

Date probable de présentation aux Conseils :
Sans objet

POUR INFORMATION

MEMORANDUM

AUX : CONSEILS D'ADMINISTRATION

DE : Vincent O. NMEHIELLE
Secrétaire général

OBJET : COMORES – PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR APPUYER LE SECTEUR PRIVE (PRCSP)*

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET

Veillez trouver ci-joint, le document cité en objet.

Pj:

c.c.: Le Président

* Les questions concernant ce document seront adressées à:			
M. G. NEGATU	Directeur général	RDGE	Poste 8232
M. A. COULIBALY	Responsable	ECGF	Poste 2536
M.W. ABIOLA	Chef de division p.i.	ECGF	Poste 2314
M. R. LAKOUE DERANT	Chef d'équipe	RDGC.4	Poste 3651

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



COMORES

PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR APPUYER LE SECTEUR PRIVE (PRCSP)

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

ECGF

Décembre 2017

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET (RAP) POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC



GRUPE DE LA BANQUE
AFRICAINNE DE
DEVELOPPEMENT

I Données de base

A Données du rapport

Rapport daté du	Rapport daté du:	01/07/2017	
	Date de la mission (<i>en cas de mission sur le terrain</i>)	De : 01/06/2017	Au 12/06/2017

B Responsables du projet au sein de la Banque

Fonctions	À l'approbation	À l'achèvement
Directeur régional	G. NEGATU	G. NEGATU
Chef de bureau national	N/A	N/A
Directeur sectoriel	S. TAPSOBA	A. COULIBALY
Responsable sectoriel	J. WAHOME	W. ABIOLA
Coordinateur d'activités	F. TEUFEL	R. LAKOUE DERANT
Coordinateur d'activités suppléant	N/A	N/A
Chargé d'équipe chargée du RAP		R. LAKOUE DERANT
Membres de l'équipe chargée du RAP		M. DIOMANDE

C Données du projet

Nom du projet : Projet de renforcement des capacités pour appuyer le secteur privé (PRCSP)		
Code du projet : P-KM-KFO-010	Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : Don du pilier 3 de la Facilité d'appui à la transition (FAT) n°5900155006702	
Type de projet : Projet d'appui institutionnel	Secteur : Multisecteur	
Pays : Union des Comores	Catégorisation environnementale (1-3): 3	
Etapes de traitement du dossier – Uniquement pour les financements approuvés par la Banque (ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement)	Evènements importants (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)	Décaissements et dates de clôture (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)
Source/instrument de financement 1 : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702	Source/instrument de financement 1 : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702	Source/instrument de financement 1 : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702
Date d'approbation : 24/11/2013	Montants annulés: 0	Délai du décaissement: 31 mois (initialement)

Date de signature : 22/05/2014	Financement complémentaires : N/A		Date initiale de clôture : 30/06/2016	
Date d'entrée en vigueur : 22/05/2014	Restructuration : N/A		Délai révisé du décaissement (si applicable) : 39 mois	
Date d'entrée en vigueur du premier décaissement : 13/01/2015	Prorogations (préciser les dates) : Le projet a été prorogé le 21/04/2016 afin d'étendre sa date de clôture au 28/02/2017 (le projet a été prorogé qu'une seule fois).		Date de clôture révisée (si applicable) : 28/02/2017	
Date réelle du premier décaissement : 08/06/2015				
Source de financement (UC) :	Montant décaissé (montant, UC) :	Pourcentage décaissé (%) :	Montant non décaissé (UC) :	Pourcentage non décaissé (%) :
Source/instrument de financement : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702	389 194,76	62,27 %	235 805,24	37,73 %
TOTAL	389 194,76	62,27 %	235 805,24	37,73 %
Source de financement (UC) :	Montant engagé (UC) :	Pourcentage engagé (%) :	Montant non engagé (UC) :	Pourcentage non engagé (%) :
Source/instrument de financement : Don du pilier 3 de la FAT n°5900155006702	395 125	63,22 %	229 875	36,78 %
TOTAL	395 125	63,22 %	229 875	36,78 %
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : N/A				
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Secrétariat Général du Ministère des finances, de l'économie, du budget, de l'investissement et du commerce extérieur, chargé des privatisations. Cet organe d'exécution a bénéficié de l'appui technique de la Structure d'exécution du Projet de renforcement des capacités institutionnelles (PRCI).				

D Revue et commentaires de la Direction

Rapport examiné par	Nom	Examiné le	Commentaires
Chef de bureau national	N/A		
Chef de division sectoriel pi	W. ABIOLA		
Directeur régional (en tant que président de l'équipe pays)	G. NEGATU		
Directeur Sectoriel pi	A. COULIBALY		

II Évaluation des performances du projet

A Pertinence

1. Pertinence de l'objectif de développement du projet

Notation*	Compte-rendu descriptif (250 mots maximum)
3	L'objectif de développement du PRCSF était de contribuer à une croissance économique soutenue à travers un secteur privé dynamique. Son objectif spécifique était de renforcer les capacités des principales structures d'appui au développement du secteur privé ; en particulier l'Union des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture des Comores (UCCIA), l'Association pour la promotion de la micro entreprise (AMIE) et la Plateforme pour le dialogue public-privé (PDPP).

