

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



GROUPE DE LA BANQUE
AFRICAINNE DE
DEVELOPPEMENT

I Données de base

A Données du rapport

Rapport daté du	Rapport daté du:	31 décembre 2019	
	Date de la mission (<i>en cas de mission sur le terrain</i>)	De: 10 décembre 2019	Au 18 décembre 2019

B Responsables du projet au sein de la Banque

Fonctions	À l'approbation	À l'achèvement
Directeur régional	Ousmane Dore	Racine Kane
Chef de bureau national	A. Lamine ZEINE	A. Lamine ZEINE
Directeur sectoriel	Abdoulaye COULIBALY	Abdoulaye Coulibaly
Responsable sectoriel	A. Lamine ZEINE	A. Lamine ZEINE
Coordinateur d'activités	R. LAKOUÉ DERANT	LUMBILA Kevin
Coordinateur d'activités suppléant		
Chargé d'équipe chargée du RAP		OLLAME BEKALE / Abou BA
Membres de l'équipe chargée du RAP		Alassane DIABATE

C Données du projet

Nom du projet : Programme d'urgence d'Appui à la consolidation budgétaire (PUCB)		
Code du projet : P-TD-KA0-007	Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : 5900155012704	
Type de projet : Appui Budgétaire	Secteur : Multi secteur	
Pays : Tchad	Catégorisation environnementale (1-3): Catégorie 3	
Étapes de traitement du dossier – Uniquement pour les financements approuvés par la Banque (ajouter/supprimer des lignes en fonction du nombre de sources de financement)	Évènements 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 :	Pilier I de la FAT	Facilité d'appui à la transition
Date d'approbation: 24/11/2017	Montants annulés: 0	Délai du décaissement: N/A
Date de signature: 29/11/2017	Financement complémentaire : 0	Date initiale de clôture : 31/12/2018
Date d'entrée en vigueur : 29/11/2017	Restructuration (<i>préciser la date et le montant concerné</i>): N/A	Délai révisé du décaissement (<i>si applicable</i>) : N/A

Date d'entrée en vigueur du premier décaissement : 12/12/2017	Prorogations (<i>préciser les dates</i>) : N/A		Date de clôture révisée (<i>si applicable</i>) :	
Date réelle du premier décaissement : 02/01/2018				
Source de financement (UC):	Montant décaissé (montant, UC) :	Pourcentage décaissé (%) :	Montant non décaissé (UC) :	Pourcentage non décaissé (%) :
Source/instrument de financement:	46 000 000	100	0	0
Gouvernement :	-	-	-	-
Autres (exemple, cofinanciers). <i>Si nécessaire, ajouter d'autres lignes :</i>	-	-	-	-
TOTAL	46 000 000	100	0	0
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs : N/A				
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : N/A				

D Revue et commentaires de la Direction

Rapport examiné par	Nom	Examiné le	Commentaires
Chef de bureau national	A. Lamine ZEINE		
Chef de division sectoriel			
Directeur régional (en tant que président de l'équipe pays)	Racine Kane		
Directeur Sectoriel	Abdoulaye 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)
4	Le PUCB visait à soutenir les efforts du Gouvernement tchadien à travers le renforcement de la gestion des finances publiques de manière à préserver les dépenses sociales en faveur de la lutte contre la pauvreté. Ce faisant, la pertinence du programme découle de la réponse qu'il apporte en faveur de la mise en œuvre du Programme national de développement (PND 2017-2021, grâce à la consolidation budgétaire à travers des réformes de nature à accroître les recettes intérieures et renforcer la rationalisation des dépenses. Le PUCB est d'autant plus pertinent que le Tchad, à l'instar des autres pays de la CEMAC, était affecté par une forte baisse des cours du pétrole entraînant une chute drastique des recettes budgétaires. Face à cette situation d'urgence et de fragilité, un soutien fort et concerté des partenaires au développement du pays, y compris la Banque, était une nécessité ardente afin que le pays puisse poursuivre ses efforts de stabilisation économique. En s'inscrivant dans cette optique, le PUCB était également en cohérence avec le DSP dont l'un des piliers est la promotion de la bonne gouvernance pour 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 à la réalisation de l'une des priorités stratégiques de la Banque à savoir « améliorer les conditions de vie des africains ».

* 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)
4	<p>La conception du PUCB est guidée par le souci de renforcer sa cohérence avec les opérations similaires de la Banque au Tchad de manière à consolider les résultats acquis, notamment dans le domaine de la gestion des finances publiques. L'expérience capitalisée des programmes antérieurs, notamment les phases I et II du PARFIP, a permis de mieux cibler les mesures de réformes retenues dans le cadre du PUCB, qui visent à créer un cadre budgétaire stable et performant en termes de mobilisation des recettes et de maîtrise des dépenses publiques.</p> <p>Il convient de noter également que la conception du programme reflète les recommandations pertinentes issues de plusieurs travaux analytiques dont notamment : (i) l'étude sur la mobilisation des ressources publiques intérieures hors pétrole ; (ii) l'analyse de viabilité de la dette du FMI et de la Banque mondiale ; (iii) l'évaluation du risque fiduciaire réalisée par la Banque. Le programme est également en cohérence avec les orientations stratégiques du PND 2017-2021 qui met en exergue la nécessité pour le Tchad : (i) de renforcer la mobilisation des ressources internes et; (ii) de rationaliser les dépenses publiques y compris la gestion de la dette publique qui constituent les principaux produits du programme.</p>

