

FONDS AFRICAÏN DE DÉVELOPPEMENT

DJIBOUTI

**PROJET FONDS SOCIAL DE DÉVELOPPEMENT
Prêt n° F/DJI/SOC.DEV/98/13**

RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET

TABLE DES MATIÈRES

Page

MONNAIES ET MESURES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS
MATRICE DU PROJET, DONNÉES DE BASE DU PROJET

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	i-x
1- INTRODUCTION	1
2- OBJECTIFS ET FORMULATION DU PROJET	1
2.1- OBJECTIFS DU PROJET	1
2.2- DESCRIPTION DU PROJET	2
2.3- FORMULATION DU PROJET	2
3- EXÉCUTION DU PRÊT	3
3.1- ENTRÉE EN VIGUEUR DU PRÊT ET DÉMARRAGE DU PROJET	3
3.2- MODIFICATIONS	4
3.3- CALENDRIER D'EXÉCUTION	5
3.4- RAPPORTS	6
3.5- PASSATION DES MARCHÉS	6
3.6- RESSOURCES FINANCIÈRES ET DÉCAISSEMENTS	7
4- RÉSULTATS ET PERFORMANCE DU PROJET	8
4.1- RÉSULTATS PAR COMPOSANTE	8
4.2- PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE	11
4.3- PERFORMANCE DES CONSULTANTS, ENTREPRISES ET FOURNISSEURS	12
4.4- PERFORMANCE FINANCIÈRE	13
4.5- PERFORMANCE ÉCONOMIQUE	13
5- INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DU PROJET	13
5.1- INCIDENCES SOCIALES	13
5.2- IMPACT SUR LES FEMMES	14
5.2- INCIDENCES ENVIRONNEMENTALES	14
6- VIABILITÉ DU PROJET	14
7- PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR	15
7.1- PERFORMANCE DE LA BANQUE	15
7.2- PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	16
8- PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION	16
9- ENSEIGNEMENTS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	16
9.1- CONCLUSIONS	16
9.2- ENSEIGNEMENTS	16
9.3- RECOMMANDATIONS	18

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Carte de localisation de la République de Djibouti
Annexe 2	Coût par catégories de dépenses
Annexe 3	Bilan des Micro Crédits octroyés aux femmes
Annexe 4	Liste des marchés passés dans le cadre du projet
Annexe 5	Evaluation et notation de la performance
Annexe 6	Matrice des recommandations et des mesures de suivi
Annexe 7	Sources d'informations
Annexe 8	Observations de l'emprunteur et de l'organe d'exécution sur le rapport d'achèvement établi par la Banque
Annexe 9	Liste des personnes rencontrées lors de la mission d'élaboration du PCR

MONNAIES ET MESURES

Unité monétaire : Franc de Djibouti (FD)

		A l'évaluation (Août 1997)	A l'achèvement (Juillet 2008)
1	UC	256,307 FD	292,262 FD
1	\$ USA	177,721 FD	177,721 FD

EVOLUTION DU TAUX DE CHANGE MOYEN ANNUEL

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
UC/FD	240.17	243.82	235.36	226.46	261.89	236.64	261.89	266.45	258.82	273.50

Ce rapport a été préparé par un Consultant Socioéconomiste avec l'appui de M. Justin MURARA, Socioéconomiste Principal, OSHD.1, à l'issue de la mission effectuée par le consultant du 12 juillet au 11 Août 2008. Pour tout renseignement, s'adresser à M. Alexis DE ROQUEFEUIL, Chef de Division, OSHD.1 (Poste 2184) ou à M. THOMAS HURLEY, Directeur Département du Développement Humain (Poste 2034)

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADDS	Agence Djiboutienne de Développement Social
ADETIP	Agence Djiboutienne des Travaux d'Intérêt Public
AGR	Activités génératrices de revenus
BAD	Banque Africaine de Développement
BCD	Banque Centrale de Djibouti
BCI-MR	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie-Mer Rouge
BDF	Bailleur (s) de Fonds
CEC	Caisse d'Epargne et de Crédit
CEP	Cellule d'Exécution du Projet
CSF/CGF	Comité de Supervision des Fonds / Cellule de Gestion du Fonds
CMF	Cellule de Micro Finance
CMH	Centre Médical Hospitalier
CNLP	Commission Nationale de lutte contre la pauvreté
CRC	Cellule de Renforcement des Capacités
CREM	Comité de Réflexion sur la Micro finance
CSF	Comité de Supervision du Fonds
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
DAT	Dépôt à terme
FDED	Fonds de Développement Economique de Djibouti
FD	Franc de Djibouti
FMF	Mécanisme de Gestion du Fonds
FNS	Fonds National de Solidarité
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FSD	Fonds Social de Développement
IGE	Inspection Générale d'Etat
IMC	Intermédiaire de Micro Crédit
INDS	Initiative Nationale pour le Développement Social
MESN	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Nationale
MPACF	Manuel de Procédures Administratives, Comptables et Financières
OCB	Organisation Communautaire de Base
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDMM	Projet de Développement de la Micro finance et de la Micro Entreprise
PFSD	Projet de Fonds Social de Développement
PME/PMI	Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SAF	Service Administratif et Financier
SIG	Système d'Information et de Gestion
UC	Unité de Compte

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le projet Fonds social de développement (FSD) a été approuvé en juin 1998. Il a été financé par le Groupe de la Banque, avec un prêt FAD de 6,52 millions d'UC et le Gouvernement djiboutien pour un montant de 1,73 millions d'UC. Le projet s'inscrivait dans la suite de la Table Ronde de 1996 et cherchait à consolider les accords de paix de 1994 en réduisant les effets néfastes de la guerre et de la crise socio-économique qui avaient frappé le pays entre 1990 et 1996. L'objectif du projet Fonds Social de Développement visait à soutenir les efforts du Gouvernement pour réduire sensiblement la pauvreté et ses objectifs spécifiques étaient les suivants : i) l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base et aux activités génératrices de revenus et ii) le renforcement des capacités institutionnelles et financières des bénéficiaires et l'appui aux initiatives émanant de la communauté.

2. Les accords de prêt FAD signés en août 1998 prévoyaient une période d'exécution de cinq ans, soit jusqu'au 31 décembre 2003. Mais cette durée n'a pas été respectée et le projet a été achevé le 30 juin 2007. Les principaux facteurs qui expliquent le retard enregistré par le projet sont, outre la forte mobilité à la tête de la direction du projet, les longues durées de suspension de décaissement pour non paiement des échéances (36 mois), le manque d'expériences de la CEP et des partenaires d'exécution ainsi que le non respect des procédures d'acquisition.

3. Malgré ce retard, la performance globale du projet est jugée satisfaisante. Les activités génératrices de revenus ont connu un succès avec un taux de recouvrement de 97%. La réalisation des activités de génie civil n'a pas été satisfaisante en raison de la défaillance des entreprises et la mauvaise qualité des travaux effectués. Toutefois, malgré ces insuffisances, le projet a amélioré de façon significative le cadre et les conditions de vie des bénéficiaires particulièrement les femmes. Ses principales réalisations sont : (i) l'introduction de la microfinance dans le pays avec un fonds de refinancement en place de près de 2 millions de dollars US, (ii) l'accès aux services de santé pour une population de 25 000 personnes et la scolarisation de plus de 2170 élèves dans des zones rurales fortement éprouvées par la crise de 1994, (iii) la sensibilisation d'environ 500 000 personnes dans divers thèmes liés à la promotion des activités génératrices de revenus et de lutte contre la pauvreté; (iv) la mise en place de 3 centres de santé, 2 CMH, 3 adductions d'eau; (v) l'octroi d'environ 6 308 prêts à 3560 femmes ;(vi) la construction et la mise en service de centres de développement communautaires,(vii) la constitution d'un fonds de développement de la microfinance pour 355 000 000 FD; (viii) l'acquisition des médicaments essentiels pour les pharmacies communautaires; (ix) 18 ONG et institutions de microfinance solides et opérationnelles.

4. L'analyse de l'exécution du projet a permis de tirer plusieurs enseignements qui portent sur la conception et la formulation du projet, les conditions, l'exécution et la supervision du projet. Les principales recommandations formulées au Gouvernement ainsi qu'au Groupe de la Banque et au FND sur la base de ces enseignements sont les suivants :

Au Gouvernement :

a) Dès l'approbation d'un projet, il faut veiller à la préparation rapide du manuel de procédures afin de minimiser les risques de mauvaise utilisation des fonds ;

- b) Favoriser la réalisation des travaux par des structures disposant d'un avantage comparatif lorsqu'elles existent telles que les agences d'exécution des travaux (AGETIP) pour réduire les risques de retard dans le processus des acquisitions ;
- c) Libérer dans les délais et d'une manière régulière, les fonds de contrepartie afin de faciliter la bonne exécution du projet;
- d) De fédérer, harmoniser, et assurer une complémentarité des actions dans la promotion de la micro finance entreprise dans le pays en vue de leur assurer une efficacité maximale.

Au Groupe de la Banque :

- a) Veiller à la préparation minutieuse des missions d'évaluation et à l'élaboration adéquate des rapports des projets en y impliquant les parties prenantes ;
- b) Dans les matrices du cadre logique des projets, il faut choisir des indicateurs plus ciblés, permettant de mesurer les effets réels et directs d'un projet, notamment en ce qui concerne l'objectif sectoriel ;
- c) La Division responsable d'un projet doit veiller à ce que la composition des missions sur le terrain corresponde au contenu du projet, et assurer la cohésion des membres de l'équipe chargés de la supervision activités du projet ;
- d) Veiller à un contact régulier avec l'Emprunteur pour éviter les situations d'arriérés.

DONNÉES DE BASE DU PROJET

DONNÉES GÉNÉRALES

Pays	:	DJIBOUTI
Projet	:	Projet Fonds Social de Développement
Numéro du projet:		P-DJ-IE0-001
Numéro du prêt :		F/DJI/SOC.DEV/98/13
Emprunteur	:	Gouvernement de la République De Djibouti
Bénéficiaires	:	Populations vulnérables en situation de post crise
Organe d'exécution:		Cellule d'Exécution du Projet (CEP)

	DONNÉES PRÉVUES À L'ÉVALUATION	DONNÉES RÉELLES
Montant (en millions d'UC)	6,52	6,52
Commission de service (%)	0,75	0,75
Commission d'engagement (%)	0,50	0,50
Période de remboursement	50 ans	50 ans
Différé d'amortissement	10 ans	10 ans
Date d'approbation		08/07/1998
Date de signature	Juillet 1998	25/08/1998
Date d'entrée en vigueur	Juillet 1998	10/05/1999
Date de démarrage des activités	Novembre 1988	Janvier 2000
Date de revue à mi-parcours	Décembre 2000	Octobre 2001
Date du premier décaissement	Octobre 1999	07.10.1999
Durée du projet	5 ans	8 ans
Date limite initiale de dernier décaissement	31/12/2004	30/12/ 2007
Date d'achèvement des activités d'exécution du projet		31/12/2006

DONNÉES FINANCIÈRES

1.	Coût total (en millions d'UC)	Estimation à l'évaluation		Chiffres réels	
		7,25		7,25	
2.	Plan de Financement	Devises (UC)	Monnaie Locale FD (en million)	Devises (UC)	Monnaie Locale FD (en million)
A.	FAD	6,52	1,44	6,52	1,44
B.	GOUVERNEMENT	0,73	0,16	0,73	0,16
C.	BÉNÉFICIAIRES	-	-	-	-
	Sous total	7,25	1,60	7,25	1,60
	TOTAL (UC)	7,25		7,25	

INDICATEURS DE PERFORMANCE

1.	Annulation (UC) :	1.712 685,27
2.	Retard / avance par rapport au calendrier	
	Décalage par rapport à l'entrée en vigueur	10 mois
	Décalage par rapport à la date d'achèvement	48 mois
	Décalage par rapport au dernier décaissement	36 mois
	Nombre de prorogations de la date limite du dernier décaissement	3
3.	Etat d'exécution du projet : Exécution physique achevée	60%

4.	Liste des indicateurs vérifiables	Niveau d'atteinte des résultats en %
	Le nombre des bénéficiaires ayant accès aux ressources du crédit s'est accru de plus de 8 500 personnes ;	76%
	Le pourcentage des personnes ayant accès aux services sociaux de base s'est accru de plus de 20 %	15%
	Plus de 1800 agents des ONG et organisations communautaires de base ont bénéficié d'une formation.	113,3%

		A l'évaluation	A l'achèvement
5.	Taux de rentabilité économique	Nd	SO
	Taux de rentabilité financière	Nd	SO

6.	Performance institutionnelle	
	Le Groupe de la Banque	Satisfaisante
	Le Gouvernement	Satisfaisante

7.	Performance des consultants	Satisfaisante
8.	Performance des entrepreneurs	Passable

D. MISSIONS

	Nombre de participants	Composition	Personnes/ jours
<u>Evaluation</u>			
21/11 au 03/12/1997 et du 24 au 29/03/1998	2	Economiste de la Banque Consultant	22 13
<u>Supervisions</u>			
20/02 au 12/03/2001	4	Socioéconomiste, Expert santé Architecte, Spécialiste Education Consultante	21*4
03 au 15/10/2003	2	Socioéconomiste, Architecte Consultant	9+13
06 au 23/09/2002	3	Socioéconomiste, Architecte, Expert en micro finance	18*3
17/03 au 4/04/2003	4	Socio-économiste, Architecte, Expert en micro finance Economiste pour Djibouti	19*4
6-20/10/2005	1	Socioéconomiste	14
6/au 22/12/2004	2	Socioéconomiste, Architecte	17*2
12 au 25/06/2006	2	Socioéconomiste , Architecte	14*2 7
11 au 18/02/2007	2	Socioéconomiste Expert en micro finance	8*2
01 au 23/12/07	3	Socioéconomiste, Architecte Expert en micro finance	23*3
<u>Revue à mi-parcours</u>			
06 au 23/02/2002	3	Socioéconomiste, Expert en Micro finance	18*2
<u>Rapport d'achèvement</u>			
(FAD) 12/07 au 11/08/2008	1	Consultant Socioéconomiste	22
(Gouvernement) 06/2008	1	Consultant National	22

DÉCAISSEMENTS DU PRÊT FAD (UC)

	Estimation à l'évaluation (UC)	Chiffres réels (UC)	Pourcentage (%)
<u>Total décaissé</u>	6 520 000	4 797 314,73	73,46%
Montant annulé	-	1 702 685,27	

Décaissements annuels par source de financement

Evolution des décaissements par an et par source de financement (en FD)									
Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BAD (UC)	129 468	724805.4	187771.8	510143.5	0	867863.2	162 256	1 949 671	219 280.3
GOUV (FDJ)	3 850 000	12 046 522	8 750 000	4 000 000	23 500 000	32 684 500	5 833 334	10 000 000	2 500 000
Total	57 166 300	179 999 363	49 541 218	124 646 606	23 500 000	226 326 198	52 479 201	515 181 590	85 105 017

