banque, en novembre 2017. Sur la période de mise en œuvre du programme, la croissance du PIB s'est nettement améliorée passant de -3,1% en 2017 à 2,4%, en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays. Toutefois, la croissance cible de 6,8% du PIB en 2020 du programme ne sera pas atteinte en raison notamment de l'impact de la pandémie de la COVID-19, qui pourrait entraîner le pays dans une récession. La mise en œuvre du programme a permis également de libérer un espace en soutien au programme d'investissement public, déterminant essentiel de la relance économique. Nonobstant ces avancées, la viabilité financière reste un défi dans un environnement post-crise et fragile. La performance est satisfaisante à cause de ces avancées du PARE en termes de GFP ; pour autant, la viabilité financière reste un défi dans un environnement post-crise et fragile. La présente Note valide la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	2	2	Les réformes ont eu un impact positif sur les structures chargées de la mobilisation des recettes fiscales, notamment avec la création de l'équipe mixte de contrôle DGI-DGDDI, dont émergeait une nouvelle dynamique de mobilisation des recettes fiscales. Toutefois, une opération spécifique de renforcement des capacités aurait permis au PARE de prétendre à davantage d'impacter sur la pérennisation des résultats.
Appropriation et durabilité des partenariats	3	2	Il y n'a pas eu de coordination active ni de matrice commune entre les PTFs autour du PARE comme de besoin. Ceci est une grande faiblesse par rapport à un des principes majeurs de la coordination de l'aide. La présente Note a réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP.
Durabilité environnementale et sociale	4	n/a	Ce critère ne s'appliquant pas aux projets de catégorie III, à cause du « degré zéro » d'impact sur l'environnement et le changement climatique, la présente Note ne valide pas la notation 4 très



			satisfaisante octroyée par le RAP, d'une part, et d'autre part, ne note pas ce critère.
<b>NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET</b>	<b>3,58</b>	<b>3,52</b>	
Performance de l'Emprunteur :	3	3	Du fait de l'engagement fort du Gouvernement, sa performance est jugée satisfaisante.
Performance de la Banque :	3	3	Du fait de l'opportunité du PARE et son instruction diligente par la Banque en coopération avec le Gouvernement, la performance de la Banque est satisfaisante.
Performance des autres parties prenantes	3	2	Il y n'a pas eu de coordination active ni de matrice commune entre les PTFs autour du PARE comme de besoin. Ceci est une grande faiblesse par rapport à un principe majeur de coordination de l'aide. La présente Note a réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP.
Qualité du RAP :		3	Le RAP est de bonne qualité, succinct, précis et convainquant dans ses analyses.

---

**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

## Appendice

## 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 PARE I est conforme au second pilier du DSP 2015-2020 intitulé « promouvoir la bonne gouvernance afin d'accroître l'efficacité de l'action publique et l'attractivité du cadre économique ». En outre, il est aligné sur la stratégie décennale du Groupe de la Banque 2013-2022 et ses cinq hautes priorités opérationnelles, en particulier la priorité n°1 « éclairer l'Afrique » et la priorité n°5 : « améliorer la qualité de vie des populations en Afrique ». Enfin, le PARE I est en phase avec la stratégie du Groupe de la Banque visant à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience en Afrique (2014-2019). En raison de ces justifications pertinentes liées au contexte et aux priorités du pays et de la Banque, la présente Note valide la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP au critère de la pertinence de l'objectif de développement.
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	4	Le cadrage de la conception avec les problèmes de développement à résoudre, font du PARE une opération pertinente pour le Tchad. En effet, <b>la conception du PARE est guidée par le souci de renforcer sa complémentarité avec les opérations précédentes de la Banque au Tchad, en l'occurrence le Programmes d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARFIP) et le Programme d'Urgence d'appui à la Consolidation Budgétaire (PUCB). Ces opérations avaient par ailleurs permis à la Banque de développer</b>

