

Langue : FRANÇAIS

Original : Français



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

**PROJET : PROGRAMME D'APPUI AUX RÉFORMES EN MATIÈRE
DE GOUVERNANCE (PARG I)
VOLET APPUI INSTITUTIONNEL**

PAYS : RÉPUBLIQUE DU TCHAD

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET

Date : Mai 2011

Equipe d'achèvement	Chef d'équipe : M. Talansadi DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO) Membres de l'équipe : M. Giovanni TIBALDESCHI, Consultant (OSGE.1) Mme Béatrice ALPERTE, Spécialiste principale gouvernance financière (OSGE.1) Directeur pour le secteur : M. Isaac LOBE NDOUMBE (OSGE) Directrice régionale : Mme Marlène KANGA (ORCE)
Revue par les pairs	Mme Ilboudo Salamata OUEDRAOGO, Spécialiste principale en éducation (OSHD.2) M. Adam AMOUMOUN, Spécialiste en passation de marchés (OSGE.2) M. Achille TOTO SAME, Spécialiste principal en gestion des finances publiques (OSGE.1) M. Guinéo VAIDJOUA, Expert en développement rural (TDFO/OSAN.4)

TABLE DES MATIÈRES

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLÉS	1
I. INFORMATIONS DE BASE.....	1
II. DATES CLÉS.....	2
III. RÉSUMÉ DES NOTES	2
IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE	2
B. CONTEXTE DU PROJET	3
C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE.....	4
D. RÉSULTATS ET RENDEMENTS.....	10
I. RÉSULTATS OBTENUS	10
II. RENDEMENTS OBTENUS	15
E. CONCEPTION ET ETAT DE PRÉPARATION À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	17
F. MISE EN ŒUVRE	19
G. ACHÈVEMENT	23
I. RÉSUMÉ DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET	24
J. TRAITEMENT.....	27

LISTE DES ANNEXES

Equivalences monétaires

Mai 2011

Unité monétaire	=	FCFA
1 UC	=	1,12 Euros
1 UC	=	1,59 Dollar EU
1 UC	=	732,05 FCFA

Année fiscale

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

Poids et mesures

1 tonne métrique	=	2204 livres
1 kilogramme (kg)	=	2,200 livres
1 mètre (m)	=	3,28 pieds
1 millimètre (mm)	=	0,03937 pouce
1 kilomètre (Km)	=	0,62 mile
1 hectare (ha)	=	2,471 ares
km ²	=	kilomètre carré
m ³	=	mètre cube
m ²	=	mètre carré
ml	=	mètre linéaire
Mm ³	=	Millions de mètre cube
m ³ /h	=	mètre cube par heure
l/s	=	litre par seconde
l/j/hab	=	litre par jour par habitant

Sigles et abréviations

AOI	:	Appel d'offres internationales
AON	:	Appel d'offres nationales
BAD	:	Banque africaine de développement
CE	:	Cellule économique
CEP	:	Cellule d'exécution du projet
CFEN	:	Consultation de fournisseurs à l'échelon national
CESRAP	:	Cellule technique chargée du suivi de la mise en œuvre de la réforme de l'administration publique
CID	:	Circuit intégré de la dépense
COJO	:	Commission d'ouverture et de jugement des offres
CP	:	Comité de pilotage
CPAR	:	Evaluation du système de passation des marchés publics du pays
CRRA	:	Comité de recours et de règlement à l'amiable
DAO	:	Dossier d'appel d'offres
DGMP	:	Direction générale des marchés publics
DSP	:	Document de stratégie pays
DSRP	:	Document de stratégie et de réduction de la pauvreté

DTS	:	Droits de tirages spéciaux
FED	:	Fonds européen de développement
IDH	:	Indice de développement humain
LR	:	Liste restreinte
LR/CI	:	Liste restreinte de consultants individuels
MEP	:	Ministère de l'économie et du plan
LR/BE	:	Liste restreinte de bureaux d'études
OCMP	:	Office chargé des marchés publics
SIGASPE	:	Système intégré de gestion administrative et salariale du personnel de l'Etat
SIGMP	:	Système de gestion des marchés publics

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLÉS

I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du Projet: SAP : P-TD-KFO-003	Titre du Projet: Programme d'Appui aux Réformes en matière de Gouvernance (PARG) – volet appui institutionnel	Pays: République du Tchad	
Instrument(s) de Prêt: Accord de don N° 2100155005716		Secteur: Gouvernance	Catégorie Environnementale: III
Engagement Initial: 2 930 000 UC don FAD et 270 000 UC contribution du gouvernement	Montant annulé: 512 103,73 UC	Montant décaissé: Don FAD : 2 417 896,27 UC Contribution du gouvernement : 350 000 UC	% décaissé: Don FAD : 82,52 % Contribution du gouvernement : 123 % (cf. prolongations du PARG)
Emprunteur: Le gouvernement de la République du Tchad			
<p>Organe d'Exécution:</p> <p>Le Programme d'Appui aux Réformes en matière de Gouvernance (PARG) est financé sur ressources du FAD par deux instruments complémentaires : (i) un appui à la balance des paiements (17,57 millions d'unités de compte) et (ii) un appui institutionnel (2,93 millions d'unités de compte), visant une matrice de mesures et des objectifs de réforme communs. Le volet « appui aux réformes » a été décaissé en deux tranches identiques le 21 juillet 2006 et le 9 mars 2009. Ce volet a été clôturé le 31 mai 2009 et le rapport d'achèvement a été soumis au Conseil d'administration de la Banque. Le présent rapport porte sur l'appui institutionnel.</p> <p>Le rapport d'évaluation prévoit que l'exécution de l'ensemble du Programme, dont l'appui institutionnel, est assuré par le Haut Comité Interministériel (HCI), assisté du Comité technique (CT) et de la Cellule économique (CE). Le HCI est présidé par le Premier Ministre et comprend les ministres des principaux départements ministériels chargés des différentes composantes du Programme. Le HCI est l'organe gouvernemental chargé de prendre les décisions et qui veille au respect des orientations du Programme. Son secrétariat est assuré par le CT.</p> <p>La CE, placée sous la tutelle du Ministère de l'économie et du plan (MEP) est chargé du suivi du Programme et de l'exécution de l'appui institutionnel. La CE a géré les programmes d'ajustement structurels (PAS) précédents de la Banque et de la Banque mondiale, et coordonne à ce titre le dialogue avec le Fonds monétaire international.</p> <p>La Cellule de gestion du programme (CEP) est constituée du chef de la CE, qui assure des fonctions de Coordonnateur, de son adjoint, coordonnateur adjoint du Programme; des deux spécialistes en passation de marchés, du comptable et du comptable adjoint, d'une assistante administrative et d'un chauffeur de la CE.</p> <p>L'exécution des différentes activités du PARG est spécifiquement assurée par les différentes structures bénéficiaires de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Composante 1 : le Ministère de la Fonction publique et du Travail et la Cellule chargée du suivi et de la mise en œuvre de la réforme de l'administration publique (CESRAP) ; - Composante 2 : l'Office chargé des marchés publics (OCMP), qui relève du Secrétariat général du Gouvernement, et la Chambre des Comptes de la Cour Suprême ; - Composante 3 : le Ministère de l'Action sociale, de la solidarité nationale et de la famille, le Ministère de la justice et Garde des Sceaux, le Ministère de l'Intérieur et de la sécurité, le Secrétariat national chargé du renforcement des capacités (SENAREC). 			

Des points focaux sont désignés dans chacune des administrations bénéficiaires. Le Comité de Pilotage, présidé par le Secrétaire général du MEP, et dont le secrétariat est assuré par le Coordonnateur de la CE, est composé des secrétaires généraux des structures bénéficiaires, d'un représentant de la Cour des Comptes, du Coordonnateur de la CESRAP et du Coordonnateur du Programme de modernisation des finances publiques (PAMFIP).