MATRICE DU PROJET

Résumé des objectifs et des activités		Indicateurs objectivement vérifiables		Moyens de vérification	Hypothèses de base	Impact/réalisation
		Prévus à l'évaluation	Obtenus à l'achèvement			
But général	1. Réduire la pauvreté en République de Djibouti, en particulier dans les zones rurales	1.1. D'ici à l'an 2003, les indicateurs du développement social vont être en hausse, passant de 5 à 8 % au moins, comparativement à la situation antérieure à la mise en œuvre du projet.	Les indicateurs sociaux en termes d'accès aux services de santé, éducation et en eau se sont améliorés grâce à la contribution du projet.	1.1.1. L'enquête auprès des ménages que devait mener la Direction nationale des statistiques. 1.1.2. Le rapport d'impact, et d'autres études. 1.1.3. Le rapport des Nations Unis sur le développement humain.		IDH est passé de 0,319 en 1999 à 0,513 en 2007
Objectifs du projet	1. Soutenir les efforts du Gouvernement visant à réduire sensiblement la pauvreté, par la création de services sociaux de base, l'octroi de crédits et le renforcement des capacités institutionnelles.	D'ici à l'an 2003, la zone du projet présentera les avantages suivants : 1.1. Le nombre des bénéficiaires ayant accès aux ressources du crédit s'est accru de plus de 8 500 personnes ; 1.2. Le pourcentage des personnes ayant accès aux services sociaux de base s'est accru de plus de 20 % ;	<u>De 1999 à 2007</u> 3560 femmes ont bénéficié de 6902 crédits (76%) - Taux de scolarisation est passé de 37% en 1999 à 71,7% en 2007 dont 44% pour les garçons et 44% pour les filles - Espérance de vie à la naissance en 2006 est passé de 48,80 ans en 1994 à 54 en 2007 - Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans est passé de 158 pour mille en 1998 à 130 pour mille en 2006	1.1.1. Rapports trimestriels du projet. 1.1.2. Rapports annuels et rapports d'examen à mi-parcours. 1.1.3. Etudes d'impacts du projet. 1.1.4. Rapport de suivi et rapports d'évaluation du projet.	1.1.1.1. Le Gouvernement reste attaché à sa politique de lutte contre la pauvreté. 1.1.1..2. La disponibilité de ressources supplémentaires octroyées par les bailleurs de fonds, en complément de l'action du FAD. 1.1.1.3. L'observation des politiques et pratiques arrêtées dans le cadre du Fonds. 1.1..1.4. Une calamité naturelle ou résultant d'activités humaines, n'intervient pas.	Les 8500 bénéficiaires ciblés à l'évaluation n'ont pu être touchés du fait d'une sous-estimation des capacités techniques des partenaires institutionnelles lors de l'évaluation du projet Le projet a eu une grande influence sur l'amélioration du cadre scolaire et le taux d'enrôlement dans les localités sinistrées à la suite de la guerre. 15associationsdemicrofinance vont se professionnaliser en caisses d'épargne et de crédit.

		1.3. Plus de 1 800 agents des ONG et organisations communautaires de base ont bénéficié d'une formation.	2041 membres et dirigeants des associations partenaires formés ; 18 associations ont été formées pour développer l'octroi des micro crédits			
Résultats / Réalisations	1. Activités génératrices de revenus. 2. Réhabilitation des équipements collectifs de base. 3. Vulgarisation et suivi.	1.1. Le nombre de personnes ayant bénéficié d'un crédit, comparativement aux estimations du rapport. 2.1. Toutes les installations réhabilitées fonctionnent normalement, sont meublées et dotées des équipements de base, conformément aux prévisions du rapport d'évaluation. Les principaux produits pharmaceutiques sont également fournis. 3.1. Les populations des zones cibles sont sensibilisées et les opérations de suivi menées conformément aux prévisions du rapport d'évaluation.	3560 femmes ont bénéficié de micro crédits sur les 8500 prévus soit 41,88% - Réhabilitations et dotation en équipements de 6 écoles primaires - Construction, réhabilitation équipement de 6 établissements sanitaires a - Construction et réhabilitation de 2 Points d'eau - Création de la Pépinière Communautaire - Réhabilitation d'un Centre de Développement Communautaire - Réhabilitation du Centre de Formation Professionnel pour Adultes - Réhabilitation du Système d'Assainissement d'Ali Sabinus - Réhabilitation de la Piste rurale de Bankoulé - Fourniture de Médicaments de première nécessité à 8 pharmacies villageoises 80 % de la population connaissent les opérations du projet et ont participé à sa réussite	Rapports trimestriels sur les offres du projet et les rapports d'impacts ; Rapports de suivi et rapports de supervision ; les archives et les rapports trimestriels des sous-projets ; les rapports d'évaluation des stagiaires et les évaluations des centres de formation ; le certificat de réception des travaux.	1.1.1.1. Programme efficace de vulgarisation et de sensibilisation des communautés. 1.1.1.2. Les bénéficiaires des crédits utilisent les fonds du prêt judicieusement et adoptent des pratiques éprouvées. 1.1.1.3. Le mécanisme de gestion du Fonds est efficace et les communautés locales ainsi que l'administration des districts s'impliquent activement dans les activités des sous-projets.	6902 crédits octroyés aux 3560 femmes pour un montant total de 363 959 000 FD. Un fonds de crédits de 355.442.000 FD constitué pour poursuivre le dispositif - 2170 élèves dont 1141 garçons et 1023 filles en bénéficient L'accès à l'eau potable amélioré dans les zones touchées par le conflit.

	<p>4. Renforcement des capacités.</p> <p>5. Mécanisme de gestion du fonds.</p>	<p>4.1. Les activités de formation sont effectuées.</p> <p>5.1. Le mécanisme de gestion du Fonds est mis en place et il fonctionne comme prévu dans le rapport d'évaluation</p>	<p>- 6 rapports d'études thématiques élaborées</p> <p>- 1 rapport d'audit institutionnel disponible</p> <p>- 1 rapport d'étude d'impact sur les activités de microfinance</p> <p>-- 25 formations réalisées</p> <p>- 6 voyages d'études réalisés</p> <p>La CEP a été fonctionnelle et développé un partenariat avec les 18 associations, le PNUD, l'UNICEF et 5 partenaires de l'administration</p>		<p>Un meilleure connaissance des pratiques de lutte contre la pauvreté pour 90 % de la population.</p> <p>Une connaissance des défis en termes de microfinance, du profil clientes</p> <p>Des capacités nationales renforcées en termes de gestion du Microcrédit et de la mobilisation sociale</p> <p>Un réseau de partenariat tissé dans le domaine de lutte contre la pauvreté</p>
Principales activités	<p>A. Micro-crédit</p> <p>B. Travaux de génie civil</p> <p>C. Equipement</p> <p>D. Médicaments essentiels</p> <p>E. Formation</p> <p>F. Assistance Technique,</p> <p>G. Coûts d'exploitation.</p>	<p>Délai d'exécution</p> <p>60 mois</p> <p><u>Composantes :</u></p> <p>Activités GR : 2.64</p> <p>Réhabilitation SS: 2.24</p> <p>Renfort. Institut: 0.46</p> <p>Vulgarisation/Suvi : 0.37</p> <p>Gestion du projet : 0.82</p> <p><u>Financement</u></p> <p>Source Montant %</p> <p>(en UC)</p> <p>FAD 6,52 90</p> <p>Gvt 0,73 10</p> <p>Total 7,25 100</p>	<p>86 mois</p> <p>1.34</p> <p>1.80</p> <p>0.52</p> <p>0.25</p> <p>1.42</p> <p>4.79</p> <p>1.29</p> <p>6.08</p>	<p>1.1.1. Rapports de fourniture de crédits et rapports de suivi sur le terrain.</p> <p>2.1.1. Archives des sous projets et rapports de suivi sur le terrain.</p> <p>3.1.1. Rapports des activités de vulgarisation et rapports de suivi sur le terrain.</p> <p>4.1.1. Rapports d'évaluation des stagiaires et évaluation des centres de formation.</p> <p>5.1.1. Rapports trimestriels d'activités, rapports annuels et rapports d'évaluation à mi-parcours.</p> <p>6.1.1. Rapports d'audit et registres de décaissement du FAD/Gvt.</p>	<p>1.1.1.1. La collaboration avec les bailleurs de fonds favorise la complémentarité des opérations.</p> <p>1.1.1.2. La participation dynamique et soutenue des communautés.</p> <p>1.1.1.3. Les taux d'inflations sont bas, ce qui permet de maintenir un taux d'intérêt positif.</p> <p>1.1.1.4. Les intermédiaires financiers et le mécanisme de gestion du Fonds sont efficaces.</p> <p>En outre, le personnel est motivé.</p>

1. INTRODUCTION

1.1 Pour faire face à la dégradation continue des conditions de vie de la population consécutive à la guerre civile de 1990 - 1994 et à la succession de crises diverses (guerres régionales, chocs économiques ; sécheresse), le gouvernement s'est engagé en 1996 dans des programmes d'ajustement et de réformes économiques appuyés par le FMI et la Banque Mondiale.

1.2 Le projet Fonds Social de Développement (FSD) constitue la réponse de la Banque au Gouvernement pour faire face aux conséquences négatives de la guerre civile et de l'ajustement structurel sur la population. Il fait suite à la table ronde des bailleurs organisée à Genève en 1996 avec l'aide du PNUD et procède de la volonté politique du Gouvernement de freiner cette paupérisation de la population à travers l'octroi des crédits, l'amélioration de services sociaux de base et le renforcement des capacités institutionnelles.

1.3 A cette époque, la Banque soutient également le Gouvernement Djiboutien à travers une opération dans le secteur social (Projet Education BAD II) et deux autres opérations dans le secteur de la pêche et de l'appui aux réformes.(Projet de Développement Intégré de Ressources halieutiques et le Projet d'appui institutionnel à la Planification et aux Statistiques). Le projet FSD a été exécuté de 1999 et 2008. Cette exécution a été marquée par de multiples changements au niveau de la tutelle, la gestion et son suivi par la Banque. Il a connu 4 ministères de tutelle : à savoir le Ministère de l'Emploi, (1998-2000) le Ministère de l'Economie et des Finances (2000-2004) et enfin la Primature. (2005-2008). La Direction de la Cellule d'Exécution (CEP) a changé 4 fois. La supervision et le suivi ont été réalisés par 4 experts de la Banque de 1998 à 2008. Ces changements ont quelque peu pénalisé l'atteinte des objectifs du projet.

1.4 Le présent rapport d'achèvement a été élaboré sur la base du rapport d'achèvement établi par le Gouvernement en juin 2008; des rapports de supervision de la Banque, des rapports d'audit institutionnel, d'audit technique et d'une étude d'impact du projet. Toute la documentation disponible au niveau du projet et de la BAD, ainsi que toutes les informations recueillies auprès des représentants de l'administration, des partenaires et bénéficiaires du projet, au cours de la mission de terrain qui s'est déroulée à Djibouti du 12 au 26 juillet 2008, ont permis l'élaboration de ce rapport.

2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PROJET

2.1 Objectifs

2.1.1 Le Fonds Social de Développement visait à soutenir les efforts du Gouvernement pour réduire sensiblement la pauvreté à travers: i) l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base; iii) le renforcement des capacités institutionnelles et financières des bénéficiaires et l'appui aux initiatives émanant de la communauté.

2.1.2 Les prévisions du projet reposaient sur les principales hypothèses suivantes: (a) le Gouvernement reste attaché à sa politique de lutte contre la pauvreté ; (b) la disponibilité des ressources octroyées par les bailleurs en complément de l'action du FAD, c) les intermédiaires financiers et les partenaires d'exécution sont efficaces, d) la participation dynamique et soutenue des communautés et des autorités des districts, e) les bénéficiaires de crédit utilisent les fonds du prêt judicieusement, f) le mécanisme de gestion disposent des ressources humaines compétentes et en nombre suffisant pour offrir les services

d'intermédiation technique sollicités par les groupes cibles; et g) la structure de gestion responsable de la coordination des activités du projet dispose des spécialistes qualifiés et motivés financièrement. Toutes ces hypothèses ont été confirmées pendant la période d'exécution du projet.

2.2 Description

2.2.1 Le projet qui devait s'exécuter sur 5 ans avait 5 composantes à savoir : i) Activités génératrices de revenus, ii) Réhabilitation des services de base, iii) Renforcement des capacités institutionnelles, iv) Vulgarisation et suivi et v) Coordination et gestion du projet.

2.2.2 *Composante I.* Elle portait sur les volets de la promotion des activités de micro crédits et d'appui à la micro entreprise. Le budget total de cette composante était de 2,64 millions d'UC (36,3 %).

2.2.3 *Composante II.* Elle portait sur les activités de réhabilitation et l'équipement en matériel et mobilier de 10 écoles primaires,, la réhabilitation de 2 CMH à Tadjourah et Obock, et de 7 centres de santé et/ou de PMI, la fourniture de trois ambulances (Tadjourah, Obock et Dikhil), et des médicaments essentiels , l'adduction d'eau et de petits barrages dans les 4 districts de l'intérieur. Le budget total de la composante était de 2,42 millions d'UC.

2.2.4 *Composante III.* Elle comprenait les activités de formation des ONG, du personnel du projet et des ministères sectoriels et l'acquisition d'une expertise internationale de courte durée. Le coût total de cette composante était de 0,46 million d'UC.

2.2.5 *Composante IV.* Cette composante portait sur les actions de sensibilisation et de diffusion des informations sur les activités du Fonds ainsi que l'évaluation de l'impact sur les bénéficiaires des activités du Fonds. L'allocation budgétaire était de 0,37 million d'UC.

2.2.6 *Composante V.* Cette composante supportait les volets liés au fonctionnement et à l'appui logistique au bon fonctionnement du PFSD. Le montant de la composante était de 1,37 millions.

2.3 Formulation

2.3.1 Le projet Fonds Social de Développement a été conçu pour faire face à la dégradation des conditions de vie dans le cadre du programme de redressement d'urgence. Il intervient dans tout le pays mais particulièrement dans les régions fortement touchées par la guerre civile et cible essentiellement les femmes, les jeunes et les enfants parmi les populations pauvres de ces régions. Le présent projet résulte des recommandations de la table ronde de Genève de 1996 où la Banque avait été sollicitée pour intervenir dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie de la population. La mission d'identification de préparation a été organisée en novembre 1997 et la mission d'évaluation en mars 1998. Les phases du cycle du projet n'ont donc pas été respectées dans la formulation du projet. Lors de cette phase, il y a eu une surestimation de la capacité de la CEP, du Gouvernement et des partenaires à mettre en œuvre un projet aussi complexe. Le FSD a été approuvé par le Conseil d'Administration de la Banque le 08 Juillet 1998 et l'Accord de prêt signé le 25 Août 1998.

2.3.2 Le projet a été formulé selon une approche participative qui a associé les représentants des différents services administratifs concernés par ses activités, tant au niveau national que local. Les représentants des organisations de la société civile et le secteur privé, les représentants des bénéficiaires ont faiblement participé à la formulation du projet, lors des missions organisées par le FAD. L'approche genre a été prise en compte à toutes les phases du cycle du projet et un mécanisme de vulgarisation/suivi a été prévu pour apprécier les résultats du projet. L'appropriation du projet était faible au niveau des autorités locales dont les capacités étaient limitées. Le projet prévoyait aussi une commission nationale de lutte contre la pauvreté comme organe d'orientation et de coordination (CNLP) qui devait superviser les actions du BGP et qui était composé des représentants des ministères directement concernés par les activités du projet, des représentants des partenaires d'exécution et des bailleurs de fonds. La cellule d'Exécution du projet devait assurer la gestion quotidienne du projet sous la tutelle du Ministère des Finances et de du Plan chargé de la privatisation.