3. Enseignements tirés relativement à la pertinence

Questions clés (5 maximum, ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Leçons tirées de l'expérience	Il est important de prendre en compte les leçons et l'expérience acquises des programmes antérieurs tant au niveau de la conception du programme que du cadre de suivi des activités de réformes. Une telle approche, qui valorise les bonnes pratiques, permet d'éviter la répétition de certaines erreurs dans la conception des programmes.	1. Banque et Gouvernement et autres PTFs
2. Alignement des mesures du programme sur les politiques nationales	Le PUCB est aligné sur les orientations stratégiques du PND qui, sur la période 2017-2021, constitue le cadre de référence de l'ensemble des interventions des partenaires au développement du Tchad. Ce qui est de nature à renforcer l'engagement du Gouvernement à poursuivre et à s'approprier les réformes prévues dans le cadre du programme.	2. Gouvernement, Banque et autres PTFs

B Efficacité

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

Commentaires
<p>Fournir un bref descriptif du projet (composantes) et indiquer le contexte dans lequel il a été conçu et exécuté. Indiquer l'objectif de développement du projet (généralement l'objet du projet, tel qu'indiqué dans le CLAR) et évaluer le progrès accompli. Les effets imprévus devraient également être pris en compte, ainsi qu'une référence spécifique à l'égalité des sexes dans le projet. Longueur maximale indicative : 400 mots.</p>

Le PUCB dont les deux composantes sont : (i) amélioration de la mobilisation des ressources internes et ; (ii) amélioration de la gestion des dépenses publiques, a comme objectif le soutien à la stabilité économique et la préservation des dépenses sociales. Bien que le PCUB soit exécuté dans un contexte socio-économique difficile, des progrès significatifs ont été réalisés vers l'atteinte de cet objectif. En effet, sur la période de mise en œuvre du programme, la croissance du PIB s'est nettement améliorée passant de -2,4% en 2017 à 2,4%, en 2018, tirée, notamment par la hausse des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays. Cette dynamique devrait se maintenir, sur la période 2019-2020, avec un taux de croissance moyen du PIB (hors pétrole) de 2,5%, suite à la renégociation de la dette du pays envers Glencore et des investissements substantiels, initiés dans le cadre du plan national développement (PND 2017-2021).

La mobilisation des recettes intérieures, hors pétrole, constitue un défi majeur pour la stabilité financière et la résilience du Tchad, face à une conjoncture économique volatile. Par le biais du PUCB, la Banque apporte un soutien important, à travers des actions destinées à améliorer l'efficacité de la collecte des recettes non pétrolières. Les réformes engagées au niveau de l'administration fiscale pour créer un cadre institutionnel plus efficace en matière de mobilisation des ressources fiscales parmi lesquelles : (i) l'intégration dans la loi de finance 2018 du nouveau régime simplifié de l'IRPP ; (II) le protocole d'accord entre la direction générale des impôts et celles des douanes ; et (iii) la mise en place d'un nouvel organigramme de la direction des impôts, ont eu un impact positif sur le niveau des recettes mobilisées, dont le ratio, par rapport au PIB (hors pétrole), est passé de 7% en 2016 à 8,2% en 2018 et à 8,8% en 2019. De même, les mesures de rationalisation des dépenses publiques ont permis également de réduire le ratio de la masse salariale par rapport au PIB (hors pétrole) de 7,5% en 2016 à 6,9% et 6,7% respectivement en 2018 et 2019. En conséquence, le solde budgétaire s'est nettement amélioré passant de -2,5% du PIB (hors pétrole) en 2017 à 0,8% en 2018.

Toutefois, la cible relative à la réduction du ratio de la dette par rapport au PIB n'a pas été atteinte. Ce ratio, qui devrait passer de 40% en 2016 à moins de 35% en 2018, s'est accru, au contraire, pour atteindre 50%. Cette contreperformance, qui concerne essentiellement la dette intérieure, s'explique par le retard enregistré par l'audit des arriérés intérieurs et la mise en œuvre du plan d'apurement qui devrait en résulter. La persistance d'un stock important d'arriérés intérieurs constitue une menace à la pérennité des progrès réalisés en matière de consolidation budgétaire. C'est pourquoi, l'apurement de la dette intérieure demeure une priorité du Gouvernement pour renforcer la situation budgétaire et donner également une nouvelle dynamique au développement des activités du secteur privé, en particulier dans le secteur non pétrolier. Ce qui permettra, à terme, de promouvoir la diversification de l'économie et l'amélioration durable des conditions de vie des populations.

2. Établissement de rapports sur les effets

Indicateurs des effets (selon le CLAR; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Valeur de base (année) (A)	Valeur la plus récente (B)	Cible visée (C) (valeur escomptée à l'achèvement du projet)	Progrès vers la réalisation de la cible (% réalisé) $[(B-A)/(C-A)]$	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 50 mots par effets)	Indicateur sectoriel de base (Oui/Non)
Effet 1: Amélioration de la mobilisation des ressources internes	Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole 7% en 2016	8,8% en 2019	8,2% en 2018	Taux de réalisation de la cible : 150%	La mobilisation des ressources s'est améliorée. Ce résultat positif traduit les efforts engagés par le Gouvernement, qui se sont inscrits	Oui

					dans un contexte économique plus favorable. Il résulte essentiellement d' un meilleur suivi de la TVA, de l'application d'une pénalité de 15% au cordon douanier pour les importateurs inconnus du fisc et de la réduction des exonérations.	
Effet 2: Amélioration de la gestion des dépenses publiques	Ratio masse salariale/PIB hors pétrole 7,5% en 2016	6,7% en 2019	6,9% en 2018	Taux de réalisation de la cible : 133%	La poursuite des efforts du Gouvernement visant à rationaliser la gestion de la masse salariale a permis de renforcer la gestion des dépenses publiques qui s'est nettement améliorée. Ce constat est partagé avec les conclusions de la cinquième revue de la facilité élargie du crédit (FEC) du FMI ,de novembre 2019. Celle-ci a, en effet, conclu que la plupart des objectifs indicatifs, en fin juin 2018, ont été atteints en dépit de certaines difficultés rencontrées au niveau des réformes liées à la gestion de la dette.	Oui
	Ratio service de la dette/recettes 40% en 2016	50%	<35% en 2018	Taux de réalisation de la cible : 45%	Les retards accumulés par l'audit de la dette, financé par la Banque, n'ont pas permis d'entamer de manière satisfaisante l'apurement de la dette en particulier la dette intérieure. La faiblesse des capacités institutionnelles a constitué également un handicap à l'atteinte des résultats escomptés au niveau de la gestion de la dette.	
Notation (voir méthodologie EER)*	Compte-rendu descriptive					