Co financiers et Autres Partenaires Extérieurs :
Il n'y a pas eu de cofinancement

II. DATES CLÉS

Note de Concept du Projet Approuvé par Com.Ops.: NA	Rapport d'évaluation Approuvé par Com.Ops.: NA	Approbation par le Conseil d'Administration: 12.10.2005	
Restructuration(s) : Le projet a été prorogé trois fois pour une durée totale de 37 mois.			
	Date initiale	Date effective	Ecart en termes de mois [date effective-date initiale]
ENTRÉE EN VIGUEUR	Juin 2005	23.11.2005	5,8
REVUE À MI-PARCOURS	Novembre 2006	01.15.2008	23
CLÔTURE	01.11.2007	30.11.2010	37

III. RÉSUMÉ DES NOTES

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	NOTES
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des Résultats	2
	Réalisation des Rendements	2
	Respect du Calendrier	1
	RENDEMENT GÉNÉRAL DU PROJET	2
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de Préparation	2
	Supervision	2
	PERFORMANCE GÉNÉRALE DE LA BANQUE	2
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	2
	Exécution	2
	PERFORMANCE GÉNÉRALE DE L'EMPRUNTEUR	2

IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	A L'APPROBATION	A L'ACHÈVEMENT
Directeur Régional	L.B.S CHAKROUN	M. KANGA
Directeur Sectoriel	M.I KOUSSOUBE	I. LOBE NDOUMBE
Chef de division sectorielle		C. SANTISO
Chef de Projet	H. KOUASSI	B. ALPERTE
Chef de l'équipe du RAP		T. DJOGOYE
Membres de l'équipe du RAP		G. TIBALDESCHI/B.ALPERTE

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]

Défi de développement du projet : Depuis 1995, le Gouvernement du Tchad s'est engagé, avec l'assistance de ses partenaires techniques et financiers (PTFs) dans un vaste programme de réforme de sa politique de développement économique et social et de ses principales institutions, incluant l'accroissement de leur performance et une meilleure gouvernance, pour mieux lutter contre la pauvreté. Le Tchad a ainsi engagé successivement : le chantier de réformes de la fonction publique (1998), et notamment mis en place une structure dédiée au suivi de cette réforme (la CESRAP) ; la réforme de la gouvernance, avec l'adoption en 2002 d'une stratégie nationale de bonne gouvernance (SNBG), dont les priorités ont été intégrées à la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP) ; la réforme du système de gestion des marchés publics, avec la révision du code des marchés publics (en 2003), et en 2004, le Gouvernement a organisé les états généraux de la justice et défini un plan d'action porté par le ministère chargé du contrôle d'Etat et de la moralisation nouvellement créé.

Stratégie générale de l'emprunteur pour relever ce défi : Le PARG est fondé sur le constat de la nécessité d'agir sur les faiblesses spécifiques d'un Etat fragile en raison, notamment, du niveau insuffisant des capacités en général, et de la nécessité d'adopter une approche globale du renforcement des capacités incluant des activités et des mesures pour le renforcement de la stratégie, du cadre législatif et réglementaire, des capacités institutionnelles et humaines, et des moyens matériels pour mener à bien ces réformes.

Activités de la Banque dans ce pays et dans ce secteur : Les objectifs du PARG s'inscrivent pour partie en complémentarité du Projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE), clôturé le 31 décembre 2008, qui a contribué à renforcer les capacités en gestion financières (incluant les statistiques) et de pilotage budgétaire (appui à l'élaboration et au contrôle du budget).

Activités en cours financées par la Banque ou d'autres bailleurs : Le PARG s'inscrit dans le cadre du Programme d'amélioration et de modernisation de la gestion des finances publiques (PAMFIP), qui est un programme global de réforme des finances publiques multi-bailleurs élaboré en 2005, également appuyé par la Banque mondiale, l'Union européenne et la France. Il prend spécifiquement en compte les activités prévues dans le cadre des appuis de la Commission européenne à la réforme de la justice (le PRAJUST doté de 25 millions d'Euros dans le cadre du 10^{ème} FED).

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)

L'objectif global du PARG est de soutenir les efforts de lutte contre la pauvreté du Gouvernement tchadien, par l'adoption et la mise en œuvre de mesures de bonne gouvernance. Il est en ligne avec l'objectif du DSRP élaboré en 2003. L'objectif sectoriel du projet est de contribuer à l'émergence d'une bonne gouvernance effective dans les domaines de l'administration publique, des marchés publics et de l'Etat de droit. L'appui institutionnel du PARG vise à renforcer les capacités institutionnelles des structures gouvernementales impliquées dans le Programme d'appui à l'amélioration de la gouvernance (mesures ciblées par l'appui aux réformes), afin de faciliter la mise en œuvre de certaines mesures de réforme jugées fondamentales.

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

Les principales composantes du projet sont les suivantes :

A. Amélioration de l'efficacité de la fonction publique : Cette composante vise à soutenir la réforme de la fonction publique, qui a pour objectif l'accroissement des compétences et de l'efficacité des agents de l'Etat considéré comme nécessaire à la mise en place d'un système efficace de gestion des finances publiques, à l'amélioration des services publics et à la gestion transparente et soutenable de la masse salariale (qui absorbe la quasi-totalité des recettes non pétrolières du pays).

B. Amélioration de la gestion des marchés publics : Il s'agit de mettre en place un système de passation des marchés publics efficace et transparent, qui permette d'améliorer la gestion de la commande publique et l'accroissement de la capacité d'absorption des secteurs prioritaires. De manière spécifique, les activités prévues dans le cadre de cette composante ont pour objectif d'aider les Autorités nationales à déconcentrer la commande publique vers les ministères et institutions maîtres d'œuvre et à renforcer l'efficacité et la transparence de la gestion des marchés public par la mise en place d'un système de gestion intégré, l'amélioration des pratiques et la création d'un organe de régulation des marchés publics.

C. Renforcement de l'Etat de droit, de la transparence et de la participation : Cette composante vise à favoriser un développement durable et équitable. Les activités prévues portent sur le renforcement de l'Etat de droit, ainsi que de la transparence et de la participation des parties prenantes à la vie publique.

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.

CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		ÉVALUATION	NOTE
PERTINENTS	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays.	La bonne gouvernance est l'un des cinq axes de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP 1). Les objectifs du projet sont donc conformes aux priorités de développement identifiées par le Tchad.	3
RÉALISABLES	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	Les objectifs du Programme sont ambitieux au regard des capacités mobilisables par le Gouvernement tchadien (faiblesse des capacités des structures chargées de la mise en œuvre de réformes complexes) et du contexte d'Etat fragile, dont les aléas en matière de sécurité. Par ailleurs, certaines mesures sont tributaires de décisions préalables dont l'agenda est difficilement ou peu maîtrisable : comme	2

		la mise en place du progiciel SIGASPE (développé par le Burkina) et surtout la révision du Code de la personne et de la famille, qui relève essentiellement des domaines politique et socio-culturelle.	
COHÉRENTS	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Le projet est conforme à la stratégie d'intervention de la Banque (2005 – 2009) au niveau du secteur public et du DSP 2005 – 2009 qui s'appuie sur le pilier de la SNRP 1 relatif à la promotion de la bonne gouvernance.	2
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Il s'agit d'un projet de renforcement des capacités institutionnelles visant à améliorer la gouvernance. Il relève à ce titre pleinement des priorités générales de la Banque.	3

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	ACTIVITÉS	RÉSULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS À MESURER
Composante 1 : Appui à l'amélioration de l'efficacité de la fonction publique	Activité 1 : Finaliser les projets de textes ébauchés et les faire adopter (statuts particuliers, système indemnitaire et des primes, principes de recrutement sur concours)	Résultat 1 : Les textes législatifs et réglementaires sont parachevés pour la pleine mise en œuvre du nouveau statut de la fonction publique	Rendement 1 : L'efficacité de la fonction publique est renforcée	Les textes sont adoptés et mis en œuvre, ils incluent les instruments suivants : un système d'évaluation des performances ; un système indemnitaire et des primes ; un manuel de recrutement sur concours
	Activité 2 : Appuyer le Ministère de la fonction publique et la CESRAP (équipements informatiques et budget de fonctionnement)	Résultat 2 : les capacités des organes chargés de la conduite de la réforme de la fonction publique sont renforcées		Acquisition des équipements prévus et disponibilité de moyens de fonctionnement
	Activité 3 : Réaliser une étude pour définir la stratégie et le plan d'action en matière de GRH dans l'optique de son	Résultat 3 : La stratégie et le plan d'action en matière de GRH sont disponibles	Rendement 2 : Les capacités en matière de gestion des ressources humaines et de la masse salariale sont améliorées	La stratégie et le plan d'action sont adoptés

	transfert aux ministères employeurs			
	Activité 4 : Acquérir et mettre en place le progiciel de gestion administrative et salariale intégrée (SIGASPE), former les utilisateurs et recruter et former les informaticiens chargés de l'opérationnalisation de ce système	Résultat 4 : La gestion salariale et administrative intégrée des 34 000 agents de l'Etat à travers le SIGASPE est effective		Le progiciel SIGASPE est fonctionnel et opérationnel avec l'appui des neuf (9) informaticiens recrutés avant fin 2006
Composante 2 : Appui à l'amélioration de la gestion des marchés publics	Activité 5 : Doter les Comités d'ouverture et de jugement des offres (COJO), les Services de passation de marchés (SPM) des ministères et l'Office central en passation de marchés (OCMP) en équipements	Résultat 5 : Les COJO et les SPM des 12 ministères ciblés sont opérationnels , la décentralisation des MP est préparée et les conditions de travail de l'OCMP sont améliorées	Rendement 3 : La décentralisation et la déconcentration de la gestion des marchés publics sont facilitées	Les équipements prévus sont acquis avant fin 2006
	Activité 6 : Former 403 personnes de la FP, du secteur privé et de la société civile sur les procédures de passation de marchés	Résultat 6 : Les capacités des principaux acteurs de l'administration et du secteur privé, impliqués dans la passation des marchés publics sont renforcées		Les formations sont réalisées avant fin 2006

