

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLES

I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du Projet : P-CM-KF0-001	Titre du Projet: Projet d'Appui au Programme National de Gouvernance (PAPNG)	Pays: CAMEROUN	
Instrument(s) de Prêt: DON		Secteur: Gouvernance	Catégorie Environnementale: III
Engagement Initial: 3,18 millions d'UC	Montant Annulé: 93 503,33 UC (à annuler)	Montant Décaissé: 3 086 496,67 UC	% Décaissé: 97,06%
Emprunteur: Gouvernement de la République du Cameroun			
Organe(s) d'Exécution [Citer les principaux ministères, cellules d'exécution du projet, agences et organisations de la société civile chargés de la mise en œuvre du projet.]: Cellule d'exécution du Projet (CEP) au sein de la Coordination nationale du PNG			
Cofinanciers et Autres Partenaires Extérieurs [Citer toutes les autres sources de financement et les montants, l'assistance technique ou autres sources utilisées dans le cadre du projet]: Le PAPNG est financé conjointement par le FAT (3,18 millions d'UC, soit 95% du coût total) et le Gouvernement camerounais (0,17 millions d'UC ou 5% du coût total)			

II. DATES CLES

Note de Concept du Projet Approuvé par Com. Ops. Sans objet	Rapport d'évaluation Approuvé par Com. Ops: Sans objet	Approbation par le Conseil d'Administration: 28 octobre 2001
Restructuration(s): la date de clôture du projet a été prorogée trois (3) fois : (i) au 30 juin 2008 (+ 19 mois), (ii) au 31 juillet 2009 (+ 12 mois) et (iii) au 31 décembre 2009 (+ 5 mois). La liste des biens et services a été révisée en mai 2008 et en mai 2009.		

	Date initiale	Date effective	Ecart en termes de mois [date effective-date initiale]
ENTREE EN VIGUEUR	mars-02	28-oct-02	7 mois
REVUE A MI-PARCOURS	non réalisée		
CLÔTURE	31-déc-06	31-déc-09	36 mois

III. RESUME DES NOTES

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

IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	A L'APPROBATION	A L'ACHEVEMENT
Directeur Régional	M.L.B.S.CHAKROUN	J. GHARBI
Directeur Sectoriel	Sans objet	G.NEGATU
Chef de Projet	M.G.E.GNIKPINGO	B. ALPERTE
Chef de l'équipe du RAP		B. ALPERTE
Membres de l'équipe du RAP		S.WAKANA/D.TANKOUA

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

B. CONTEXTE DU PROJET

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

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

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

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

Au cours de la période 1997-2000, le Gouvernement camerounais a mis en œuvre un programme économique et financier à moyen terme appuyé par les bailleurs de fonds, qui a permis d'enregistrer des résultats encourageants et, notamment, un taux de croissance du PIB réel moyen de 4,5% par an. A partir de 2000, le Gouvernement s'est engagé dans un nouveau programme économique triennal d'assainissement des finances publiques mettant l'accent sur l'amélioration de la gouvernance. C'est dans ce cadre que le Cameroun a préparé un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) intérimaire et a pu atteindre, en octobre 2000, le point de décision au titre de l'initiative PPTTE. Conscient que, malgré certains progrès enregistrés au plan macro-économique, le pays devait encore améliorer l'efficacité de la gestion des ressources publiques et lever des contraintes majeures pour le développement, liées notamment aux dysfonctionnements de l'Etat et du système judiciaire, le Gouvernement a élaboré un Programme National de Gouvernance (PNG), avec l'appui du PNUD.

L'objectif essentiel du PNG est d'accompagner l'évolution de l'Etat pour qu'il devienne un instrument efficace d'administration et de régulation adapté aux exigences d'une société moderne et démocratique, apte à définir et à mettre en œuvre des programmes d'action qui répondent aux attentes de la population et d'assurer un développement économique et social durable. Le PNG couvre six volets spécifiques : i) la réforme de la justice, ii) l'amélioration économique et financière ; iii) la réforme administrative ; iv) la décentralisation et l'amélioration de l'offre de services essentiels ; v) la lutte contre la corruption ; et vi) la participation des citoyens, du secteur privé et de la société civile à la gestion des affaires publiques. Le Projet d'Appui au Programme National de Gouvernance (PAPNG) d'un montant de 4 millions \$EU est la contribution de la Banque au financement du PNG dont le coût global était estimé à 57 millions de \$EU, en complémentarité avec d'autres bailleurs de fonds, notamment, la Banque mondiale (16,82 millions \$EU), l'Union européenne (10,50 millions \$EU), le PNUD (6 millions \$EU), la France (1,35 million \$EU), le Canada (1,30 million \$EU) et la coopération allemande via la GTZ (0,9 millions \$EU).