3. Rapport sur les produits

Indicateurs des produits (tel qu'indiqué dans le	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) (valeur	Progrès vers la réalisation de la cible	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative: 50 mots par produit)	Indicateur sectoriel de
--	----------------------------	-------------------------	---	---	-------------------------

CLAR; ajouter d'autres lignes, si nécessaire)		escomptée à l'achèvement)	(% réalisé) (A/B)		base (Oui/Non)
Composante I : Amélioration de la mobilisation des ressources intérieures					
Produit : I-1 simplification de la fiscalité et amélioration de son efficacité	<p>- <i>Étude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP - Réalisée et approuvée</i></p> <p>- <i>Nouveau régime simplifié de l'IRPP : simplification adoptée (loi de finances 2018)</i></p>	<p>Étude réalisée et approuvée</p> <p>Régime simplifié de l'IRPP</p>	<p>Taux de réalisation de la cible : 100%</p> <p>Taux de réalisation 100%</p>	<p>L'étude sur les dépenses fiscales a été réalisée en 2017, sur financement de l'union européenne.</p> <p>La réforme de l'IRPP réalisée et adoptée. Le régime simplifié a été intégré dans la loi de finances de 2018.</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
Produit I-2: Amélioration du cadre organisationnel et opérationnel de l'administration fiscale	<p>- <i>Plan de mobilisation des recettes fiscales : élaboré et adopté</i></p> <p>- <i>Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects : adopté</i></p> <p>- <i>Le nouvel organigramme de la Direction générale des impôts : adopté et mis en place</i></p> <p><i>Le contrat de performance</i></p>	<p>Le plan élaboré et adopté en 2017</p> <p>Protocole d'accord entre les deux directions signé et appliqué (2017)</p> <p>Nouvel organigramme de la Direction générale des impôts adopté et mis en place (2018)</p>	<p>Taux de réalisation: 100%</p> <p>Taux de réalisation: 100%</p> <p>Taux de réalisation: 100%</p> <p>Taux de réalisation:</p>	<p>Le dispositif institutionnel est mis en place à travers l'élaboration et l'adoption d'un plan de mobilisation des recettes fiscales en 2017.</p> <p>Il en est de même pour le protocole d'accord signé en 2017 entre la Direction générale des impôts et celle des douanes.</p> <p>Le nouvel organigramme de la Direction générale des impôts a été adopté et mis en place en 2018 pour plus de synergie et donc davantage d'efficacité des efforts de mobilisation des recettes fiscales.</p> <p>Les travaux d'élaboration du contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par le Directeur général sont terminés. Toutefois, le projet de contrat est en instance au Cabinet du Ministre</p>	<p>Oui</p>

	<i>précisant les objectifs à atteindre par le Directeur général des impôts : n'est pas finalisé</i>	Projet Contrat élaboré mais pas appliqué	50%	des finances et du Budget depuis fin 2017. Les changements fréquents à la Direction générale des impôts constitue l'un des facteurs explicatifs de ce retard (en 2018, il y a eu 3 différents Directeurs généraux).	
Composante II : Amélioration de la gestion des dépenses publiques					
Produit II-1: Amélioration de la maîtrise de la masse salariale	<i>Plan d'action consécutif à l'audit de la solde du personnel civil de l'État: Fait</i> <i>-Audit des diplômes des agents de la Fonction publique et plan d'action y relatif : élaboré</i>	la loi des finances de 2018 intègre les recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'État le plan d'action issu de l'audit est élaboré et appliqué en 2018	100% 100%	Le rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'État élaboré et validé. Cependant l'exécution du plan d'action se fait de manière graduelle du fait qu'il n'a pas fait l'objet de débats entre le Gouvernement et les fonctionnaires. Le plan comporte également quelques lacunes qu'il faudra corriger afin de faciliter sa mise en œuvre. Les travaux d'audit des diplômes des agents de la fonction publique sont terminés. Le rapport provisoire est disponible.	Oui
Produit II.2 : Amélioration de la gestion de la dette publique	Stratégie de gestion de la dette à moyen terme : la stratégie a été réalisée Logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 : le logiciel n'a pas été acquis Audit des arriérés	La stratégie de la gestion de la dette est élaborée mais n'a pas été mise en œuvre en raison du retard enregistré par l'audit des arriérés intérieurs. Le plan d'apurement	Réalisée partiellement	La gestion des dépenses publiques a connu une amélioration suite à la restauration de la viabilité de la dette extérieure. Pour ce qui est de la dette intérieure, le plan d'apurement n'a pas encore connu un début d'exécution suite au retard enregistré par la réalisation de l'audit, sur financement de la Banque. Le plan d'apurement des arriérés n'a pas encore été adopté. La poursuite des efforts de rationalisation des dépenses, conjuguée à une	Oui

	intérieurs et plan d'apurement des arriérés intérieur élaborés et adoptés	n'a pas également été adopté. Il figure en annexe de la LF2020 qui a été soumis au parlement en décembre 2019.		mobilisation accrue des recettes fiscales, devrait toutefois accélérer le paiement des arriérés, au cours de l'année 2020, contribuant ainsi à renforcer la dynamique du secteur privé et créer, à terme, un espace budgétaire en faveur des dépenses sociales, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation.
Notation (voir méthodologie EER)*		Compte-rendu descriptive		
3		Sur un total de 4 cibles sur les produits attendus du programme, 3 ont été atteintes et 1 Cible non atteinte. Cette dernière concerne la gestion de la dette intérieure pour laquelle le Gouvernement affiche un engagement ferme à poursuivre les réformes convenues. Les mesures d'apurement de la dette devraient être mises en œuvre dans le cadre de la loi de finance 2020.		