	Activité 7 : Préparer et réaliser un CPAR et mettre en œuvre les recommandations du plan d'action incluant la création d'un organe de contrôle	Résultat 7 : Un dispositif moderne de gestion des marchés publics est mis en place	Rendement 4 : L'efficience et la transparence des marchés publics sont renforcés	Un CPAR est réalisé en 2006 et le plan d'action qui en découle est mis en œuvre
	Activité 8 : Acquérir les équipements et l'assistance technique pour l'installation et l'opérationnalisation du SIGMP	Résultat 8 : Le système d'information et de gestion des marchés publics est opérationnel		Le SIGMP est fonctionnel avant fin 2006
	Activité 9 : Editer et diffuser le BOAMP et le manuel de procédures des marchés publics	Résultat 9 : Le Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) est élaboré et diffusé, ainsi que les documents complémentaires d'application du Code		Les documents sont diffusés avant fin 2006
	Activité 10 : Former 10 experts nationaux en administration de site WEB et gestion de réseau	Résultat 10 : Le site WEB des marchés publics est fonctionnel		10 experts nationaux sont formés en administration de site WEB et gestion de réseau avant fin 2006
	Activité 11 : Organiser 20 séminaires d'information et de sensibilisation sur le Code d'éthique et de déontologie des marchés publics pour les agents de	Résultat 11 : Promotion d'un comportement conforme à l'éthique et à la déontologie en matière de		Rendement 5 : Le contrôle des marchés publics est renforcé

	l'administration, le secteur privé et la société civile	marchés publics		
	Activité 12 : Doter la Chambre des Comptes de matériels informatiques et d'une assistance technique	Résultat 12 : Les audits des marchés publics pour les exercices budgétaires de 2004 à 2006 sont réalisés		Les rapports d'audit sur les marchés publics des exercices budgétaires 2004 et 2005 sont été réalisés par la Chambre des Comptes et les résultats sont publiés sur son site et sur le site WEB des marchés publics
Composante 3 : Renforcement de l'Etat de droit, de la transparence et de la participation				
Renforcement de l'Etat de droit	Activité 13 : Procéder à la relecture du Code des personnes et de la famille, le faire adopter par le Gouvernement et mener un programme de sensibilisation et de vulgarisation du Code	Résultat 13 : Le nouveau Code des personnes et de la famille est adopté et appliqué	Rendement 6 : Les capacités pour la poursuite de la réforme de la justice et la lutte contre la corruption sont renforcées	Le nouveau Code des personnes et de la Famille est adopté avant fin 2006
	Activité 14 : Former 195 personnes (magistrat, agents, greffiers, huissiers, notaires, avocats, représentants du patronat et de la chambre de commerce) en droit OHADA, fonctionnement des tribunaux de commerce, enquêtes économiques et	Résultat 14 : Les différents acteurs de la réforme sont formés		Les formations prévues sont réalisées avant fin 2007

	financières et gestion des administrations pénitentiaires			
	Activité 15 : Appuyer le ministère du Contrôle d'Etat et de la moralisation (CEM)	Résultat 15 : La lutte contre la corruption et l'impunité est renforcée		Les équipements informatiques et bureautiques pour le CEM sont acquis avant fin 2006
	Activité 16 : Mener une enquête sur la perception de la corruption et les délits assimilés et élaborer une stratégie et un plan d'action de lutte contre la corruption			Les résultats de l'enquête sont disponibles avant fin 2005
Renforcement de la transparence et de la participation	Activité 17 : Former les effectifs de police	Résultat 16 : L'effectif des policiers est accru	Rendement 7 : La sécurité des biens et des personnes est renforcée	La nouvelle école de police est opérationnelle et les formations prévues ont été réalisées avant fin 2006
	Activité 18 : Elaborer une stratégie d'accès à l'informatique publique et son plan d'action et le mettre en œuvre et publier à grande échelle la loi de finances	Résultat 17 : La stratégie d'accès à l'informatique publique et son plan d'action sont adoptés et mis en œuvre et la loi de finances est publiée	Rendement 8 : L'accès à l'information publique des usagers et la transparence sont améliorés	La stratégie d'accès à l'information publique et le plan d'action sont disponibles avant fin 2006 et la loi de finances est publiée à partir de 2005

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.

CARACTÉRISTIQUES DU CADRE LOGIQUE		ÉVALUATION	NOTE
LOGIQUE	a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	Il existe un cadre logique, toutefois la chaîne de résultats n'est pas suffisamment développée.	2
MESURABLE	b) Énonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.	Les objectifs sont clairement mentionnés. La distinction entre les résultats et les rendements n'est pas toujours explicite. Par ailleurs, la multiplicité des objectifs et des domaines	2

		concernés ne permet pas toujours de discerner les mesures clé de celles moins essentielles (par exemple : l'adoption d'un projet de loi sur la transhumance).	
DÉTAILLÉ	c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.	Certains risques et hypothèses sont mentionnés. Cependant, les contraintes et caractéristiques qui découlent de la situation d'Etat fragile ne sont pas suffisamment développées ; notamment les risques en termes de substitution (de l'assistance technique et des appuis au fonctionnement des structures) et l'instabilité et/ou le départ des cadres formés vers des emplois plus rémunérateurs ont été insuffisamment pris en compte ou leur impact sur la durabilité du programme sous-estimé.	2

D. RÉSULTATS ET RENDEMENTS

I. RÉSULTATS 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 ACTIVITÉS		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 à l'amélioration de l'efficacité de la fonction publique				
Résultat 1 : Les textes législatifs et réglementaires sont parachevés pour la pleine mise en œuvre du nouveau statut de la fonction publique	Les sept (7) projets de statut particuliers, ainsi que dix-sept (17) textes d'application sur les nouveaux statuts, soit un peu moins de la moitié (environ 40%) des textes prévus ont été adoptés. L'approfondissement de la réforme statutaire et réglementaire et les activités liées au système d'appréciation des performances (SAP) ont été réalisées en fin de projet, ce qui rend difficile l'évaluation de leurs effets		43,53%	

Résultat 2 : les capacités des organes chargés de la conduite de la réforme de la fonction publique sont renforcées	Les équipements et les financements prévus par le PARG ont été mis en place. Toutefois, cet appui s'inscrit dans le cadre d'un niveau d'allocation en LFI faible, voire en diminution. Les capacités restent insuffisantes pour mener à bien des réformes nécessaires	2		0,8706
Résultat 3 : La stratégie et le plan d'action en matière de GRH sont disponibles	La stratégie et le plan d'action n'ont pas été élaborés. Les Autorités tchadiennes ont en effet demandé la révision de ces activités au profit d'études préalables			
Résultat 4 : La gestion salariale et administrative intégrée des 34 000 agents de l'Etat à travers le SIGASPE est effective	Le basculement des agents de tous les ministères audités dans le nouveau dispositif de gestion des fonctionnaires, après la mise à jour des effets des décisions d'avancement se poursuit. Toutefois, la mise en place du SIGASPE n'a pas abouti avant la fin du Programme, malgré les reports successifs de la date de clôture du PARG			
Composante 2 : Appui à l'amélioration de la gestion des marchés publics				
Résultat 5 : Les COJO et les SPM des 12 ministères ciblés sont opérationnels, la décentralisation des MP est préparée et les conditions de travail de l'OCMP sont améliorées	Outre les équipements prévus, des équipements supplémentaires ont été acquis pour répondre aux besoins additionnels constatés au fur et à mesure de la mise en place des différentes structures du dispositif de gestion des marchés publics			

<p>Résultat 6 : Les capacités des principaux acteurs de l'administration et du secteur privé, impliqués dans la passation des marchés publics sont renforcées</p>	<p>Les formations prévues ont été réalisées avant décembre 2008, mais restent insuffisantes, compte tenu de l'ampleur des besoins et de l'instabilité des personnels de la fonction publique</p>			
<p>Activité 7 : Préparer et réaliser un CPAR et mettre en œuvre les recommandations du plan d'action incluant la création d'un organe de contrôle</p>	<p>Il convient de préciser que l'évaluation du système de passation des marchés du pays (CPAR) prévue avec l'appui de la Banque mondiale n'a pas été réalisée, comme prévue en 2006, en raison de la suspension de la coopération de la BM au Tchad entre 2006 et 2008. La revue à mi-parcours du PARG a permis de convenir avec les Autorités nationales des étapes suivantes : (i) le recrutement d'un consultant individuel avant fin 2008 pour l'amélioration du Code des marchés publics et la production d'un projet de Code amélioré en 2009, (ii) l'élaboration du manuel de procédure et des rapports d'évaluation types en 2009. Ces activités ont été finalisées avec difficultés et retard en fin de projet</p>	<p>2</p>		<p>0,5475</p>
<p>Résultat 8 : Le système d'information et de gestion des marchés publics est opérationnel</p>	<p>Les équipements prévus pour la mise en place du SIGMP ont été acquis en fin de projet après plusieurs relances du marché d'acquisition (un report de la date de clôture du projet a été accordé à cette fin)</p>			
<p>Résultat 9 : Le Bulletin officiel des</p>	<p>Un premier numéro double du BOAMP a été produit par l'OCMP en juin 2009. La</p>			