En outre, bien que le PRCSP ait été conçu avant l'adoption de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) 2015-2019 des Comores, il a contribué à la mise en œuvre du 1er des 4 axes stratégiques de cette stratégie ; à savoir « Accélération, diversification et durabilité de la croissance ».

Le PRCSP a été adopté durant la mise en œuvre du Document de stratégie pays (DSP) 2011-2015 dont le pilier unique s'intitulait « le Développement du secteur de l'énergie en soutien à la diversification économique ». En effet, aux Comores, les défaillances du secteur de l'énergie constituent les principales entraves au développement et à la diversification économiques. A titre d'illustration, en 2013, lors de la conception du PRCSP, à Moroni (la capitale du pays), l'électricité était en moyenne indisponible plus de 6 heures par jour.

Bien que n'étant pas axé sur le secteur de l'énergie, le PRCSP a été conçu comme une opération complémentaire d'appui à la diversification économique (Remarque : la principale opération du DSP 2011-2015 est un projet d'investissement axé sur le secteur de l'énergie d'un montant de 13,38 millions d'UC).

De plus, le PRCSP était aligné sur le pilier 3 du Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance 2014-2018 de la Banque. Ce pilier se nomme « Climat de l'investissement et des affaires ».

Par ailleurs, dans le cadre du PRCSP, les besoins des bénéficiaires du projet ont été pris en compte lors de la conception de l'opération mais également lors des missions régulières de supervision du projet. Néanmoins, il est à noter que les cibles fixées par le projet en terme d'impact et d'effet ne tenaient pas suffisamment compte de la fragilité du pays et du montant modeste du projet.

* Pour toutes les notations, utiliser l'échelle suivante : 4 (Très satisfaisant), 3 (Satisfaisant), 2 (Insatisfaisant), 1 (Très insatisfaisant)

2. Pertinence de la conception du projet

Notation*	Compte-rendu descriptif (250 mots maximum)
3	<p>La conception du PRCSP a tenu compte des besoins prioritaires des principales structures comoriennes d'appui au développement du secteur privé. Par ailleurs, afin de permettre une mise en œuvre efficace du projet, lors de sa conception, il a été prévu que son organe d'exécution bénéficiera de l'appui de la structure d'exécution du PRCI.</p> <p>Toutefois, il a été constaté que les coûts prévisionnels des activités du projet ont été surestimés lors de sa conception par le Département d'appui à la transition de la Banque. Ainsi, à son achèvement, le PRCSP a un taux de décaissement de 62,27 % bien que toutes les activités prévues soient réalisés.</p> <p>Par ailleurs, il est à préciser que la Banque avait envisagé une seconde prorogation du projet afin de consommer les ressources restantes et financer des activités complémentaires et conformes à l'objectif du projet et aux directives du pilier 3 de la FAT. Cependant, étant donné que les Autorités Comoriennes souhaitaient utiliser les ressources restantes du PRCSP pour financer essentiellement des travaux de construction et l'acquisition de biens la Banque a décidé de ne pas proroger une seconde fois le projet.</p>

3. Enseignements tirés relativement à la pertinence

Questions clés (5 maximum, ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Dans le cadre d'un projet d'appui institutionnel exécuté aux Comores, comment garantir l'atteinte des cibles fixées pour les effets ?	Il faut fixer pour les impacts et les effets des cibles qui tiennent compte du contexte de fragilité du pays et de ses capacités limitées.	BAD et Gouvernement
Comment s'assurer que les besoins des bénéficiaires n'ont pas évolué au cours de l'exécution du projet ?	Il faut régulièrement organiser des consultations avec les bénéficiaires lors de l'exécution des projets.	BAD et Gouvernement
Comment s'assurer d'une utilisation optimale des ressources allouées aux Pays membres régionaux (PMR) ?	Il faut évaluer de manière détaillée et pointue les coûts estimatifs des projets lors de la phase de conception.	BAD et PMR

1. Progrès réalisés pour atteindre l'objectif de développement du projet (objet du projet)

Commentaires

Le PRCSP a été conçu et s'est exécuté dans un contexte de fragilité caractérisé par de faibles capacités institutionnelles et un environnement socio-économique affecté négativement par les défaillances du secteur de l'énergie et un secteur privé faiblement développé. Dans ce contexte, l'objectif de développement du PRCSP était de contribuer à une croissance économique soutenue à travers un secteur privé dynamique. Son objectif spécifique était de renforcer les capacités des principales structures d'appui au développement du secteur privé ; en particulier l'UCCIA, l'AMIE et la PDPP. Cet objectif a été atteint. En effet, grâce au PRCSP, l'UCCIA dispose désormais d'un plan de renforcement de ses capacités, tous les cadres de l'AMIE ont été formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne, un incubateur d'entreprises a été mis en place, un Centre de gestion agréé (CGA) a été créé et un plan d'action triennal a été élaboré pour la PDPP.