La Banque a également soutenu les efforts de stabilisation macro-économique au Cameroun en finançant deux programmes d'ajustement structurel, les PAS II (1997-2000) et III (2001-2004). C'est à partir des leçons tirées du PAS II que la Banque a identifié la nécessité d'un appui spécifique, sous la forme du PAPNG. Le portefeuille actuel de la Banque comporte par ailleurs un Programme d'Appui aux Réformes en matière de Gouvernance (PARG), qui articule 2 instruments financiers : (i) un appui aux réformes (25 millions d'UC) et (ii) un appui institutionnel (4 millions d'UC). Le PARG, qui vise à compléter les actions menées dans le cadre du PAPNG, rencontre d'importants retards d'exécution liés à une structure de pilotage peu efficace et aux délais de mobilisation effective des fonds de contrepartie (notamment pour le fonctionnement de la commission spéciale des marchés) . Des mesures correctrices de ces insuffisances sont en cours.

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE

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

Le but du PAPNG est de contribuer au développement durable du Cameroun et à la réduction de la pauvreté afin d'améliorer le bien-être de la population, il vise notamment : (i) la réduction de la proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté de 50% en 1999 à 42% en 2003 et (ii) un taux de croissance annuel du PIB en progression d'au moins 5% sur la période 2001-2002 et de 6% à partir de 2003. Au plan sectoriel, le projet vise l'instauration : (i) d'une gestion efficace et transparente de l'Etat et (ii) d'une justice moderne, accessible à tous et garante de l'Etat de droit et de la sécurité des investissements. Les objectifs spécifiques du PAPNG sont : (i) la modernisation et l'accroissement de la productivité de la justice en vue d'améliorer l'environnement des affaires et un meilleur accès aux services judiciaires, (ii) le renforcement des capacités de gestion et de contrôle efficace des programmes économiques, dans la perspective d'une meilleure exécution du budget d'investissements publics et d'une plus grande capacité d'absorption des financements extérieurs, (iii) le renforcement du contrôle supérieur de l'Etat en vue de le rendre plus transparent et performant et (iv) la promotion d'une administration plus moderne et efficace, responsable et orientée vers la satisfaction des clients.

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

Composante 1 : « Appui à la justice », cette composante vise la modernisation et l'accroissement de la productivité de la justice pour améliorer l'environnement juridique des affaires et l'accès aux services judiciaires. La modernisation des principales juridictions du pays devrait contribuer à créer les conditions d'une lutte plus efficace contre la corruption et favoriser l'instauration d'un véritable Etat de droit. **Composante 2** : " Appui à l'amélioration de la gestion économique et financière", cette composante se concentre sur le renforcement des capacités de gestion et de contrôle efficace des programmes économiques, dans la perspective d'une meilleure exécution du budget d'investissements publics et d'une plus grande capacité d'absorption des financements extérieurs, ainsi que le renforcement du Contrôle supérieur de l'Etat en vue de le rendre plus transparent et performant. **Composante 3** : "Appui à la réforme administrative", cette composante porte sur la promotion d'une administration plus moderne et efficace, responsabilisée et orientée vers la satisfaction des clients.

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

CARACTERISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		EVALUATION	NOTE
PERTINENTS	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays priorities.	Les objectifs du PAPNG sont tout à fait en ligne avec les objectifs stratégiques du Programme National de Gouvernance (PNG), approuvés en juin 2000, plus spécifiquement ceux liés à une gestion efficace et transparente de l'Etat, ainsi qu'à l'accès équitable à la Justice à travers un système judiciaire efficace. L'objectif global du projet est conforme à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté auquel contribue le PNG. En outre, ces objectifs renforcent les réformes déjà engagées dans le cadre du	3