annonces des marchés publics (BOAMP) est élaboré et diffusé, ainsi que les documents complémentaires d'application du Code	publication et la diffusion de ce document restent irrégulières. Les documents complémentaires d'application du Code sont disponibles			
Résultat 10 : Le site WEB des marchés publics est fonctionnel	Le fonctionnement du site WEB a été longtemps perturbé par les problèmes de connexion ADSL, les difficultés à assurer la permanence d'un administrateur et la prise en charge du coût de fonctionnement. La durabilité de cette activité reste à consolider			
Résultat 11 : Promotion d'un comportement conforme à l'éthique et à la déontologie en matière de marchés publics	Les activités relatives à la production du Code d'éthique et de déontologie et à l'organisation des ateliers ont été réalisées en fin de projet (environ 1000 personnes ont participé à ces ateliers)			
Résultat 12 : Les audits des marchés publics pour les exercices budgétaires de 2004 à 2006 sont réalisés	Les audits des marchés publics sur la passation des marchés ont été réalisés par la Chambre des Comptes de la Cour Suprême sans l'appui des financements prévus dans le cadre du projet. Lors de la revue à mi-parcours, il a été convenu de redéployer ces financements pour renforcer la formation des acteurs de la comptabilité publique au niveau central et décentralisé (agents municipaux, trésoriers régionaux, etc.)			

Composante 3 : Renforcement de l'Etat de droit, de la transparence et de la participation

Résultat 13 : Le nouveau Code des personnes et de la famille est adopté et appliqué	Le projet de Code a été soumis au Gouvernement en février 2010, il n'était pas adopté en fin de projet	3	25,84%	0,7752
Résultat 14 : Les différents acteurs de la réforme sont formés	Les formations prévues (pour environ 200 personnes) ont été réalisées			
Résultat 15 : Les moyens matériels du Ministère du contrôle d'Etat et de la moralisation sont renforcés	Les équipements prévus ont été acquis en 2008 et pillés dans les semaines qui ont suivi. La revue à mi-parcours a permis de convenir de la nécessité de renouveler ces équipements dans le cadre du projet. Les moyens du ministère restent cependant très en deçà des besoins.			
Résultat 16 : L'effectif des policiers est accru	Les formations prévues ont été réalisées de manière très satisfaisante, entraînant une amélioration générale de la qualité des recrutements			
Résultat 17 : La stratégie d'accès à l'information publique et son plan d'action sont adoptés et mis en oeuvre	La stratégie et le plan d'action ont été finalisés en fin de projet et n'ont donc pas connu de début de mise en oeuvre avant la date de clôture			

NOTE GÉNÉRALE DES RÉSULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]

2

N.B. : la proportion des coûts du projet par résultat n'est pas fournie dans le REP. Elle a été calculée en fonction des coûts identifiés dans le tableau des coûts par activité.

Cochez ici pour ignorer la note auto-calculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note auto-calculée

2

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	
Rendement 1 : L'efficacité de la fonction publique est renforcée	Sur les onze (11) mesures convenues dans le cadre du Programme, seules les trois (3) mesures liées au décaissement de la 2 ^{ème} tranche de l'appui à la balance des paiement ont été réalisées : (i) l'adoption et l'application de sept (7) projets de décret portant statut particuliers des corps de la fonction publique et de dix-sept (17) textes d'application sur les nouveaux statuts ; (ii) la réalisation des audits de quatorze (14) ministères restants et l'adoption d'organigrammes plus fonctionnels pour les vingt-cinq (25) ministère du gouvernement et (iii) le recrutement de neuf (9) informaticiens pour rendre le SIGASPE opérationnel)	2
Rendement 2 : Les capacités en matière de gestion des ressources humaines et de la masse salariale sont améliorées	Bien que le gouvernement du Tchad ait arrêté dès 2004 le choix d'acquérir le SIGASPE, progiciel qui lui a été proposé par les Autorités du Burkina initialement à titre gratuit, ce chantier de réforme a progressé très lentement et n'a pas abouti. Les raisons de cet échec relèvent en partie de la situation sécuritaire au Tchad et de l'inertie des Autorités du Burkina à répondre aux demandes du Tchad. Elles relèvent également d'un niveau d'engagement insuffisant, tant au niveau politique qu'au niveau des services, qui traduit la difficulté de développer une vision stratégique de long terme et de mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires. Toutefois, il peut être noté que les Autorités ont lancé, sur budget propre, un recensement biométrique de l'ensemble des agents de l'Etat destiné à contribuer, notamment, à une meilleure maîtrise de la masse salariale.	1
Rendement 3 : La décentralisation et la déconcentration de la gestion des marchés publics sont facilités	Les douze (12) COJO et les douze (12) SMP sont opérationnels dans les ministères ciblés depuis 2005. Les CRRA ont également été mis en place, ainsi que les cinq (5) CROJO, chargés de traiter les marchés inférieurs à 50 MFCFA. L'architecture de la gestion déconcentrée et décentralisée des MP est globalement en place. Cependant, le fonctionnement de cette nouvelle organisation entraîne des délais importants en raison de la faiblesse des capacités et des moyens insuffisants pour les renforcer. A cet égard, la préparation d'une stratégie de renforcement des capacités a été réalisée à travers le Plan global de formation (PGF) financé par l'Union européenne, toutefois, les financements mobilisés restent insuffisants.	2
Rendement 4 : L'efficience et la transparence des marchés publics sont renforcées	Le délai moyen d'approbation des marchés publics reste proche de six (6) mois au lieu de deux (2) ciblé par le projet. De même, l'objectif d'approbation de 95% des marchés passés par appel d'offre pendant la période de validité des offres n'est pas atteint et les dérogations (octroyés dans près de 70% des cas) restent à un niveau très élevé. Cette situation	2

	rend compte des efforts encore importants à réaliser pour améliorer la transparence et l'efficacité du système de passation des marchés.	
Rendement 5 : Le contrôle des marchés publics est renforcé	Le dispositif prévu n'a pas été achevé. L'ARMP reste à mettre en place.	1
Rendement 6 : Les capacités pour la poursuite de la réforme de la justice et la lutte contre la corruption sont renforcées	Les activités prévues pour l'élaboration d'une stratégie, la préparation et la dissémination du plan d'action qui en découle ont été réalisées. Il reste à mettre en œuvre ce plan de manière effective et à mobiliser les moyens nécessaires sur le moyen et long termes pour qu'il produise ses effets.	2
Rendement 7 : La sécurité des biens et des personnes est renforcée	L'ensemble des activités prévues dans le cadre du projet a été réalisé. Les moyens mobilisés d'une manière générale restent toutefois insuffisants au regard des besoins.	2
Rendement 8 : L'accès à l'information publique des usagers et la transparence sont améliorés	Les lois de finances ont été publiées à partir de 2005, ainsi que les rapports d'exécution et les audits sur l'utilisation des fonds PPTE (depuis 2004). La CCSRP publie également ses rapports. Les résultats de la mise en œuvre de la stratégie nationale de bonne gouvernance ne sont pas publiés.	2
NOTE GÉNÉRALE DES RENDEMENTS [Correspond à la moyenne des notes de l'évaluation]		2
	X Cocher ici pour ignorer la note calculée	
Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée		
Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note auto-calculée		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).		
NA		
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.		
<p>Les résultats obtenus dans le cadre de l'appui institutionnel du PARG sont mitigés. Par ailleurs, certains facteurs menacent ces résultats. En effet, le caractère ponctuel des formations qui ont été dispensées la plupart du temps en une seule session et qui se sont déroulées sur une période de temps concentrée peut laisser craindre une dilution des apprentissages. De plus, certaines de ces formations ont eu pour effets pervers de pousser certains cadres bénéficiaires à quitter l'emploi dans le cadre duquel ils avaient reçu cette formation, celle-ci les ayant rendus plus compétitifs sur le marché du travail. Pour l'avenir, dans le cadre d'un projet de renforcement des capacités il conviendra de veiller à mieux répartir les formations dans le temps, privilégier les sessions multiples plus courtes mais renouvelées pour consolider les acquis - tout en incitant le gouvernement à mettre en place un système d'incitations et d'engagement des cadres formés à rester dans</p>		

l'administration pour un temps à déterminer. Un autre risque est la mobilisation insuffisante du niveau politique au regard de réformes complexes et de longue haleine. Enfin, les moyens insuffisants (tant au niveau humain que financier) des structures chargées de piloter ces réformes, sont un risque permanent, renforcé dans le contexte d'Etat fragile.