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
				un solide partenariat avec le Gouvernement mis à contribution pour le PARE. Elles ont aussi permis à la Banque d'acquérir une expérience avérée dans la mise en œuvre de réformes en matière de GFP. En raison de son cadrage adéquat avec les problèmes de développement à résoudre, d'une part, et d'autre part, de son exécution accélérée, la présente Note avalise la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère de la pertinence de la conception du PARE.
<b>NOTE GLOBALE DE PERTINENCE</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b>
<b>EFFICACITÉ*</b>	<b>Niveau de réalisation des Effets : 3,8 arrondi à 4</b>			
	Effet 1 : Gestion des finances publiques améliorée			
	Montant des recettes fiscales non pétrolières	Taux de réalisation de la cible : <b>72,72 %</b>	3	Grâce aux efforts de l'administration fiscale et à un contexte économique en phase d'amélioration, les performances fiscales se sont améliorées Satisfaisant
	Montant de la masse salariale	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	La rationalisation de la gestion de la masse salariale a porté ses fruits Très satisfaisant
	Montant des investissements publics financés sur ressources domestiques	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	La maîtrise de la masse salariale, conjuguée à l'accroissement des recettes fiscales ont permis de dégager des ressources additionnelles en faveur du programme d'investissements publics. Très satisfaisant
	<b>Effet 2 : Climat des investissements amélioré</b>			
	Montant des investissements privés	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	268 milliards de francs CFA ((2017) ; 386 milliards (2018) ; 308 milliards (2019) Très satisfaisant
	Indice global Doing Business	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	38,30/100 (2017); 39,36/100 (2019); Très satisfaisant
	<b>Niveau de réalisation des produits : 4</b>			

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
<b>Composante I : Amélioration de la gestion des finances publiques</b>				
Produit1 : <b>Amélioration des recettes fiscales non pétrolières</b>				
	Nombre de comptes de l'Etat ouverts dans des banques primaires et destinés à collecter les impôts et taxes payés par les contribuables	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	Lettre du MFB transmettant les copies des conventions d'ouverture de compte bancaire signées entre l'Etat et au moins 5 banques primaires, a été transmise à la Banque  Très satisfaisant
	Équipe mixte de contrôle DGI-DGD	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	49 missions ont été réalisées par l'Équipe mixte Très satisfaisant
Produit 2 : Maitrise de la dépense publique améliorée				
	Niveau de mise en œuvre du plan d'actions issu de l'audit de la solde	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	444	Très satisfaisant Sous réserve de la transmission du rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde en 2018(fait)
	Nombre de contrôleurs financiers délégués et d'agents vérificateurs déployés dans les Départements ministériels et les établissements publics	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>		Très satisfaisant Lettre du MFB transmettant la copie des Arrêtés ministériels désignant les contrôleurs financiers délégués et les agents vérificateurs déployés
	Effectif de l'ARMP	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>		Lettre du MFB transmettant la copie du Décret présidentiel de nomination des 3 Directeurs techniques de l'ARMP disponible Très satisfaisant
<b>Composante 2 : Amélioration du climat des investissements</b>				
Produit 2 : <b>Cadre institutionnel et réglementaire des investissements amélioré</b>				
	Produit 3 : Adoption d'un Décret présidentiel	Taux de réalisation	4	Lettre du MFB transmettant la copie du