3. EXÉCUTION DU PRÊT

3.1 Entrée en vigueur du prêt et démarrage du projet

Tableau récapitulatif des conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'Accord de prêt

Conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'Accord de prêt	Date de satisfaction
Réalisation, à la satisfaction du Fonds, des conditions prévues à la Section 5.01 des Conditions Générales applicables aux accords de prêts et de garanties du Groupe de la Banque.	Août 1998

Tableau récapitulatif des conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt préalables au premier décaissement du prêt

Conditions préalables à l'entrée en vigueur du Protocole de prêt et Conditions préalables au premier décaissement du prêt	Date de satisfaction
i) Fournir la preuve de la mise en place de la FMF et du recrutement d'un personnel qualifié pour la FMF, dont le Directeur, le chargé de micro crédits, le chargé de la vulgarisation et du suivi, le chargé du renforcement des capacités, le contrôleur financier et l'assistant administratif/chargé de la passation de marchés.	Mars 1999
ii) Fournir la preuve de l'ouverture de compte spécial et de deux comptes en monnaie locale dans une banque acceptable pour le FAD, sur lesquels seront déposés les fonds du projet	Mars 1999

Tableau récapitulatif des « Autres conditions »

Autres conditions	Date de satisfaction
i) soumettre à la Banque, dans les six mois suivant l'entrée en vigueur du prêt, la preuve de l'achèvement du manuel des opérations du Fonds.	Février 2004
ii) Prévoir à compter du budget 1999, des dotations budgétaires adéquates pour financer la contribution du Gouvernement au coût du projet	continu

3.1.2 L'entrée en vigueur du prêt est intervenu le 10/05/1999. Le premier décaissement a été réalisé le 07/10/1999 sans que la conditionnalité sur l'achèvement du manuel des procédures au plus tard 6 mois après l'entrée en vigueur du prêt n'ait été remplie. Pour ce qui concerne le respect de la conditionnalité sur les dotations budgétaires de l'Etat chaque année, il n'a pas été toujours observé. Jusqu'en 2004, les sommes demandées n'ont jamais été versées intégralement et celles versées étaient bien moindres pour supporter les

engagements de l'Etat à l'exception de 2002. Le Gouvernement a décaissé 146.187.924 FD sur les 179.185.236 FD demandés.

3.2 Modifications

3.2.1 Les modifications les plus significatives concernent la tutelle du projet, des changements de modes d'acquisitions de biens et services et des réallocations des ressources entre les catégories de dépenses.

3.2.2 Au cours de son exécution de 1999 à 2007, le projet a été placé sous l'autorité de tutelle successive de trois ministères différents. Cette grande instabilité au niveau de son management et de sa supervision a rendu plus difficile son pilotage et sa coordination. En effet, de Décembre 1999 au 31 Décembre 2007, le projet a connu respectivement 4 changements de directeurs. Par ailleurs, de la période d'évaluation à celle d'achèvement du projet, il y a eu également 4 chargés de projet de la Banque qui ont eu la responsabilité de son suivi et de sa supervision.

3.2.3 En raison des manquements graves observés dans le processus des acquisitions au niveau de la CEP entre 2000 et 2003, il a été décidé en 2004 en accord avec l'Emprunteur de confier l'exécution du volet génie civil à l'Agence Djiboutienne d'Exécution des travaux d'intérêt Public pour son expertise. Par ailleurs, une partie des activités de réhabilitation des infrastructures a été abandonnée. Avec les retards subis, le projet a connu des modifications au niveau des dates limites de décaissement comme mentionné dans le tableau ci-dessous :

Ancienne date limite	Date de Révision	Nouvelle Date limite
31.12.2004	06.10.2005	30.06.2006
30.06.2006	19.09.2006	30.06.2007
30.06.2007	19.10.2007	31.12.2007

3.2.4 En ce qui concerne les réallocations des ressources du projet entre les différentes catégories de dépenses, les modifications demandées par le Gouvernement ont été acceptées par le FAD. Elles ont été justifiées par les besoins de ressources additionnelles par rapport aux allocations initiales de certaines catégories de dépenses telles que « Matériel », et « Coûts d'exploitation ». Ces besoins étaient liés à la sous-évaluation de certaines dépenses et à la prolongation des dates limites de décaissement. Ils ont été couverts par des ressources provenant d'autres catégories de dépenses, dont la catégorie de dépenses « Génie Civil », et « Formation ». Lors de la revue à mi-parcours de février 2002, du fait que le volet « micro entreprise » de la composante « Activités génératrices de revenus » n'avait pas encore démarré, il a été décidé de ré attribuer une bonne partie des fonds alloués au volet micro crédits en ne maintenant que le strict minimum pour des études de faisabilité. les allocations budgétaires par catégories de dépenses ont été révisées comme suit :

Montant en millions d'UC		
Catégories	Montant alloué	Montant révisé
Microcrédit	2.64	2.64
Génie civil	1.80	1.30
Matériel	0.43	0.53
Médicaments essentiels	0.39	0.39
Formation	0.63	0.53
Assistance technique	0.39	0.39
Coûts d'exploitation	0.97	1.47
Total	7.25	7.25

3.2.5 Enfin, malgré les 3 prorogations accordées pour clôturer le projet, un montant de 1,763 millions d'UC a été annulé, soit près de 28 % du coût du projet. Cette décision a été prise en concertation avec le Gouvernement compte tenu du caractère problématique du projet et des contraintes structurelles du portefeuille de la Banque à Djibouti.

3.3 Calendrier d'exécution

3.3.1 Le projet devait être exécuté pendant 5 ans, de Janvier 1999 à Décembre 2004. La durée réelle de son exécution s'est étalée sur 8 ans de Janvier 2000 au 31 Décembre 2007, accusant un retard de 3 ans.

Calendriers initial et effectif des activités du projet

Activités	Calendrier initial	Calendrier effectif
Négociation du prêt	Juin 1998	Juin 1998
Approbation du prêt FAD	Juin 1998	Juillet 1998
Signature de l'accord de prêt	Juillet 1998	Août 1998
Mise en vigueur du prêt FAD	Juillet 1998	Mai 1999
Mise en place de la CEP	Septembre 1998	Septembre 1999
Recrutement du Gérant du fonds et du personnel de la CEP	Septembre 1998	Octobre 1999
Fourniture de l'équipement de la CEP	Mars 1998	Janvier 2000
Recrutement des assistants techniques	Octobre 1998	Novembre 2001
Démarrage des activités de vulgarisation	Septembre 1999	Août 2001
Démarrage des activités de microcrédit	Janvier 1999	Janvier 2001
Démarrage des activités de génie civil	Janvier 1999-février 2000	Janvier 2001
Fourniture de l'équipement/mobilier & matériel	Juillet 1999-février 2002	Octobre 2001- juin 2006
Examens annuels des réalisations du projet	Nov. de chaque année	so
Revue à mi-parcours	Décembre 2002	Décembre 2002
Fin du projet	Septembre 2003	Juin 2007
Rapport d'achèvement	Décembre 2003	Juillet 2008

3.3.2 L'exécution du projet a connu des retards. En effet, il y a eu : i) un décalage de 10 mois par rapport à la date d'entrée en vigueur prévue ; ii) un décalage de 45 mois par rapport à la date d'achèvement initialement prévue dans le rapport d'évaluation ; iii) un décalage de 36 mois par rapport à la date du dernier décaissement prévu lors de l'évaluation. Du fait de ces décalages, il a fallu procéder à 3 prolongations de la date limite du dernier décaissement. Le taux d'exécution physique du projet est 60%. La composante AGR a amplement contribué à atteindre ce pourcentage.

3.3.3 L'exécution du projet a été affectée par les facteurs suivants: (i), la surestimation des capacités de la CEP, à gérer efficacement un tel projet; (ii) la non disponibilité d'un manuel des opérations durant les 4 premières années de vie a conduit à une mauvaise gestion des marchés; iv) les nombreuses suspensions pour causes des arriérés de paiements qui ont provoqué l'arrêt de décaissement notamment durant sur toute la durée d'exécution du projet (36 mois); v) les difficultés dans le décaissement des fonds de contrepartie ; vi) le non fonctionnement du Comité de Supervision qui a provoqué une très grande insuffisance dans la coordination intersectorielle et interministérielle et dans le pilotage du projet ; vii) l'instabilité dans le pilotage, la coordination et le management du projet du fait du changement au niveau de la tutelle, de la Direction du projet et des chargés de projet à la Banque a conduit incessamment à une remise en cause d'une bonne partie des actions prises viii) le manque de cohésion et de complémentarité au sein de l'équipe de la Banque en charge du suivi et de la supervision durant la période de fin 2000 à mi 2004; ix) le

manque de compétences au sein de la CEP pour la mise en œuvre de la composante « Réhabilitation des services sociaux de base » et la signature bien tardive de la convention avec l'ADETIP pour redresser la situation, x) l'inexpérience des entreprises djiboutiennes de construction du BTP qui a entraîné la réalisation de travaux de qualité médiocre durant les 3 premières années du projet, xii) la mauvaise communication entre l'emprunteur et la Banque a conduit à la lenteur dans les réponses de la Banque lors des demandes des avis de non objection.

3.4 Rapports

3.4.1 Le rapport d'évaluation prévoyait que la CEP devait soumettre au FAD des rapports d'activités trimestriels, des rapports d'activités annuels, et des rapports annuels d'audit. La CEP devait également préparer et transmettre au FAD un rapport d'achèvement du projet à la fin de celui-ci. L'Emprunteur s'est conformé à ces exigences, et la CEP a transmis au FAD vingt-cinq (25) rapports trimestriels d'activités couvrant la période de septembre 1999 à décembre 2006, 5 rapports annuels d'activités ainsi que des rapports d'audit du projet pour les exercices de 1999 à 2006 ainsi qu'un audit technique des travaux en 2005. L'Emprunteur a également transmis au FAD en juin 2008 le rapport d'achèvement du projet.

3.4.2 Les rapports d'activités trimestriels respectaient le format du Groupe de la Banque et leur qualité était généralement satisfaisante. Mais ces rapports, ainsi que les rapports d'activités annuels, étaient transmis au FAD parfois avec beaucoup de retard. En ce qui concerne les rapports annuels d'audit, les opinions des auditeurs externes étaient généralement positives sur la gestion du projet et les comptes du projet étaient systématiquement certifiés. Mais quelques faiblesses étaient parfois relevées au niveau du paiement des charges salariales, du contrôle interne (archivage des dossiers d'acquisition, tenue des dossiers du personnel, contrôle de la petite caisse, et du suivi des prêts. Les observations des auditeurs externes faisaient l'objet d'un suivi lors des missions de supervision, et étaient souvent prises en compte par la CEP nettement à partir de 2004. Quant au rapport d'achèvement de l'Emprunteur, il a été transmis au FAD en juillet 2008. Son contenu respecte le format du Groupe de la Banque, et fait une bonne présentation générale du projet, des résultats enregistrés et de l'impact du projet. Mais ce rapport présente quelques faiblesses au niveau de l'analyse des résultats du projet par rapport aux indicateurs vérifiables de la matrice du projet. L'annexe n° 8 présente les principales conclusions du rapport d'achèvement de l'Emprunteur.

3.5 Passation des marchés

3.5.1 L'accord de prêt FAD prévoyait, pour les biens et travaux, les modes d'acquisitions suivants : (i) appel d'offres national pour les travaux de construction ou réhabilitation des infrastructures sociales, (ii) consultation de fournisseurs à l'échelon international pour l'acquisition des équipements et mobiliers de la CEP et des partenaires du projet, et (iii) entente directe avec ADETIP, UNICEF, DISED respectivement pour la maîtrise d'ouvrage délégué dans l'exécution du volet génie civil, la fourniture des médicaments essentiels et la réalisation de l'étude d'impact. Pour les services, le mode d'acquisition prévu était la consultation sur la base de listes restreintes notamment les prestations des consultants et la réalisation des formations. Au début de l'exécution du projet, l'Emprunteur a eu d'énormes difficultés pour appliquer les règles de procédures du Groupe de la Banque en matière

d'acquisitions à cause essentiellement de l'absence d'un spécialiste en passation des marchés et d'un ingénieur chargé du suivi des travaux de génie civil au sein de la CEP. Mais le personnel de la CEP a par la suite été formé sur les procédures de la Banque en matière d'acquisitions et ces formations ont contribué à atténuer les effets de l'absence d'un spécialiste en passation des marchés. De même, la maîtrise d'ouvrage délégué du volet génie civil confié à l'ADETIP a permis d'améliorer sensiblement la qualité des travaux et réduit les délais de passation de marchés. Les dossiers-types du Groupe de la Banque ont été utilisés par le projet, mais certains dossiers soumis à la Banque ont effectué des va-et-vient entre le projet et la Banque avant leur approbation définitive.

3.5.2 Au cours de la mission de revue rétrospective des acquisitions du projet effectuée par le Groupe de la Banque à Djibouti en janvier 2004 et décembre 2006, il avait été relevé les faiblesses ou manquements suivants pour le projet FSD (i) l'archivage des dossiers d'acquisition est mal tenu au BGP, (ii) les procédures du Groupe de la Banque ne sont pas respectées par et (iii) la plupart des acquisitions d'un montant inférieur à 100 000 UC, seuil à partir duquel la revue à posteriori devaient se faire, ont été saucissonnés en plusieurs lots, sans respect des procédures nationales et celles de la Banque.

3.6 Ressources financières et décaissements

3.6.1 Le coût total du projet, hors taxes et hors douane, était estimé à l'évaluation à 7,25 millions d'UC, un prêt FAD de 6,52 millions d'UC et une contribution du Gouvernement de 0,73 million d'UC. A l'achèvement du projet, Le taux d'exécution financière est de 74% soit un niveau de financement de 4,79 millions d'UC pour le prêt FAD et 1,29 millions d'UC pour la contribution du Gouvernement. Le reliquat de 1,46 millions (28 %) a été annulé. En ce qui concerne la contribution du Gouvernement, son augmentation est le résultat de l'augmentation des certaines dépenses relatives aux frais d'exploitation consécutifs aux diverses prorogations. Le tableau ci-après présente les sources de financement du projet par catégories de dépenses à l'évaluation et à l'achèvement :

Sources de financement du projet à l'évaluation et à l'achèvement (en millions d'UC)

	A l'évaluation			A l'achèvement		
	FAD	GVT	Total	FAD	GOVT	Total
A. Microcrédit	2.64	0,00	2.64	1.39	0,00	1.39
B. Génie Civil	1.62	0,18	1.80	1,20	0,18	1.38
C. Matériel	0.43	0,00	0.43	0.53	0,00	0.53
D. médicaments essentiels	0.39	0,00	0,39	0,26	0,00	0,26
E. Formation	0.50	0,13	0,63	0,32	0,10	0,42
F. Assistance technique	0.35	0,04	0,39	0,35	0,04	0,39
G. Coût d'exploitation	0.46	0,51	0,97	0,752	1,07	1.84
Total	6.52	0.73	7.25	4.79	1.29	6.08

3.6.2 D'une manière générale, le calendrier des décaissements n'a pas été respecté. Les demandes de décaissements transmises au Groupe de la Banque étaient préparées par la CEP avec les formulaires appropriés. Mais les paiements étaient effectués par le Groupe de la Banque en moyenne deux mois après la date de soumission de la demande de paiement, généralement à cause des lenteurs internes à la Banque. Pour toute l'année 2003 et près de 18 mois des années 2005 et 2006, il n'y a pas eu de décaissement BAD du tout en raison des suspensions. L'important fonds de roulement qui était accordé a permis de maintenir le projet en vie. Le Gouvernement, de son côté, décaissait les fonds de contrepartie nationale de manière très irrégulière, mais le montant total de la contrepartie nationale, à l'achèvement du projet, est supérieur de près de 40% au montant prévu à l'évaluation.