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

Notation de l'OD (à partir de l'EER actualisé)*	Compte-rendu descriptive (longueur maximale indicative: 250 mots)
3	Les résultats réalisés vers l'atteinte de l'objectif de développement du programme sont mitigés. Les effets attendus à savoir l'amélioration de la mobilisation des ressources internes et la réduction de la masse salariale ont été atteints au-delà des valeurs escomptées des cibles à l'achèvement avec des taux de réalisation respectifs à hauteur 150% et 133% .Par ailleurs, d'autres mesures de réformes ont connu une mise en œuvre plus lente en raison notamment de la faiblesse des capacités. C'est le cas des mesures relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme et de l'audit des arriérés intérieurs. L'absence d'un plan d'apurement des arriérés finalisé et mis en œuvre n'a pas permis de réaliser des progrès dans ce domaine. Une intensification du dialogue entre la Banque et le Gouvernement, en concertation avec les autres PTFs est nécessaire pour soutenir davantage les efforts du Gouvernement dans la recherche d'une solution durable au problème de la dette intérieure.

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

Réels (A)	Prévus (B)	Progrès vers la réalisation	% Femmes	Catégorie (par exemple, les agriculteurs, les étudiants)
-----------	------------	-----------------------------	----------	--

		de la cible (% réalisé A/B)		
État Tchadien	Les principaux bénéficiaires du PUCB sont entre autres le ministère des Finances et du Budget et ses principaux départements, notamment les départements des impôts et des douanes, qui ont bénéficié d'un cadre institutionnel plus approprié de mobilisation des recettes.	100%	N/A	Ministère des Finances et ses principaux départements
Population tchadienne	La rationalisation des dépenses publiques, notamment à travers la maîtrise de la masse salariale, a contribué à dégager des ressources supplémentaires en faveur des secteurs sociaux et de la mise en œuvre du PND, dont les objectifs prioritaires sont la relance et la diversification de l'économie en vue d'améliorer les conditions de vie des populations.	N/A	N/A	Population

6. Égalité des sexes

Évaluation de performance de l'analyse genre dans l'opération (longueur maximale indicative : 250 mots)
N/A

7. 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	Autres	aucun	aucun

8. 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
Nécessité de soutenir la mise en œuvre du programme par une opération de renforcement des capacités.	Il est important, en particulier dans un contexte de pays fragile, de renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des mesures de réformes par un appui institutionnel. Cela permet aux autorités nationales d'acquérir les compétences et l'expérience requises pour la conception et le suivi des opérations similaires.	Gouvernement, Banque, Autres PTFs

C **Efficienne**

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 *
1 an	1 an	1	4

Compte-rendu (longueur maximale indicative : 250 mots)

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

2. Efficience de l’utilisation des ressources

Pourcentage moyen de la réalisation matérielle des produits du CLAR financés par tous les financiers (A) (voir II.B.3)	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 *
N/A	N/A	N/A	

Compte-rendu (longueur maximale indicative : 250 mots)

N/A

3. Analyse coût-avantage

Taux de rentabilité économique (à l’approbation) (A)	Taux de rentabilité économique actualisé (à l’achèvement) (B)	Ratio du taux de rentabilité actualisé et à l’approbation (B/A)	Notation *
N/A	N/A	N/A	N/A

Compte-rendu descriptive (longueur maximale indicative : 250 mots)

N/A

4. État d’avancement de l’exécution (IP)

Notation de l’EE (tirée de l’EER actualisé) *	Compte-rendu descriptif (commenter spécifiquement les rubriques de l’EE qui ont obtenu une note insatisfaisante ou très insatisfaisante, selon le tout dernier EER). (longueur maximale indicative : 500 mots)
3	Dans le rapport du dernier EER toutes les rubriques ont été évaluées avec des notes satisfaisantes qui varient entre 3 et 4, ce qui est en cohérence avec la notation satisfaisante de l’exécution du PUCB , traduisant la performance de l’emprunteur. Les conditions de décaissement du don ont été satisfaites dans les délais prévus. La durée d’exécution du programme de douze mois (1 an) ainsi que sa date de clôture, prévue au 31 décembre 2018, ont été également respectées. De même , l’audit des flux financiers du programme a été réalisé et jugé acceptable par la Banque. Globalement, les autorités tchadiennes, à travers le comité de suivi des réformes, ont fait montre d’un engagement soutenu en faveur de la mise en œuvre des réformes prévues dans le cadre du programme.

