

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLES

I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du Projet: P-BJ-KA0-007	Titre du Projet: Projet d'Appui aux Institutions de Contrôle (PAIC)	Pays: République du Bénin	
Instrument(s) de Prêt: Protocole de don No. 2100155005216du21/07/2005		Secteur: Multi-secteur (Gouvernance)	Catégorie Environnementale: III
Engagement Initial: 2 500 000 UC	Montant à annuler: 914.964,31 UC	Montant Décaissé: 1.585.035,69 UC	% Décaissé: 63,4 % (10/9/2010) En raison de l'abandon d'un certain nombre d'activités initialement prévues à la conception du projet.

Emprunteur: Gouvernement de la République du Bénin

Organe d'Exécution: Cellule de suivi des programmes économiques et financiers (CSPEF) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances qui a remplacé la structure de Coordination des Actions de Réformes (CAR) en 2007, qui était jusque-là l'organe d'exécution du projet

Co financiers et Autres Partenaires Extérieurs: Gouvernement du Bénin ; le Royaume du Danemark

II. DATES CLES

Note de Concept du Projet Approuvé par Com.Ops.: NA	Rapport d'évaluation Approuvé par Com.Ops.: NA	Approbation par le Conseil d'Administration: 29/06/2005
--	---	--

Restructuration(s) : SO

	Date initiale	Date effective	Ecart en termes de mois [date effective-date initiale]
ENTREE EN VIGUEUR	Décembre 2005	21 juillet 2005	-5
REVUE A MI-PARCOURS	NA	NA	0
CLÔTURE	31 Décembre 2009	30 juin 2010	6

III. RESUME DES NOTES

CRITERES	SOUS-CRITERES	NOTES
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des Résultats	3
	Réalisation des Rendements	3
	Respect du Calendrier	3
	RENDEMENT GENERAL DU PROJET	3
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de Préparation	3
	Supervision	3
	PERFORMANCE GENERALE DE LA BANQUE	3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	2
	Exécution	3
	PERFORMANCE GENERALE DE L'EMPRUNTEUR	2

IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	A L'APPROBATION	A L'ACHEVEMENT
Directeur Régional	M.J. M.GHARBI	M.J.K.LITSE
Directeur Sectoriel	-	M.G.NEGATU
Chef de division sectorielle	-	Mme M. KANGA
Chef de Projet	M.R.KANE	M. M. B.I. BOUABDALLI
Chef de l'équipe du RAP		M.M. B.I BOUABDALLI
Membres de l'équipe du RAP		A. COULIBALY/Consultant.

B. CONTEXTE DU PROJET

Faire un résumé du bien-fondé de l'assistance de la Banque. Texte:

- sur quel défi du développement porte le projet,
- stratégie générale de l'emprunteur pour relever ce défi,
- activités de la Banque dans ce(s) pays et dans ce secteur durant l'année dernière et performance, et
- activités en cours financées par la Banque et d'autres sources extérieures qui complètent, font doublon ou se rapportent à ce projet.

Veillez citer les sources concernées. Exprimez-vous sur la force et la cohérence de cette justification.

[300 mots au plus. Tout autre propos pertinent sur les origines et l'historique du projet doit être, si besoin, présenté à l'annexe 6 intitulé: Description du Projet]

Au Bénin comme dans d'autres pays de la sous-région, la gestion des finances publiques connaît de profondes mutations avec l'introduction progressive de la gestion axée sur les résultats parallèlement à un allègement des contrôles traditionnels a priori sur les dépenses. Ces contrôles ont été longtemps l'une des causes des lenteurs dans l'exécution des programmes et projets publics. Toutefois, en dépit d'importants progrès réalisés depuis 2000 dans la gestion des finances publiques, selon cette nouvelle approche, de nombreux facteurs négatifs tels que le système de contrôle interne inadéquat au regard des réformes budgétaires entreprises, la multiplicité et les faiblesses des organes de contrôle interne et externe continuent de peser sur les indicateurs de performance.

Aussi l'amélioration du contrôle des dépenses publiques demeure-t-elle l'une des priorités définies par le Gouvernement béninois dans le cadre de la mise en œuvre de ses stratégies de réduction de la pauvreté (CSLP). Cette orientation stratégique vise à contribuer à l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques, de la transparence – et la lutte contre la corruption - Elle est en conformité avec la stratégie de la Banque telle que définie dans le Document de Stratégie Pays Axée sur les Résultats (DSPAR) 2005- 2009.

A cet égard, pour soutenir le Gouvernement dans la mise en œuvre de cette réforme, la Banque a financé le projet d'appui aux institutions de contrôle (PAIC). Ce projet, approuvé par la Banque en 2005, est également soutenu par la Coopération Danoise. Il a aussi bénéficié des synergies avec d'autres opérations financées par les partenaires au développement. La complémentarité de ces opérations a permis de contribuer à l'amélioration des performances des grands organismes d'Etat.

Parmi ces opérations menées par les partenaires au développement, on peut citer : i) le projet d'appui à la modernisation de l'Assemblée Nationale financé par le PNUD, opération dont un volet porte sur la formation des Députés ; et, ii) le projet d'appui à la réforme de la gestion axée sur les résultats (PROREGAR) financé par l'UE, opération qui a contribué au rattrapage dans la reddition des comptes de plusieurs exercices budgétaires par la Chambre des Comptes.

C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE

1. Enoncer le(s) Objectif(s) de Développement du Projet (ainsi qu'ils sont présentés dans le rapport d'évaluation)

Le projet vise globalement à améliorer la gestion des dépenses publiques en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté. Cet objectif global est sous-tendu par les trois objectifs spécifiques suivants:

- i) renforcer, rationaliser et accroître l'efficacité du contrôle interne;
- ii) renforcer, rationaliser et accroître l'efficacité du contrôle externe;
- iii) accroître les capacités techniques du contrôle parlementaire sur la gestion du Gouvernement

2. Décrire les principales composantes du projet en indiquant comment chacune contribuera à la réalisation des objectifs du projet

Le projet comprend les quatre composantes suivantes:

- I) Appui aux institutions de contrôle interne a priori, notamment la Direction du Contrôle Financier (CF) et les délégations du CF dans les départements du pays;
- II) Appui aux institutions de contrôle interne a posteriori, notamment l'Inspection Générale des Finances (IGF) et les Directions des Inspections et Vérification Interne (DIVI*) dans les ministères sectoriels;
- III) Renforcement des capacités et de l'efficacité des institutions de contrôle externe, notamment la Cour Suprême (Chambre des Comptes) et l'Assemblée Nationale (la Commission des Finances et des Echanges et le Secrétariat général administratif) ;
- IV) Gestion du projet.

Les trois premières composantes, à travers la formation, l'assistance technique et la fourniture des équipements et des applications informatiques ainsi que le matériel roulant sont déterminantes pour l'atteinte des objectifs du projet. Quant à la quatrième composante, elle contribue à la mise en œuvre du projet.

3. Evaluer brièvement (deux phrases au plus) les objectifs du projet sous trois angles : noter l'évaluation, en utilisant l'échelle de notation fournie à l'appendice 1.

CARACTERISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		EVALUATION	NOTE
PERTINENTS	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays.	Centré sur le renforcement du contrôle budgétaire (interne et externe), le PAIC a été conçu pour contribuer à la mise en œuvre du CSLP du Bénin en apportant une réponse adéquate aux défis liés à l'amélioration de la gestion des ressources publiques en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté.	3
REALISABLES	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	Les objectifs du projet étaient réalistes et réalisables, même si le délai d'achèvement de certaines activités était quelquefois optimistes eu égard à leur complexité des réformes en matière de contrôle des finances publiques.	3
COHERENTS	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Les objectifs du projet sont en conformité avec la stratégie pays de la Banque telle que définie par le (Document de stratégie pays axée sur les résultats (DSPAR) 2005-2009 pour le Bénin. En particulier, le PAIC a été conçu pour appuyer l'objectif stratégique du DSPAR « Promouvoir la bonne gouvernance et renforcer les capacités institutionnelles »	4
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Le projet est conforme aux grandes orientations stratégiques de la Banque, en particulier matière de gouvernance et de réduction de la pauvreté.	4

(*) Ces structures sont devenues Inspections générales des Ministères (IGM)

4. Présenter le cadre logique. En l'absence de cadre logique, remplir le tableau ci-dessous, en indiquant l'objectif global du projet, les principales composantes du projet, les principales activités de chaque composante et les résultats et rendements attendus, ainsi que les indicateurs de mesure de la réalisation des rendements. Vous pouvez créer des rangées supplémentaires pour les composantes, activités, résultats ou rendements, si nécessaire

COMPOSANTES	ACTIVITES	RESULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS A MESURER
Composante 1 : APPUI aux institutions de contrôle interne a priori.	1. Recrutement d'assistant technique international en contrôle financier et en gestion axée sur les résultats pour la Direction du contrôle financier (DCF)	Formulation des recommandations pour accroître l'efficacité en gestion des finances publiques axées sur les résultats	Elaboration des standards et normes de contrôle financier	Guide d'audit organisationnel et technique disponible
	2. Formations thématiques et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à la DCF et dans les délégations CF des départements du pays	61 personnes formées au contrôle financier et 25 agents formés aux applications spécifiques et NTIC.	Professionnalisme dans l'exécution des missions de contrôle	Taux de rejet des dossiers de mandats de paiement ramené de 20 % en 2006 à 10 % en 2008
	3. Fourniture des matériels et applications informatiques à la DCF et aux Délégations du CF des départements du pays	16 ordinateurs de bureau, 2 ordinateurs portables, 1 Serveur, 9 imprimantes laser, 16 onduleurs, 7 clés USB, 1 vidéoprojecteur, 6 Fax, 7 photocopieurs etc. pour la Direction et les 6 délégations du Contrôle Financier (CF)	Capacité d'utilisation de l'outil informatique de la DCF et des Délégations du CF améliorée	Délais de traitement des mandats et de visa des marchés publics ramené de 4 Jours à 2 jours en 2008
Composante 2: Appui aux institutions de contrôle interne a posteriori	1.a) Recrutement pour l'IGF de 16 experts nationaux de courte durée dans diverses spécialités ; b) Recrutement pour les DIVI dans les ministères sectoriels de 3 experts internationaux	a) Contrôle de 7 programmes PARSRP b) Diagnostic des activités des Ministères sectoriels et méthodologie pour la conduite des inspections et contrôle dans les structures ci-dessus.	Elaboration des Guides techniques pour la conduite des contrôles et inspections dans les ministères sectoriels ; Contrôle des programmes PARSRP	Guides d'audits techniques et organisationnels disponibles 7 PARSRP contrôlés effectivement par IGF
	2. Formation aux NTIC et techniques d'exécution des budgets-programmes et de suivi-évaluation des indicateurs de performance	22 cadres d'IGF formés à l'étranger ; et 21 cadres formés pour les DIVI	Compétences techniques des cadres renforcées Activités des organes de contrôle interne coordonnées	Augmentation du volume des dossiers d'inspection (10 % en 2006 et 15 % en 2007)

	Fourniture de matériels roulants, des équipements et applications informatiques	75 ordinateurs de bureau, 52 ordinateurs portables, 1 Serveur, 51 imprimantes laser, 63 onduleurs, 22 photocopieurs, 21 Fax, 23 scanners, 1 logiciel de gestion de projets, 2 véhicules et 2 motocyclettes pour IGF et les DIVI	Capacité d'utilisation de l'outil informatique à l'IGF et dans les DIVI des ministères sectoriels améliorée	Amélioration du taux d'exécution du programme d'activité qui doit passer de 80 % en 2006 à 95 % 2008.
Composante 3: Renforcement des capacités techniques et de l'efficacité des institutions de contrôle externe	1. Fourniture d'assistance technique internationale en informatique et consultance ponctuelle pour la Cour la Suprême	Elaboration du schéma directeur informatique ; Renforcement des compétences techniques de la CC	Informatisation de la CC Rattrapage des retards dans l'élaboration des rapports d'exécution des lois de finances	Rattrapage de tous les retards dans les rapports d'exécution des lois de finances en en 2007
	2. Formation :a) pour la Chambre des Comptes b) séminaires de promotion et sensibilisation pour la société civile et les médias; c) Formation pour l'Assemblée Nationale	10 vérificateurs 16 magistrats de la CC et de 83 Députés formés, formation de 38 personnes aux NTIC pour la CC et l'Assemblée Nat ; 2 séminaires de promotion et sensibilisation	a) Accélération du contrôle juridictionnel des comptes à partir de 2006; b) diffusion des résultats ; c) capacité de compréhension des lois par les députés améliorée	Rapports d'exécution des lois de finances audit de performance d'année N disponible à novembre N+1
	3. Fourniture d'équipements informatiques et accessoires pour l'Assemblée Nationale et la Chambre des Comptes	98 ordinateurs de bureau, 10 ordinateurs portables, 2 Serveurs, 36 imprimantes laser, 98 onduleurs, 5 imprimantes réseaux 7 scanners et logiciels métiers pour la Chambre des Comptes et l'Assemblée Nationale	Maitrise de l'outil informatique à la CC et l'Assemblée Nat améliorée	Délais de vote des lois de règlement et de ratification des accords de prêts et dons réduits à 4 mois
Composante 4: Gestion du projet	1. Mise en place d'un dispositif de gestion, de coordination et de suivi du projet	Cellule de gestion au sein de la CSPEF est fonctionnelle	Les prestations de la Cellule de gestion sont conformes aux mandats confiés	Ressources humaines adéquates mises en place ; rapports d'activité trimestriels ;
	2. Recrutement d'un cabinet d'audit	Audits annuels des comptes réalisés	Rapports d'audit des comptes annuels transmis à la Banque	Rapports d'audit des comptes annuels du projet acceptables par la Banque
	3. Fourniture d'équipements	6 ordinat.de bureau, 6 onduleurs, 1	Traitement informatique des	Utilisation des logiciels appropriés

		scanner, 3 imprimantes laser, Fax 1 photocopieur, logiciel comptable, 2 véhicules financés par le GVT	données de gestion administrative et comptable du projet	et rapports d'activité établis régulièrement.
--	--	---	--	---

5. Pour chaque dimension du cadre logique, indiquer brièvement (deux phrases au plus) à quel point le cadre logique a contribué à la réalisation des objectifs mentionnés ci-après. Noter l'évaluation en utilisant l'échelle de notation fournie à l'appendice 1. En l'absence de cadre logique, attribuer à cette section la note 1.

CARACTERISTIQUES DU CADRE LOGIQUE		EVALUATION	NOTE
LOGIQUE	a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	Les liens de causalité entre les activités, les résultats et les rendements ne sont pas assez satisfaisants pour l'atteinte des objectifs	2
MESURABLE	b) Enonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.	Le cadre logique donne des indicateurs mesurables et quantifiables pour les objectifs et résultats, mais excessifs au regard des capacités institutionnelles des structures	3
DETAILLE	c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.	Les hypothèses et les risques ont été bien identifiés durant la conception du projet et les mesures d'atténuation proposées sont adéquates. L'instabilité au ministère des finances (5 ministres de 2005 à 2008) a considérablement affecté le projet.	3

D. RESULTATS ET RENDEMENTS

I. RESULTATS OBTENUS

Dans le tableau ci-dessous, évaluer pour chaque principale activité, les réalisations par rapport aux résultats prévisionnels, en se fondant sur le cadre logique présenté à la Section C. Noter le degré de réalisation des résultats attendus. Calculer les notes pondérées en proportion approximative du coût des activités du projet. La somme des notes pondérées s'affichera automatiquement et correspondra à la somme des notes pondérées. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