4. RÉSULTATS ET PERFORMANCE DU PROJET

4.1 Performances opérationnelles

La performance opérationnelle du projet est jugée globalement satisfaisante. Toutes les activités prévues à l'évaluation ont été réalisées mais avec un dépassement de 48 mois par rapport au délai initial. Elles ont contribué à améliorer de façon significative le cadre et les conditions de vie des bénéficiaires. Les principaux résultats des activités opérationnelles du projet sont présentés ci-après, par composantes.

4.1.1 Composante 1. Activités génératrices de revenus

Résultat attendu: Le nombre des bénéficiaires ayant accès aux ressources du crédit s'est accru de plus de 8 500 personnes

Réalisations faites pour atteindre ce résultat :

Le projet a attribué depuis 2001, un montant global de 363 959 000 FDJ sous forme de prêts solidaires à 3 560 femmes par l'intermédiaire de 18 ONG. Le nombre de crédit cumulé s'élève à 6 902 crédits, soit 52 000 FDJ en moyenne par /prêt (300 US.). Le taux de réalisation est donc près de 80 % de l'objectif initial. Le taux d'intérêt réel était de 1,423% dégressif le mois ; soit 9,8% l'an. Le taux de recouvrement est de 97%. Le taux d'impayé est de 5.6% par rapport à l'enveloppe total décaissé. Les activités financées ont essentiellement touché le petit commerce, la restauration et la transformation des produits agricoles et d'élevage. Concernant les activités de micro entreprises, seuls 200 sur les 1000 microentreprises initialement prévues ont été financées pour un montant de 32 000 000 FDJ. Cette contre-performance s'explique par la faible expérience des associations dans ce domaine et de l'inexistence dans le pays d'une structure spécialisée chargée d'assurer les services d'appui –conseil aux bénéficiaires.

Selon une enquête réalisée par la DISED en décembre 2006 sur l'impact des activités génératrices de revenus sur les bénéficiaires, 81 % des clientes interrogées assurent qu'elles satisfassent correctement les besoins de leur famille. Les bénéfices dégagés des activités génératrices de revenus des femmes bénéficiaires ont réellement servi d'une part, à accéder aux services sociaux de base pour 39 % des bénéficiaires et, d'autre part à susciter un esprit d'entrepreneuriat féminin. Néanmoins, les bénéficiaires ont trouvé que la durée de renouvellement des prêts était longue.

Au niveau du genre, le micro crédit a permis aux femmes de conquérir une certaine autonomie et d'assurer un certain bien être de leurs familles. Le PFSD a apporté un impact social positif sur les femmes dans la mesure où le dispositif de caution solidaire leur a permis d'être plus solidaires; de se rapprocher d'avantage; d'apprendre à écouter les autres; de développer l'esprit d'équipe en mettant à profit leurs valeurs. Néanmoins elles trouvent que la durée de renouvellement des prêts étaient longues. Enfin la Composante a largement suscité l'amélioration de l'environnement institutionnel de la micro finance ; avec d'une part l'élaboration de la stratégie nationale de la Micro finance et d'autre part ; la mise en place depuis mai 2007 de la Loi n° 179/AN/07/5^{ème}L qui régleme les activités de micro finance sur le territoire de Djibouti.

4.1.2 Composante 2. Réhabilitation des services sociaux de base

Résultat attendu: Le pourcentage des personnes ayant accès aux services sociaux de base s'est accru de plus de 20 %

Réalisations faites pour atteindre ce résultat:

A la suite des défaillances observées dans la mise en œuvre du volet génie civil, le projet a signé avec l'ADETIP en 2005 une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée. L'ADETIP a procédé au recrutement des bureaux chargés de réaliser les études architecturales, des entreprises chargées des travaux et assurent le contrôle des travaux. Si cette option a permis d'améliorer la qualité des travaux, l'absence d'adduction d'eau et le manque de personnels constituent un problème majeur au fonctionnement des infrastructures réalisées.

Le projet a cependant construit et équipé 9 écoles primaires, 3 centres de santé, réhabilités et équipés, 1 centre médical hospitalier, 1 adduction d'eau et foré 3 puits. Tous les ouvrages sont en service. La construction des écoles dans une région dévastée par la guerre a permis l'augmentation notoire du nombre d'élèves et une meilleure mobilisation des parents d'élèves autour des questions de scolarisation. Le taux d'accroissement est de 10 % par l'an. Les établissements sanitaires animés par des agents de santé communautaire et des matrones, réalisent chacune en moyenne 150 consultations par mois. Dans les localités où les investissements du projet FSD ont été les plus importants, environ 50% des ménages font moins de 30 minutes pour accéder à un service de santé, et les réalisations du projet ont contribué à l'amélioration de l'état général de santé des populations locales.

Les réhabilitations des centres de développement communautaires et du Centre de Formation Professionnelle pour Adultes ont contribué de manière effective à faciliter l'apprentissage des métiers et les sensibilisations autour de activités génératrices de revenus. Dans le domaine de l'hydraulique villageoise, le projet a réalisé une adduction d'eau et réalisé 3 forages qui alimentent en eau près de 5 000 personnes. Les bénéficiaires ont été formés à l'utilisation des installations, et des comités de gestion des ouvrages ont été mis en place. L'octroi des médicaments à la Centrale d'Achats des Médicaments (CAM) a permis d'impulser la mise en place de 8 pharmacies villageoises, offrant ainsi la possibilité d'accès des populations rurales aux médicaments essentiels à un prix bien moindre.

Malgré ces réalisations, le volet constitue le talon d'Achille du projet du fait des problèmes suivants constatés: (i) des écarts importants constatés entre la programmation initiale prévue dans le rapport d'évaluation du projet et les réalisations dans la mesure ou des réalisations non prévues ont été faite tout de même; (ii) de la mauvaise qualité d'exécution de certains ouvrages en raison des ruptures de contrat et non prise en charge par l'Emprunteur; (iii) des incohérences au niveau de certains infrastructures dont les coûts de réhabilitation prévus à l'évaluation se sont avérés plus élevés.

4.1.3 Composante 3. Renforcement des capacités

Résultat attendu : Non déterminé

Environ 600 000 personnes dont 57% de femmes ont été sensibilisées par le projet, contre un objectif initial de 700 000 personnes, sur des thèmes tels que la lutte contre la pauvreté, la promotion des activités génératrices de revenus, le remboursement du crédit, la

gestion financière des caisses, le leadership et la dynamique de groupe, la démarche participative et la gestion rationnelle des portefeuilles de prêt. Dans le domaine de la mobilisation communautaire, l'objectif initial, qui était de former 1800 agents des ONG a été atteint et la proportion des femmes est de 99 % parmi les bénéficiaires. Le projet a financé la production d'environ 300 manuels et la formation continue de 150 agents de caisses. Ces acquis se traduisent notamment par une meilleure gestion des caisses, un recul des impayés, une participation plus importante des femmes à la vie citoyenne, des comportements plus volontaristes dans la lutte contre la pauvreté et une amélioration des connaissances en matière de gestion des activités génératrices de revenus.

Les équipements (véhicules et matériels informatiques) qui étaient prévus pour les partenaires institutionnels du projet ainsi que pour la cellule de gestion du projet ont été acquis. Le personnel de la cellule de gestion du projet et les agents des structures de microfinance directement concernées ont bénéficié des formations financées par le projet, pour améliorer leurs capacités de conception, de mise en œuvre et de suivi des projets et programmes de lutte contre la pauvreté. Un accent particulier a été mis sur la gestion des activités de microfinance au niveau de la Cellule que des partenaires. Les appuis du projet ont, par exemple, permis à ces associations et ONG de mieux se structurer, de se professionnaliser et de démarrer le processus de transformation en caisses d'épargne et de crédit. Le projet a contribué à la réalisation d'une base de données sur les clientes. Environ 2041 membres des ONG et SFD ont été également formés en gestion de portefeuille et dans l'approche genre. Enfin, le projet a financé la formation de plus de 40 filles en couture. Bien que les formations des membres de la CEP aient permis au personnel du projet d'acquérir de nouvelles connaissances et d'actualiser les nouvelles techniques de gestion informatisé, force est de constater que le gap en formation des associations intermédiaires est encore très large et mérite qu'on s'y adonne à fond surtout si l'on veut mettre en place avec leur aide des Institutions de Micro Finance.

4.1.4 Composante 4. Vulgarisation et suivi

Résultat attendu: Non déterminée à l'évaluation

Réalisations faites pour atteindre ce résultat :

Environ 600 000 personnes ont été informées sur les activités du projet. Le projet a réalisé des films documentaires et des publi-reportages, des plaquettes d'information sur le projet, des affiches thématiques, des boîtes à images avec des slogans traduits dans les langues nationales du pays. Le projet a organisé des émissions radiophoniques avec des sketches à la radio dans les langues nationales sur les activités du projet. Le projet a réalisé plus de 6 ateliers de sensibilisation sur les pharmacies communautaires; les activités génératrices de revenus et la société civile en direction des ONG et autres acteurs de développement. Le projet a publié 6 bulletins d'information; 30 articles dans le quotidien national et élaboré et réalisé deux fascicules: un guide de vulgarisation sur les bonnes pratiques du micro crédit et une stratégie de communication pour le développement.

Dans le cadre du suivi et de la supervision du projet, 6 études ont été réalisées sur les thèmes suivants: i) les contraintes économiques des femmes, ii) évaluation sociale en milieu rural, iii) mise en place des pharmacies communautaires, iv) impact des AGR, v)

potentialités du secteur de la microfinance; vi) financement de la petite et moyenne entreprise et, vii) impact de la composante micro crédits.

Ces actions ont véritablement contribué à faire connaître le projet et ont permis de susciter un véritable enthousiasme au sein des populations féminines pour le développement d'activités génératrices de revenus.

4.1.5 Composante 5: Gestion du projet

Résultats et performance

Le personnel de la CEP comprenant 1 directrice, 4 responsables de composantes, 1 administrateur gestionnaire, 1 comptable, 5 assistants, 2 agents de soutien, 3 chauffeurs, pris en charge par le projet. Les locaux du projet au siège à Djibouti ont été réhabilités et équipés par le projet. Les principaux équipements sont : 4 véhicules, 12 ordinateurs, 20 imprimantes, 12 onduleurs, le mobilier de bureau et le matériel de reprographie. Tous les biens du projet ont été inventoriés et réceptionnés par le ministère de tutelle du projet, à l'achèvement de celui-ci. Le projet disposait d'un manuel des opérations et des procédures administratives et financières, et d'un système informatisé de gestion comptable et financière.

Au cours de son exécution, le projet a développé de bonnes pratiques dans plusieurs domaines. Il a inculqué aux partenaires et aux bénéficiaires une démarche de gestion participative qui leur a permis de jouer un rôle actif dans le choix, le financement et la réalisation des ouvrages communautaires. La mise en œuvre du volet activités génératrices de revenus s'est effectuée en choisissant dans chacune des cinq régions de la zone du projet une ou deux structures intermédiaires avec lesquelles était signé un cadre de partenariat, ce qui a permis de maîtriser l'environnement et d'obtenir un impact réel sur le terrain. Par ailleurs, le projet a mis en œuvre un important plan de communication qui a donné beaucoup de visibilité à ses réalisations et a contribué à mobiliser l'opinion sur la problématique de la lutte contre la pauvreté et la promotion des activités génératrices de revenus à Djibouti. Ces bonnes pratiques ont inspiré d'autres projets similaires financés par les autres bailleurs qui ont organisé des voyages d'études pour s'imprégner de l'expérience du projet FSD. L'expérience acquise a conduit le Gouvernement à créer une agence spécialisée dans la lutte contre la pauvreté et à initier un fonds national de Solidarité pour financer ses activités.

4.2 Performance institutionnelle

4.2.1 Le dispositif institutionnel prévoyait, à l'évaluation, que le projet serait exécuté par une cellule de gestion du projet. Elle était placée sous la supervision d'une Commission nationale de lutte contre la pauvreté (CNLP). Cette dernière devait regrouper les représentants des divers ministères et des associations de la société civile, et devait agir comme organe d'orientation et de coordination. Si la CEP et le CNLP ont été créés, le dispositif mis en place n'a pas fonctionné comme initialement prévu. De même, le décret portant création du FSD n'a jamais été signé. Cette disposition aurait pu nuire considérablement au projet en cas de conflit éventuel.

4.2.2 En effet, si la CEP et les partenaires ont coordonné la mise en œuvre des activités du projet au niveau national et au niveau régional, le CNLP s'est réuni de façon très irrégulière et n'a plus fonctionné depuis avril 2001. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la présidence du Comité national de pilotage avait été initialement confiée au ministère des Finances et du plan, alors que la tutelle du projet changeait pour échoir finalement à la Primature. Par ailleurs, les relations entre la CEP et ses organes de tutelle entre 2000 et 2001 (Ministère de l'emploi) étaient parfois conflictuelles. La périodicité semestrielle des sessions de travail de ce comité qui avait été retenue n'a pas vraiment été respectée les deux premières années où il a fonctionné. La non opérationnalité de cette instance a fortement handicapé le pilotage de ce projet. Ainsi les aspects sur la trans-sectorialité soutenue par le projet, la responsabilisation et l'appropriation par tous les ministères concernés n'ont pu être mis en valeur et ce, malgré les nombreux rappels de la Banque à ce sujet. La performance globale est cependant jugée non satisfaisante

4.2.3 La Cellule d'Exécution du projet (CEP) a été mise en place en 1999. Toutefois, il a connu un mouvement très important (4 directeurs) en son sein non bénéfique en terme de rentabilité. L'équipe du projet n'a été vraiment opérationnelle qu'à partir de juillet 2005. A travers ces activités, la Cellule a néanmoins tissé un réseau de partenariat avec le PNUD, l'UNICEF, 18 institutions de microfinance, la Banque Mondiale, le PAM, 5 structures publiques spécialisées (médicaments, radios, statistiques, micro entreprises) nécessaires pour consolider les acquis dans les opérations futures.

4.2.4 Les missions de supervision de la BAD se résument à 15 missions pendant toute la durée du projet, soit une moyenne de 1.8 missions par an. C'est surtout à partir de 2005 que les supervisions se sont accentuées.