Par ailleurs, à la conception du projet, il était envisagé de passer d'un taux de croissance du Produit intérieur brut (PIB) de 3,5 % (en 2013) à un taux de croissance du PIB de 4 % à la clôture du projet. Cette prévision s'appuyait, entre autres, sur une anticipation de l'amélioration des performances du secteur de l'énergie grâce aux appuis du projet d'investissement financé par la BAD et du projet d'appui institutionnel axé sur le secteur de l'énergie financé par la Banque mondiale (montant 5 millions d'USD). En fin 2017, il est prévu une croissance du PIB de 3,3 % (d'après les prévisions effectuées en fin 2016). Toutefois, ce chiffre devrait être revu à la hausse lors de l'élaboration des prochaines prévisions économiques. En effet, depuis le début de l'année 2017, l'électricité est désormais disponible 24 H/24 H aux Comores et les perspectives d'amélioration durable du secteur de l'énergie sont positives malgré les défis restants.

2. Établissement de rapports sur les effets

Indicateurs des effets (selon le CLAR; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Valeur de base	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) (valeur escomptée à l'achèvement du projet)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé) (A/B)	Compte-rendu descriptif (Indicateur sectoriel de base (
Effet 1: Investissement privé/PIB (en %)	10,5 % (en 2013)	10,5 % (en 2017)	11,5 % (en 2017)	0 %	D'après les dernières prévisions datées de fin 2016, le ratio investissement/PIB serait de 10,50 % en 2017 (soit le même niveau qu'en 2013). Toutefois, ce chiffre devrait être revu à la hausse prochainement en raison de la disparition des délestages. Le ratio de 11,5 % pourrait donc être atteint en fin 2017 en raison de l'amélioration notable de la disponibilité de l'électricité. Par ailleurs, le Gouvernement est en train de concevoir un programme de réhabilitation des infrastructures de transport.	Non
Notation *	Compte-rendu descriptif					
3	La notation des effets est de 3 car en raison de l'amélioration très notable de la disponibilité de l'électricité, le ratio investissement/PIB pourrait être finalement de 11,5 % en fin 2017.					

3. Rapport sur les produits

Indicateurs des produits (tel qu'indiqué dans le CLAR; ajouter d'autres lignes, si nécessaire)	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) (valeur escomptée à l'achèvement)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé) (A/B)	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative: 50 mots par produit)	Indicateur sectoriel de base (Oui/Non)
Produit 1 : Les capacités de l'UCCIA sont renforcées	Le programme de renforcement des capacités de l'UCCIA a été élaboré	Elaboration d'un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA a été élaboré ainsi qu'une stratégie de mobilisation des ressources. Cette dernière contribuera, entre autres, à la recherche des sources de financement nécessaires à la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités de l'UCCIA.	Non
Produit 2 : Les capacités de l'AMIE sont renforcées	Tous les cadres de l'AMIE ont été formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne	Tous les cadres de l'AMIE sont formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, l'ensemble des cadres de l'AMIE a été formé aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne. Par ailleurs, un logiciel de gestion des promoteurs d'entreprises a été installé à l'AMIE.	Non
Produit 3 : Le dispositif d'accompagnement des créateurs d'entreprises est renforcé	Un incubateur d'entreprises a été créé et opérationnalisé	Mise en place d'un incubateur d'entreprises	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, un incubateur d'entreprises a été créé et opérationnalisé. A ce jour, 15 incubés ont été sélectionnés et formés. Cet incubateur est hébergé par l'UCCIA.	Non
Produit 4 : Le dispositif d'appui à la gestion des entreprises est renforcé	Un CGA a été créé	Mise en place d'un CGA	100 %	Grâce à l'appui d'un consultant individuel international, le CGA a été créé. Afin de l'opérationnaliser, du personnel est en cours de recrutement. Le CGA est hébergé par l'UCCIA.	Non
Produit 5 : Le dialogue entre les secteurs public et privé est renforcé	Le plan d'action triennal de la PDPP a été élaboré	Elaboration du plan d'action triennal de la PDPP	100 %	Le plan d'action triennal de la PDPP a été élaboré grâce à l'appui d'un consultant individuel international. Toutefois, à l'heure actuelle, la PDPP ne dispose pas des moyens nécessaires pour sa mise en œuvre de manière spécifique et plus généralement pour garantir sa pérennité.	Non
Notation	Compte-rendu descriptive				
4	Les 5 produits du projet ont été réalisés à 100 %.				

4. Notation de l'Objectif de développement (OD)¹

Notation de l'OD (à partir de l'EER actualisé)*	Compte-rendu descriptive (longueur maximale indicative: 250 mots)
3	Compte tenu des notations des effets et des produits, l'OD a une notation de 3.

¹ Pour ce qui concerne les opérations utilisant l'ancien rapport de supervision et système de notation de SAP, la note de l'OD du RAP sera calculée en utilisant la méthodologie de l'EER.