PRINCIPALES ACTIVITES		Note de l'évaluation	Proportion des Coûts du Projet en pourcentage (ainsi que mentionné dans le rapport d'évaluation)	Note pondérée (générée automatiquement)
Résultats Attendus	Résultats Obtenus			
Composante 1 Appui aux institutions de contrôle interne a priori				
Activité 1 : Recrutement pour la DCF, d'un expert international en contrôle financier et gestion axée sur les résultats pour 6 mois au lieu de 12 mois comme prévu.		3	11,4 %	0,342
Résultat 1 : Elaboration des standards et normes de contrôle.	Guide d'audit organisationnel et technique disponible et utilisé de façon efficace et efficiente			
Activité 2 : Formations sur des thèmes du contrôle financier et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication				
Résultat 2: 61 personnes au contrôle formées	Plus de 86 délégués du contrôle financier formés			

financier et 25 agents formés aux applications spécifiques et NTIC.	dont 10 cadres du CF formés à l'extérieur; 25 agents formés aux applications spécifiques et NTIC. Cela a contribué à la baisse du taux de rejet des mandats de paiement.			
Activité 3 : Fourniture d'équipements informatiques				
Résultats 3 : Equipements informatiques livrés, installés et fonctionnels.	Plusieurs équipements dont 16 ordinateurs de bureau, 1 Serveur, 9 imprimantes laser, 6 Fax 7 photocopieurs etc ont été livrés à la Direction et aux six délégations du Contrôle Financier (CF). L'utilisation de ces équipements a permis de réduire le délai de traitement des mandats de paiement et des visas des marchés à 2 jours.			
Composante 2 : Appui aux institutions de contrôle interne a posteriori				
Activité 1: Recrutement de : a) experts nationaux de courte durée pour l'IGF ; b) experts internationaux pour les DIVI dans les ministères sectoriels.				
Résultat 1 : • Contrôle des programmes PARSRP • Elaboration des Guides techniques pour la conduite des contrôles et inspections dans les ministères sectoriels	Le contrôle des programmes PARSRP n'a pas été réalisé, aucun des 16 experts nationaux prévus n'ayant été recruté du fait d'importants retards dans la préparation des dossiers de passation de marché. Les guides techniques pour la conduite des contrôles et inspections dans les ministères sectoriels ont été réalisés			
Activité 2 : 22 cadres d'IGF formés à l'étranger ; et 21 cadres formés pour les DIVI.	Plus de 22 cadres de l'IGF formés à l'étranger 21 cadres formés pour les DIVI, situation qui s'est traduite par un renforcement des compétences. Les nombre de missions d'inspections	2	30,3 %	0,606

	a été amélioré avoisinant 45 missions en moyenne par an.			
Activité 3 Fourniture d'équipements informatiques et du matériel roulant.				
Résultat 3 : Matériels roulants et équipements informatiques livrés et fonctionnels	Deux véhicules acquis sur financement du Gouvernement et plusieurs équipements informatiques dont 75 ordinateurs de bureau, 52 ordinateurs portables, 51 imprimantes et 1 serveur sont disponibles et fonctionnels. Toutefois, le taux d'exécution du programme d'activité n'a été pas significativement amélioré du fait d'une baisse des effectifs des inspecteurs généraux.			
Composante 3 : Appui aux institutions de contrôle externe				
Activité 1 : Recrutement d'un expert international en informatique pour la Chambre des Comptes (CC)				
Résultat 1 : Elaboration du schéma directeur informatique	1 Expert informaticien international a été recruté et le schéma directeur informatique de la CC a été réalisé.			
Activité 2 : Formation : a) pour la Chambre des Comptes b) séminaires de promotion et sensibilisation pour la société civile et les médias; c) Formation pour l'Assemblée Nationale				
Résultat 2: 10 vérificateurs 16 magistrats de la CC et de 83 Députés formés, formation de 38 personnes aux NTIC pour la CC et l'Assemblée Nat ; 2 séminaires de promotion et sensibilisation	a) 10 vérificateurs et 16 magistrats de la CC ont été formés ainsi que 19 autres agents de la CC formés en informatique ; cela s'est traduit par un renforcement des compétences en matière de reddition des comptes ; b) deux séminaires de sensibilisation non réalisés, ceci limite la diffusion des résultats des audits des comptes effectués par la CC ; c)	3	48,2 %	1,446

	19 cadres formés pour l'Assemblée Nationale formés. Toutefois, aucun Député formé sur les 83 prévus.			
Activité 3 : Fourniture d'équipements informatiques				
Résultat 3 : Equipements informatiques livrés et installés	Plusieurs équipements informatiques dont 2 serveurs, 98 ordinateurs de bureau, 10 ordinateurs portables, 36 imprimantes laser, 5 imprimantes réseaux et des logiciels métiers etc. pour la CC et l'Assemblée Nationale, sont disponibles et fonctionnels.			
Composante 4: Gestion du projet				
Activité 1 Mise en place de la cellule de gestion				
Résultat1 : Cellule de gestion opérationnelle	Cellule de gestion renforcée (en ressources humaines et matérielles) et opérationnelle, coordination effective, rapports trimestriels d'activités transmis ; mais retard fréquent dans la passation des marchés.			
Activité 2 : Recrutement d'un cabinet pour l'audit des comptes du projet				
Résultat 2 : Audit des comptes annuels du projet	Audits des comptes annuels réalisés pour les exercices de 2006 à 2009 ; rapports correspondants transmis à la Banque ; audit de clôture (Janvier à juin 2010) non encore réalisé. Des solutions sont à l'étude pour la réalisation de cet audit.	3	10,1 %	0,303
NOTE GENERALE DES RESULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]				2,70

Cochez ici pour ignorer la note autocalculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note auto-calculée	3
---	---

II. RENDEMENTS OBTENUS

1. En utilisant les données disponibles sur le suivi, évaluer la réalisation des rendements attendus. Importer les rendements attendus du cadre logique présenté dans la Section C. Attribuer une note pour le degré de réalisation des rendements attendus. La note générale des rendements sera automatiquement calculée et correspondra à la moyenne des notes de l'évaluation. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

RENDEMENTS		Note de l'évaluation
Prévisions	Réalisations	
Composante 1 Appui aux institutions de contrôle interne a priori		
Rendement 1 : Elaboration des normes et standards de contrôle	Normes et standards élaborés : le manuel de contrôle financier est réalisé, action qui a amélioré la qualité du travail.	3
Rendement 2 ; Professionnalisme dans l'exécution des missions de contrôle financier	Professionnalisme des cadres amélioré : Le taux de rejet des dossiers des mandats de paiement est passé de 20 % en 2006 à 10 % en 2008.	3
Rendement 3 ; Capacité d'utilisation de l'informatique de la DCF et des délégations du CF améliorée	Capacité d'utilisation de l'outil informatique de la DCF et des délégations du CF améliorée : Délais de traitement des mandats et de visas des marchés publics réduits à 2 jours en moyenne.	3
Composante 2 ; Appui aux institutions de contrôle interne a posteriori		
Rendement 1 ; a) élaboration des guides d'inspection dans les ministères sectoriels ; b) contrôle des programmes PARSRP	a) Guides d'audit technique et organisationnel des ministères sectoriels élaborés, b) aucun des 7 programmes PARSRP n'a été contrôlé par l'IGF, 16 consultants nationaux n'ayant pas été recrutés.	2
Rendement 2 : Renforcement des compétences techniques des cadres	Compétences techniques des cadres renforcées, mais les programmes des missions d'inspection sont presque stationnaires, avoisinant 45 missions en moyenne contrairement aux augmentations prévues de 10 % en 2006 et 15 % en 2008.	2
Rendement 3 : Amélioration des Capacités d'utilisation de l'outil informatique à l'IGF et dans les DIVI des ministères sectoriels	Capacités d'utilisation de l'outil informatique améliorées, mais le taux d'exécution des programmes d'activité est en deçà des 80 % du fait de la baisse des effectifs des inspecteurs généraux qui sont passés de 29 personnes en 2006 à 23 personnes en 2009, les départs à la retraite n'ayant pas été remplacés en raison du recrutement très sélectif.	2
Composante 3 ; Renforcement des capacités techniques et de l'efficacité des institutions du contrôle externe		
Rendement 1 : Informatisation de la CC et rattrapage dans l'élaboration des rapports d'exécution des lois de finance	Rattrapage réalisé pour les exercices budgétaires 2002 à 2004 ; le rattrapage pour les 2005 et 2006 est en cours au niveau de la CC (Cf. annexe. 3. §.2)	2
Rendement 2 : Contrôle juridictionnel accéléré à partir de 2006, compréhension des lois par les députés améliorée	Contrôle juridictionnel accéléré : Les lois de règlement de 2003, 2004 ont été votées par l'Assemblée Nationale.	2
Rendement 3 : Capacité d'utilisation de l'outil informatique à la CC et	Capacités d'utilisation de l'outil informatique améliorées : Délais d'élaboration des rapports d'exécution des lois de finance réduits ; délais de vote des lois et de ratification des	3

l'Assemblée Nationale améliorée	accords de prêts et de dons, réduits à moins de 4 mois.	
Composante 4 : Gestion du projet		
Rendement 1 : Prestations de la cellule de gestion du projet sont conformes aux mandats confiés	Cellule de gestion opérationnelle : Les rapports trimestriels d'activités sont de façon régulière élaborés et transmis à la Banque.	3
Rendement 2 : Rapports d'audit des comptes du projet	Audit des comptes annuels du projet jusqu' au 31/12/2009 réalisé : Les rapports y afférents sont transmis à la Banque. L'audit pour la période 1/1/-31/6/2010, n'a pas démarré, l'avis de non objection n'étant obtenu du fait de la clôture du don. Des solutions sont à l'étude pour réaliser cet audit.	3
		2