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
	portant réglementation des actes d'urbanisme	on de la cible <b>100%</b>		Décret présidentiel portant réglementation des actes d'urbanisme transmise à la Banque
	<b>Produit 4. Gouvernance du sous-secteur de l'énergie électrique améliorée</b>			
	Adoption d'une lettre de politique du secteur de l'énergie Lettre de politique du secteur de l'énergie	Taux de réalisation de la cible : <b>100%</b>	4	Très satisfaisant Lettre du MFB transmettant la copie du Décret présidentiel adoptant la lettre de politique du secteur de l'énergie ainsi que la copie de la lettre de politique du secteur de l'énergie adoptées
<b>Notation l'Objectif de Développement (OD)</b>				
	Objectif de Développement	<b>3</b>	<b>4</b>	Sous le PARE, la GFP a connu une amélioration significative, tout comme l'indice global « Doing Business » du Tchad qui a connu une évolution positive pour atteindre 39,36/100 en 2019 contre 38,30 en 2017.
	<b>NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>Degré de couverture des bénéficiaires</b>				
	Bénéficiaire1 : État Tchadien -	100%	4	Les principaux bénéficiaires ont entre autres le Ministère des Finances et du Budget et ses principaux départements, notamment les départements des impôts et des douanes, qui ont mis en place un cadre de collaboration plus approprié pour une mobilisation efficace des recettes fiscales.
	Bénéficiaire2 : Secteur privé -	Nd	Nd	L'amélioration de l'attractivité de l'économie, et l'amélioration de la gouvernance du sous-secteur de l'énergie électrique sont davantage profitables aux opérateurs économiques.
	Bénéficiaire 3 : Population tchadienne	Nd	Nd	- La rationalisation des dépenses publiques a contribué à créer un espace budgétaire en faveur des secteurs sociaux et de la mise en œuvre du PND, dont l'objectif prioritaire est l'amélioration des conditions de vie des populations.
<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			N.A.
	Genre			N.A.
	Environnement & Changements climatiques			N.A.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
	Réduction de la pauvreté			N.A.
	Développement du secteur privé			N.A.
	Intégration régionale			N.A.
	Autres (à spécifier)			N.A.
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b>
<b>EFFICIENCE</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	4	4	Le calendrier d'exécution d'un an a été respecté. En outre, la plupart des mesures de réformes, en particulier celles relatives au renforcement de la mobilisation des réformes et à la rationalisation des dépenses publiques ont été réalisées selon le calendrier fixé dans le cadre du programme. Il y a eu diligence à mettre en œuvre les réformes.
	Effizienz 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)	4	4	Les performances en termes d'avancement de l'exécution du PARE et de sa conformité aux sauvegardes sont jugées très satisfaisantes, qu'il s'agisse (i) du Respect des clauses ; (ii) des Systèmes et procédures ; ou encore, (iii) de l'exécution et des financements.
	Autres critères (à spécifier)			
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Très satisfaisant</b>
<b>NOTE GLOBALE DE DURABILITE</b>		<b>3</b>	<b>2,33 Arrondi à 2</b>	<b>Insatisfaisant</b>
<b>DURABILITÉ</b>	Viabilité financière	3	3	La mise en œuvre du PARE a permis de libérer un espace budgétaire en soutien au programme d'investissement public, déterminant essentiel de la relance économique. Nonobstant ces avancées, la viabilité financière reste un défi dans un environnement post-crise et fragile.
	Durabilité institutionnelle et des capacités de renforcement des capacités	2	2	Les réformes ont eu un impact positif sur les structures chargées de la mobilisation des recettes fiscales. Le renforcement des capacités n'ayant pas été spécifiquement ciblé, les faiblesses persistent, d'où la notation 2 insatisfaisante octroyée par le RAP et à ce critère.

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
	Approbation et durabilité des partenariats	3	2	Il y n'a pas eu de coordination active ni de matrice commune entre les PTFs autour du PARE comme de besoin. Ceci est une grande faiblesse par rapport à un principe majeur de coordination de l'aide. La présente Note a réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP.
	Durabilité environnementale et sociale	4	n/a	Aucun impact sur l'environnement ni sur le changement climatique. Mais, ce critère ne s'appliquant pas aux projets de catégorie III, à cause du « degré zéro » d'impact sur l'environnement et le changement climatique, la présente Note ne valide pas la notation 4 très satisfaisante octroyée par le RAP, d'une part, et d'autre part, ne note pas 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 OPEV	Justification
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	3	3	Le Bureau national a assuré la coordination de l'élaboration à l'exécution avec l'assistance du siège.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	3	3	Une des leçons tirées de l'expérience d'opérations similaires, est que les appuis budgétaires doivent s'appuyer sur des projets d'appui institutionnel ou des assistances techniques financés par les PTF. Tel ne fut pas le cas, en dehors du constat que « le PAPEGICA soutient des activités ciblant des domaines prioritaires similaires à ceux appuyés par le PARE ». L'autre leçon énonce que « les conditions de décaissement des opérations d'appui budgétaire doivent être réalistes et tenir compte des capacités des pays », en application de laquelle les mesures de décaissement du PARE I ont été discutées de manière approfondie avec les différentes directions techniques concernées et ont trait à des réformes déjà initiées par le Gouvernement avec l'appui des PTF. La troisième leçon conseille que dans des