5. Bénéficiaires (si nécessaire, ajouter d'autres lignes)

Réels (A)	Prévus (B)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé A/B)	% Femmes	Catégorie (par exemple, les agriculteurs, les étudiants)
UCCIA, AMIE et PDPP	UCCIA, AMIE et PDPP	100 %	Ensemble du personnel féminin de l'UCCIA, de l'AMIE et de la PDPP	Personnel d'institutions publiques
Petites et moyennes entreprises privées comoriennes	Petites et moyennes entreprises privées comoriennes	100 %	Ensemble des dirigeants et du personnel féminins des petites et moyennes entreprises privées comoriennes	Dirigeants et personnel des petites et moyennes entreprises privées comoriennes

6. Effets imprévus ou additionnels (si nécessaire, ajouter d'autres lignes)

Description	Type (exemple. genre, changement climatique, aspect social, autres)	Positif ou négatif	Impact sur le projet (élevé, moyen, faible)
N/A	N/A	N/A	N/A

7. Leçons tirées relativement à l'efficacité (si nécessaires, ajouter d'autres lignes)

Questions clés (5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Leçons tirées	Public cible
Comment s'assurer que les activités d'un projet soient réalisées intégralement dans les délais impartis ?	Il faut coupler supervisions sur le terrain et supervisions à distance. Les missions de supervision sur le terrain doivent être systématiquement multidisciplinaires.	BAD

C Efficience

1. Respect du calendrier

Durée prévisionnelle – année (A) (selon le REP)	Délai réel d'exécution – année (B) (depuis l'entrée en vigueur du 1er décaissement)	Délai prévu par rapport au délai réel d'exécution (A/B)	Notation *
31 mois	39 mois	0,79	3

Compte-rendu (longueur maximale indicative : 250 mots)

La date initiale de clôture du PRCSP était le 30/06/2016. Afin de finaliser les activités du projet, qui avait connu un démarrage tardif en raison notamment de lenteurs dans la réalisation des conditions de premier décaissement, le PRCSP a été prorogé une fois et sa date de clôture finale a été fixée au 28/02/2017. Le respect du calendrier a donc obtenu la note de 3.

2. Efficience de l'utilisation des ressources

Pourcentage moyen de la réalisation matérielle des produits du CLAR financés par tous les financiers (A)	Taux d'engagement (%) (B) (voir tableau 1.C – Total taux d'engagement de tous les bailleurs de fonds)	Pourcentage moyen de la réalisation matérielle par rapport au taux d'engagement (A/B)	Notation *
100 %	63,22 %	1,58	4

Compte-rendu (longueur maximale indicative : 250 mots)

La totalité des produits a été réalisée avec un taux d'engagement de 63,22 %.

3. Analyse coût-avantage

Taux de rentabilité économique (à l'approbation)	Taux de rentabilité économique actualisé (à l'achèvement)	Notation *
N/A	N/A	N/A
Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)		
Le PRCSP est un projet d'appui institutionnel et par conséquent ne dispose pas d'un taux de rentabilité économique. Cependant, en contribuant à la mise en place d'un incubateur d'entreprises et d'un CGA, ce projet a un impact économique positif.		

4. État d'avancement de l'exécution (IP)²

Notation de l'EE	Compte-rendu descriptif
3	Tous les produits du projet ont été réalisés. S'agissant du système de gestion financière du projet, il est moyennement satisfaisant en raison notamment des compétences des agents de la structure d'exécution du PRCI, qui ont bénéficié de divers appuis (y compris de formations) lors des missions de supervision de la Banque. Toutefois, le taux de décaissement du projet n'est que de 62,27 %. Cette situation résulte d'une surestimation des coûts prévisionnels des activités du projet lors de sa conception.

5. Enseignements tirés relativement à l'efficience

Questions clés (5 maximum; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Que faut-il faire pour s'assurer qu'un projet respecte le délai d'exécution fixé lors de sa conception?	Il faut fixer des délais d'exécution qui tiennent compte du contexte du pays et de la nature des activités du projet.	BAD et Gouvernement
Que faut-il faire pour éviter des prorogations de projets résultant d'une maîtrise insuffisante des règles et procédures de la Banque ?	Il faut suffisamment former l'équipe de projet aux règles et procédures de la Banque, avoir une équipe de projet stable, et si possible en place lors de la préparation du projet.	BAD et Gouvernement

D Durabilité

1. Viabilité financière

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
3	Le PRCSP a financé la création d'un incubateur d'entreprises et d'un CGA dont les modèles d'affaires prévoient à moyen terme la génération de ressources financières qui contribueront à la pérennisation des principaux acquis du projet.

2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative, 250 mots)
3	Le projet a contribué au renforcement des capacités de l'UCCIA, de l'AMIE et de la PDPP ; ce qui est essentiel pour la durabilité institutionnelle desdites structures, dont le personnel a bénéficié de formations et de transferts de compétences grâce au PRCSP.

² Pour ce qui concerne les opérations utilisant l'ancien rapport de supervision et système de notation de SAP, la note de l'EE devra être convertie de l'échelle de 0 à 3 utilisée dans SAP à celle de 1 à 4 utilisée dans le EER

3. Appropriation et durabilité des partenariats

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
3	Grâce notamment au dialogue mené par la Banque, les bénéficiaires du projet se sont globalement appropriés les produits du projet, en particulier l'incubateur d'entreprises et le CGA. Cela contribuera à la durabilité des acquis du projet.