Cocher ici pour ignorer la note autocalculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée	2
2. <u>Autres rendements:</u> Commenter les rendements additionnels non prévus dans le cadre logique, et qui portent notamment sur les questions transversales (genre, par exemple).	
Une forte proportion de femmes a bénéficié des formations dispensées dans le cadre du projet. La formation des magistrats de la CC dans le domaine de la gestion budgétaire axée sur les résultats enrichira les rapports sur l'exécution des lois de finances, et par voie de conséquences les débats parlementaires.	
3. <u>Menaces qui pèsent sur la viabilité des rendements obtenus.</u> Souligner les facteurs qui affectent, ou pourraient affecter les rendements du projet à long terme ou leur viabilité. Mentionner toute nouvelle activité ou changement institutionnel éventuellement recommandé pour assurer la viabilité des rendements. L'analyse devra s'inspirer de l'analyse de sensibilité de l'annexe 3, si pertinent.	
La démotivation des cadres du fait du niveau bas des salaires dans la fonction publique et les difficultés financières de l'Etat limitant la disponibilité effective des crédits budgétaires alloués, pèsent sur la viabilité du projet à moyen et long terme.	
Le contrôle financier reste focaliser sur les dépenses, des mesures d'amélioration des ressources internes doivent être envisagées dans le cadre de l'aide budgétaire, en vue d'assurer des dotations adéquates pour la maintenance des équipements, notamment l'outil informatique dont 249 ordinateurs de bureau entre autres.	

E. CONCEPTION ET ETAT DE PREPARATION A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Indiquer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur se sont assurés que le projet tienne compte de la capacité de l'emprunteur à le mettre en œuvre, en assurant sa bonne conception et en mettant en place le dispositif requis pour l'exécution. Analyser tous les aspects liés à la conception du projet. Les questions liées à la conception sont les suivantes: dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle tenu compte des leçons tirées de précédents RAP dans le secteur ou dans le pays (citer quelques RAP clés); le projet repose-t-il sur de sérieuses études analytiques (citer quelques documents clés); dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont-ils convenablement évalué la capacité des organes d'exécution et de la cellule d'exécution du projet; degré de consultations et de partenariats, justification économique du projet et les dispositions prises en matière d'assistance technique.

[250 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

La conception du projet a été faite en étroite collaboration avec les services et organismes compétents de l'Emprunteur et sur la base des leçons tirées des opérations similaires antérieures entreprises soit par la Banque elle-même soit par d'autres bailleurs de fonds (PNUD, Fondation africaine pour le renforcement des capacités, Banque mondiale et Union européenne).

Les dispositions institutionnelles pour sa mise en œuvre ont résulté d'une concertation avec le Gouvernement dans le sens d'une meilleure prise en compte des faiblesses administratives existantes.

Le projet résulte aussi du diagnostic des besoins émis par les structures concernées, et fondés sur les recommandations du CFAA de 2004 et du Profil de Gouvernance Pays (PGP), ainsi que des discussions avec les autres partenaires au développement. En particulier, il répond à la nécessité de la mise en place d'une réponse globale visant à résoudre la problématique d'amélioration du système de contrôle des dépenses publiques, qui contrairement aux autres fonctions budgétaires, avait jusqu'alors bénéficié de peu de soutien de l'Etat et des partenaires techniques et financiers.

2. Pour chaque dimension de la conception et de l'état de préparation à la mise en œuvre du projet, présenter une brève évaluation (deux phrases au plus). Attribuer une note d'évaluation en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIES A LA CONCEPTION ET A L'ETAT DE PREPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	Note de l'évaluation	
REALISME	a) Du fait de sa complexité, le projet est sous-tendu par une analyse de la capacité du pays et de son engagement politique.	Le projet est complexe, concernant à la fois des structures ministérielles et de grandes Institutions de l'Etat. Certes, l'Emprunteur a manifesté une forte volonté lors de sa conception, mais la capacité à mener ces réformes d'envergure semble ne pas être adéquatement appréciée.	2	
EVALUATION DU RISQUE ET ATTENUATION	b) La conception du projet tient suffisamment compte de l'analyse des risques.	La conception du projet a tenu compte des risques et proposé des solutions d'atténuation. Toutefois l'instabilité au sommet du Ministère des finances a été imprévisible dans sa durée et négative pour le projet.	2	
UTILISATION DES SYSTEMES DU PAYS	c) Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres sont fondés sur des systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires	Les procédures de la Banque en matière d'acquisition des biens et services ont été utilisées. En matière d'audit, il a été fait recours à un cabinet d'audit externe. Par contre, allant dans le sens de la Déclaration de Paris, la Banque et quelques partenaires ont décidé d'utiliser une cellule commune en charge des réformes pour la mise en œuvre du projet.	2	
Pour les dimensions ci-après, attribuer des notes d'évaluation distinctes pour la performance de la Banque et la performance de l'emprunteur :			Note de l'évaluation	
			Banque	Emprunteur
CLARTE	d) Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	Les responsabilités ont été précisées dans le rapport d'évaluation. En outre, un contrat assorti d'indicateurs de performance renforce la responsabilité du coordonnateur dans la mise en œuvre du projet.	4	3
PREPARATION A LA PASSATION DES MARCHES	e) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les	Les divers processus d'exécution du projet sont décrits dans le rapport d'évaluation et l'accord du don. En outre, les guides de procédure de	3	2

	spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	passation des marchés et des décaissements ont été communiqués pendant l'évaluation. Le Gouvernement n'a pas élaboré de plan de passation de marchés à l'issue de l'évaluation du projet.		
PREPARATION AU SUIVI	f) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.	Des indicateurs de suivi de l'exécution du projet ont été mentionnés dans le rapport d'évaluation. Les indicateurs de performance figurent également dans le rapport d'évaluation en complément au cadre logique. Par contre, aucune disposition pratique n'a été envisagée pour la collecte et le monitoring pendant l'exécution du projet.	3	2
DONNEES DE REFERENCE	h) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	Les données sur l'exécution physique et financière sont disponibles. Par contre pour les indicateurs de performance et du cadre logique des faiblesses existent.	3	2

F. MISE EN ŒUVRE

1. Donner les principales caractéristiques de l'exécution du projet quant aux aspects suivants: respect des calendriers, qualité des constructions et autres travaux, performance des consultants, efficacité de la supervision par la Banque et efficacité de la surveillance par l'emprunteur. Déterminer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont veillé au respect des mesures de sauvegarde.
[300 mots au plus. [Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

L'exécution du projet n'a pas respecté le calendrier initialement prévu. L'accord du don a été signé le 21 juillet 2005 et mis en vigueur à la même date. Mais la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement n'a été réalisée que seize mois plus tard. Ce qui explique la prorogation de la date de clôture du projet au 30 juin 2010 au lieu du 31 décembre 2009. En fait, l'exécution physique a démarré difficilement en raison des lenteurs administratives dues en grande partie à l'instabilité des instances supérieures du ministère de l'Economie et des Finances jusqu'à 2008. Cependant, une nouvelle dynamique, intervenue aussi bien au niveau du gouvernement béninois qu'à celui de la Banque, a permis d'améliorer le taux d'exécution physique et financière. Au 10 septembre 2010, le décaissement global était de 1.585.035,69 UC, soit 63,4 % du don. Ce taux atteindrait environ 78 % si l'on tient compte des factures et engagements en instance de paiement. Il est à noter que la faiblesse de la capacité d'absorption de la totalité du don était essentiellement liée aux lenteurs du processus interne de passation des marchés qui a conduit à l'abandon des activités relatives à l'audit des marchés publics et au recrutement de consultants pour l'assistance technique à l'IGF.