E. CONCEPTION ET ÉTAT DE PRÉPARATION À 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 Banque et le Bénéficiaire du don ont d'un commun accord choisi la Cellule économique (CE) comme structure d'exécution du Programme, en raison de son expérience dans la gestion et le suivi des programmes du FMI et des PAS de la Banque et de la Banque mondiale. Toutefois, la direction de la CE (un coordonnateur et un coordonnateur adjoint) est du fait de sa mission générale de dialogue sur le cadrage macro-économique et financier avec les Institutions de Bretton Woods régulièrement été accaparée par des activités relevant des missions qui lui sont imparties à ce titre (dont le dialogue avec le FMI), ce qui réduit sa disponibilité pour le suivi-évaluation du Programme. Par ailleurs, l'équipe d'exécution, malgré des effectifs en nombre suffisant (2 spécialistes en passation de marchés, un comptable et un adjoint) a rencontré des difficultés importantes dans la maîtrise des procédures de la Banque et dans la bonne mise en œuvre, dans les délais, des procédures d'acquisition de biens et de services.

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 LIÉS À LA CONCEPTION ET À L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		ÉVALUATION	Note de l'évaluation
RÉALISME	a) Du fait de sa complexité, le projet est sous-tendu par une analyse de la capacité du pays et de son engagement politique.	La capacité du pays a été évaluée par rapport aux programmes similaires antérieurs et aux engagements du Gouvernement à entreprendre les réformes avec les partenaires techniques et financiers. Toutefois, l'historique des résultats examinés n'était pas consolidé dans la durée, rendant difficile la projection d'objectifs réalistes.	2
ÉVALUATION DU RISQUE ET ATTÉNUATION	b) La conception du projet tient suffisamment compte de l'analyse des risques.	Dans sa conception, le projet tient relativement compte des risques liés à la faiblesse des capacités dans le pays et à la situation sécuritaire, mais n'a pas prévu les mécanismes suffisants pour en réduire les effets.	2

UTILISATION DES SYSTÈMES 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 systèmes utilisés, aussi bien pour la passation des marchés que pour la gestion financière, sont ceux de la Banque.	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
CLARTÉ	d) Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	Sur le principe, les responsabilités ont été clairement définies dans le rapport d'évaluation entre le Haut Comité interministériel, le Comité technique et la Cellule économique. Toutefois, le dispositif s'est avéré relativement lourd (par exemple, faible coordination entre les points focaux au niveau des structures bénéficiaires et membres du Comité de pilotage). Par ailleurs, l'équipe gestion du Programme est régulièrement mobilisée pour la réalisation d'activités de coordination ou de représentation propres à la CE et n'a pas été totalement dédiée à la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du PARG. En outre, le contrat de performance pourtant prévu entre la CE et la Banque n'a jamais été effectif.	2	2
PRÉPARATION À LA PASSATION DES MARCHÉS	e) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	Au moment de l'évaluation, les documents nécessaires à l'exécution du projet (manuel de règles de procédures pour l'acquisition des biens et travaux, manuel de règles de procédure pour l'utilisation des consultants, manuel des décaissements) n'étaient pas disponibles. La préparation des marchés a démarré après la signature de l'accord de don. De nombreux retards sont imputables aux délais de traitement des acquisitions et à la méconnaissance des règles de procédures de la Banque par la CEP.	2	2
PRÉPARATION AU SUIVI	f) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.	Les indicateurs de suivi sont précisés dans le cadre logique et dans la matrice des	3	2

		mesures de réforme. Cependant, la CEP n'a pas été suffisamment préparée aux procédures de la Banque. Par ailleurs, malgré un effectif relativement important, la mobilisation effective des membres de la CEP pour l'exécution des activités du projet n'a pas été à la mesure du besoin.		
DONNÉES DE RÉFÉRENCE	h) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	Les données et textes de référence (textes, rapports, etc.) ont été collectés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Programme.	3	3

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]

Respect des calendriers : Ni le calendrier, ni le rythme d'exécution de l'appui institutionnel du PARG n'ont été satisfaisants. Au démarrage du Programme, le premier décaissement relatif à l'appui institutionnel a été soumis aux mêmes conditions que le décaissement de la première tranche de l'appui aux réformes, soit onze (11) conditions. Ces conditions ont été satisfaites en novembre 2005, mais le premier décaissement n'est intervenu qu'en septembre 2006 en raison de la méconnaissance des règles de la Banque par la Cellule économique (CE) et du dialogue insuffisant entre la CE et la Banque. Durant la phase d'exécution du projet, outre les perturbations qui ont découlés de la situation sécuritaire, des faiblesses constatées à différents niveaux ont également généré des retards : (i) l'implication insuffisante du Comité de pilotage, (ii) l'insuffisance des ressources propres des structures chargées de la mise en œuvre des réformes, notamment de la Cellule qui assure le suivi de la réforme de l'administration publique (CESRAP) ; (iii) la maîtrise insuffisante des règles de procédure de la Banque par la CEP, notamment en ce qui concerne les procédures d'acquisition ; (iv) les délais d'aboutissement des marchés publics ; (v) les délais dans le traitement des avis de non objection au niveau de la Banque, en raison notamment du changement fréquent de chef de projet.

Performances des services de consultants : Les difficultés du Tchad à recruter certaines assistances techniques requises au niveau international ont entraîné des retards et une certaine déconnexion avec le calendrier des réformes. Par ailleurs, les moyens humains et matériels souvent insuffisants des administrations chargées du pilotage de ces réformes ont parfois abouti à un manque d'appropriation par ces services des apports de l'assistance technique de courte durée.

Efficacité de la supervision par la Banque : La qualité du suivi du projet n'a pas été constante. Au total, la norme de 1,5 mission/an n'a pas été respectée jusqu'en 2009 (une revue sur un rythme semestriel en 2009 et en 2010). La revue à mi-parcours prévue en 2006 a eu lieu en octobre 2008. Il peut être noté que depuis la création du Bureau national de la Banque en 2008, le délai de traitement des dossiers a pu être ramené de 4 à 1 mois en moyenne.

Efficacité de la surveillance par l'emprunteur : Plusieurs points de faiblesses peuvent être relevés au niveau de la surveillance par le Bénéficiaire du don : la gestion financière et l'exécution du plan de passation de marchés ont essentiellement été traitées au niveau technique, c'est-à-dire au niveau du comptable et des spécialistes en passation des

marchés. De même, les rapports d’audit et les rapports d’activités du programme sont trop souvent traités comme des exercices formels et insuffisamment intégrés au dispositif de suivi-évaluation du projet.

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 préparation du PARG a été réalisée en concertation avec les principaux partenaires techniques et financiers (PTFs) présents au Tchad, notamment avec les représentants du FMI, de la Banque mondiale, de l’Union européenne, de la coopération française et de certaines agences des Nations Unies. Par ailleurs, les activités relatives à la réforme des marchés publics ont été préparées et suivies dans le cadre d’un dialogue spécifique avec l’Union européenne, qui est intervenu dans ce domaine pour appuyer la préparation du plan de renforcement des capacités, et la réforme du Code des personnes et de la famille a fait l’objet d’une concertation avec le Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population (UNFPA). Dans le domaine de la gestion des finances publiques, le programme qui sous-tend le Plan de modernisation des finances publiques (PAMFIP) du Gouvernement, cofinancé par la BM, l’UE, la France, le PNUD, la BAD et l’Etat, tient lieu de cadre de concertation, mais progresse difficilement. D’une manière générale, les seules missions conjointes ont été organisées dans le cadre du suivi des programmes du FMI (comme la FRPC). Bien que périodiques, les réunions de concertations entre PTFs ne s’inscrivent pas dans un cadre formalisé. Toutefois, des discussions sont organisées avec la communauté des bailleurs de fonds présents au Tchad sous l’égide de la Banque (TDFO) en vue de la mise en place d’un cadre de concertation pérenne.

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

Les procédures entre PTFs au Tchad ne sont pas harmonisées au sens de la Déclaration de Paris. Les PTFs utilisent les règles et procédures propres à leur institution respective. Des réunions de coordination sur certains thèmes (eau, gestion des finances publiques, santé,…) sont organisées ponctuellement, mais il n’y a pas de cadre formalisé de discussion des bailleurs de Fonds. Des démarches ont été entreprises par la Banque pour développer avec les PTFs du Tchad un cadre formel de concertation.