4. Durabilité environnementale et sociale

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
N/A	Le PRCSP est un projet classé en catégorie environnementale III.

5. Enseignements tirés relativement à la durabilité

Questions clés (5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Comment garantir la durabilité d'un projet?	Il faut mettre l'accent sur des formations ayant un volet important de transfert de compétences.	BAD et Gouvernement

III Performances des parties prenantes

A Pertinence

1. Performance de la Banque

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles) de la Banque, à insérer par l'emprunteur. Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)	
3	Durant toute l'exécution du PRCSP, la Banque a réalisé en moyenne 2 supervisions annuelles. Par ailleurs, les Autorités comoriennes ainsi que les bénéficiaires du projet ont été régulièrement consultés.	
Commentaires à insérer par la Banque sur sa propre performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles). Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)		
La Banque a régulièrement supervisé le PRCSP et a apporté un appui technique à l'équipe chargée de l'exécution du projet. Elle a également régulièrement échangé avec les autres Partenaires techniques et financiers (PTF) opérant aux Comores sur les problématiques liées directement et indirectement au projet.		
Questions clés	Enseignements tirés	
Comment améliorer la performance de la Banque ?	Il faudrait renforcer le caractère multidisciplinaire des missions de supervision.	

2. Performance de l'emprunteur

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles). Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)	
3	Vu le taux de réalisation des produits du projet, et compte tenu des faibles capacités des Comores, on peut estimer que la performance de l'emprunteur est satisfaisante. Par ailleurs, il est à préciser qu'un suivi-évaluation du projet a été réalisé régulièrement et que les recommandations issues des missions de supervision ont généralement étaient mises en œuvre.	
Questions clés (liées à la performance de l'emprunteur, 5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	
Comment améliorer la performance de l'emprunteur ?	Il faudra régulièrement former les membres de l'équipe en charge de l'exécution du projet et pleinement impliquer l'emprunteur lors de la conception et de l'exécution du projet.	

3. Performances des autres parties prenantes

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance des autres parties prenantes, y compris les cofinanciers, les entrepreneurs et les prestataires de service. Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)		
3	Le PRCSP n'a pas bénéficié de financements complémentaires de la part d'autres PTF. Néanmoins, les échanges avec ceux-ci et en particulier l'Agence française de développement, qui accorde une attention particulière au développement du secteur privé comorien, ont eu un impact positif sur l'exécution du projet.		
Questions clés (liées à la performance des autres parties prenantes, 5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés (5 maximum)		Public cible (pour les leçons tirées)
Comment créer un environnement globalement favorable à l'exécution d'un projet ?	Il faut dialoguer avec le Gouvernement et les autres PTF sur les problématiques en lien avec le projet.		BAD, Gouvernement et PTF

IV Synthèse des principaux enseignements tirés et recommandations

1. Principaux enseignements tirés

Questions clés (5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Principaux enseignements tirés	Target audience
Dans le cadre d'un projet d'appui institutionnel exécuté aux Comores, comment garantir l'atteinte des cibles fixées pour les effets ?	Il faut fixer pour les impacts et les effets des cibles qui tiennent compte du contexte de fragilité du pays et de ses capacités limitées.	BAD et Gouvernement
Comment s'assurer que les besoins des bénéficiaires n'ont pas évolué au cours de l'exécution du projet ?	Il faut régulièrement organiser des consultations avec les bénéficiaires lors de l'exécution des projets.	BAD et Gouvernement
Comment s'assurer que les activités d'un projet soient réalisées intégralement dans les délais impartis ?	Il faut coupler supervisions sur le terrain et supervisions à distance. Les missions de supervision sur le terrain doivent être systématiquement multidisciplinaires.	BAD

2. Principales recommandations (en mettant un accent particulier sur la garantie de la durabilité des avantages du projet)

Questions clés (10 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Principale recommandation	Responsable	Délai
Comment garantir la durabilité d'un projet?	Il faut mettre l'accent sur des formations ayant un volet important de transfert de compétences.	BAD et Gouvernement	Immédiatement
Comment améliorer la performance de la Banque ?	Il faudrait renforcer le caractère multidisciplinaire des missions de supervision.	BAD	Immédiatement

V Notation globale du RAP

Volets et critères	Notation*
VOLET A : PERTINENCE	
Pertinence de l'objectif de développement du projet (II.A.1)	3
Pertinence de la conception du projet (II.A.2)	3
VOLET B : EFFICACITÉ	
Objectif de développement (OD) (II.B.4)	3
VOLET C : EFFICIENCE	
Respect du calendrier (II.C.1)	3
Efficience de l'utilisation des ressources (II.C.2)	4
Analyse coût-avantage (II.C.3)	N/A
État d'avancement de l'exécution (IP) (II.C.4)	3
VOLET D : DURABILITÉ	
Viabilité financière (II.D.1)	N/A
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (II.D.2)	3
Appropriation et durabilité des partenariats (II.D.3)	3
Durabilité environnementale et sociale (II.D.4)	3
NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET	3