Il y a lieu cependant de noter que malgré les retards et l'abandon de quelques activités, les structures bénéficiaires du projet fonctionnent mieux que par le passé. Grâce en effet à la qualité des équipements fournis, aux formations organisées, et à l'assistance technique mise à leur disposition, des améliorations substantielles sont désormais perceptibles au plan institutionnel, en matière de contrôle budgétaire, d'audit des comptes de gestion de l'Etat et de maîtrise des procédures de passation des marchés. Enfin, à l'exception de l'audit de l'exercice couvrant la période de prorogation de la date de clôture du projet du 1er janvier au 30 juin 2010, les audits annuels du projet ont été conduits régulièrement par l'emprunteur conformément aux dispositions fiduciaires de la Banque.

2. Commenter le rôle des autres partenaires (bailleurs de fonds, ONG, entreprises, etc.). Evaluer l'efficacité des modalités de cofinancement et de la coordination des bailleurs de fonds, le cas échéant.

La coordination de l'aide extérieure est assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances, du Plan et du Développement en liaison avec le Ministère des Affaires Etrangères. En dehors de ce cadre général, des réunions régulières de concertation avec les partenaires au développement, avec l'Union européenne comme chef de file pour le domaine des finances publiques. La participation de la Banque à ces réunions a favorisé l'enclenchement du financement danois au PAIC. Ce processus a été maintenu au cours des missions de supervision et d'achèvement. Il est à noter que le don du Danemark a été décaissé à hauteur de 75 % de son montant (Cf. paragraphe ci-dessus)

3. Harmonisation. Indiquer si la Banque s'est explicitement employée à harmoniser les instruments, systèmes et/ou approches avec les autres partenaires.

Dans le souci d'harmoniser ses interventions avec celles des autres PTF's la Banque a intégré la Cellule de gestion du projet au sein de la structure en charge de suivi de la mise en œuvre des Réformes économiques et financières. Cette Cellule a en charge la mise en œuvre et le suivi des réformes du Gouvernement en matière de Finances Publiques. Le choix de cette approche a permis de mieux coordonner les actions et d'éviter la fragmentation des responsabilités en termes de mise en œuvre de réformes.

4. Pour chaque aspect de la mise en œuvre du projet, indiquer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs ci-après. Présenter une évaluation succincte (deux phrases au plus) et attribuer une note d'évaluation, en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION		Note de l'évaluation
RESPECT DU CALENDRIER	a) degré de respect de la date prévue de clôture. Si l'écart à droite est: inférieur à 12, notation 4 entre 12.1 et 24, notation 3 entre 24.1 et 36, notation 2 Supérieur à 36.1, notation 1	Ecart en mois entre la date prévue de clôture et la date effective de clôture ou la date de réalisation de 98% de décaissement (en termes d'engagement)	Le projet a démarré tardivement, mais son exécution s'est accélérée par la suite. La date de clôture initiale a été prorogée au 30 juin 2010	3
		6 mois après la date de clôture initiale		
PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) Conformité de la Banque aux :			
	Mesures de protection environnementale	Le présent projet de catégorie 3 n'a pas d'impact négatif sur l'environnement de par la nature des services, des équipements et matériels financés. Le nombre de véhicules du projet est très faible.		3
	Dispositions fiduciaires	Les dispositions fiduciaires ont été respectées. Les rapports d'audit des comptes ont été transmis à la Banque. La Banque a exigé la mise en application des recommandations, mais elle n'en a pas assuré rigoureusement le suivi.		2
	Accords conclus dans le cadre du projet	L'accord de don a été signé entre le gouvernement et le FAD le 21/7/2005 et mis en vigueur à la même date.		4
	c) La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	Les missions de supervision, à partir de 2008, se sont améliorées. Elles ont permis d'accélérer les processus d'exécution physique et financière du projet.		3
d) La surveillance de la	Cette surveillance est satisfaisante au regard de 2		3	

	gestion du projet par la Banque a été satisfaisant.	missions de supervision en moyenne par an et le taux d'exécution physique avoisinant 80 %.	
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	e) L'emprunteur s'est conformé aux:		
	Mesures de protection environnementale	Le présent projet classé dans la catégorie 3 n'a pas d'impact négatif significatif sur l'environnement. Cependant compte tenu de l'importance croissante des équipements informatiques, le recyclage de ces derniers constitue une préoccupation à long terme du gouvernement.	3
	Dispositions fiduciaires	Les audits des comptes du projet jusqu' à l'exercice 2009, ont été réalisés. Les recommandations formulées ont été appliquées avec retard dans 20 % des cas. L'audit des comptes pour 2010 n'a pas démarré, mais des solutions sont à l'étude pour le financement de cet audit du fait de la clôture du don.	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	L'accord de don signé dans les délais prévus par le rapport d'évaluation.	4
	f) L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	La réaction de l'emprunteur a été favorable aux conclusions et recommandations des missions, leur mise en œuvre est peu rapide.	2
	g) L'emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.	Les informations collectées concernent principalement l'exécution physique et financière du projet. Elles sont utilisées pour les décisions qui sont toujours prises avec retard.	2

G. ACHEVEMENT

1. Le PAR a-t-il été fourni à temps, conformément à la Politique de la Banque?

Date de réalisation de 98% de décaissement (ou date de clôture, si applicable)	Date PAR été envoyé à pcr@afdb.org	Ecart en mois	NOTE DE L'EVALUATION (généralisé automatiquement) Si l'écart est égale ou inférieur à 6 mois, la note est de 4. Si l'écart est supérieur à 6 mois, la note est de 1.
30 juin 2010			

Décrire brièvement le processus RAP. Décrire la manière dont l'emprunteur et les co-bailleurs ont participé à l'établissement du document. Souligner toute incohérence dans les évaluations présentées dans le présent RAP. Donner la composition de l'équipe et confirmer si une visite approfondie a été effectuée. Mentionner toute collaboration substantielle avec d'autres partenaires au développement. Indiquer dans quelle mesure le bureau de la Banque dans le pays s'est impliqué dans l'établissement du présent rapport. Indiquer si les commentaires de la revue des pairs ont été fournis à temps (indiquer les noms et les titres des pairs de revue).

[150 mots au plus]

Une mission de préparation du PCR est composée d'un Task Manager d' OSGE et d'un consultant qui a séjourné à Cotonou du 16 août au 1^{er} septembre 2010*. Elle a eu des discussions avec la cellule d'exécution du projet et les structures bénéficiaires. La mission a également rencontré les PTF tels que l'UE et le PNUD qui appuient le sous-secteur des finances publiques et l'Assemblée Nationale.

La Banque ne dispose de bureau national au Bénin.

Le présent rapport a fait l'objet d'examen par les pairs, les observations formulées ont été prises en compte.

* La mission comportait également la supervision d'un autre projet

H. LECONS TIREES DE L'EVALUATION

Résumer les principales leçons que la Banque et l'emprunteur peuvent éventuellement tirer des rendements du projet.

[300 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

Les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du projet :

- i) La pertinence de l'approche choisie, qui a permis de fournir une réponse globale aux défis spécifiques auxquels se pose la fonction de contrôle budgétaire au Bénin.
- ii) les difficultés dans la mise en œuvre certaines réformes, en particulier celles relatives au contrôle des finances publiques, vues leur caractère complexe et leur dimension politique.
- iii) La faiblesse spécifique des capacités dans le domaine des acquisitions, pour laquelle le risque n'a pas été suffisamment apprécié et les mesures d'atténuations inadéquates, voire insuffisantes.