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 LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		ÉVALUATION		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	Le volet appui institutionnel du PARG a été prorogé 3 fois pour tenir compte des difficultés récurrentes rencontrées par l'équipe de gestion pour finaliser certains marchés d'acquisition dans les délais prévus	1
		1		

PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) Conformité de la Banque aux :		
	Mesures de protection environnementale	Le projet n'a pas d'impact environnemental.	N.a.
	Dispositions fiduciaires	La Banque a dû réviser la liste des biens et services en 2008 et en 2010 pour prendre en compte l'évolution des coûts de certaines prestations (à la baisse pour les équipements et à la hausse pour l'assistance technique), ainsi que l'évolution de la situation du pays : retards dans la mise en œuvre de certaines réformes (comme la réformes de la fonction publique) entraînant la nécessité de réviser certaines activités, pillage d'équipements pendant les évènements de 2008, etc..	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	La Banque a déterminé un certain nombre de conditions d'entrée en vigueur, de premier décaissement et d'autres conditions, qui se sont avérées trop nombreuses et inappropriées pour certaines (notamment la condition liée à l'adoption du Code de la personne et de la famille).	2
	La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	La supervision n'a pas été suffisante, d'autant que le projet a connu beaucoup de difficultés au démarrage et une forte fluctuation des chargés de projets, puisque 5 chargés de projet se sont succédé depuis 2004. De plus, il a fallu attendre 2008 (soit la dernière prorogation) pour que la Banque apporte un début de solution au problème du recrutement d'un expert en passation des marchés avec le recrutement de deux assistants (en comptabilité et en passation des marchés qui ont permis de réduire la charge de travail du coordonnateur et du comptable.	2
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	Les revues du Programmes ont été irrégulières en début de mise en œuvre des activités, alors qu'un soutien important de la CEP aurait été nécessaire. Par ailleurs, le changement fréquent de chefs de projet au niveau de la Banque (5 chargés de projet de 2005 à 2010) ont certainement été préjudiciables à la bonne exécution des activités. Toutefois, la présence d'un effectif important au niveau de la CEP aurait dû contribuer à une exécution plus rapide du Programme.	2

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	c) L'emprunteur s'est conformé aux:		
	Mesures de protection environnementale	Le projet n'a pas d'impact environnemental.	N.a.
	Dispositions fiduciaires	Les audits comptables ont souvent été réalisés avec retard. Les rapports relatifs aux exercices 2006 et 2007 ont été élaborés simultanément et soumis à la Banque en septembre 2008 en raison de la situation sécuritaire (attaque contre la capitale en février 2008). Le rapport d'audit 2008 a été soumis à la Banque en décembre 2009 et rejeté à 2 reprises en raison de la non-conformité du rapport et des insuffisances professionnelles de l'auditeur. Le rapport révisé soumis en mai 2010 a été jugé acceptable par la Banque. Le rapport d'audit 2009 a été rejeté une fois. Une prolongation de 4 mois de la date de clôture a été accordée au projet notamment pour relancer le recrutement d'un nouveau Cabinet d'audit.	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	Au moment de la signature par le Gouvernement du protocole de don, celui-ci n'a pas suffisamment pris la mesure des implications socio-culturelles pour la réalisation de certaines conditions, dont le respect s'est avéré complexe.	1
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	Bien qu'attentif, le bénéficiaire du don a tardé à mettre en œuvre les recommandations des missions de supervision, malgré la présence d'une équipe étoffée et techniquement expérimentée (en passation de marché et en comptabilité) au niveau de la CEP. La mobilisation de la CE pour des activités relevant de sa mission générale de coordination a contribué à une performance insuffisante de la CEP dans le respect du calendrier des activités prévues. Par ailleurs, l'engagement du Gouvernement dans l'aboutissement des réformes n'a pas été suffisamment constant pour permettre des avancées significatives attendues.	2
L'emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.	Les rapports d'exécution du PARG produit par la CEP ne reflètent pas suffisamment la prise en compte des résultats des rapports d'audit et les aide-mémoire des revues de la Banque dont les recommandations sont partagées avec les Autorités nationales.	2	

G. ACHÈVEMENT

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 égal ou inférieur à 6 mois, la note est de 4. Si l'écart est supérieur à 6 mois, la note est de 1.
31/11/2019	31/05/2011	0	4
<p>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).</p> <p>[150 mots au plus]</p>			
<p>L'équipe en charge du RAP était formée par le chargé de projet du Bureau de la Banque au Tchad (TDFO) et d'un consultant. L'équipe a été appuyée par le chargé de projet du Département de la Gouvernance (OSGE). La mission a séjourné une semaine à N'Djaména et a organisé une consultation avec l'ensemble des parties prenantes au PARG. Chacune d'entre elles a été consultée par la mission concernant les résultats obtenus dans le cadre du projet et la qualité des prestations fournies, ainsi que sur la qualité des relations des bénéficiaires avec la Banque, aussi bien au moment de la conception du projet que pendant son exécution et à son achèvement. Les principaux partenaires du secteur ont également été consultés, et particulièrement la Banque mondiale dont le projet PARCAFIP est complémentaire au PARG. Le RAP a été réalisé en concertation avec la Cellule d'Exécution du Projet. Les commentaires de la revue des pairs ont été fournis dans les délais requis.</p>			

H. LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION

<p>Résumer les <u>principales</u> leçons que la Banque et l'emprunteur peuvent éventuellement tirer des rendements du projet.</p> <p>[300 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en œuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]</p>
<p><u>Leçons tirées pour le gouvernement :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérience acquise : L'appropriation des résultats des diagnostics et analyses réalisés par l'assistance technique fournie par le Programme n'a pas été suffisante pour permettre de renforcer durablement les capacités de certains bénéficiaires, notamment dans le domaine de la fonction publique. Il serait nécessaire d'améliorer les modalités de transfert de compétences et de renforcer l'implication des services dès le montage des projets et dans le suivi-évaluation des résultats. • Coordination du Programme et gestion financière : Le coordonnateur du projet et le Comité de pilotage devraient être particulièrement impliqués dans le suivi qualitatif du projet, qui inclut le respect du calendrier d'exécution et les résultats effectifs en termes d'appui aux mesures de réformes. Par ailleurs, la gestion

financière doit impliquer tous les niveaux de la structure de pilotage et ne devrait pas relever que de la seule responsabilité du comptable. Une attention particulière devrait être portée à la qualité des instruments d'information et de suivi du projet tels que le rapport d'audit, le rapport d'activité et la mise en œuvre du plan de passation des marchés.

- **Coordination des bailleurs :** La déconnexion entre les appuis de certains bailleurs intervenant pourtant dans le même domaine montre la nécessité d'une plus grande coordination entre les bailleurs dont le gouvernement tchadien serait le leader. Il serait particulièrement nécessaire dans le contexte d'un Etat fragile de renforcer le dialogue avec les bailleurs sur la répartition des ressources, notamment dans le secteur du renforcement des capacités et de la gouvernance.

Leçons tirées pour la Banque :

- **Structure de la CEP :** Malgré la présence d'une structure de gestion étoffée, la performance du programme est insuffisante. Outre la mobilisation des compétences requises, il est nécessaire de veiller à la pleine disponibilité de l'ensemble des membres de la CEP pour la gestion du projet et à la maîtrise par ceux-ci des procédures de la Banque, dès le démarrage des activités. Une attention particulière doit également être portée aux capacités des structures de gestion à mobiliser de manière effective les différents acteurs des réformes ciblés par le programme.
- **Pilotage des réformes :** Le dialogue avec les Autorités nationales doit permettre de s'assurer que les structures chargées de porter les réformes ciblées disposent d'un minimum de capacités et de moyens pour assurer leur rôle de chef de file ou, le cas échéant, de veiller à ce que ces capacités soient significativement renforcées le plus rapidement possible.
- **Coordination des PTFs :** La complexité et la portée des réformes en matière de gestion des finances publiques et de gouvernance nécessitent le soutien de la communauté des bailleurs de fonds sur le long terme. La formalisation d'un cadre de concertation est de nature à permettre un meilleur ciblage de l'aide, à valoriser les résultats atteints et à catalyser les appuis nécessaires. Le cadre de concertation des PTFs qui vient de se mettre en place, sous l'impulsion de la Banque, constitue une évolution très positive, qui permettra en outre d'aider le Gouvernement tchadien à ne pas relâcher ses efforts.
- **Encadrement par la Banque :** Les normes de la Banque en matière de supervision doivent être respectées, tout particulièrement dans le contexte d'un Etat fragile. De plus, le changement moins fréquent de chargé de projet permet une plus grande stabilité de la gestion du côté de la Banque.

I. RÉSUMÉ 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

CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES	Note de l'évaluation
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des résultats	2
	Réalisation des rendements	2

	Respect du calendrier	1
	NOTE GÉNÉRALE DES RENDEMENTS DU PROJET	2
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	1
	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	3
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	3
	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	2
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés	2
	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	2
	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 adoptés	2
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours	3
	NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DU PROJET	2
	Supervision :	
	Conformité de la Banque aux :	
	Mesures de protection environnementale	N.a.
	Dispositions fiduciaires	2
Accords conclus dans le cadre du projet	2	
La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions	2	

	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante	2
	Le PAR a été fourni à temps	4
	NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION	2
	NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	2
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	
	Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies	2
	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 ÉTAT DE PRÉPARATION	2
	Mise en œuvre	
	L'emprunteur s'est conformé aux :	
	Mesures de protection environnementale	N.a.
	Dispositions fiduciaires	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	1
	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	2
	NOTE GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	2

J. TRAITEMENT

ÉTAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Vérifié par le Chef de Division du Secteur	M. Serge NGUESSAN (Chef de Division p.i.)	
Vérifié par le Directeur Régional	Mme. Marlène KANGA	26/05/2011
Approuvé par le Directeur Sectoriel	M. Isaac LOBE NDOUMBE	31/05/2011