4.3 Performance des consultants, entreprises et fournisseurs

4.3.1 D'une manière générale, les principales conditions et clauses des contrats ont été respectées par les partenaires du projet. Les services des consultants étaient généralement de bonne qualité. Les entrepreneurs ont livré des ouvrages dont la qualité était acceptable mais des dépassements de délais parfois importants, souvent liés à l'inexpérience et à l'absence d'un système de supervision ont été enregistrés avant la signature de la maîtrise d'ouvrage délégué avec l'ADETIP. Les biens livrés par les fournisseurs correspondaient aux spécifications techniques des commandes, mais certains fournisseurs n'ont pas respecté les délais.

4.3.2 En vue de renforcer la capacité institutionnelle locale dans l'exécution du projet, il était prévu le recrutement d'un opérateur pour appuyer la cellule Micro finance. Malgré l'importance de cette action et la plus value qu'elle aurait apportée au projet dans sa consolidation et sa pérennisation, le recrutement n'a jamais été fait en raison de la mise en place d'un opérateur par le projet de promotion de la micro entreprise qui devait assurer les mêmes tâches.

Performance des prestataires

4.3.3 Pour la mise en œuvre des activités de la composante « Activités Génératrices de revenus », 18 ONG nationales ont été recrutées et signé 43 conventions d'intermédiation financière. Leurs prestations ont été jugées satisfaisantes. Ces ONG ont fait preuve d'une volonté et d'une disponibilité exemplaires. Elles ont largement contribué à la réussite de la composante. Trois autres conventions ont été signées : la DISED pour la réalisation de

l'étude d'impact de l'octroi des micro crédits, l'UNICEF pour la fourniture des médicaments essentiels ainsi que l'ADETIP pour la maîtrise d'ouvrage délégué dans la réalisation de 3 infrastructures sanitaires. Tous ces partenaires ont parfaitement rempli leurs missions respectives conformément aux conventions signées avec chacune d'elle. Pour ce qui est des consultants recrutés pour des études spécifiques, étude d'impact des activités génératrices de revenus et les cabinets d'audits, les prestations ont été de qualité mais avec des problèmes de respect de délai pour le dépôt des rapports. La Performance est jugée globalement satisfaisante.

Performance des entrepreneurs et fournisseurs

De manière globale, les entreprises sont parvenues difficilement à assumer les tâches confiées dans les règles de l'art. On s'est retrouvé avec des travaux mal exécutés mais tout de même payés. Les pénalités n'ont pas toujours appliquées comme cela se doit. Pour ce qui est des fournisseurs, ils ont généralement honoré leurs engagements. La performance est jugée non satisfaisante.

4.4 Performance financière

Le document d'évaluation ne précise pas le niveau de rentabilité financière du projet. Toutefois, les remboursements des prêts par les femmes ont permis de récupérer 355 442 000 FD qui constituent un « revolving funds » pour les activités de microcrédit. Le dispositif d'épargne solidaire mis en place a permis de dégager une épargne des femmes d'un montant supérieur à 10 millions de FD. La performance est jugée satisfaisante.

4.5 Performance économique

Tout comme pour la performance financière, le document d'évaluation n'a pas indiqué la rentabilité économique du projet. Le dispositif de micro crédits avec incitation à l'épargne a permis aux associations et aux clientes de se familiariser avec la culture de l'épargne. Les bénéfices économiques du projet sont attendus avec la pérennisation de la ligne de crédit en place qui pérennise les interventions du projet en matière de microfinance. Environ 1/3 des clients affirment réinvestir dans l'activité. Les charges récurrentes résultant des différents ouvrages construits devront être pris en charge par les différentes régions par le biais des transferts réalisés au niveau des régions.

5. INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DU PROJET

5.1 Impact social et sur la réduction de la pauvreté

5.1.1 Dans la zone du projet, environ 60000 personnes ont été sensibilisées sur le projet. Ces campagnes de sensibilisation ont permis aux populations cibles de comprendre le bien-fondé du projet et les avantages des activités génératrices de revenus. Ainsi les bénéficiaires ont eux-mêmes choisi, dans les différentes localités d'intervention du projet, les types d'infrastructures sociocommunitaires qu'ils souhaitaient en fonction des spécificités de leurs localités et de leurs besoins. Les 9 écoles, les 2 centres de développement communautaires et de formation professionnelle, les 4 établissements sanitaires construites, réhabilitées et équipées, les adductions d'eau et les puits, les pistes rurales réhabilitées par le projet ont amélioré de façon très significative le cadre et les conditions de vie des bénéficiaires, ainsi que leur situation sanitaire. De même, les

équipements médicaux et les médicaments essentiels remis à la centrale d'achat ont contribué à asseoir un système d'accès pérenne aux médicaments.

5.1.2 Le projet a également eu un impact très important sur le niveau d'éducation des bénéficiaires. Les enfants des régions isolées peuvent, grâce aux 9 écoles créées et équipées par le projet, fréquenter le cycle primaire et mieux se préparer pour leur future vie scolaire. Les adultes dont, 3500 ont reçu une formation professionnelle qu'ils utilisent dans des activités productives. Les 3 652 projets financés ont permis aux bénéficiaires d'augmenter leurs revenus monétaires. L'enquête d'impact des activités génératrices de revenu sur les conditions de vie des ménages, réalisée en 2007 par le projet, a révélé que 64% des bénéficiaires perçoivent qu'elles vivent mieux et qu'elles font mieux vivre leurs familles par rapport à la période d'avant le crédit. Aussi, 81 % assurent en outre satisfaire les besoins de la famille en termes de dépenses de nourriture, de santé et de scolarité.

5.2 L'impact sur les femmes

L'impact du projet sur les femmes est considérable. Elles sont les principales bénéficiaires des activités de micro finance réalisées par les 15 structures de microfinance mises en place par le projet. Elles représentent 100% des 3650 personnes touchées par les 6302 microprojets financés par le projet. Ces activités leur ont permis d'améliorer le niveau de revenus, développer leurs capacités d'entreprendre, valoriser leur statut social, renforcer le lien social entre les membres et d'asseoir leur autonomie. Ces acquis se traduisent par exemple par une participation plus accrue aux activités commerciales et une structuration des organisations féminines qui leur assurent une voie de mobilisation et de plaidoyer et une meilleure organisation dans la gestion de leurs activités. Les centres de santé et les écoles mis en place par le projet ont réduit les temps d'accès aux services de soins et les écarts de parité entre les filles et les garçons. **(0.9)**. De même, la réalisation des ouvrages d'hydraulique à proximité immédiate des habitations a permis des gains de temps très importants aux femmes qui, auparavant, consacraient de nombreuses heures pour aller puiser l'eau dans des oueds se trouvant à plusieurs kilomètres de leurs domiciles.

5.3 Incidences environnementales

Le projet était classé dans la catégorie environnementale II, et ses effets négatifs potentiels sur l'environnement étaient considérés comme limités. En revanche, les actions réalisées ont eu un impact sur l'environnement. Les travaux de réhabilitation des systèmes d'assainissement et de protection des forêts ont contribué à la protection de l'environnement. Ainsi, le projet a contribué à freiner la désertification, grâce à la création des pépinières. Les infrastructures sociocommunitaires ont été choisies et réalisées en tenant compte des considérations environnementales, de même que les microprojets financés dans le cadre des activités de micro finance du projet.

6. VIABILITÉ DU PROJET

6.1 La durabilité du projet, qui a été prise en compte à toutes les phases du cycle du projet, a été confirmée à l'achèvement. Elle s'appuie sur la forte participation des associations locales des bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus et sur l'implication effective des structures décentralisées de l'État.

6.2 En ce qui concerne les bénéficiaires, le projet a été identifié, préparé, évalué sans eux mais il a été exécuté avec leur participation active et la prise en compte de leurs avis. Le projet fait l'objet d'une appropriation forte de la part des bénéficiaires, qui ont contribué à asseoir un mécanisme de financement des activités de microfinance et à la transformation des institutions de microfinance en caisses d'épargne et de crédit. Les campagnes de sensibilisation et de vulgarisation des bonnes pratiques ont également contribué à la durabilité du projet en donnant aux bénéficiaires des connaissances sur les enjeux et les modalités de lutte contre la pauvreté ainsi que sur l'entretien des réalisations du projet. Les réalisations du projet telles que les écoles, les centres de formation professionnelle, les centres de santé génèrent des ressources qui doivent leur permettre de s'autofinancer.

6.3 Enfin, les structures décentralisées de l'État ont été associées à toutes les phases du cycle du projet. Elles ont mis à disposition des terrains pour la réalisation des infrastructures sociocommunautaires et contribuent au fonctionnement de plusieurs infrastructures créées par le projet dans leurs localités. En vue de leur permettre d'améliorer leurs capacités de conception et de mise en œuvre des projets et programmes de lutte contre la pauvreté, ces structures décentralisées de l'État ont reçu des appuis du projet.

6.4 Au niveau national, la pérennisation des activités de microfinance est assurée par la création par le Gouvernement de l'Agence Djiboutienne de Développement Social (ADDS) pour la consolidation des acquis du PFSD dans le domaine de la réduction de la pauvreté. Cette disposition est renforcée par la rétrocession des fonds recouverts dans le cadre des AGR et la mise en place d'un Fonds de Solidarité Nationale de 1 milliard de FDJ pour le financement des actions de lutte contre la pauvreté par le Gouvernement.

7. PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR

7.1 Performance de la Banque

7.1.1 Le cycle du projet a été respecté et la Banque a effectué 15 missions de supervision en huit ans et demi d'exécution du projet, soit une moyenne de 1,85 qui est largement supérieure à la norme de 1,5. La durée des missions de supervision était généralement acceptable, mais leur composition n'était pas toujours adaptée à la particularité du projet. Le manque de cohésion au sein de l'équipe de la BAD en charge du projet durant les 4 premières années n'a pas été du tout bénéfique pour une bonne gestion. Les conditions du prêt FAD étaient appropriées et de nature à permettre une bonne exécution du projet, ce qui a été le cas même si ces conditions ont été satisfaites avec beaucoup de retard à cause des lenteurs administratives. Les décaissements ont été régulièrement effectués, malgré quelques retards, et des formations sur les acquisitions et les décaissements ont été donnés au personnel du projet. De même, le recrutement de l'ADETIP a permis de suppléer aux carences de la CEP en matière d'exécution des travaux de génie civil.

7.1.2 L'interprétation par la Banque des priorités et des problèmes de la période post – conflit était donc appropriée et les actions du projet ont apporté les améliorations attendues par l'Emprunteur et les bénéficiaires. Aucun événement ultérieur, non prévu au moment de l'évaluation, n'est venu diminuer la validité des priorités initiales du projet. Cependant, les changements répétés des chargés de projet, à la direction du projet et au niveau de sa tutelle ont perturbé la bonne exécution du projet. Mais cette situation n'a pas compromis

l'atteinte des objectifs du projet. La performance de la Banque est globalement satisfaisante.

7.2 Performance de l'emprunteur

Malgré que la satisfaction des conditions du prêt FAD ait été rapide, la performance de l'Emprunteur a été non satisfaisante dans l'ensemble. La libération de la contrepartie nationale a été irrégulière et le prêt a connu plusieurs suspensions pour cause d'arriérés. De même, les « Autres conditions » ont été toutes satisfaites mais avec des dépassements de délais parfois importants notamment pour le manuel de procédures. L'Emprunteur a facilité le bon déroulement des missions de supervision de la Banque et a contribué à l'atteinte de leurs objectifs. Il a perçu positivement l'intervention de la Banque et a su réagir face aux graves problèmes produits dans la mise en œuvre de volet réhabilitation des services sociaux de base. Les faiblesses relevées dans le fonctionnement du CNLP et les multiples changements de direction du projet et de tutelle ont eu des effets négatifs visibles dans les résultats du projet. La performance de l'Emprunteur est jugée non satisfaisante.

8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION

La pertinence du projet est particulièrement élevée. Les principales réalisations physiques attendues du projet ont été réalisées sauf pour les micro infrastructures. Le volet de la micro finance est une réussite. La performance globale du projet est jugée satisfaisante. La notation détaillée du projet figure en annexe n° 5.

9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

9.1 Conclusions

Le projet de lutte contre la pauvreté, dont la date initiale du dernier décaissement était fixée au 31 décembre 2003, a été finalement achevé en juin 2007. Toutes les activités prévues n'ont pas été réalisées et le taux d'exécution physique est estimé à 60%. Les objectifs initiaux du projet étaient réalistes mais les capacités nationales étaient surestimées. Le projet a contribué à améliorer les conditions de vie des populations démunies grâce aux activités génératrices de revenus, notamment chez les femmes. Les infrastructures sociocommunautaires ont contribué à la relance de la vie socioéconomique dans les localités de l'intérieur du pays dévastées par le conflit de 1990. Le projet a aussi permis aux structures publiques nationales chargées du développement social et aux associations locales d'améliorer leurs capacités de conception et de mise en œuvre des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.

9.2 Enseignements tirés

L'exécution du projet, qui a mis à contribution des intervenants divers et qui visait plusieurs types de bénéficiaires, a permis de tirer de nombreux enseignements. Les principaux enseignements sont liés à la conception et à la formulation du projet, aux conditions, et à l'exécution et à la supervision du projet. Ils sont énumérés ci-après :

Conception et formulation du projet :

- L'implication des bénéficiaires et la communication plus proactive entre le Gouvernement, les partenaires publics et privé et la Banque dans toutes les phases du cycle du projet sont un gage pour le choix et la bonne exécution des activités du projet.
- Dans le choix des sites du projet et la réalisation des infrastructures sociocommunautaires, l'attention n'est pas suffisamment portée sur l'implication des partenaires et la disponibilité de l'eau potable. Cette situation a entraîné du retard dans l'exécution et des coûts additionnels liés aux équipements supplémentaires ;
- Les besoins des populations pauvres sont nombreux et divers. L'amélioration durable du cadre et des conditions de vie de ces populations nécessite donc la mobilisation des moyens financiers importants et des actions répétées sur le terrain. L'approche programme paraît, en conséquence, plus indiquée pour ce type d'opérations que l'approche projet.

Conditions :

La condition portant sur la réalisation du manuel de procédures a été satisfaite avec 4 années de retard. La responsabilisation du ministère de tutelle du projet et le dialogue permanent avec l'Emprunteur peuvent permettre un meilleur suivi de la satisfaction des conditions et réduire les délais dans ce domaine.

Exécution et supervision du projet :

- Les faiblesses de la CEP ont conduit à la paralysie des travaux de réhabilitation des infrastructures. L'exécution du volet micro finance a été confiée aux institutions de microfinance locales. L'exécution a montré que les faibles capacités de la CEP et des partenaires sont très pesantes dans ce type de projet. Il est nécessaire de mieux les rendre en compte au moment de l'évaluation du projet pour ne pas hypothéquer l'atteinte des objectifs fixés.
- Les projets de type FSD ciblent des domaines variés avec des modalités d'acquisition et d'exécution très complexes. Cette situation justifie le recours aux maîtres d'ouvrage délégués (MOD). Il est nécessaire que la sélection du MOD soit réalisée avant le démarrage des travaux pour garantir le processus d'acquisition et la bonne qualité des travaux.
- Les projets intégrés comme le Fonds Social concernent des activités et compétences multiples. Pour le suivi efficace de ce type de projets, la Division responsable du projet doit associer les autres Divisions concernées par les activités du projet, lors des missions sur le terrain et veiller à la cohésion du Groupe chargé des supervisions.
- Le non paiement régulier des fonds de contrepartie pénalise l'exécution du projet.