De ce projet quelques recommandations peuvent être formulées auegard de certaines faiblesses :

- i) Afin de consolider les réformes initiées et celles qui n'ont pas être non réalisées avant la clôture du projet, l'Emprunteur devra poursuite la mise en œuvre des réformes visant à renforcer l'efficacité des structures de contrôle, avec l'appui de la Banque et des autres PTFs intervenant dans le secteur.
- ii) L'Emprunteur devra également renforcer sa propre capacité à motiver et retenir son personnel et assurer la maintenance des biens acquis dans le cadre du projet. Dans ce cadre, une amélioration de la mobilisation des ressources internes s'avère indispensable. La Banque pourrait apporter un appui, notamment dans le domaine de la promotion du secteur privé.
- iii) L'Emprunteur avec l'appui de la Banque, de procéder à la préparation du plan de passation des marchés et les dossiers d'acquisition avant le démarrage effectif du projet.
- iv) Il est nécessaire au stade de la conception de donner des délais raisonnables pour l'exécution de mesures qui sont complexe à mettre en œuvre.

I. RESUME DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET

Toutes les notes de l'évaluation sont automatiquement calculées par l'ordinateur à partir de la section pertinente du RAP

CRITERES	SOUS-CRITERES	Note de l'évaluation
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des résultats	3
	Réalisation des rendements	3
	Respect du calendrier	3
	NOTE GENERALE DES RENDEMENTS DU PROJET	
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de préparation	
	Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	3
	Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel	2

	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4
	Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2
	Les objectifs et les rendements, ainsi qu'ils sont présentés dans le cadre logique, sont mesurables et quantifiables	3
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés	3
	La capacité et l'engagement politique du pays sont à la hauteur de la complexité du projet	2
	La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques	2
	Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	2
	Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies	3
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	3
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés	3
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours	3
	NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET	3
	Supervision :	
	Conformité de la Banque aux :	
	Mesures de protection environnementale	3
	Dispositions fiduciaires	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	4
	La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions	3
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante	3
	Le PAR a été fourni à temps	3
	NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION	3
	NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	3
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	
	Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies	3
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	2

	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés ; la collecte des données de base est achevée ou en cours	2
	NOTE DE LA CONCEPTION DU PROJET ET DE SON ETAT DE PREPARATION	2
	Mise en œuvre	
	L'emprunteur s'est conformé aux :	
	Mesures de protection environnementale	3
	Dispositions fiduciaires	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	4
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	2
	L'emprunteur fonde ses décisions sur les informations tirées du suivi	2
	NOTE PARTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE	3
	NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	2

J. TRAITEMENT

ETAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Vérifié par le Chef de Division du Secteur	Mme M. KANGA	05/01/2011
Vérifié par le Directeur Régional	M.J.K.LITSE	20/01/2011
Approuvé par le Directeur Sectoriel	M. N. LOBE	

ANNEXE 1

PRESENTATION ET DESCRIPTION DU PROJET

Le projet d'appui aux institutions de contrôle vise globalement à améliorer la gestion des dépenses publiques en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté. Ses objectifs spécifiques sont les suivants: i) renforcer, rationaliser et accroître l'efficacité du contrôle interne avec des procédures simplifiées et une meilleure définition des attributions des différentes structures de contrôle; ii) renforcer, rationaliser et accroître l'efficacité du contrôle externe; iii) accroître les capacités techniques du contrôle parlementaire sur la gestion du Gouvernement. Les objectifs seront atteints moyennant la réalisation de plusieurs actions regroupées en quatre composantes. Ce sont :

- i) L'appui aux institutions de contrôle interne à priori dont les actions sont orientées vers la Direction du Contrôle financier d'une part, et vers les Délégations du Contrôle financier au nombre de six d'autre part.
- ii) L'appui aux institutions de contrôle a priori comprenant deux sous-composantes à savoir : l'Inspection générale des finances IGF d'une part et les Directions des Inspections et vérification interne (DIVI) dans les ministères sectoriels ;
- iii) Le Renforcement des capacités techniques et de l'efficacité des Institutions de contrôle externe comprenant deux sous composantes, à savoir : la Cour des Comptes (CC) et l'Assemblée nationale ;
- iv) La gestion du projet regroupant la cellule de gestion au sein du CAR et l'audit des comptes annuels du projet.

Les actions envisagées consistent en :

- i) La fourniture d'un assistant technique international en contrôle financier, d'experts nationaux dans diverses spécialités, d'un assistant technique international en informatique, et de trois experts internationaux de courte durée et spécialistes pour les infrastructures économiques, pour les secteurs socio-culturels, et pour les autres départements ministériels (justice, intérieur et l'administration territoriale , le commerce et l'industrie) ;
- ii) La formation dispensée au niveau national et à l'étranger en faveur des cadres des structures rattachées au Ministère de l'Economie et des Finances et des cadres et magistrats de la Chambre des comptes, du secrétariat général administratif de l'Assemblée Nationale. Une formation en faveur de 83 Députés est également inscrite dans les actions de cette activité.
- iii) La fournitures de plusieurs équipements et applications informatiques (189 ordinateurs de bureau et 64 ordinateurs portables etc.) et du matériel roulant dont 2 véhicules et deux mobylettes sur le financement danois. Ces équipements sont à répartir entre les structures bénéficiaires selon les besoins exprimés au moment de l'évaluation.

A travers la formation, la fourniture des équipements et applications informatiques et la mise à disposition de l'assistance technique nationale et internationale, le projet contribue à l'amélioration des performances des structures bénéficiaires tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Les principales réalisations attendues sont entre autres :

- i) La production de l'information pour éclairer les décideurs sur la marche des services contrôlés ;
- ii) La coordination des activités des organes de contrôle se traduisant par 5 missions conjointes IGF/DVI ;
- iii) L'élaboration des normes et standards de contrôle se traduisant par l'adoption des guides d'audit technique et organisationnel ;
- iv) La diffusion des résultats des contrôles auprès de la société civile et des médias ;
- v) Le rattrapage à l'horizon 2007, des rapports d'exécution de la loi des finances, des audits de performance des ministères pilotes et l'extension de ces audits aux ministères dotés d'un budget-programme ;
- vi) L'accélération du contrôle juridictionnel des comptes de gestion de l'Etat à partir de 2006 et la réalisation du contrôle juridictionnel des comptes des communes et des entreprises publiques.

ANNEXE 2

EXECUTION PHYSIQUE

CONTEXTE DE LA CONCEPTION ET DE L'EXECUTION DU PROJET

Le projet a été préparé en octobre 2004 et évalué en 2005 pour faire face aux faiblesses de contrôle des finances publiques. Ce sont entre autres : i) la multiplicité des organes de contrôle interne ; ii) la redondance des activités de contrôle ; iii) l'inadéquation entre le système de contrôle et les réformes budgétaires en cours. A ces contraintes, s'ajoutent les besoins de renforcement des capacités des organes de contrôle. L'amélioration de ce système, qui constitue une priorité pour le Gouvernement, est en conformité avec le DSPAR 2005-2009 pour le Bénin.

Des changements importants au sommet de l'Etat, notamment l'élection d'un nouveau Président de la République en 2006 ont marqué le début de la période d'exécution du projet. De nombreux changements, notamment l'instabilité à la tête du Ministère de l'économie et des finances se sont traduits par la grande mobilité du personnel, l'inertie dans la prise de décision et des lenteurs dans le processus de passation de marchés. Aussi l'exécution du projet n'a démarré qu'en 2008 grâce une nouvelle dynamique aussi bien au niveau du Benin que de la BAD. Les performances de mise en œuvre se situent surtout en 2009-2010, période au cours de laquelle, les taux d'exécution physique et financière se sont accélérés. Cependant, il convient de souligner que l'assistance technique internationale dans divers domaines du projet a été mise en place avec beaucoup de retard. Le taux d'exécution physique est estimé à environ 88 %. Ce taux est acceptable compte tenu des difficultés rencontrées durant les trois premières années de mise en œuvre du projet. Il convient de souligner qu'il a été tenu compte de certains éléments inexécutés du PAIC lors de l'évaluation de l'appui budgétaire. Aussi la clôture du PAIC a permis d'éviter l'éparpillement et la surcharge des compétences opérant au sein de l'organe d'exécution qui aura en charge ce nouveau projet.