VI Sigles et abréviations

Sigle	Description
AMIE	Association pour la promotion de la micro entreprise
BAD	Banque africaine de développement
CGA	Centre de gestion agréé
FAT	Facilité d'appui à la transition
PDPP	Plateforme pour le dialogue public-privé
PIB	Produit intérieur brut
PMR	Pays membres régionaux
PRCI	Projet de renforcement des capacités institutionnelles
PRCSP	Projet de renforcement des capacités pour appuyer le secteur privé
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCADD	Stratégie de croissance accélérée et de développement durable
UC	Unité de compte
UCCIA	Union des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture des Comores
USD	Dollar américain

ANNEXE 1

RAPPORT SUR L'ETAT D'EXECUTION ET SUR LES RESULTATS (EER)



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE
DEVELOPPEMENT

A Résumé du rapport et actions proposées

Données du rapport

☒ Type de rapport :	Date du rapport : 20/06/2017	Date de la mission :	
	Supervision sur le terrain	De : 01/06/2017	A : 12/06/2017
☒ Préparé par :	Responsable de projet : R. LAKOUE DERANT	Responsable de projet suppléant : N/A	Chef de Division pi : W. ABIOLA

Données du projet

Code du projet : P-KM-KFO-010 Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : 5900155006702	Intitulé du projet : Projet de renforcement des capacités pour appuyer le secteur privé (PRCSP) Pays : Union des Comores Secteur : Multi-secteur		
Etapes de traitement du dossier – Uniquement pour les financements approuvés par la Banque (ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement)	Evènements importants (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)	Décaissements et dates de clôture (Uniquement pour les financements approuvés par la Banque)	
Source/instrument de financement 1 : Don de la Facilité d'appui à la transition (pilier III) 5900155006702 Date d'approbation : 24/11/2013 Date de signature : 22/05/2014 Date d'entrée en vigueur : 22/05/2014 Date d'entrée en vigueur du 1er décaissement : 13/01/2015 Date effective du premier décaissement : 08/06/2015	Source/instrument de financement 1 : Don de la Facilité d'appui à la transition (pilier III) 5900155006702 Montants annulés : N/A Financement supplémentaire : N/A Restructuration (préciser la date et le montant impliqué) : N/A Prorogations (préciser les dates) : Le projet a été prorogé le 21/04/2016 afin d'étendre sa date de clôture au 28/02/2017 (le projet a été prorogé qu'une seule fois).	Source/instrument de financement 1 : Don de la Facilité d'appui à la transition (pilier III) 5900155006702 Délai de décaissement initial : 32 mois Date de clôture initiale : 30/06/2016 Délai de décaissement révisé (le cas échéant) : 39 mois Date de clôture révisée (le cas échéant) : 28/02/2017	
Source/instrument de financement (ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement) :	Devises (UC) :	Monnaie locale (UC) :	TOTAL (UC)
Source/instrument de financement 1 : Don de la Facilité d'appui à la transition (pilier III) 5900155006702	538 825	86 175	625 000

TOTAL :	538 825	86 175	625 000
Source/instrument de financement (ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement) :	Décaissé à ce jour (montant, UC) :	Décaissé à ce jour (%) :	Non-décaissé à ce jour (montant, UC) : Non-décaissé à ce jour (%) :
Source/instrument de financement 1 : Don de la Facilité d'appui à la transition (pilier III)	389 194,76	62,27 %	235 805,24 37,73 %
TOTAL : 5900155006702	389 194,76	62,27 %	235 805,24 37,73 %
Agence(s) d'exécution et de mise en œuvre :			
Secrétariat Général du Ministère des finances, de l'économie, du budget, de l'investissement et du commerce extérieur, chargé des privatisations. Cet organe d'exécution bénéficie de l'appui technique de la Structure d'exécution du Projet de renforcement des capacités institutionnelles.			
Co-financiers et autres partenaires externes :			
N/A			

Etat de la performance

Progrès vers l'objectif de développement			
Notation de l'objectif de développement (OD)	Notation de la performance		Résumé des principales conclusions
	Actuelle	Antérieure	
	3	3	La notation de l'objectif de développement est de 3.
Etat d'exécution			
Notation de l'état d'exécution (EE)	Notation de la performance		Résumé des principales conclusions
	Actuelle	Antérieure	
	3	3	La notation de l'état d'exécution est de 3.
Classification de la performance globale			
Classification de la performance globale du projet (PP, PPP or NPPP)	Statut du projet		Résumé des principales conclusions
	Actuel	Antérieur	
	NPPP	NPPP	Compte tenu des notations de l'OD et de l'EE du projet, la classification du projet est NPPP.