9.3 Recommandations

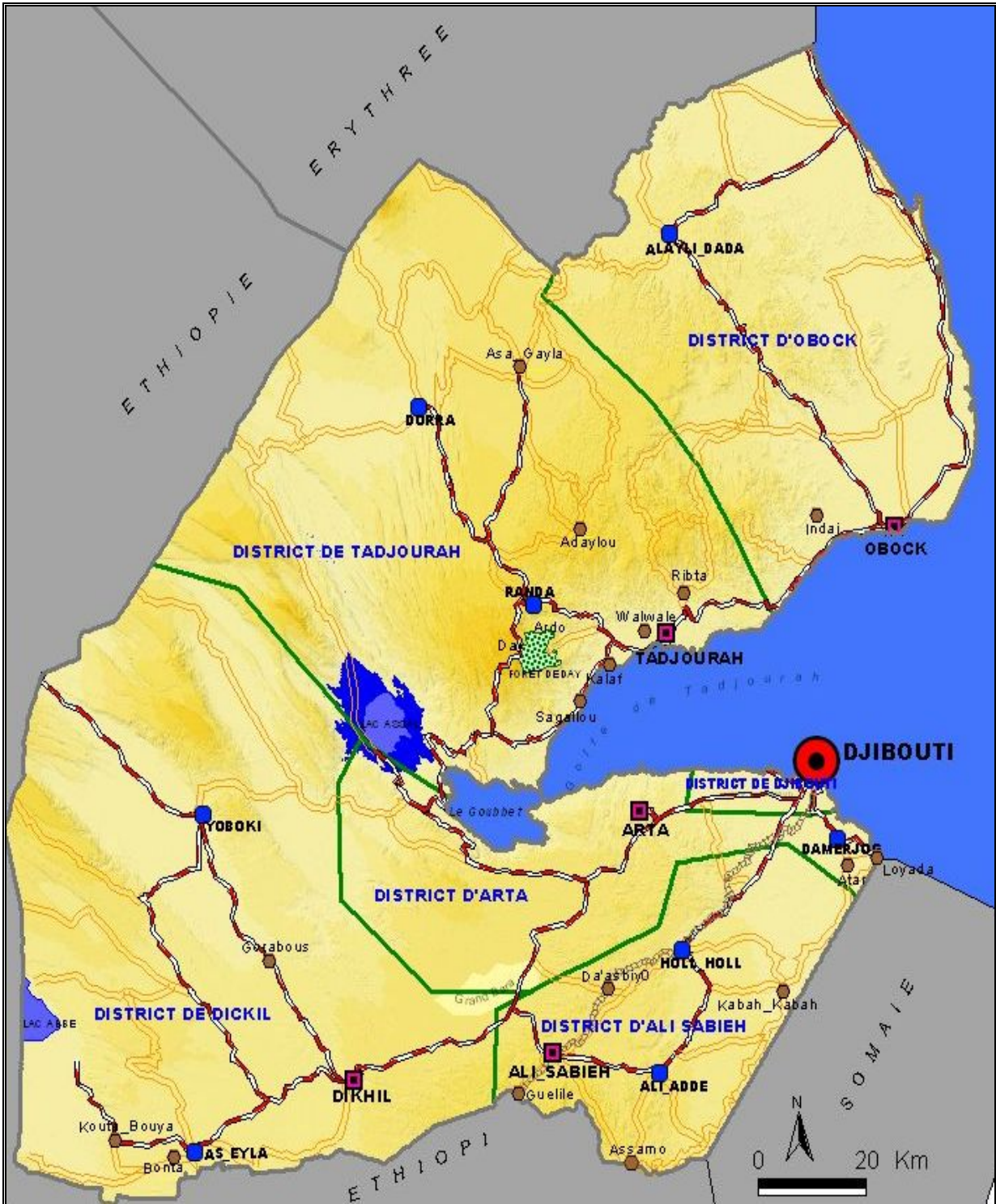
Au Gouvernement :

- Dès l'approbation d'un projet, il faut responsabiliser la CEP pour l'élaboration du manuel de procédures;
- Favoriser l'implication des partenaires dans le choix des priorités et l'exécution de activités ;
- Favoriser la réalisation des travaux par des structures disposant d'un avantage comparatif lorsqu'elles existent telles que les agences d'exécution des travaux (AGETIP) pour réduire les risques de retard dans le processus des acquisitions ;
- Libérer dans les délais et d'une manière régulière, les fonds de contrepartie afin de faciliter la bonne exécution du projet;
-

Au Groupe de la Banque

- Veiller à une préparation minutieuse des projets en respectant les différentes phases du cycle du projet ;
- Dans les matrices du cadre logique des projets, il faut choisir des indicateurs plus ciblés, permettant de mesurer les effets réels et directs d'un projet, notamment en ce qui concerne l'objectif sectoriel ;
- La Division responsable d'un projet doit veiller à ce que la composition des missions sur le terrain corresponde au contenu du projet, et assurer la cohésion des membres de l'équipe chargés de la supervision activités du projet ;
- Assurer un dialogue permanent avec l'Emprunteur pour éviter les longues périodes de suspensions

ANNEXE 1 : CARTE DE LA RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI



ANNEXE 2 : RÉALISATIONS PAR COMPOSANTES

	A l'évaluation			A l'achèvement		
	FAD	GVT	Total F	FAD	GOVT	Total
A. Activités Génératrices de revenus t	2.64	0,00	2.64	1.39	0,00	1.39
B. Services sociaux de base	2.24	0,18	2.42	1,20	0,18	1.38
C Renf. capacités institutionnelles	0.46	0,00	0.46	0.53	0,00	0.53
D. Vulgarisation et suivis	0.37	0,00	0.37	0,26	0,00	0,26
E. gestion du projet	0.82	0.55	1,37	1.72	1,11	2.82
Total	6.52	0.73	7.25	4.79	1.29	6.08

DÉCAISSEMENTS ANNUELS PAR SOURCES DE FINANCEMENT

PRÊT FAD: 6 250 000 UC

Années	Montant décaissé (UC)	Cumul des décaissements UC)	% cumulé des décaissements
1999	93 505.51	93 505.51	1.4
2000	631 299.32	724 805.43	11.1
2001	187 771.63	912 577.1	13.9
2002	361 906,04	1 422 720.70	21.8
2003	0	1422 720.70-	21.8
2004	748 878	2 171 598.70	33.3
2005	162 255.97	2 333 854.67	35.8
2006	1 949 671.38	4 283 526.05	65.7
2007	280 075.54	4 563 601,59	69.9
2008	233371.71	4 797 314.3	73.6

Contribution du Gouvernement : 187 108 110 FDJ

Années	Montant décaissé (XOF)	Cumul des décaissements (XOF)	% cumulé des décaissements
1999	3 850 000	38 500 000	2.05
2000	12 046 522	15 896 522	8.5
2001	8 750 000	24 646 522	13.1
2002	4 000 000	28 646 522	15.3
2003	23 500 000	52 146 522	27.9
2004	32 684 500	84 831 022	45.3
2005	5 8333 334	90664 356	48.4
2006	10 000 000	100 664 356	53.8
2007	2 500 000	103 164 356	55.1

ANNEXE 3 : BILAN DU MICROCRÉDIT OCTROYÉ AUX FEMMES

N° d'IMC	Nom	Zone d'intervention	Montant octroyé	Nombre de crédits cumulés	Nombre de clientes touchées	Nombre de clientes actives	Nombre de Conventions	Nbr de centres de crédit	Nombre de gestionnaires
1	ACP	Balbala	20,796,000	558	320	0	3	6	0
2	AFAS	Ali Sabieh, Holl-holl et Dasbiyo	89,703,000	1,153	353	353	6	7	2
3	AFFLCP	Quartier 5, 6 7et 7 bis - cité du Stade et Gabode	28,520,000	650	298	298	3	6	1
4	AFT	Tadjourah	16,000,000	200	100	100	2	4	1
5	ARTA	Arta	1,800,000	60	60	0	1	2	0
6	ATU YOO FAN	Arhiba, enguela, Quartier 4	25,110,000	497	249	249	3	7	1
7	DIKHIL	Dkhil	16,020,000	414	294	294	2	3	1
8	Djib Aid	Djibouti	1,500,000	50	50	0	1	2	0
9	IFTIN	Quartier 1; 2 et 3	7,980,000	199	127	127	2	5	2
10	MER ROUGE	Pompage, ambouli, phare et djebel	12,180,000	318	222	222	2	6	1
11	OBOCK	Obock	7,080,000	158	78	78	2	3	
12	TADJ AID	Tadjourah	11,520,000	152	60	60	3	4	1
13	UNFD	Balbala	75,440,000	1,480	544	544	4	10	2
14	WEA	Wea, Douda et Damerjog	9,920,000	192	96	96	3	3	1
15	PAIX et LAIT	Balbala, Wahledabba, Hahabley	13,320,000	252	252	252	1	7	1
16	DAMERJ OG	Arta, PK12	6,000,000	146	146	146	1	3	1
17	APEF	Q5,6,Stade	9,510,000	241	241	241	1	5	1
18	YOBOKI	Yoboki	11,400,000	182	70	45	3	2	1
T O T A L			363,799,000	6,902	3560	3105	43	85	17

ANNEXE 4 : LISTE DES MARCHÉS PASSÉS DANS LE CADRE DU PROJET**TRAVAUX**

Numéros des marchés	Date des marchés	Libellés des marchés	Prestataires	Montant en FDJ	Mode d'acquisition
Marché FSD/BAD/GUIR/04/01/ LOT A	Avr-01	Travaux de renforcement de l' <u>école primaire de Guirrori</u>	ALI ISSE	3,444,880	APPEL
Marché n° : FSD/BAD/GUIR/04/01/ LOT B	Avr-00	Travaux de réhabilitation de l'école primaire de Guirrori	IKB	3,310,380	
Marché FSD/BAD/GUIR/04/01/ LOT C	Avr-01	Travaux de renforcement de l'école primaire de Guirrori	TECHNART	3,464,030	
Marché FSD/BAD/GUIR/04/01	Dec-01	Travaux de réhabilitation de l' <u>école primaire de Guirrori</u>	IKB	1,181,000	D'OFFRES
Marché FSD/BAD/TAD/04 /01	Avr-01	Travaux de renforcement du <u>CFPA de Tadjourah</u>	ALI ISSE	1,788,000	
Marché FSD/BAD/TAD/23 / 00 Bâtiment C/ Lot C	Sep-00	Travaux de réhabilitation de l' <u>école primaire de Tadjourah I</u>	ALI ISSE	2,452,500	NATIONAUX
Marché FSD/BAD/TAD/ 23 / 00 Bâtiment A/ Lot A	Sep-00	Travaux de réhabilitation de l' <u>école primaire de Tadjourah I</u>	TECHNART	5,713,857	
Avenant Marché FSD/BAD/TAD/23 / 00	Jul-01	Travaux de réhabilitation de l'école primaire de Tadjourah I	TECHNART	1,952,806	
Marché n° : FSD/BAD/TAD / 08 / 01	Nov-01	Travaux de réhabilitation du dispensaire de Tadjourah	ADDOW	3,816,875	
Marché n° : FSD/BAD/TAD / 23 / 00 Bâtiment B LOT B	Sep-00	Travaux de réhabilitation de l' <u>école primaire de Tadjourah bâtiment B</u>	BARAGOÏTA	1,564,000	
Marché n° : FSD/BAD/TAD / 11 / 00	Nov-00	Travaux de renforcement de CDC de Tadjourah	BASSITO	5,962,446	

Marché n° : FSD/BAD/TAD / 23 / 00 Bâtiment E LOT E	Sep-00	Travaux de réhabilitation de <u>l'école primaire de Tadjourah I</u>	BASSITO	1,720,615
		-		
Marché FSD/BAD/RAN/23 / 00	Août-00	Travaux de renforcement du PMI de Randa	ALI ISSE	8,329,860
		-		
Marché n° : FSD/BAD/RAN / 08 / 01	Août-02	Travaux d'adduction <u>d'eau de RANDA</u>	SOGECO	12,142,050
		-		
Marché FSD/BAD/DOR/05 / 00	Mai-00	Travaux de renforcement du dispensaire Dorra	LUCIE KALMAAMIS	14,991,500
		-		
Marché FSD/BAD/A. SAB/11/00	Nov-00	Travaux de renforcement de <u>l'école primaire d'ALI SABIEH I</u>	HASSAN DARAR	3,100,000
		-		
Avenant Marché FSD/BAD/HOL/10/ 00	Mar-00	Travaux supplémentaires aux travaux de renforcement de Puit Dorreh de Hol Hol	DJIB FRATERNITE	450,000
		-		
Marché n° : FSD/BAD/HOL / 10 / 00	Oct-00	Travaux de renforcement de Puits Dorreh de HOL HOL	DJIB FRATERNITE	1,392,800
		-		
Marché n° : FSD/BAD/TAD / 12 / 00	Dec-00	Travaux de renforcement de <u>l'école primaire d'ASSA GAYLA</u>	BARAGOÏTA	4,648,500
		-		
Marché n° : FSD/BAD/MOUD/04 / 01 Salle 1 et Salle 2	Avr-01	Travaux de renforcement de l'école primaire de MOUDDO	ALBARAKA	6,404,845
		-		
Marché n° : FSD/BAD/DIK / 10 / 00	Oct-00	Travaux de réhabilitation de <u>l'école primaire de Dikhil II</u>	GOBAAD	6,782,960
		-		
MONTANT TOTAL DES MARCHÉS				94,613,904

Numéros des marchés	Date des marchés	Libellés des marchés	Entreprises	Montant en FDJ	Mode d'acquisition
Marché n° :003/2006/Adetip.tx/BAD	Sep- 06	Travaux de Construction de poste de santé à Khor Angar (OBOCK)	MEEKE	22 012 312 HT	
Marché n° :001/2006/Adetip.tx/BAD	Sep- 06	Travaux de Construction de poste de santé à Koutabouya	FARAH LADIEH	19 706 098 HT	APPEL
Marché n° : 002/2006/Adetip.tx/BAD	Août-06	Travaux de Construction de poste de santé à Ripta	KALMAMIS	23 272 974 HT	D'OFFRES
Marché n° : 006/2006/ADETIP.fr/BAD	Sep-06	Fournitures d'équipements médicaux destinés aux postes de santé	MEDI PHARMA	8 125 119 HT	
Marché n°:007/2006/ADETIP.tx/BAD	Sep- 06	Fournitures et pose équipements -panneaux solaires pour les 3 postes de santé	LE GOLFE	18 745 950 HT	NATIONAUX
MONTANT TOTAL DES MARCHÉS				91,862,453	
BIENS					
Numéros des marchés	Date des marchés	Libellés des marchés	Prestataires	Montant en FDJ/EU/\$	Mode d'acquisition
Marché n°: FSD/INV/VEH/05/00	Sep-00	Acquisition des véhicules et équipements informatiques pour la Direction du FSD	ETS MARILL	20391218 FDJ	CFEN