5. Enseignements tirés relativement à l'efficacité

Questions clés (5 maximum; si nécessaires, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
Simplicité et sélectivités des conditions préalables	Le choix des conditions de décaissement facilement réalisables et bien ciblées a constitué un facteur important du respect du calendrier de décaissement et de mise en œuvre du programme, dans les délais prévus. Ce choix a également contribué à l'appropriation par les autorités du programme de réformes. La simplicité des conditions préalables sont conformes à l'urgence du programme et tiennent également compte de la fragilité du pays.	Banque, Gouvernement

D Durabilité

1. Viabilité financière

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
3	Les réformes engagées dans le cadre du programme sont de nature à soutenir la viabilité et la résilience financière du pays. Il s'agit notamment des mesures visant à améliorer la maîtrise des dépenses courantes à travers la réduction de la masse salariale. Il en est de même pour les actions prises au plan institutionnel en vue de renforcer l'efficacité des structures en charge de la mobilisation des recettes fiscales. La mise en œuvre du programme a permis ainsi de réaliser des progrès vers la consolidation budgétaire même si la situation reste encore fragile.

2. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative, 250 mots)
2	Les réformes engagées dans le cadre du programme ont eu un impact positif sur les structures en charge de la mobilisation des recettes fiscales. La transformation institutionnelle résulte notamment de l'établissement d'un protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes, de la mise en place du nouvel organigramme de la Direction générale des impôts et de la mise en place du système de contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par la direction des impôts. Ces réformes ont accru l'efficacité des institutions bénéficiaires, mais elles n'ont pas été accompagnées par des activités de renforcement des capacités, ce qui aurait permis de contribuer davantage à assurer la pérennité des résultats acquis.

3. Appropriation et durabilité des partenariats

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
3	Le PUCB a été mis en œuvre de manière satisfaisante, malgré la fragilité du contexte économique et sociale. L'exécution du programme a été pilotée par la Cellule de suivi des réformes du Ministère des finances et du budget qui dispose d'une expérience avérée dans la mise en œuvre et le suivi des programmes similaires.

	Toutefois, l'absence d'une matrice commune entre les PTFs impliqués dans les programmes de réformes a été une contrainte à une concertation étroite entre ces derniers et la Cellule, dans le suivi et la mise en œuvre du programme.
--	---

4. Durabilité environnementale et sociale

Notation *	Compte-rendu descriptif (longueur maximale indicative : 250 mots)
4	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. Toutefois, en contribuant à la création d'un espace budgétaire en faveur des secteurs sociaux, le programme a renforcé les efforts du Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations et à l'apaisement du climat social.

5. Enseignements tirés relativement à la durabilité

Questions clés (5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
1. engagement du Gouvernement à poursuivre les réformes	L'implication du Gouvernement en favorisant l'appropriation des réformes constitue un facteur de succès et de durabilité des résultats acquis.	Gouvernement
2. Appui institutionnel de soutien aux réformes	Un appui institutionnel visant à renforcer les compétences nationales dans la conception et le suivi-évaluation de programmes de réformes concourt à renforcer la durabilité.	Gouvernement, PTF

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	La performance de la Banque a été satisfaisante. La conception du Programme a pris en compte les priorités nationales ainsi que les travaux analytiques réalisés par les différents partenaires au développement y compris la Banque. Elle a également pris en compte la situation de fragilité du pays en facilitant la satisfaction des conditions préalables au décaissement des ressources du don pour accélérer la mise en œuvre du programme. Cependant, la Banque n'a effectué qu'une mission de supervision (à distance) au lieu des deux initialement prévues. Toutefois, Elle a pu instaurer, avec les autorités tchadiennes, un dialogue continu autour du programme à travers le bureau national de la Banque au Tchad (COTD) qui a assuré un suivi de proximité du programme et participé activement aux réunions de coordinations des partenaires sur les réformes.
	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)

Questions clés (liées à la performance de la Banque, 5 maximum; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés
1. La supervision continue du programme	1. La supervision et le suivi quotidien de proximité à travers le Bureau National de N'Djamena (COTD) ont été des facteurs de réussite dans la mise en œuvre des réformes.

2. Performance de l'emprunteur

Notation *	Compte-rendu descriptif sur la performance (tant quantitative que qualitative, en fonction des informations disponibles) de l'emprunteur à insérer par la Banque. Voir la note d'orientation sur les questions à aborder. (longueur maximale indicative : 250 mots)	
3	Le protocole d'accord de prêt a été signé dans les délais et la mise en œuvre du programme a respecté également le calendrier préalablement établi. L'emprunteur a globalement mis en œuvre les mesures contenues dans la matrice des réformes du programme. L'engagement des autorités tchadiennes à poursuivre les réformes, qui a été souligné par le FMI, lors de la cinquième revue de la FEC de novembre 2019, constitue un gage de succès des efforts engagés en faveur de la consolidation de l'approfondissement des réformes des finances publiques. Des efforts importants restent à faire pour renforcer et approfondir les réformes de consolidation budgétaire. Enfin, la date de clôture du programme initialement prévue au 31 décembre 2018 a été également respectée.	
Questions clés (liées à la performance de l'emprunteur, 5 maximum ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	
Les principaux facteurs de performance de l'emprunteur	Les deux principaux facteurs de performance de l'emprunteur sont : (i) l'engagement du Gouvernement dans la mise en œuvre du programme qui est en cohérence avec les priorités du Plan national de développement (PND-2017-2021) du pays et; (ii) le dialogue permanent avec le gouvernement grâce à la présence du bureau national de la Banque (COTD) qui a engagé un suivi de proximité auprès du comité de suivi des réformes.	