Problèmes, risques et mesures soumises à l'examen de la direction

Principaux risques et mesures d'atténuation <i>(Signaler les principaux risques à l'exécution du projet et les mesures soumises à l'attention de la direction)</i>			
Risques	Mesures d'atténuation appliqués ou proposés	Responsable	Date limite
Risque de non-consolidation des acquis du projet.	Dialogue entre le Gouvernement et les PTF afin de consolider les acquis du projet. Appropriation de la part des bénéficiaires du projet	BAD et Gouvernement	Immédiatement

Examen par la direction et commentaires

Rapport examiné par	Nom	Date de l'examen	Commentaires
Chef de bureau national	N/A		

Directeur régional	G. NEGATU		
Chef de division sectoriel	W. ABIOLA		
Directeur sectoriel	D. MUKETE		

B Rapport sur les résultats et évaluation

Progrès vers la réalisation de l'objectif de développement (but du projet)

Indiquer l'objectif de développement du projet (généralement le but du projet tel qu'énoncé dans le Cadre Logique des Résultats) et évaluer les progrès

L'objectif de développement du PRCSP est de contribuer à une croissance économique soutenue à travers un secteur privé dynamique. Son objectif spécifique est de renforcer les capacités des principales structures d'appui au développement du secteur privé ; en particulier l'Union des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture des Comores (UCCIA), l'Association pour la promotion de la micro entreprise (AMIE) et la Plateforme pour le dialogue public-privé (PDPP).

En 2013, la croissance du PIB des Comores était de 3,5 %. En 2017 (année de clôture du PRCSP), il est attendu initialement un taux de croissance du PIB de 3,3 % (à la conception du projet, il était projeté la réalisation d'un taux de croissance du PIB de 4 % lors de son achèvement). Aux Comores, le développement économique est freiné par les défaillances du sous-secteur de l'électricité. Toutefois, avec notamment l'appui de la Banque Mondiale et de la BAD, à travers le financement d'assistances techniques et d'investissements, la crise énergétique aux Comores est en cours de résolution. A titre d'illustration, en 2013, les délestages à Moroni (la capitale du pays) étaient en moyenne supérieurs à 6 heures par jour. Actuellement, l'électricité est disponible 24 heures sur 24 heures à Moroni. Cette amélioration de la disponibilité de l'électricité devrait avoir un impact positif sur le niveau de la croissance économique lors du second semestre 2017 ainsi que le développement du secteur privé.

Rapport sur les effets

indicateurs d'effets (tel que spécifié dans le CLR, au besoin ajouter des lignes)	Valeur de référence (a)	Valeur la plus récente (b)	Cible finale (valeur escomptée à l'achèvement du projet) (c)	Progrès vers la réalisation de la cible (% de réalisation) (b-a/c-a)	Evaluation
Effet 1: Investissement privé/PIB (en %)	10,5 % (en 2013)	10,5 % (en 2017)	11,5 %	0 %	La cible pourra être atteinte en fin 2017 en raison de l'amélioration notable de la disponibilité de l'électricité en 2017.

Notation des effets

Notation des effets du projet	Le présent rapport	Le rapport précédent	Justification
			<i>(Une note de 2 ou 1, ainsi que les mesures de recours proposées, doivent être examinées à la section relative aux Questions, risques et mesures soumises à l'examen de la direction)</i>
	3	3	En raison de l'amélioration substantielle de la disponibilité de l'électricité en 2017, la cible visée pourra être atteinte en fin 2017.

Rapport sur les produits

indicateurs de produits (tel que spécifié dans le CLR, au besoin ajouter des lignes)	Valeur la plus récente	Cible annuelle (valeur cumulée escomptée à la fin d'année sur laquelle porte le rapport)	Cible finale (valeur cumulée escomptée à l'achèvement)	Progrès vers la réalisation de la cible annuelle (% réalisé)	Progrès vers la réalisation de la cible finale du projet (% de réalisation)	Evaluation
Produit 1 : Les capacités de l'UCCIA sont renforcées	Le programme de renforcement des capacités de l'UCCIA a été élaboré	Elaboration d'un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA	Elaboration d'un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA	100 %	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, un programme de renforcement des capacités de l'UCCIA a été élaboré ainsi qu'une stratégie de mobilisation des ressources. Cette dernière contribuera, entre autres, à la recherche des sources de financement nécessaires à la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités de l'UCCIA.
Produit 2 : Les capacités de l'AMIE sont renforcées	Tous les cadres de l'AMIE ont été formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne	Tous les cadres de l'AMIE sont formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne	Tous les cadres de l'AMIE sont formés aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne	100 %	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, l'ensemble des cadres de l'AMIE a été formé aux techniques modernes de gestion, de reporting, d'analyse de crédit et de contrôle interne. Par ailleurs, un logiciel de gestion des promoteurs d'entreprises a été installé à l'AMIE.
Produit 3 : Le dispositif d'accompagnement des créateurs d'entreprises est renforcé	Un incubateur d'entreprises a été créé et opérationnalisé	Mise en place d'un incubateur d'entreprises	Mise en place d'un incubateur d'entreprises	100 %	100 %	Grâce à l'appui d'une firme internationale, un incubateur d'entreprises a été créé et opérationnalisé. A ce jour, 15 incubés ont été sélectionnés et formés. Cet incubateur est hébergé par l'UCCIA.
Produit 4 : Le dispositif d'appui à la gestion des entreprises est renforcé	Un Centre de gestion agréé (CGA) a été créé	Mise en place d'un CGA	Mise en place d'un CGA	100 %	100 %	Grâce à l'appui d'un consultant individuel international, le CGA a été créé. Afin de l'opérationnaliser, du personnel est en cours de recrutement. Le CGA est hébergé par l'UCCIA.
Produit 5 : Le dialogue entre les secteurs public et privé est renforcé	Le plan d'action triennal de la PDPP a été élaboré	Elaboration du plan d'action triennal de la PDPP	Elaboration du plan d'action triennal de la PDPP	100 %	100 %	Le plan d'action triennal de la PDPP a été élaboré grâce à l'appui d'un consultant individuel international. Toutefois, à l'heure actuelle, la PDPP ne dispose pas des moyens nécessaires pour sa mise en œuvre.