La non réalisation de certaines actions, notamment le recrutement des consultants nationaux de courte durée, a permis le transfert de ressources vers d'autres catégories de dépenses, en particulier l'outil informatique. C'est ainsi que 249 ordinateurs de bureau contre 189 pour les prévisions ont été acquis. La formation a également bénéficié à d'autres structures, en particulier la Commission nationale de régulation des Marchés, organisme non prévu initialement, ceci après un avis préalable de la Banque. Il est à noter que l'effectif additionnel global ayant bénéficié de la formation dispensée est de 16 cadres. Cette augmentation du nombre des stagiaires n'a pas entraîné un accroissement du budget alloué initialement, grâce en partie à la grande capacité de négociation de la cellule gestion du projet. Par ailleurs, il convient de souligner que les performances de la Chambre des en matière de reddition des comptes est en partie affectée par la faible autonomie de cette institution par rapport à la Cour Suprême. Les priorités de cette dernière évoluent en fonction de nombreux facteurs dont les contentieux électoraux entre autres.

ANNEXE 3

IMPACT DU PROJET SUR LE DEVELOPPEMENT

Les principales activités du projet ont été réalisées au cours de la période 2009-2010, délai relativement court pour que tous les effets immédiats du projet soient identifiés de façon précise et indiscutable. Durant la mise en œuvre du PAIC, d'autres opérations similaires ou complémentaires financées par des partenaires au développement ont été exécutées en faveur des organismes cibles tels que l'Assemblée Nationale et la Chambre des comptes. Aussi l'impact immédiat de l'ensemble ces projets (PAIC compris) grâce aux synergies entretenues, a été positif au regard de plusieurs variables et indicateurs appropriés. Au niveau des structures bénéficiaires, grâce à la formation, l'équipement informatique distribué et le transfert du savoir-faire des consultants à travers des guides de méthodologie, la productivité s'est accrue, et la qualité des travaux s'est améliorée. Il en est ainsi pour les structures de contrôle Financier dont les délais de traitement des mandats et des visas des marchés ont été réduits de façon importante. En outre, la maîtrise des techniques de contrôle financier ont permis de contenir les coûts des acquisitions de biens et services de l'Etat.

Pour les grandes Institutions, notamment l'Assemblée Nationale et la Chambre des Compte, la productivité s'est également améliorée. Au niveau de cette dernière, le volume de travail prévu n'est pas exécuté intégralement, mais des progrès substantiels ont été enregistrés. Le rattrapage concernant les rapports d'exécution des lois de finances et les lois de règlement pour les exercices 2003 et 2004 est effectif, ces dernières ont été votées en 2010 ; le projet de loi de règlement pour l'exercice 2005 ont été transmis à l'Assemblée nationale, le projet de loi de règlement de 2006 et le rapport y afférent transmis au parquet de la Cour Suprême ; le cycle normal de production de ces documents sera atteint en novembre 2011 avec la transmission à l'Assemblée Nationale de la loi de règlement pour l'exercice 2009 et le rapport d'exécution correspondant. Au niveau de l'Assemblée, le délai moyen de ratification des accords de prêt et de don est d'environ 3mois sur la base des données du répertoire des lois et accords internationaux transmis à l'Assemblée Nationale en 2008.

Impact au niveau macroéconomique et sur la pauvreté

Le contrôle interne et externe des finances publiques conduit à une meilleure gouvernance des ressources de l'Etat et des autres entités publiques et à des choix budgétaires cohérents au regard des besoins de la population. Dans le cadre du présent projet, les marchés des biens et services ont été exécutés en majeure partie par les entreprises et cabinets Béninois, recrutés conformément aux procédures de la Banques. Cette situation devrait favoriser les effets multiplicateurs de la dépense publique, toutes choses égales par ailleurs. Mais compte tenu des équipements importés et du non recrutement de seize consultants nationaux, les effets multiplicateurs réels seront atténués. A long terme, le projet aura un impact positif sur la réduction de la pauvreté grâce à un meilleur ciblage des priorités des populations les plus vulnérables, action qui sera favorisée par : i) la disponibilité et la diffusion des rapports d'exécution des lois finances ; ii) L'enrichissement des débats à l'Assemblée Nationale en ce qui concerne les lois de Finances et les actions de politiques publiques.

Impact sur la Gouvernance

Le projet a permis de renforcer les capacités des structures de contrôle interne et de contrôle externe, De facto il tend à promouvoir la bonne Gouvernance. Dans cette optique, la diffusion des rapports d'audits internes et externes devait être effectuée à travers des séminaires de sensibilisation et de promotion avec les médias et la société civile. L'amélioration des compétences de la Chambre des Comptes et de l'Assemblée constituera l'un des facteurs déterminants de la durabilité de la bonne Gouvernance qui a déjà démarré avec des examens très approfondis des lois de finances.

Impact sur l'environnement

Le projet de par sa nature, n'a pas d'effet négatif significatif sur l'environnement. De ce fait, il est classé dans la catégorie IV conformément aux critères de la politique environnementale de la Banque. En outre, grâce au renforcement des organes de contrôle interne, et en particulier des Directions des inspections et de vérification interne dans les ministères sectoriels, le projet permettra au Ministère en charge de l'environnement de s'assurer de la bonne application des normes environnementales. Par ailleurs l'enrichissement des débats parlementaires permettra d'ouvrir

également la voie d'une prise de conscience sur les problèmes environnementaux aussi bien en milieu rural qu'urbain, ce dernier souffrant en partie de l'insuffisance des centres de récupération et de recyclage des équipements hors d'usage.

Impact sur le genre

Au Bénin, les femmes représentent 51 % de la population et jouent un rôle important dans l'économie nationale. Au niveau de l'administration, elles ne représentent que 26 % des effectifs, proportion encore plus faible au niveau de l'Inspection générale des Finances. Dans le cadre du présent projet, la Banque a pris des dispositions pour limiter cette inégalité, voire la réduire de façon substantielle à travers une participation équitable des femmes aux formations et aux stages à l'étranger. Pour l'ensemble des formations suivies dans le cadre du PAIC, les femmes représentent environ 36 % des effectifs. Cette proportion est une amélioration très significative par rapport au taux de 26 % dans l'administration.

Impact sur le développement du secteur privé

Le projet a des effets immédiats et à moyen et long terme sur le développement du secteur privé. Au niveau des effets immédiats, l'exécution de la plupart des marchés a été l'œuvre des entreprises et cabinets locaux comme souligné ci-dessus. Cela démontre le caractère compétitif de ces opérateurs qui par la suite seront davantage incités à soumissionner pour d'autres marchés au-delà du territoire national. Au niveau des effets à moyen et long terme, il est important de mettre en exergue, que la réduction des délais de traitement des mandats et des visas des marchés revêt un caractère incitatif pour le secteur privé et de nature à atténuer l'incertitude qui plane sur les relations contractuelles Etat-secteur privé.

ANNEXE 4

EXECUTION FINANCIERE

Les décaissements cumulés de Banque s'élevaient à 1585035,69 UC au 10/9/2010, soit 63,4 % des ressources du don FAD. Ce taux relativement faible s'explique en grande partie par les retards pris dans l'exécution physique du projet découlant des facteurs défavorables mentionnés à l'annexe 2. En tenant compte des engagements et des paiements en instance, le taux de décaissement global pourrait atteindre 78 %. Les tableaux ci-dessous indiquent respectivement les coûts du projet par catégories de dépenses et les décaissements du FAD par catégories de dépenses. Les fonds de contrepartie pour le Gouvernement prévus pour 192000 UC ont été décaissés intégralement. Le financement du Danemark de 528000 UC a été décaissé pour 75 % de son montant en raison de l'expiration du délai assorti.

Le solde des ressources disponibles sur les comptes bancaires du projet s'élève à 56487166 FCFA, soit 74518 UC. L'audit des comptes pour la période 1/1-30/6/2010 permettra de préciser le montant réel. Compte tenu de la clôture du don, la Banque n'a pas donné son avis de non objection pour le recrutement d'un cabinet en vue de réaliser l'audit final des comptes du projet. Des solutions sont à l'étude pour le financement cet audit (soit sur les ressources du Gouvernement, soit le solde disponible ci-dessus).

Paiements en instance (soldes de contrat)

Les paiements en instance concernent :

- i) Golf-Expertises pour solde du contrat d'assistance technique au contrôle financier : 79160000 FCFA ;
- ii) AFRIDIC pour solde du contrat d'audit des marchés publics 2001-2002 : 42420000 FCFA.