LISTE DES ANNEXES

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. NA

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

ANNEXE 1

COÛTS DU PROJET ET FINANCEMENT

Coûts par composante								
N°	Composantes	Milliers FCFA			Millions UC			% en devises
		Devise	M. locale	Total	Devise »	M. locale	Total	
C1	Amélioration Gestion des Marchés Publics	888.000	299.510	1.187.510	1,16	0,39	1,55	74,78
C2	Amélioration Efficacité Fonction publique	301.230	196.914	498.144	0,39	0,26	0,65	60,47
C3	Renforcement Etat de droit, Participation et Transparence	356.400	347.205	703.605	0,47	0,45	0,92	50,65
C4	Gestion du programme	20.000	113.480	133.480	0,03	0,15	0,17	14,98
	Coût de base	1.565.630	957.109	2.522.739	2,05	1,25	3,30	62,06
	Imprévus physiques (5 %)	78.282	47.855	126.137	0,10	0,06	0,16	
	Hausse des prix (3 % par an)	46.969	28.713	75.682	0,06	0,04	0,10	
	Total	1.690.880	1.033.678	2.724.558	2,21	1,35	3,56	62,06

Coûts par source de financement								
N°	Sources	Milliers FCFA			Millions UC			% du Total
		Devise	M. locale	Total	Devise	M. locale	Total	
1	FAD	1.511.384	727.465	2.238.850	1,98	0,95	2,93	82,17
2	CE	179.496	35.910	215.406	0,23	0,05	0,28	7,91
3	GVT	0	270.302	270.302	0	0,35	0,35	9,92
	Total	1.690.880	1.033.678	2.724.558	2,21	1,35	3,56	

ANNEXE 2

CONTRIBUTIONS DE LA BANQUE

Missions	Dates	Composition de l'équipe	Observations
Mission d'identification/préparation	Du 18/08 au 02/09/2004	H. KOUASSI, Economiste T.A. GOGUE, Consultant	
Mission d'évaluation	Du 23/01 au 04/02/2005	H. KOUASSI, Economiste A. MAIGA, Informaticien E. YOBOUE, Chargé des acquisitions D. ZOURE, Consultant	
Reuves	1 – Du 13 au 20/11/2006	I. MAHDI, Analyste financier principal (OSGE.2)	
	2 – Du 12 au 13/02/2007	R. COFFI, Spécialiste en acquisitions (ORPU)	
	3 – Du 11 au 22/06/2007	S. BA, Macro-économiste (OSGE.2), A.P. MBONAMPEKA, Chargé d'information (OSVP)	
	4 – Du 26/08 au 06/09/2008	A. ZEJLY, Lead économiste	Création du Département OSGE
	5 – Du 10 au 17/07/2009	B. ALPERTE, Spécialiste gouvernance financière (OSGE.1), T. DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO), M. LABA, Expert en décaissement (TDFO)	
	6 – Du 23/11 au 04/12/2009	B. ALPERTE, Spécialiste gouvernance financière (OSGE.1), T. DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO) C. AHOSSI, Coordonnateur régional en passation de marchés (CMFO), P. OLLAME, assistant aux opérations (OSGE.1)	
	7 – Du 02 au 05/02/2010	B. ALPERTE, Spécialiste gouvernance financière (OSGE.1),	

Missions	Dates	Composition de l'équipe	Observations
		T. DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO)	
Revue à mi-parcours	Du 01 au 15/10 2008	S. NGUESSAN, Spécialiste en chef des acquisitions, OSGE.1 G. TIBALDESCHI, Consultant (OSGE) T. DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO)	
Revue de clôture	26/07 au 03/08/2010	T. DJOGOYE, Socio-économiste (TDFO) G. TIBALDESCHI, Consultant (OSGE)	La lettre de demande de prorogation du Gouvernement du Tchad est parvenue à la Banque après la date de clôture du projet.

ANNEXE 2 bis

ÉVALUATION DU PROJET					
INDICATEURS	NOTES				
	26.80.200	01.10.200	06.07.200	24.11.2009	01.02.2010
	7	8	9		
A. EXÉCUTION DU PROJET					
1. Respect des conditions préalables à l'entrée en vigueur du don	3	3	3	3	3
2. Respect des conditions générales	3	3	3	3	3
3. Respect des autres conditions	1	1	1	1	1
B. PERFORMANCE DES ACQUISITIONS					
1. Acquisition de services de consultants	1	1	2	2	2
2. Passation de marchés de biens et travaux	1	1	1	2	2
C. PERFORMANCE FINANCIÈRE					
1. Disponibilité de ressources en devises	3	2	2	3	3
2. Disponibilité de ressources en monnaie locale	2	2	2	3	3
3. Flux des décaissements	1	1	1	1	1
4. Gestion/Recouvrement des coûts	1	2	2	1	2
D. IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT					
1. Respect du calendrier d'exécution	2	1	1	1	2
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	1	2	2	2	2
3. Performance des entreprises	2	2	2	2	2
4. Performance de la direction du projet	1	1	1	1	2
E. IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT					
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	2	1	1	2
2. Probabilité d'obtenir des avantages qui dureront au-delà de la phase d'investissement du projet	2	2	1	1	2
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	2	2	2	1	1

4. Taux de rentabilité actuel	NA	NA	NA	NA	NA
F. EVALUATIOJET					
1. Actuelle					2,06
2. Tendence future					1,79

LÉGENDE

3 = Très satisfaisant, aucun problème

2 = Satisfaisant : quelques problèmes, la Banque doit suivre

1 = Peu satisfaisant : des problèmes, la Banque doit suivre de près, mais aucune action immédiate n'est requise

0 = Très peu satisfaisant : de sérieux problème : action de la Banque requise

Mobiliers de bureau	CF	CESRAP	13.114.000	Ets Ababou	023/MEP/CE du 28/12/07	17.980.000	Matériels réceptionnés le 05 juin 2008
Equipements informatiques	CF	Chambre des Comptes	19.280.000	NSGEE	022/MEP/CE du 17/11/08	19.035.000	Matériels réceptionnés le 21 mars 2008
	CF	Cell. Econ.					Matériels réceptionnés le 21 mars et le 10 juin 2008
Acquisition des fournitures de bureau	CF	CESRAP	9.500.000	Ets Brahim Adam	032/MEP/CE du 17/11/08	8.990.000	Matériels réceptionnés le 25 Novembre 2008
Acquisition des consommables informatiques	CF	CESRAP	10.000.000	Ets La Surface	033/MEP/CE du 24 /11/08	9.761.400	Matériels réceptionnés le 24 Novembre 2008
Acquisition des fournitures de bureau et des consommables informatiques	CF	SENAREC	xxx	Ets Ibrahim Allamine	034/MEP/CE du 24/11/08	4.951.000	Matériels réceptionnés le 26 Novembre 2008
Fourniture, installation serveurs, logiciels et câblage pour SIGMP, lot 1	AOI	OCMP	336.000.000	Computer Golfe	048/MEP/CE/10 du 28/07/10	(283.469.000)	Livré le 30 juillet 2010
	AOI	OCMP		STCIE	049/MEP/CE/10 du 28/07/10	(88.805.742)	Non saisi dans le SAP
Groupe électrogène	AOI	OCMP		Ets.Sougouma		19.250.000	Livré.
Equipements informatiques	CFEN	CROJO de 4 grandes villes	10.000.000	Sté CGC	026/MEP/CE du 26/07/10	9.899.000	Marché saisi dans le SAP. Matériels réceptionnés le 29 Juillet 2010
Equipements en mobiliers de bureau	CFEN	CROJO de 4 grandes villes	10.000.000	Ets Ibrahim Allamine	026/MEP/CE du 26/07/10	9.994.000	Marché saisi dans le SAP Matériels réceptionnés le 29 Juillet 2010

Matériels informatiques	CFEN	MCCGEM	13.756.000	Grande Route	026/MEP/CE du 14/12/09	6.740.000	Matériels réceptionnés
Photocopieur à grand tirage et consommables informatiques	CFEN	CESRAP	9.225.000	Sage Export	023/MEP/CE du 14/12/09	8.105.000	Matériels réceptionnés
Fournitures de bureau et consommables informatiques	CFEN	Cell. Econ.	10.000.000	Sté Becheri	026/MEP/CE du 28/07/10	9.831.000	Matériels réceptionnés le 30 Juillet 2010
Equipements en mobiliers de bureau	CFEN	Chambre des Comptes	10.000.000				Activité non réalisée
Consommables informatiques pour SIGMP	CFEN	OCMP/SP M	10.000.000				Activité non réalisée
Reproduction Code d'éthique et de déontologie des MP	CFEN	OCMP/SP M	10.000.000				Activité non réalisée
Equipements informatiques pour SIGASPE	AOI	CESRAP	--				Activité non réalisée
Reproduction et reliure Code des personnes	AON	Min. Action Sociale	31.210.000				Activité non réalisée
Groupe électrogène	AON	Cell. Econ.	20.000.000				Activité non réalisée

SERVICES (en CFA)

Intitulé du Marché	Composante bénéficiaire	Montant prévu (rapp. Eval.)	Attributaire	N° du contrat	Montant réel	Observations
Etude conception de la mise en place du système d'information et gestion des MP	OCMP	132.750.000	X-VISION	012/MEP/CE/07	115.076.707	Activité réalisée