Marché n°: FSD/INV/VEH/05/00	Sep-00	Acquisition de trois unités sanitaires destinées à renforcer les districts de l'intérieur	ETS IDRISSE et sarl	20400000 FDJ	CFEN
Marché n°: Contrat n° 001/FSD/EY/SIG1	Août-01	Conception et mise en place d'un système intégré de gestion à la CGF	ERNEST & YOUNG	113 547 Euros	CR
Marché n°: Contrat /01/06/MED ESS/UNICEF	Dec-04	Mémorandum d'accord pour la prestation de services d'achats pour les médicaments essentiels	UNICEF	180 411 \$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Convention : 02/06/MED ESS/UNICEF	Dec-04	Mémorandum d'accord de services d'achats pour les médicaments	UNICEF	92 474\$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Convention n°: 02/06/MED ESS/UNICEF	Dec-04	Mémorandum d'accord pour la prestation de services d'achats pour les médicaments essentiels	UNICEF	121 365 32 \$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Convention 01/06/MOD/ADETIP	Fev-05	Convention spécifique de maîtrise d'ouvrage délégué dans le cadre de l'exécution du programme de génie civil du projet Fonds Social de Développement	ADETIP	1 401 130\$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 02/06/DISED	Sep-05	Convention spécifique de maîtrise d'ouvrage délégué dans le cadre de l'évaluation de l'impact effectif des activités du FSD sur les conditions de vie des bénéficiaires	DISED	108 780 \$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°:AON/01/FSD/BAD/2005	Juin-05	Acquisition équipements et mobiliers scolaires destinés aux écoles réhabilitées par le FSD	DICO MEUBLES	15 088 500 FDJ	CFEN
Marché n°:CFEN/02/FSD/BAD/2005	Fev-06	Acquisition de deux véhicules pour le Fonds Social de Développement	SVAMC SARL	7 186 800 FDJ	CFEN

SERVICES

Numéro de marchés	Date des Marchés	Libellés des marches	Prestataires	Montant en FDJ/EU/\$	Mode d'acquisition
Marché n°:DP/01 Convention 01/06/MOD/DJIB-AUDASS	Mai-05	Recrutement d'un cabinet pour l'audit des comptes du projet pour les exercices 2003-2004	DJIB AUDASS	25 000 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/RTD	Jan-01	Convention de partenariat portant sur la production de spot de sensibilisation, documentaires d'info., portrait des bénéf., etc...	RTD	1 375 000 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 02/05/RTD	Sep-05	Convention de partenariat portant sur la production de spot de sensibilisation, documentaires d'info., portraits des bénéf., etc.	RTD	9 245 \$	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 03/051/RTD	Mar-05	Convention de partenariat portant sur la production de spot de sensibilisation,	RTD	19 000 \$	ENTENTE
		documentaires d'info., portrait des bénéf., etc.			DIRECTE
Marché n°: Contrat 01/01/CRIPEN	Fev-01	Protocole d'accord pour la production d'une série de 6 émissions radiophoniques de sensibilisation et d'information en 4 langues	CRIPEN	1 132 800 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n° Contrat 02/05/CRIPEN	Oct-05	Protocole d'accord pour la production d'une série de 6 émissions radiophoniques de sensibilisation et d'information en 4 langues	CRIPEN	1 400 000 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 01/01/PUD	Juin-06	Mission évaluation des ressources humaines du projet FSD	PUD	10 170 USD	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 01/01/AFR	Oct-05	Contrat de prestations de services concernant une formation en couture pour les 2 districts du nord	AFT	1 274 000 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 01/01/AFAS	Oct-05	Contrat de prestations de services concernant une formation en couture pour les 2 districts du sud	AFAS	1 274000 FDJ	ENTENTE DIRECTE

Marché n°: DP/02	Avr-07 Août-07	Recrutement d'un cabinet pour l'audit des comptes du projet pour les exercices 2005-2006	J.C COLAS	25 000\$	CR
Marché n°: DP/03	Oct-07	Recrutement d'un consultant pour la réalisation de l'audit institutionnelle du FSD et de ses IMC partenaires	MBAYE DIOUF	29730 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/DJIB-AUDAS	Nov-02	Réalisation de l'Audit des comptes du projet -Exercices 1999 - 2000	DJIB AUDASS	9 937 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/DJIB-AUDAS	Nov-02	Réalisation de l'Audit des comptes du projet -Exercice 2001	DJIB AUDASS	12 500\$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/DJIB-AUDAS		Réalisation de l'Audit des comptes du projet -Exercices 2002	DJIB AUDASS	12 500 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/012/MIC	7/18/2002	Appui à la cellule Microfinance pour le projet pilote /financement de micro-entreprises	PERREAU Thierry Expert en Microfinance	6 567, 5 Euros	CR
Marché n°: Contrat 01/01/OT	1/15/2002	Evaluation sociale en milieu rurale, sédentaire et semi-nomade	Ossouby Toure Sociologue	15 400 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/02/MOP	11/16/2001	Finalisation du Manuel des opérations	Fisher Klein Nicole Expert en Génie civil	14 790 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/02/MA	7/10/2002	Etude sur les contraintes sociales et économiques auxquelles sont confrontées les femmes à Djibouti	Mouchtouris Antigone Sociologue	12 720 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/DIOUF	8/16/2001	Appui aux interventions du FSD en Microfinance	Mbaye Diouf Expert en Microfinance	14 130 \$	CR
Marché n°: Contrat 01/01/PHARMA	5/5/2003	Mise en place d'une pharmacie communautaire	Oumar Ouattara	15 826 \$	CR

Marché n°: Contrat 01/01/DJIB-DORRA	12/14/1999	Préparation d'un Dossier d'appel d'offres pour le Dispensaire de Dorra	Abdi Ibrahim Halass Ingénieur / Consultant	450 000 FDJ	CR
Marché n°: Contrat 001/01/MP	11/24/2001	Finalisation du manuel des opérations	Charmake Idriss	177 721 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/01/MIF	11/29/2001	Etude de marché pour la Microfinance	Mahdi Mohamed	355 422 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/99/GC	12/25/1999	Chargé du Volet génie civil pendant 3 mois	Houssein Kayad Ingénieur	639 796 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/02/AVOCAT	6/1/2002	Règlement d'un litige avec une association	Hasna Barkat Avocate	266 581 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/006/MP	10/6/2000 10/14/2000	Formation des ONG et associations locales sur la méthode participative	Sarah Houssein God Ali Mohamed Kamil	140 000 FDJ 96 000 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/02 /HI	7/1/2002	Former et initier les associations et OCB au programme de micro-crédit	Houssein M. Idriss	177 721 FDJ	ENTENTE
			Consultant en Microcrédit		DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/006/WA	4/19/2003	Formation des ONG et associations locales sur la méthode participative	Warda Natalis Gestionnaire en MC	187 500 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/006/pharma	5/5/2003	Assister l'expert international sur la mise en place d'une pharmacie communautaire	Halimo Omar	236 902 FDJ	ENTENTE DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/006/rtd	7/11/2003	louage de services auprès du producteur de l'émission télévisé "Etre Magaal"	Aden Elmi God Producteur	800 000 FDJ	ENTENTE DIRECTE

Marché n°: Contrat 001/006/MP	7/15/2001	Suivi technique, supervision et contrôle des travaux	Aboubaker Hassan	177 721 FDJ	ENTENTE
	6/1/2002		Ingénieur en Hydraulique	355 442 FDJ	DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/006/MP	2/20/2002	Assister l'expert international sur l'évaluation sociale en milieu rurale, sédentaire et semi-nomade -District d'Ali sabieh	Anab Ahmed Rahma	8 000 FDJ	ENTENTE
	2/17/2002		Souleiman Mohamed Moussa	40 000 FDJ	
Marché n°: Contrat 001/0/BBF/DI	2/17/2002	-District de Dikhil	Barkat Barkat Farada	40 000 FDJ	ENTENTE
	2/20/2002		Fatouma Mohamed Ibrahim	16 000 FDJ	DIRECTE
Marché n°: Contrat 001/02/MS/TA	2/11/2002	-District de Tadjourah	Abdallah Mohamed Salem	40 000 FDJ	ENTENTE
	2/24/2002		Nasre Ibrahim	16 000 FDJ	DIRECTE
Marché n°: Contrat 00/02/MP/OB	2/11/2002	-District d'Obock	Abdoulkader Mohamed	50 000 FDJ	ENTENTE
	2/11/2002		Aicha Adbara	16 000 FDJ	DIRECTE

ANNEXE 5 : EVALUATION ET NOTATION DE LA PERFORMANCE

Performance à l'exécution

N°	<i>Indicateur des composantes</i>	<i>Note (1 à 4)</i>	<i>Observations</i>
i)	Respect du calendrier d'exécution	1	Indisponibilité du manuel de procédures durant 3 ans alors qu'il aurait du être disponible 6 mois après l'entrée en vigueur du prêt. Exécution du projet durant 8 ans au lieu des 5 années prévues.
ii)	Respect des coûts	2	Même si une partie du prêt a été annulée, il demeure qu'il y avait une sous estimation des coûts en fonction des résultats attendus du projet. progressivement maîtrisés. Tout de même la CEP a géré au mieux et dans le respect des lignes budgétaires allouées.
iii)	Respect des clauses	2	Une des clauses essentielles de l'octroi du prêt n'a été respectée que 3 ans après le délai prévu dans l'évaluation. Il y a eu des difficultés au niveau de la disponibilisation régulière de la contrepartie nationale.
iv)	Adéquation du suivi-évaluation et des rapports	2	Le projet a été pénalisé par l'absence de manuel de procédures durant les 3 premières années du projet. Les rapports d'activités du projet ont été transmis de façon régulière et ont permis à la Banque de suivre la progression de la mise en œuvre du projet. Les rapports d'audit des dépenses effectuées sur les ressources du prêt ont été soumis à la Banque de façon tardive. L'instabilité du staff chargé de la direction et de la coordination aussi bien du coté Etatique que du coté de la Banque a été nuisible à une bonne maîtrise du suivi supervision et évaluation. Les études sur l'impact du projet et l'audit institutionnel ont été beaucoup utiles pour mieux se rendre compte des résultats du projet.
v)	Exploitation satisfaisante	3	Le niveau de mise en œuvre du projet notamment pour le volet Activités Génératrices de Revenus est concluant. Même si le volet réhabilitation des services sociaux de base a connu des difficultés, il a tout de même répondu aux besoins d'un bon nombre de localités et de leurs populations
	Total	10/20	
	Evaluation globale de la performance à l'exécution	2	La performance d'exécution du projet est satisfaisante.

Performance de la Banque

N°	<i>Indicateur des composantes</i>	<i>Note (1 à 4)</i>	<i>Observations</i>
i)	L'identification	4	Le projet identifié en décembre 1997 était en conformité avec la stratégie de la Banque et celle du Gouvernement pour la réduction de la pauvreté à travers l'accès aux services sociaux de base et au développement d'activités génératrices de revenus grâce à l'octroi de micro crédits
ii)	La préparation	1	Il n'y a pas eu d'étude de faisabilité de faite.
iii)	L'évaluation	1,5	Les partenaires n'ont pas été suffisamment associés et les réalités Djiboutiennes n'ont pas été prises en compte. Il y a eu surestimation des capacités des Djiboutiens pour mener à bien ce projet. Il y a eu sous-estimation des coûts en fonction des résultats escomptés en fin de projet. On a prévu un fonds de roulement très important ainsi qu'un plafond élevé pour la demande d'avis de non objection de la Banque sans pour autant avoir pris les dispositions opérationnelles permettant de cerner les risques de dérapage.
iv)	Les supervisions	2	9 missions de supervision ont été effectuées, alors qu'il était prévu 2 missions par an. Les missions durant les 3 premières années n'ont pas forcément apporté les solutions aux problèmes qui étaient alors pointés. Les aides mémoires n'ont pas toujours mentionnés les problèmes relevés lors de ces missions. Ainsi des incidents / malversations durant les 3 premières années du projet constatés par le Gouvernement alors que les missions de la Banque n'en faisait pas cas dans les aides mémoires ont fait l'objet d'enquêtes du Gouvernement au cours desquels les agents de la Banque (Task Manager et Architecte) ont été auditionnés. A la suite de cela, le Gouvernement a demandé à la BAD de renforcer la fréquence de ses missions de supervision. C'est seulement à partir de 2005 que les choses se sont améliorées à ce niveau.
	Total	8,5/16	
	Evaluation globale de la performance de la Banque	2	La performance de la Banque est satisfaisante.

Résultats du projet

N°	Indicateur des composantes	Note (1 à 4)	Observations
1.	<i>Pertinence et réalisation des objectifs</i>		
i)	Politique macro-économique	4	Le projet est en parfaite concordance avec la Stratégie de Réduction de la Pauvreté adoptée par le Gouvernement.
ii)	Politique sectorielle	4	Le projet est un outil majeur d'une politique de développement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables à travers l'octroi de micro crédit, l'offre de services sociaux de base et le renforcement des capacités des acteurs locaux.
iii)	Réalizations physiques	3	N'eurent été les difficultés rencontrées pour le volet « Réhabilitation des services sociaux de base », le projet aurait pu connaître un meilleur taux d'exécution physique que les 60% obtenus.
iv)	Volet financier	2	Le coût final du projet en UC ne correspond pas à celui de l'estimation faite à l'évaluation. Il y a eu sous estimation en fonction des résultats escomptés.
v)	Réduction de la pauvreté, impact social et genre	3	<p>Le projet a une incidence positive sur la réduction de la pauvreté en améliorant la scolarisation des enfants et notamment des filles dans les zones touchées ; ii) en disponibilisant des centres de santé primaires dans des zones enclavées ; iii) en offrant de l'eau consommable aux population en ayant besoin ; iv) en offrant l'accès aux micro crédits aux femmes pauvres ; v) en aidant les femmes a s'autonomiser socioéconomiquement.</p> <p>La réduction des disparités entre homme et femme a été prise en compte. Au niveau du micro crédit le fait d'avoir avantage les femmes s'expliquent par le fait qu'elles sont le poumon de l'économie Djiboutienne et qu'elles sont les mieux placées pour prendre en charge l'amélioration des conditions de vie de la famille.</p>
vi)	Environnement	2,5	Classé en catégorie II lors de l'évaluation, les questions environnementales n'ont pas autant fait l'objet de sensibilisation comme prévues du fait des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la composante « réhabilitation des services sociaux ». Il y a eu tout de même quelques actions entreprises dans ce sens en terme d'appui à des systèmes d'assainissement. Les actions entreprises par les femmes ayant bénéficié des micros crédits n'ont pas contribuées à la pollution de l'environnement.
vii)	Développement du secteur privé	3	<p>Le saucissonnage des marches de construction et de réhabilitation en plusieurs lots a permis d'attribuer les marches à plusieurs entreprises de la place qui malheureusement ne se sont pas montrées a la hauteur. Un soutien en terme de renforcement de capacités aurait été fort utile.</p> <p>Le PFSD a renforcé les capacités de 18 associations de la société civile Djiboutienne en les initiant dans l'activité de la micro finance et en les aidant à s'y investir.</p>

Résultats du projet

N°	Indicateur des composantes	Note (1 à 4)	Observations
2.	<i>Renforcement institutionnel</i>		
i)	Cadre institutionnel	3	La Composante micro finance du PFSD a largement suscité l'amélioration de l'environnement institutionnel de la micro finance avec d'une part l'élaboration de la stratégie nationale de la Micro finance et d'autre part la mise en place de la loi de la micro finance.
ii)	Systèmes financiers et intégrés de gestion, dont systèmes d'audit	2	Le système de gestion financière a rencontré des problèmes pour l'exploitation du logiciel comptable, notamment en terme de paramétrage. Il n'y a pas eu de comptabilité analytique et donc pas d'analyse de l'efficacité du projet. Le pilotage du projet s'est donc essentiellement fait sur une comptabilité budgétaire générale.
iii)	Transfert de technologie	3	Les appuis techniques et méthodologiques du projet aux associations ont permis le transfert d'une bonne part des compétences mais ceci demeure insuffisant
iv)	Dotation en effectifs qualifiés (dont rotation), formation et personnel de contrepartie	1,5	L'opérateur de la micro finance n'a jamais été recruté. L'appui de la Banque n'a pas été suffisant. Les formations entreprises restent encore insuffisantes.