				contextes de fragilité, il est essentiel de créer des synergies et des complémentarités avec les opérations des autres PTF. Selon le RAP, l'absence d'une matrice commune de mesures, le PARE aurait développé alternativement des synergies et des complémentarités avec les appuis des principaux PTF intervenant au Tchad.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	3	2	En l'absence d'une matrice commune des réformes des interventions des partenaires, c'est une concertation étroite qui a été établie entre la Banque les autres partenaires intervenant dans le cadre des appuis budgétaires. Cette situation est à aligner sur les bonnes pratiques dans d'autres pays. La présente Note réduit à 2 insatisfaisante, la notation 3 satisfaisante octroyée par le RAP à ce critère.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	4	4	Les performances en termes d'avancement de l'exécution du PARE et de sa conformité aux sauvegardes sont jugées très satisfaisantes, qu'il s'agisse (i) du Respect des clauses ; (ii) des Systèmes et procédures ; ou encore, (iii) de l'exécution et des financements.
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	3	3	Le système de suivi évaluation est couvert, mais pas de façon exhaustive. Pour autant, les informations macroéconomiques essentielles ont été mise à contribution par le RE et le RAP.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	2	2	Il y a eu une seule supervision à distance
	Promptitude des réponses aux requêtes			
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		<b>3</b>	<b>2,83 3</b>	<b>Satisfaisant</b>
<b>PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	Qualité de la préparation et de l'exécution	3	3	Le RE et le RAP sont de bonne qualité, ce qui reflète la qualité des travaux préparatoires et de l'évaluation de l'achèvement. En effet, des travaux analytiques ont contribué à la conception du PARE (étude sur la mobilisation des ressources publiques intérieures hors pétrole ; étude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP ; audit de la solde du personnel civil de l'Etat ; analyse de la viabilité de la dette du FMI et de la BM de juillet 2018 ; évaluation du risque fiduciaire réalisé par la Banque ; PND 2017-2021 ; et étude de l'environnement de l'investissement privé au Tchad).
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	4	4	Les performances en termes d'avancement de l'exécution du PARE et de sa conformité aux sauvegardes sont

				jugées très satisfaisantes sont très satisfaisantes.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	N/a	N/a	
	Réactivité aux recommandations de supervision	UTS	UTS	Il y a eu une seule mission de supervision à distance ; une mission de supervision (à distance). La Banque a pu, néanmoins, instaurer avec les autorités, un dialogue continu autour du programme à travers le bureau national de la Banque au Tchad (COTD).
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	2	2	Un programme-relais d'appui institutionnel a été en vue, mais qui a été mis en pipeline à cause de l'urgence des réponses au COVID19.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	3	3	Les calendriers de préparation et d'exécution ont été tenus dans les délais, vu du reste l'urgence budgétaire liée à la crise de la chute des cours du pétrole dont est dépendant le Tchad.
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b>
<b>PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	N/a	N/a	
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	2	2	Les mécanismes de collaboration n'ont, dans le cas du PARE, pas été formalisés par une matrice commune ou un agenda ou tout autre agenda. Le Bureau national maintien des relations d'échanges et de travail avec les PTFs.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	2	2	Le dialogue existe avec le Bureau national, mais n'a pas été approfondi jusqu'au stade d'une matrice commune de mesures, ni de groupes thématiques de référence.
	Qualité du travail des prestataires	N/a	N/a	
	Réactivité aux demandes des clients	N/a	N/a	
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>Insatisfaisant ; absence d'une matrice commune des PTFs</b>
La notation globale est donnée par : Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.				
(i) Très satisfaisant (TS) : 4				
(ii) Satisfaisant (S) : 3				
(iii) Insatisfaisant (I) : 2				
(iv) Très insatisfaisant (TI): 1				