(SIGMP)						
Elaboration manuel de procédures de gestion administratives et financières du PARG I	Cellule Econ.	5.000.000	D. MAKANDA	009/MFEP/CE/07	7.000.000	Activité réalisée
Recrut. Ecole pour la formation en MP	OCMP	45.000.000	ISADE	032/MEP/CE/08	48.075.089	Activité réalisée
Etude circuit d'approbation, d'adjudication et d'exécution des MP et manuel de procédures de passation des marchés	OCMP	31.000.000	P. EBANGA METE	028/MEP/CE/08	31.738.000	Activité réalisée
Audit PARG-I (2006-2007-2008 et 2009 (05 mos)	Cellule Econ	20.000.000	OSEF	027/MEP/CE/08	23.340.000	Rapports exercices 2006, 2007 et 2008 approuvés par la Banque
Audit 07 mois 2009 + audit clôture			OSEF	Avenant	7.220.000	Activité 2009 réalisée. Rapport transmis à la Banque. Reste l'audit de clôture
Enquête sur la perception de la corruption	MCGEM	76.700.000	CERDO	029/MEP/CE/08	56.752.450	Activité réalisée
Formulation stratégique accès information publique	SENAREC	55.500.000	MAGI Commun.	030/MEP/CE/08	49.780.000	Activité réalisée
Services consultant pour Formation en audits des marchés	Chambre des Comptes	24.000.000	N. Consulting	031/MEP/CE/08	24.110.000	Activité réalisée

Recrutement 9 informaticiens SIGASPE	CESRAP					Activité réalisée (payment indemnités)
Appui à l'approfondissement de la réforme et règlementaire	CESRAP	30.300.000	Abdallah TRIKI	N°41/MEP/CE/09 17 nov. 2009	28.403.000	Activité réalisée. Rapport final attendu
Formation sur le système d'appréciation des performances	CESRAP	30.300.000	Sambe FALILOU	N°39/MEP/CE/0 17 nov. 2009	29.209.765	Activité réalisée. Rapport final attendu
Recrut consultant national pour appui à l'OCMP dans l'amélioration du bulletin trimestriel des MP	OCMP	4.000.000	Rakiss Bongo Gérard		3.750.000	Activité réalisée
Conception Code d'éthique et de déontologie	MCGEM	30.000.000	Yezid Ould YEZID	N°40/MEP/CE/09 09 déc. 2009	28.009.363	Activité réalisée. Rapport final attendu
Recrutement consultant national pour la réalisation et l'évaluation du rapport d'évaluation de la SNBG	SENAREC	6.872.000	Djidengar Ndjendi Bassa	N°46/MEP/CE/09	6.655.200	Activité réalisée
Formation neuf (9) informaticiens SIGASPE	CESRAP	22.246.313	IFPE	N°55/MEP/CE/10 28 juillet 2010	(22.246.313)	Formation en cours
Recrutement consultant national pour l'amélioration du code des MP	OCMP	30.000.000			--	Activité non réalisée
Elaboration stratégie et plan d'action de GRH dans l'optique de son transfert aux ministères employeurs	CESRAP	30.000.000			--	Activité non réalisée

ETAT D'EXÉCUTION DU PLAN DE PASSATION DES MARCHÉS
(lors de la mission de clôture)

N°	INTITULE DU MARCHÉ	MONTANT	ETAT D'EXECUTION	OBSERVATIONS
MARCHE DE BIENS				
1	Acquisition des équipements pour le SIGMP			
	- Lot 1 : Fourniture, installation des serveurs, logiciels et câblage du réseau	Lot 1 : 283.469.000 FCFA	Le marché du lot 1 est saisi dans le SAP et transmis à la Banque (TDFO et Tunis). Réception des équipements faite le 30 juillet 2010	
	- Lot 2 : Acquisition des équipements informatiques	Lot 2 : 88.808.742 FCFA	Le marché du lot 2 est sorti de la Présidence le 30 juillet 2010.	
		Total : 372.277.742 FCFA		
2	Equipements informatique pour les CROJO des quatre grandes villes	9.899.000	L'avis de NO de la Banque obtenu le 23/07/2010. Le contrat a été signé le 26/07/2010. La réception des équipements faite le 29/07/2010.	
3	Mobilier de bureau destiné aux CROJO de quatre grandes villes du Tchad.	9.994.000	Idem	
4	Fourniture de Bureau pour le SIGMP	10.000.000 FCFA	Processus d'acquisition non engagé	La prolongation du PARG a été nécessaire pour permettre la finalisation de l'acquisition de ces équipements
5	Fourniture des consommables informatiques pour le SIGMP	10.000.000 FCFA	Idem	

6	Reproduction du code d'éthique et de déontologie des marchés publics	10.000.000 FCFA	Idem	Le Code est en phase de finalisation.
7	Equipements informatique pour le SIGASPE	82.480.000 FCFA	Idem	Le SIGASPE n'est pas mis en place. Par conséquent, l'acquisition des équipements n'est plus possible avant la date de clôture du PARG
8	Acquisition du matériel informatique et accessoire pour le compte du MCCGEM	6.740.000 FCFA	Marché passé et contrat signé. La livraison des équipements a eu lieu le 30/12/09	Exécuté
9	Acquisition d'un photocopieur de grand tirage et de consommable informatique pour le compte du ministère de la sécurité publique	8.105.000 FCFA	Marché passé et contrat signé le 14/12/09. La livraison des équipements a eu lieu le 15/01/2010	Exécuté
10	Reproduction et reliure du Code des personnes et de la famille	31.210.000 FCFA	Processus d'attribution du marché de service non engagé	Le Code des personnes et de la famille est distribué mais pas encore adopté. La reproduction du Code n'est plus possible avant la date de clôture du pARG
11	Fourniture de bureau et consommable informatique pour la CE	9.831.000 FCFA	La Banque a donné la non objection le 28/07/2010. Livraison faite le 29/07/2010	
12	Acquisition d'un groupe électrogène pour la cellule économique	20.000.000 FCFA	Processus d'acquisition non entamé	La CE ayant été délogée de ses bureaux (route de Farcha), l'acquisition du groupe n'est plus nécessaire
13	Acquisition de salon de bureau pour la chambre de compte	10.000.000 FCFA	Proposition d'attribution dudit marché transmise à la Banque mais non approuvée	Aucun des soumissionnaires n'a rempli les critères requis.

				Cette acquisition n'est plus possible avant la date de clôture du PARG
CONSULTANTS				
14	Appui à l'approfondissement de la réforme statutaire et réglementaire (M. Abdallah TRIKI)	28.403.000 FCFA	Marché attribué. Contrat saisi dans SAP	
15	Formation sur le système d'appréciation de la performance (SAP) (M. Sambe FALILOU)	29.209.765 FCFA	Idem	
16	Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de gestion des ressources humaines (RH) dans l'optique de son transfert aux ministères employeurs	30.000.000 FCFA	Le processus n'est pas engagé	Ce marché ne peut être passé compte tenu du temps restant pour la clôture du programme.
17	Formation de 9 informaticiens SIGASPE	22.246.313 FCFA	En cours d'exécution	La Banque avait donné son avis de non objection pour cette formation mais le mode d'acquisition prévu, la LRBE, n'a pas été respecté. Le marché a été attribué sur la base de 3 factures pro-forma.
18	Recrutement d'un consultant national pour l'appui à l'OCMP dans l'amélioration du bulletin des marchés publics	3.750.000 FCFA	Marché exécuté	
19	Conception de code d'éthique et déontologie des marchés publics	28.009.363 FCFA	Terminé	
20	Recrutement d'un consultant national pour la réalisation et l'évaluation du rapport d'évaluation de la	6.655.200 FCFA	Exécuté	

	SNBG			
21	Audit du PARG I 2009-2010 (Avenant)	7.220.000 FCFA	Avenant au contrat	
DERNIÈRES ACQUISITIONS (Formations et ateliers divers)				
22	Formation MM. Ousman CHIMI et Brahim Issa TIMAM (CESRAP), Sénégal	9.790.000 FCFA	Achevé	
23	Voyage étude OCMP pour ARMP (04 cadres), Mali	12.200.000 FCFA	Achevé	
24	Formation M. Laddy TCHE (SENAREC), B. Faso	2.450.000 FCFA	Achevé	
25	Echange d'expérience-Recherche (M.YAMBAYE, Coordonnateur CE)	8.788.100 FCFA	Achevé	
26	Séminaire sur stratégie - méthode négociation projets/programme	18.000.000 FCFA	Achevé	
27	Atelier validation SNBG	4.680.000 FCFA	Achevé	
28	Reproduction rapport validation SNBG	4.900.000 FCFA	Achevé	

ANNEXE 5

SOURCES D'INFORMATION

1. Rapport d'évaluation du Programme
2. Aide-mémoire des missions de supervision
3. Rapports de retour de mission
4. Rapports d'audit du Programme
5. Rapport d'activités du Programme
6. Rapports des assistants techniques
7. Rapport d'exécution sur la mise en œuvre du DSRP

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