Tableau 4.1
COÛT DU PROJET PAR CATEGORIE DE DEPENSES
A L'EVALUATION (EN UC)

	Millions de FCFA			Milliers d'UC			% du coût total
	Devises	ML	Coût total	Devises	ML	Coût total	
Services consultants	445,00	86,40	531,40	587,05	113,98	701,03	23,5 %
Formation	270,40	440,60	711,00	356,71	581,24	937,96	31,5 %
Equipements	875,16	0,00	875,16	1154,52	0,00	1154,52	38,8 %
Fonctionnement	0,00	109,14	109,14	0,00	143,98	143,98	4,8 %
Audit	0,00	30,00	30,00	0,00	39,58	39,58	1,3 %
Total coût. base	1590,56	666,14	2256,70	2098,28	878,78	2977,06	100,0 %
Imprévus physiques (5%)	79,53	33,31	112,83	104,91	43,94	148,85	
Provisions pour inflation (3%)	50,10	20,98	71,09	66,10	27,68	93,78	
Coût du projet	1720,19	20,98	2440,62	2269,29	950,40	3219,69	
% du coût total	70,5 %	29,5 %		70,5 %	70,5 %		

Tableau 4.2
DECAISSEMENTS FAD
PAR CATEGORIE DE DEPENSES SUR LE DON

Catégorie de dépenses	Montant en UC	En %	Montant décaissé en UC	taux de décaissement
BIENS	1053150,00	42,1	815699,85	77,5
SERVICES	1382780,00	55,3	739690,38	53,7
FONCTIONNEMENT	64070,00	2,6	29645,44	46,7
Total	2500000,00	100,0	1585035,69	63,4

ANNEXE 5

MISSIONS REALISEES PAR LES EXPERTS DE LA BAD

N°	Mission	Date	Nb de jours	Nb de pers.	Composition
1	Identification		ND		
2	Préparation	Octobre 2004	ND	ND	
3	Evaluation	13 au 28/2005	2	3	1 Economiste, 1 informaticien, 1 macro-économiste
	Supervision	15 au 24/8/2006	9	1	1 Economiste
	Supervision	27/10 au 7/11 2006	11	1	1 Economiste
	Supervision	12 au 28/2/2007	16	1	1 Economiste
	Supervision	21 au 26/9/2007	5	1	1 Economiste
	Supervision	18 au 31/5/2008	13	1	1 Economiste
	Supervision	23/9 au 5/10/2008	12	1	1 Economiste
	Supervision	7 au 20/5/2009	13	1	1 Economiste
	Supervision	22 au 30/10/2009	8	1	1 Economiste principal
5	Supervision	9 au 21/3/2010	12	1	1 Economiste principal
7	Revue à mi-parcours	N.A			
10	Préparation du PCR	16/8 au 1/9/2010	16*	2	1 Economiste principal et 1 macro-économiste

(*) Mission comportant 2 volets : Préparation du rapport d'achèvement du PAIC et revue des conditionnalités de décaissement de la 2^{ème} tranche du prêt relatif au PASCRP III

ANNEXE 6

NOTES ATTRIBUEES A LA DERNIERE SUPERVISION (mars 2009)

INDICATORS	Note de mars 2009
A. PROJECT IMPLEMENTATION	
Compliance with loan conditions precedent to entry into force	2
Compliance with General Conditions	2
Compliance with Other Conditions	2
B. PROCUREMENT PERFORMANCE	
Procurement of Consultancy Services	2
Procurement of Goods and Works	2
C. FINANCIAL PERFORMANCE	
Availability of Foreign Exchange	3
Availability of Local Currency	2
Disbursement Flows	2
Cost Management	0
Performance of Co-Financiers	3
D. ACTIVITIES AND WORKS	
Adherence to implementation schedule	2
Performance of Consultants or Technical Assistance	1
Performance of Contractors	2
Performance of Project Management	2
E. IMPACT ON DEVELOPMENT	
Likelihood of achieving development Objectives	2
Likelihood that benefits will be realized and sustained beyo	2
Likely contribution of the project towards an increase in	2
Current Rate of Return	NA
F. OVERALL PROJECT ASSESMENT	
Current Supervision Average	1,83
Current Trend over time	1,89

RATINGS: 3 = *Highly Satisfactory*, 2 = *Satisfactory*, 1 = *Unsatisfactory*, 0 = *Highly Unsatisfactory*, ' ' = *Non applicable*

STATUS

Implementation Progress (IP) =

Development Objectives (DO) =

OVERALL STATUS :NON PROBLEMATIC PROJECT / POTENTIALY PROBLEMATIC PROJECT /

..

ANNEXE 7

SOURCES D'INFORMATION

N° Doc	Titre Documents	Sources
1	Rapport d'identification/préparation	FAD
2	Rapport d'évaluation du projet,	FAD
3	Accord de prêt	FAD
4	Tableaux de décaissement et Ledger	CEP/FAD
5	Rapports d'activités	CEP/FAD
6	Rapports d'audit	CEP/FAD
7	Aide mémoires des missions de la Banque	CEP/FAD
8	Procès-verbaux de réception des matériels et équipements	CEP

ANNEXE 8

REPUBLIQUE BENIN LISTE DES MARCHES EXECUTES PAR LE PROJET

N°	Objet du marché	Contrat		Fournisseurs	Nationalité	Mode d'acquisition
		Montant**	Monnaie***			
	Biens					
1*	Equipements informatiques (postes de travail, ordinateurs portables et serveurs)	205422630	FCFA	CAFE-INFORMATIQUE	Béninoise	AOI
2	Equipements informatiques (scanners, imprimantes, graveurs, clés USB, onduleurs, lecteur bande TADA externe)	88707937	FCA	BECOTRAC	Béninoise	AOI
3	Equipements bureautiques (photocopieurs, vidéoprojecteurs, téléphone, Fax, écran de projection)	108500000	FCFA	SONAEC	Béninoise	AOI
4	Equipements informatiques (logiciels)	78594800	FCFA	INES SARL	Béninoise	AON
	Services					
1	Audit des comptes annuels	12560000	FCFA	TATE & ASSOCIES	Béninoise	Liste restreinte
2	Assistance technique/contrôle financier (6mois)	130600000	FCFA	GOLF-EXPERTISES	Béninoise	Liste restreinte
3	Audit des marchés publics 2001-2002 et formation (3 mois)	71130000	FCFA	AFRIDIC	Béninoise	Liste restreinte

APPENDICE 1

Echelle de notation et correspondances

NOTE	EXPLICATION
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Moyen - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Médiocre . Très peu de réalisations et de graves lacunes
NA	Sans objet

N.B.: Les formules sont arrondies à la décimale supérieure ou inférieure. Pour les calculs, seuls des nombres entiers sont retenus

LISTE DES ANNEXES

Informations obligatoires

1. Coûts du projet et financement

- a. Coûts du projet par composante
- b. Ressources par source de financement

2. Contributions de la Banque. Citer les principaux membres de l'équipe ainsi que leurs attributions durant la préparation et la supervision. Fournir une liste consolidée des missions de préparation, de supervision et d'achèvement en ordre chronologique. Fournir la date et les notes attribuées par le dernier rapport de supervision.

3. Analyse économique (TRE) et analyse financière, si applicable. Recalculer les taux de rentabilité économique sur la base des coûts et bénéfices au moment de l'achèvement, et les comparer aux estimations faites lors de l'évaluation. Répartir par composante, le cas échéant. Analyser la sensibilité du TRE aux hypothèses clés. Présenter une analyse financière des entités bénéficiaires du projet.

4. Dernier Plan de Passation des Marchés

5. Liste des documents justificatifs

Informations facultatives

6. Description du projet. Principaux facteurs n'ayant pas été pris en compte dans la grille générale et qui ont affecté la conception et la mise en œuvre du projet. Ces facteurs, positifs et négatifs pourraient comprendre: le climat et les conditions météorologiques, les changements politiques, les questions contractuelles ou personnelles, les questions techniques, les processus de passation des marchés et les interactions avec les autres partenaires. Si l'un quelconque de ces facteurs est suffisamment significatif pour affecter les notes de l'évaluation, ceci devra être mentionné dans la grille, avec renvoi à la présente annexe.