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

Critères	Sous-critères	Validation OPEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	3	Le système de suivi-évaluation a permis de suivre le PARE et ses mesures. Toutefois, les informations spécifiques se rapportant à ce système gagneraient à être amplifiées.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	Le Gouvernement et la Banque en ont dûment convenu.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	Non renseigné suffisamment	
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	La Banque a utilisé les travaux analytiques pour appuyer à la conception du PARE (étude sur la mobilisation des ressources publiques intérieures hors pétrole ; étude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP ; audit de la solde du personnel civil de l'Etat ; analyse de la viabilité de la dette du FMI et de la BM de juillet 2018 ; évaluation du risque fiduciaire réalisé par la Banque ; PND 2017-2021 ; et étude sur l'environnement de l'investissement privé au Tchad).
	Autres à préciser		
<b>NOTE DE LA CONCEPTION DU S&amp;E</b>		<b>3</b>	Satisfaisant
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	UTS	
<b>NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&amp;E</b>			
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	3	L'interaction du Gouvernement avec le Bureau extérieur a donné des occasions d'utiliser des informations de suivi à des fins de décision.
<b>NOTE DE L'UTILISATION</b>		<b>3</b>	
<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>		<b>3</b>	<b>Satisfaisant</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	Le RAP contient les éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections. Mais, constatant qu'une matrice commune des réformes des interventions des partenaires n'a pas été élaborée, le RAP a avancé, non sans ambiguïté, « qu'une concertation étroite a été établie entre la Banque les autres partenaires intervenant dans le cadre des appuis budgétaires ». Une matrice commune et des groupes thématiques conjoints auraient conforté la coordination de l'aide.
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	3	Les notes sont objectives, hormis les deux sur lesquelles il y a divergence avec la présente revue (appropriation des partenariats, performance des autres parties prenante).
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	Les notes sont en cohérence interne. Significatif
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le RAP identifie bien les problèmes qui ont impacté négativement l'exécution du PARE : il s'agit de l'absence d'un renforcement des capacités, et de l'absence d'une matrice commune de mesures.
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	2	Si les mesures de sauvegarde ont été bien appliquées, celle relatives à la coordination et l'harmonisation de l'aide ne sont pas fortement apparues.
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.	N.A.	
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	3	Les données nécessaires au PARE ont été utilisées, pour son évaluation et l'élaboration du RAP.
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 et recommandations sont pertinents, hors-mis une qui est générique.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	3	Significatif
Autres (à spécifier)		
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	3	Le RAP est de bonne qualité et suffisamment exhaustif. Significatif
<b>Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; IDEV)</b>		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4 ; en retard = 1)	4	Les délais d'instruction sont raisonnables, compte tenu de l'environnement de travail restrictif ou nouveau du COVID-19. Le RAP a été préparé 5-6 mois après la clôture du projet.

2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	3	Le Gouvernement et le Bureau extérieur ont activement participé à la préparation du RAP.
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	4	Le RAP a été conforme aux directives, aux délais, aux sauvegardes et à l'objectivité.
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

## Liste des documents de référence

1. P-TD-K00-009\P-TD-K00-009\_Programme d'appui à la relance économique (PARE).docx
2. P-TD-K00-009\RAPPORT D'ACHEVEMENT DE (PARE)(RAP)
3. P-TD-K00-009\tchad\_-\_dsp\_2015-2020
4. P-TD-K00-009\TCHAD\_RE\_Programme\_d\_appui\_a\_la\_relance\_economique\_\_PARE\_\_Phase\_FIN AL
5. P-TD-K00-009\Tchad-PARE-EER-17 juin 2020-rev2.