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	Une matrice commune des réformes des interventions des partenaires impliqués dans les appuis budgétaires n'a pas été élaborée. Cependant, les autres partenaires (FMI, Banque mondiale, Agence française de développement et l'Union européenne) ont décaissé leurs appuis conformément au calendrier prévu.		
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)
1. N/A	1. N/A		1. N/A

IV Synthèse des principaux enseignements tirés et recommandations

1. Principaux enseignements tirés

Questions clés (5 maximum, ; si nécessaire, ajouter d'autres lignes)	Enseignements tirés	Public cible
--	---------------------	--------------

1. Cohérence avec les priorités nationales	1. Le programme est aligné sur les orientations du PND 2017-2021, ce qui a renforcé l'adhésion, l'appropriation ainsi que la mise en œuvre des réformes. En mettant l'accent sur la mobilisation des ressources et la préservation des dépenses sociales de lutte contre la pauvreté, les réformes retenues dans le programme sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement, notamment en ce qui concerne la consolidation budgétaire en faveur de la relance économique et la diversification de l'Économie.	1. Gouvernement, Banque
2. La simplicité des mesures préalables	2. Les mesures préalables ont été choisies de manière à accélérer la mise en œuvre du programme tout en garantissant un impact positif sur la consolidation des finances publiques à travers la mobilisation des recettes fiscales et la rationalisation des dépenses budgétaires.	2. Gouvernement, Banque, Autres PTFs
3. Renforcement des capacités institutionnelles	3 Il est nécessaire d'accompagner la mise en œuvre et le suivi des réformes par une opération de renforcement des capacités afin soutenir la durabilité des résultats du programme. Ceci est d'autant plus pertinent dans le contexte d'un pays fragile, caractérisé par la faiblesse des capacités.	Banque , Gouvernement
4. Dialogue sur les politiques	4 Un dialogue continu sur les politiques constitue un facteur important de succès et d'atteinte des objectifs d'un programme de réformes. Le dialogue a été facilité par la mission de supervision de la Banque mais également par la présence du bureau national de la Banque (COTD) qui a engagé un suivi de proximité auprès du comité de suivi des réformes. En outre, la coordination des PTF sur les réformes au sein du Groupe sectoriel « Macroéconomie, finances publiques et secteur privé » a constitué un vecteur d'harmonisation et de dialogue avec les autorités autour des mesures de réformes prioritaires.	Banque Gouvernement

5 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
1. Renforcement des capacités	1. 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.	Banque	immédiat
2. Dialogue sur les politiques	2. 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.	Banque, Gouvernement	immédiat

V Notation globale du RAP

Volets et critères	Notation*
VOLET A : PERTINENCE	4,0
Pertinence de l'objectif de développement du projet (II.A.1)	4
Pertinence de la conception du projet (II.A.2)	4
VOLET B: EFFICACITÉ	3,0
Objectif de développement (OD) (II.B.4)	3
VOLET C: EFFICIENCE	3
Respect du calendrier (II.C.1)	4
Efficacité de l'utilisation des ressources (II.C.2)	n/a
Analyse coût-avantage (II.C.3)	n/a
État d'avancement de l'exécution (IP) (II.C.4)	3
VOLET D: DURABILITÉ	3,0
Viabilité financière (II.D.1)	3
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (II.D.2)	2
Appropriation et durabilité des partenariats (II.D.3)	3
Durabilité environnementale et sociale (II.D.4)	4
NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET	3

VI Sigles et abréviations

SIGLES	ABREVIATIONS
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
DGB	Direction générale du budget
DGDDI	Direction générale des douanes et des droits indirects
DGI	Direction générale des impôts
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Facilité d'appui à la transition
FEC	Facilité élargie de crédit
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
IPPTE	Initiative pour les pays pauvres très endettés
MFB	Ministère des finances et du budget
MFPTE	Ministère de la fonction publique du travail et de l'emploi
OAP	Opération d'appui programmatique
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan national de développement
PTFs	Partenaires techniques et financiers
PUCB	Programme d'urgence d'appui à la consolidation budgétaire
SYDONIA	Système douanier automatisé
UC	Unité de compte
UE	Union européenne

Pièce jointe requise : Rapport actualisé sur l'état d'avancement de l'exécution et les résultats (EER) – la date devrait être la même que celle de la mission RAP

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

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 : 28/11/2018		
	Supervision à distance		
☐ Préparé par :	R. LAKOUE DERANT	Responsable de projet suppléant : N/A	Directeur : A. COULIBALY

Données du projet

Code du projet : P-TD-KA0-007	Intitulé du projet : Programme d'urgence d'appui à la consolidation budgétaire (PUCB)	
Numéro(s) de(s) instrument(s) de financement : 5900155012704	Pays : République du Tchad	
	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 FAT sur les ressources du Pilier I de la FAT	Source/instrument de financement 1 : Don FAT sur les ressources du Pilier I de la FAT	Source/instrument de financement 1 : Don FAT sur les ressources du Pilier I de la FAT
Date d'approbation : 24/11/2017	Montants annulés : N/A	Délai de décaissement initial : N/A

Date de signature : 29/11/2017	Financement supplémentaire : 0		Date de clôture initiale : 31/12/2018	
Date d'entrée en vigueur : 29/11/2017	Restructuration (préciser la date et le montant impliqué) : N/A		Délai de décaissement révisé (le cas échéant) : N/A	
Date d'entrée en vigueur du 1er décaissement : 12/12/2017	Prorogations (préciser les dates) : N/A		Date de clôture révisée (le cas échéant) : N/A	
Date effective du premier décaissement : 02/01/2018				
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 FAT sur les ressources du Pilier I de la FAT	0		46 000 000	46 000 000
TOTAL:	0		46 000 000	46 000 000
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 FAT sur les ressources du Pilier I de la FAT	46 000 000	100%	46 000 000	100%
TOTAL :	46 000 000	100%	46 000 000	100%
Agence(s) d'exécution et de mise en œuvre :				
Ministère des Finances et du Budget (MFB)				
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	Antérieurs	Les effets ont une notation de 3 et les produits ont une notation de 3.	
	3	3		
Etat d'exécution				
	Notation de la performance		Résumé des principales conclusions	