Résultats du projet

N°	<i>Indicateur des composantes</i>	<i>Note (1 à 4)</i>	Observations
3.	<i>Durabilité</i>		
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	4	A travers les plans d'actions des différentes stratégies nationales et sectorielles, l'Emprunteur montre sa volonté de poursuivre avec l'appui de ses partenaires, la mise en œuvre de la politique de promotion de la micro finance a Djibouti.
ii)	Politique environnementale	1,5	Il reste à prendre encore plus en compte.
iii)	Cadre institutionnel	3	Le PFSD a fusionné avec l'ADETIP pour donner l'ADDS (en sa qualité d'association type 1901 avec spécificité d'intermédiaire financier qui sera agréée par la Banque centrale de Djibouti) qui va à présent promouvoir la création des Institutions de micro finance et la création de micro entreprises.
iv)	Viabilité technique et dotation en effectifs	3	Le Soutien des bailleurs au dispositif en cours d'être mis en place par l'ADDS dans le cadre du PREPUD est largement financé par le Gouvernement sur le FSN et doit être soutenu par les principaux bailleurs que sont la Banque Mondiale, la BID, l'AFD et la BAD.
v)	Viabilité financière et mécanismes de recouvrement des coûts	3	Les prêts consentis dans le cadre de la micro finance ont été recouverts à hauteur de 97%. Les dispositions actuellement envisagées prennent en compte intégralement la sauvegarde de cet acquis. Toutefois pour ce qui est des charges récurrentes sur les infrastructures, le problème reste à solutionner.
vi)	Viabilité économique	3	En créant comme prévu par l'ADDS, des IMF ayant une bonne ligne de crédit, un bon dispositif de gestion et suffisamment de clients et en les fédérant on garantit une viabilité économique.
vii)	Viabilité environnementale	2	Les activités du projet n'ont eu aucun impact négatif sur l'environnement. Veiller à ce que les activités qui seront financées par les porteurs de micro projet n'aient pas d'impacts négatifs sur l'environnement.
viii)	Continuité de l'exploitation et de l'entretien (disponibilité des fonds pour couvrir les charges récurrentes, des devises, des pièces de rechange, etc.)	2,5	En créant les IMF, c'est chose prise en compte. Pour ce qui est des infrastructures, tout reste à faire.
ix)	Taux de rentabilité économique	2,5	En recouvrant 2 millions de dollars pour constituer une nouvelle ligne de crédits et en étant arrivés à faire épargner environ 20 millions de FD par les femmes, le projet a fait preuve de bonne rentabilité économique en ce qui concerne la micro finance. Toutefois pour les infrastructures les charges récurrentes constituent un problème à solutionner.
	TOTAL	53/80	
	Evaluation globale des résultats	3	L'évaluation globale du projet est satisfaisante.

ANNEXE 6: MATRICE DES RECOMMANDATIONS DES MESURES DE SUIVI

Points de Recommandation	Constats	Recommandation et Responsabilités
Conception du Projet		
Consistance du Projet	Le projet est très pertinent et s'inscrit comme un outil de mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la pauvreté dont l'instrument est l'INDS.	Le Gouvernement doit s'assurer de la consolidation des nombreux acquis et veiller à une cohérence et complémentarité avec les autres dispositifs en ligne.
Préparation du projet	Le Gouvernement a sollicité la contribution de la Banque pour la mise en place du PREPUD	La recherche de synergies avec les autres partenaires au développement (multi et bilatéraux) est souhaitable pour promouvoir la micro finance à Djibouti
Evaluation	La mission d'évaluation du PREPUD ayant eu lieu, il est capital de prendre en compte les résultats de cette présente mission pour mener les négociations prévues à Tunis.	Le contexte institutionnel est maintenant favorable mais le Gouvernement doit faciliter la création des IMF et leur autonomisation dans les meilleurs délais.
Mise en œuvre	Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre s'expliquent en partie par des insuffisances institutionnelles et organisationnelles et le manque d'une assistance technique.	La banque doit assurer le recrutement d'un Opérateur qui appuiera cette création et accompagnement des IMF.
Exécution Techniques		
Réalisations Techniques du projet	Le recrutement d'opérateur en micro finance aurait permis un bien meilleur résultat. Le manque de ressources humaines compétentes en Génie civile a été à la source de la défaillance de la composante réhabilitation des services sociaux	Mettre en place dès le départ une assistance technique pour la seconde phase en négociation
Exécution Financière		
Coût du Projet	Il a été sous estime en fonction des résultats escomptés	La Gestion axée sur les résultats exige qu'il y ait une véritable étude de faisabilité financière du projet (entre autre) pour permettre d'atteindre au

Points de Recommandation	Constats	Recommandation et Responsabilités
		mieux l'impact recherche
Gestion Financière	Le dispositif comptable du projet n'a pas été aussi performant. Le pilotage du projet s'est donc essentiellement fait sur une comptabilité budgétaire générale.	Prévoir une comptabilité analytique permettant de mieux mesurer l'efficacité du projet
Audits Annuels du Projet	Ils ont été faits mais tardivement	Eviter les lourdeurs dans le traitement
Décaissements	Les fonds de contreparties n'ont pas toujours été versés correctement. Le non décaissement des fonds FAD en 2003 a perturbé pas mal l'exécution du projet	Il y a utilité entre la Banque et le Gouvernement de trouver les solutions idoines
Durabilité		
Valorisation et Pérennisation des acquis du projet	Les dispositions entreprises par le Gouvernement dans ce sens paraissent objectives et adaptées	L'appui de la BAD est importante dans la mesure où les bailleurs engagés en matière de promotion de micro finance sont peu nombreux
Mesures Générales		
Comment capitaliser les acquis	Bien harmoniser les différents dispositifs (PDMM, FDED et ADDS) en place et permettre une réelle autonomisation des IMF.	Le Gouvernement doit garantir l'harmonisation et le suivi des interventions en rapport avec la nouvelle opération de la Banque.

ANNEXE 7: SOURCES D'INFORMATION

- Rapport d'évaluation du projet Fonds social de développement. Juillet 2008
- Aide mémoire des missions de supervision du staff de la Banque.
(11 documents)
- Rapports semestriels de la CEP.23 volumes (2000 à 2007)
- Rapport a mi-parcours du Projet FSD
- Loi relative à la micro finance a Djibouti
- Document de stratégie sur la micro finance à Djibouti. Mai 2007
- Rapports d'audit des cabinets d'audits. 2001,2002,2003,2004,2005,2006.
- Rapport d'audit institutionnel du FSD et de ses partenaires. Décembre 2007
- Rapport d'étude d'impact des activités de microcrédit du FSD. Octobre 2007
- Rapport d'achèvement du Gouvernement. Juillet 2008.
- Document de décret portant création de l'ADDS. Janvier 2008
- Différents courriers du Gouvernement a la Banque
- Différents courriers de la Banque au Gouvernement

**ANNEXE 8. OBSERVATIONS DE L'EMPRUNTEUR ET DE L'ORGANE
D'EXÉCUTION SUR LE RAP ÉTABLI PAR LA BANQUE**

Le rapport d'achèvement a été discuté avec l'Emprunteur le 20 août 2008 en marge des négociations du projet réduction de la pauvreté urbaine à Djibouti. Il a communiqué ses commentaires à la Banque le 21 août 2008. Les commentaires de l'Emprunteur portent sur les deux (2) points suivants :

a) Les problèmes de communication linguistique entre les experts de la Banque et le Gouvernement ne doivent pas être sous-estimés :

Commentaire de l'Emprunteur : L'expert qui ne maîtrise pas la langue de travail du pays ne peut mener le travail de fonds avec les partenaires

b) Les délais de traitement des dossiers au sein de la Banque sont une contrainte majeure dans la bonne exécution du projet.

Commentaire de l'Emprunteur : la solution à ce problème ainsi que la souplesse dans la gestion des dossiers compliqués peut raccourcir la durée d'exécution du projet.

ANNEXE 9: PERSONNES RENCONTRÉES AU COURS DE LA MISSION

NOM ET PRÉNOM	STRUCTURE ET FONCTION	COORDONNÉES
M. Mohamed Awaleh	Secrétaire d'Etat a la Solidarité Nationale	
Mme Hawa Djama Idleh	Directrice FSD Juin 2005 au 31 Décembre 07 / Directrice Micro Finance ADDS	Email. hdjama@yahoo.fr Tel. 35.86.55 / 82.79.66
M. Kadar Ismaël Guelleh	Ex Directeur Général ADETIP / Directeur Général ADDS	Email. adetip2@yahoo.fr Tel. 35.86.55 / 81.01.60
M. Alamis Mohamed Abdillahi	Directeur Financement Extérieur	Email. amalmisl@yahoo.fr Tel. 253.35.62.12
M. Simon Mibrathu	Secrétaire Général Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification charge de la Privatisation / Administrateur Banque Islamique de Développement (BID)	Email. simon@intnet.dj Tel. 35.39.08 / 81.07.05
M. Fathi Ahmed Chamsan	Secrétaire Général Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur	Email. fachamsan@msn.com Tel. 35.61.66
Mme Kadra Omar Kamil	Chef service micro finance FSD / Chef Cellule Microfinance ADDS	Email. kadraom@yahoo.com Tel. 35.86.55 / 83.68.58
Mme Anissa Hassan Bahdon	Assistante Micro finance FSD / ADDS	Email. hassan_anissa@yahoo.fr Tel. 35.86.55 / 86.73.18
Mme Dahabo Houssein Farah	Assistante Micro crédits chargée du recouvrement des ONG FSD / ADDS	Email. dahabo_houssein@yahoo.fr Tel. 35.86.55 / 87.92.82
Mme Filsan Moumin Guineh	Assistante Micro finance FSD / ADDS	Email. filsan_moumin@yahoo.fr Tel. 61.83.92
Mme Kadra Ismaël	Assistante Micro Entreprises FSD / ADDS	Email. i.ska@hotmail.fr Tel. 81.58.19
M. Ali Mohamed Ali	Chef service comptabilité FSD / ADDS	Tel. 35.86.55
M. Idriss Abdelahi Orah	Premier Directeur FSD 1999-2000	Tel. 82.89.97
M. Houssein Ismael Aden	Directeur Intérimaire FSD Janvier 2003 a Mai 2005	
M. Daoud Omar	Ex Directeur Technique ADETIP / Directeur Technique ADDS	Tel. 35.86.55
Mme Zahra Youssouf	Directrice Développement Social ADDS	Email. Adetip2@yahoo.fr Tel. 81.08.86
M. Hiba Ahmed	Consultant ayant élaboré le rapport d'achèvement du FSD pour le Gouvernement / Directeur Fonds de Développement Economique de Djibouti (FDED)	Email. djmhiba@yahoo.fr Tel. 81.27.33 / 35.69.19
M Ahmed Hassan Amareh	Génie civile ADETIP / ADDS	Tel. 35.86.55
M. Amareh Ali Said	Directeur DISED	
M. Sidiki Konaté	Statisticien DISED	
M. Ahmed Osman	Directeur Exécutif Banque Centrale de Djibouti	Email. bndj@intnet.dj Tel. 253.35.27.51
Mme Choukri Houssein Djibah	Chef de Service des Affaires Economiques et des Relations avec les ONG - Intérim de la Directrice - Ministère de la Promotion de la Femme, du Bien être familial et des Affaires Sociales	Email. djibahchoukri@yahoo.fr Tel. 82.25.01
Mme Amina Abdi Said	Chef de Service des Affaires Sociales et des Relations avec les femmes - Ministère de la Promotion de la Femme, du Bien être familial et des Affaires Sociales	Email. aminarafo@yahoo.fr Tel. 81.10.38
Mme Fozia Ali Osman	Ex coordinatrice du Projet d'Appui à la Promotion des Femmes (financement BAD) Ministère de la Promotion de la Femme, du Bien être familial et des Affaires Sociales	Email. ali-fozia@caramail.com Tel. 82.66.46
M. Houssein Kayad	Directeur de l'Unité de Gestion de Projets du Ministère de la Santé Publique	Email. hkayad@yahoo.fr Tel. 35.32.82 / 82.31.32
Melle Souad Omar	Comptable de l'UGP Ministère de la Santé Publique	Email. souad_omar@yahoo.fr Tel. 35.32.82 / 86.43.55
Mme Fatima Mohamed Robleh	Présidente de l'ONG ATU YOO FAN	Email. an@yahoo.fr Tel 81.15.18
Mme Hasna Houmed Bilil	Responsable Relations Extérieures ONG ATU YOO FAN	Email. hasnahoumaye@yahoo.fr Tel. 84.74.18
Mme Madina Mahamade	Vice-présidente de l'ONG ATU YOO FAN	Tel. 82.12.00

Mme Degmo Mohamed Issack	Secrétaire Générale de l'ONG Union Nationale des Femmes Djiboutiennes (UNFD)	Email. unfd@intnet.dj Tel. 35.04.21 / 82.32.83
Mme Fatima Houssein (Maguida)	Trésorière et Responsable Commission AGR de l'ONG Union Nationale des Femmes Djiboutiennes (UNFD)	Email. unfd@intnet.dj Tel. 35.04.21/852.32.83
Mme Amina	Secrétaire Association des Femmes de Tadjourah	
M. Hassan Houssein Oumar	Secrétaire Exécutif de la Région de Tadjourah	
M.	Préfet Adjoint de Tadjourah	
M. Mathieu Ciowela	Représentant Adjoint P/O PNUD	Email. mathieu.ciowela@undp.org Tel. 32.09.64 / 87.11.29
M. Jarot Silver	Chargé de Projet Agence Française de Développement (AFD)	Email. jarrots@groupe-afd.org
M. Réal Véronneau	Conseiller Technique Projet de Développement de la Microfinance et de la Micro-entreprise (PDMM) / Desjardins Développement International	Email. veronneau@hotmail.com Tel. 32.71.01 / 35.08.96
M. Mourad Mahamoud	Inspecteur Contrôleur PDMM	Tel. 35.08.96
M. Bertin Ehouan	Operations Manager UNICEF Djibouti	Tel. 31.41.11 / 31.41.15
Mme Nirmala Alphonse	Sr. Supply and Logistic Assistant UNICEF Djibouti	Tel. 31.41.11 / 31.41.15
M. Irénée Okambawa	Consultant International PNUD Expert en Microfinance	