Notation des produits			
Notation des produits du projet	Le présent rapport	Le rapport précédent	Justification <i>(Une note de 2 ou 1, ainsi que les mesures de recours proposées, doivent être examinées à la section relative aux Questions, risques et mesures soumises à l'examen de la direction)</i>
	4	4	L'ensemble des produits a été réalisé.

Development objective (DO) rating

Notation de l'objectif de développement	Le présent rapport	Le rapport précédent	Justification <i>(Une note de 2 ou 1, ainsi que les mesures de recours proposées, doivent être examinées à la section relative aux Questions, risques et mesures soumises à l'examen de la direction)</i>
	3	3	L'ensemble des produits a été réalisé. S'agissant de l'effet attendu, grâce à l'amélioration de la situation du sous-secteur de l'électricité, il pourrait être atteint en fin 2017.

C Rapport sur l'état d'exécution des projets et évaluation

Respect des clauses

Critères	Nombre/Pourcentage des conditions remplies	Notation		Evaluation <i>Accompagnée d'explications concernant (a) les notes de 2 ou 1 et (b) les notes inférieures que dans le précédent rapport</i>
		Le présent rapport	Le rapport précédent	
Respect des clauses du projet <i>(Rapport complet sur l'observation des clauses à communiquer à l'Annexe 2)</i>	100 %	4	4	Toutes les clauses juridiques sont effectivement respectées.
Respect des clauses de sauvegarde environnementale et sociale <i>(Rapport complet sur le respect des dispositifs de sauvegarde fournis à l'Annexe 3)</i>	N/A	N/A	N/A	Le projet n'est pas soumis au respect d'un dispositif de sauvegarde environnementale et sociale.
Respect des clauses relatives à l'audit	100 %	4	1	L'audit de l'exercice 2015 a été réalisé et le rapport y relatif a été accepté par la Banque. S'agissant de l'audit relatif à l'exercice 2016 et la clôture du projet, le rapport d'audit y relatif a également été accepté par la Banque.

Systèmes et procédures du projet

Critères	Notation		Evaluation <i>Accompagnée d'explications concernant (a) les notes de 2 ou 1 et (b) les notes inférieures que dans le précédent rapport</i>
	Le présent rapport	Le rapport précédent	
Acquisition des biens et services	3	3	L'organe d'exécution du projet bénéficie de l'appui de la structure d'exécution du PRCI, dont les capacités en matière d'acquisition sont jugées acceptables.
Gestion financière	3	3	Des demandes de décaissement jugées acceptables ont été transmises à la Banque. De plus, l'organe d'exécution du projet bénéficie de l'appui de la structure d'exécution du PRCI, dont les capacités en gestion financière sont jugées acceptables.
Suivi et évaluation	3	3	Le suivi-évaluation effectué dans le cadre de ce projet est satisfaisant.

Exécution et financement des projets

Critères	Montant total approuvé (a)	Montant cumulative à ce jour (b)	Montant cumulé au début de l'année (c)	Projection annuelle (Montant cumulé escompté à la fin de l'année) (d)	Progrès vers la réalisation de la projection annuelle (% réalisé) (b-c)/(d-c)	Progress vers la réalisation de la projection totale (% de réalisation)	Notation	
							Le présent rapport	Le rapport précédent
Décaissements <i>(Uniquement les financements approuvés par la Banque)</i>	625 000	389 194,76	243 181,62	395 125	96,09 %	62,27 %	3	3
Engagements budgétaires <i>(Uniquement les financements approuvés par la Banque)</i>	625 000	395 125	8 316,43	395 125	100 %	63,22 %	3	3
Décaissements des fonds de contrepartie	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Décaissements des fonds de Co-Financement	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Critères	Evaluation
	<i>With explanation for (a) ratings of 2 or 1 and (b) ratings lower than in the previous report</i>
Décaissements <i>(Uniquement les financements approuvés par la Banque)</i>	62,27 %
Engagements budgétaires <i>(Uniquement les financements approuvés par la Banque)</i>	63,22 %
Décaissements des fonds de contrepartie	Le projet ne bénéficie pas de fonds de contrepartie.
Décaissements des fonds de Co-Financement	Le projet ne bénéficie pas de co-financements.

Notation globale de l'état d'exécution (EE)

Notation de l'EE	Notation		Justification
	Le présent rapport	Le rapport précédent	
	3	3	<i>(Une note de 2 ou 1, ainsi que les mesures de recours proposées, doivent être examinées à la section relative aux Questions, risques et mesures soumises à l'examen de la direction)</i> La notation globale de l'état d'exécution est de 3.