Notation de l'état d'exécution (EE)	Actuelle	Antérieure	La notation globale de l'état d'exécution est satisfaisante.
	3	4	
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	L'OD a une note de 3 et EE a une de 4.
	NPPP	NPPP	

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

Problèmes affectant l'exécution du projet <i>(Signaler les principaux obstacles à l'exécution du projet et les mesures soumises à l'attention de la direction)</i>			
Principaux problèmes	Mesures correctives	Responsable	Délai
Mise en œuvre lente de certaines réformes (cf. notamment l'amélioration de la gestion de la dette).	Intensification du dialogue entre la Banque et le Gouvernement	Banque/Gouvernement	Immédiat
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 proposées	Responsable	Délai
Insuffisance des capacités institutionnelles pour la mise en œuvre de certaines réformes (cf. notamment l'amélioration de la gestion de la dette).	Intensification du dialogue entre la Banque et le Gouvernement et renforcement de la coopération avec les PTF	Banque/Gouvernement/PTF	Immédiat

Examen par la direction et commentaires

Rapport examiné par	Nom	Date de l'examen	Commentaires
Chef de Bureau National	L. ZEINE		

Directeur Général	R. KANE		
Directeur sectoriel	A. COULIBALY		

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 global du PUCB est de contribuer à la relance économique et la préservation des dépenses sociales à travers la consolidation budgétaire. L'atteinte de cet objectif est en bonne voie. En effet, en 2016 (année de référence du programme), le taux de croissance du PIB hors pétrole était de -6 %. Pour l'année 2018, le taux de croissance du PIB hors pétrole est projeté à 1,5 % sachant que le programme cible un taux de croissance du PIB hors pétrole de 2,7 % en 2019. Le PUCB cible également un ratio dépenses sociales/PIB de 3,7 % en 2019. En 2018, ce ratio est projeté à 3,5 % (en 2016, il était de 3,2 %).

Rapport sur les effets

indicateurs d'effets (tel que spécifié dans le CLR, au besoin ajouter des lignes)	Valeur de référence	Valeur la plus récente	Cible finale	Progrès vers la réalisation de la cible (% de réalisation)	Evaluation
Effet 1 : Amélioration de la mobilisation des ressources internes	Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole : 7 % (2016)	Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole : 7,9 %	Ratio recettes fiscales/PIB hors pétrole : 8,2 % (2018)	Le taux de réalisation de la cible est de 95 %	Grâce aux efforts de l'administration fiscale en matière de collecte des impôts et au contexte économique plus favorable, les performances fiscales du Tchad s'améliorent.
Effet 2 : Amélioration de la gestion des dépenses publiques	Ratio masse salariale/PIB hors pétrole : 7,5 % (2016)	Ratio masse salariale/PIB hors pétrole : 7,1 %	Ratio masse salariale/PIB hors pétrole : 6,9 % (2018)	Le taux de réalisation de la cible est de 66,6 %	Grâce aux efforts du Gouvernement en matière de rationalisation de la gestion de la masse salariale et de gestion de la dette (cf. la restructuration de la dette Glencore), la gestion des dépenses

		Ratio service de la dette/recettes : 40 % (2016)	Ratio service de la dette/recettes : 19,3 %	Ratio service de la dette/recettes : < 35 % (2018)	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	publiques s'améliorent au Tchad.
--	--	--	---	--	---	----------------------------------

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	La probabilité que toutes les cibles d'effet soient atteintes à la fin du programme est très forte.

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
Composante I : Amélioration de la mobilisation des ressources internes						
Produit I.1 Simplification de la fiscalité et amélioration de son efficacité	Etude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP réalisée et adoptée	Etude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP réalisée et adoptée	Etude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP réalisée et adoptée	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Etude sur les dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP réalisée et adoptée

	Projet de loi de finances 2018 adopté intégrant le nouveau régime simplifié de l'IRPP	Projet de loi de finances 2018 adopté intégrant le nouveau régime simplifié de l'IRPP	Projet de loi de finances 2018 adopté intégrant le nouveau régime simplifié de l'IRPP	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Projet de loi de finances 2018 adopté intégrant le nouveau régime simplifié de l'IRPP
Produit I.2 Amélioration du cadre organisationnel et opérationnel de l'administration fiscale	Plan de mobilisation des recettes fiscales élaboré et adopté	Plan de mobilisation des recettes fiscales élaboré et adopté	Plan de mobilisation des recettes fiscales élaboré et adopté	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Plan de mobilisation des recettes fiscales élaboré et adopté
	Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects signé	Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects signé	Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects signé	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Protocole d'accord entre la Direction générale des impôts et la Direction générale des douanes et des droits indirects signé
	Le nouvel organigramme de la Direction générale des impôts est adopté	Nouvel organigramme de la Direction générale des impôts adopté et	Nouvel organigramme de la Direction générale des impôts adopté et			

	et mis en place	mis en place	mis en place	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le nouvel organigramme de la Direction générale des impôts est adopté et mis en place
	Le contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par le Directeur général des impôts n'est pas finalisé	Contrat de performance signé par le Directeur général des impôts	Contrat de performance signé par le Directeur général des impôts	Le taux de réalisation de la cible est de 20 %	Le taux de réalisation de la cible est de 20 %	Les travaux d'élaboration du contrat de performance précisant les objectifs à atteindre par le Directeur général ne sont pas finalisés en raison notamment de l'instabilité institutionnelle à la tête de la Direction générale des impôts (en 2018, il y a eu 3 différents Directeurs généraux des impôts)

Composante II : Amélioration de la gestion des dépenses publiques

Produit II.1 Amélioration de la maîtrise de la masse salariale	Rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat élaboré et validé ; Projet de loi des finances 2018 adopté et	Rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat élaboré et validé ; Projet de loi des finances 2018 adopté et	Rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat élaboré et validé ; Projet de loi des finances	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Le taux de réalisation de la cible est de 100 %	Rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat élaboré et validé ; Projet de loi des finances 2018 adopté et intégrant l'application de recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat
---	--	--	---	---	---	--

	<p>intégrant l'application de recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat</p> <p>Les travaux d'audit des diplômes des agents de la fonction publique sont en cours de réalisation</p>	<p>intégrant l'application de recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat</p> <p>Rapport d'audit des diplômes des agents de la fonction publique élaboré et validé ; Plan d'action issu de l'audit des diplômes des agents de la fonction publique élaboré, validé et appliqué</p>	<p>2018 adopté et intégrant l'application de recommandations issues de l'audit de la solde du personnel civil de l'Etat</p> <p>Rapport d'audit des diplômes des agents de la fonction publique élaboré et validé ; Plan d'action issu de l'audit des diplômes des agents de la fonction publique élaboré, validé et appliqué</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 50 %</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 50 %</p>	<p>Les travaux d'audit des diplômes des agents de la fonction publique sont en cours de réalisation</p>
<p>Produit II.2 : Amélioration de la gestion de la dette publique</p>	<p>Les travaux d'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen</p>	<p>Stratégie de gestion de la dette à moyen terme élaborée et adoptée</p>	<p>Stratégie de gestion de la dette à moyen terme élaborée</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 0 %</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 0 %</p>	<p>Les travaux d'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme n'ont pas débuté</p>

	<p>terme n'ont pas débuté</p> <p>Le logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 n'a pas été encore acquis</p> <p>Les travaux d'audit des arriérés intérieurs sont en cours de réalisation</p>	<p>Logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 opérationnel</p> <p>Rapport d'audit des arriérés intérieurs élaboré et validé ; Plan d'apurement des arriérés intérieurs élaboré et adopté</p>	<p>et adoptée</p> <p>Logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 opérationnel</p> <p>Rapport d'audit des arriérés intérieurs élaboré et validé ; Plan d'apurement des arriérés intérieurs élaboré et adopté</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 0 %</p> <p>Le taux de réalisation de la cible est de 35 %</p>	<p>Le taux de réalisation de la cible est de 0 %</p> <p>Le taux de réalisation de la cible est de 35 %</p>	<p>Faute d'un accord final avec la CNUCED et à cause d'un manque de ressources financières, le logiciel de gestion de la dette publique SYGADE 6 n'a pas été encore acquis</p> <p>Les travaux d'audit des arriérés intérieurs sont en cours de réalisation</p>
--	---	---	---	--	--	--

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>
	3	3	Les principaux produits sont soit réalisés soit en voie de réalisation

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'effet a une notation de 3 et les produits ont une notation de 3.

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	Le respect des clauses est évalué comme très satisfaisant. En effet, toutes les clauses (conditions générales et spécifiques) énoncées dans les documents juridiques ont été 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 PUCB a été classé en catégorie environnementale 3. Le projet n'a pas d'impacts négatifs sur l'environnement.
Respect des clauses relatives à l'audit	Les clauses relatives à l'audit sont respectées	4	4	Le rapport d'audit des flux financiers du PUCB est en cours de finalisation (le protocole d'accord de don signé dans le cadre du PUCB stipule que le rapport d'audit du programme doit être transmis à la Banque au plus tard dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice budgétaire de l'année de décaissement du don relatif au PUCB. La tranche unique du programme a été décaissée en le 02/01/2018).

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	N/A	N/A	N/A
Gestion financière	N/A	N/A	N/A
Suivi et évaluation	3	3	Le suivi-évaluation de la mise en œuvre du Programme effectué par le MFB est jugé acceptable mais perfectible si des rapports de suivi-évaluation plus élaborés étaient produits.

Exécution et financement des projets

Critères	Montant total (a)	Montant cumulé 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>	46 000 000 UC	46 000 000 UC	46 000 000 UC	46 000 000 UC	100%	100%	4	N/A
Engagements budgétaires <i>(Uniquement les financements approuvés par la Banque)</i>	46 000 000 UC	46 000 000 UC	46 000 000 UC	46 000 000 UC	100%	100%	4	N/A
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>)	Le décaissement de la tranche unique du programme a été effectué le 02/01/2018.
Engagements budgétaires (<i>Uniquement les financements approuvés par la Banque</i>)	100 % du financement apporté par la Banque a été engagé et décaissé.
Décaissements des fonds de contrepartie	N/A
Décaissements des fonds de Co-Financement	N/A

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

Notation de l'EE	Le présent rapport	Le rapport précédent	Justification
	3	N/a	<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 satisfaisante avec une moyenne de 3,8.

Notation globale du RAP.

Volets et critères	Notation*
VOLET A : PERTINENCE	4,0
Pertinence de l'objectif de développement du projet (II.A.1)	4
Pertinence de la conception du projet (II.A.2)	4
VOLET B: EFFICACITÉ	3,
Objectif de développement (OD) (II.B.4)	3

VOLET C: EFFICIENCE	3,0
Respect du calendrier (II.C.1)	4
Effcience de l'utilisation des ressources (II.C.2)	n/a
Analyse coût-avantage (II.C.3)	n/a
État d'avancement de l'exécution (IP) (II.C.4)	3
VOLET D: DURABILITÉ	3,5
Viabilité financière (II.D.1)	3
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités (II.D.2)	2
Appropriation et durabilité des partenariats (II.D.3)	3
Durabilité environnementale et sociale (II.D.4)	4
NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET	3,0