		programme macro-économique 2000-2003 soutenu par le Fonds Monétaire International (FMI) et les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) du Cameroun, plus particulièrement dans le domaine clé de la gestion des finances publiques ainsi que dans le domaine de la Justice, essentiel au Cameroun pour améliorer durablement la bonne gouvernance.	
REALISABLES	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	Le projet cible un grand nombre de structures bénéficiaires (justice, gestion économique, gouvernance administrative, contrôle de l'Etat, coordination du PNG) pour répondre à l'ampleur des besoins identifiés dans l'administration publique camerounaise. Cette option, compte tenu des difficultés à mobiliser les capacités financières et techniques nécessaires a, dans une certaine mesure, contribué à réduire la visibilité du projet et l'impact dans les différentes structures concernées. La durée du projet initialement prévue (36 mois) était optimiste au regard de la complexité des réformes visées, de l'inertie de l'administration nationale généralement observée, des moyens contingents et des capacités éparses difficiles à rassembler et mobiliser. Le délai d'exécution a été doublé avec trois prorogations d'une durée totale de 36 mois.	2
COHERENTS	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Le projet s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'intervention de la Banque au Cameroun, telle que définie dans le Document de Stratégie par Pays (DSP 1999-2001).	3
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Les objectifs visés sont conformes à la politique de la Banque en matière de promotion de la bonne gouvernance et sont en phase avec la Stratégie d'intervention du Groupe de la Banque dans le secteur public.	3

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

COMPOSANTES	ACTIVITES	RESULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS A MESURER
Composante 1: Appui à la Justice				
1.1. Application du traité de l'OHADA et des actes uniformes	<u>Activité 1:</u> Harmonisation des actes uniformes OHADA	<u>Résultat 1:</u> Portée abrogatoire des actes OHADA définie	<u>Rendement 1 :</u> Mise en conformité des Textes juridiques du Cameroun avec le traité de l'OHADA et avec la constitution camerounaise (pour les questions linguistiques)	Recueil des textes OHADA disponible
	<u>Activité 2:</u> Traduction de l'ensemble des actes uniformes	<u>Résultat 2:</u> Nouvelle traduction est un instrument de coopération sous-régionale et régionale		Nouvelle traduction entérinée par le Secrétariat Permanent de l'OHADA
	<u>Activité 3:</u> Formation du personnel judiciaire et para-judiciaire	<u>Résultat 3:</u> (i) 36 formateurs (professionnels de justice) formés au droit OHADA et d'autres droits communautaires à ERSUMA (Bénin) ; (ii) 5 séminaires OHADA sont organisés au niveau local pour les magistrats et greffes ; et (iii) 3 séminaires sont organisés au niveau local pour les para-judiciaires ; iv) séminaire d'appropriation et de vulgarisation du droit OHADA organisé	<u>Rendement 2 :</u> Amélioration de la qualité des décisions de justice rendues	Nombre de professionnels de justice formés aux actes uniformes de l'OHADA et niveau de participation des femmes
				Séminaires OHADA organisés au niveau local et niveau de participation des femmes
				Réduction des arrestations arbitraires
				Renforcement des libertés publiques
				Personnels formés maintenu dans leurs services
				Caisse de Règlement Pécuniaire des Avocats (CARPA) mise en place

	<u>Activité 4:</u> Fourniture de la documentation OHADA	<u>Résultat 4:</u> (i) Actes uniformes OHADA publiés au journal officiel ; (ii) Fonds documentaires de l'OHADA constitués dans toutes les juridictions spécialisées dans le droit des affaires et auprès des professions parajudiciaires		Stock documentaire constitué Textes OHADA publiés dans le Journal officiel
1.2. Renforcement des capacités des juridictions	<u>Activité 5:</u> Acquisition d'équipements informatiques, mobilier et matériel de bureau pour les juridictions de Douala et de Yaoundé et formation des utilisateurs	<u>Résultat 5:</u> (i) 93 stations de travail avec logiciels bureautiques standards fournis aux juridictions soit 54 à Douala et 39 à Yaoundé ; (ii) Nouveaux locaux des Tribunaux de Douala et de Yaoundé équipés et occupés ; (iii) 165 personnes formées à l'utilisation de l'informatique	<u>Rendement 3:</u> Modernisation et accroissement de la productivité de la justice	Délai de production de certaines pièces et actes judiciaires
				Régularité dans la production d'états statistiques
				Existence des formulaires standardisés
	<u>Activité 6:</u> Aménagement et équipement des centres d'accueil, d'orientation et d'information des justiciables pour les juridictions de Douala et de Yaoundé	<u>Résultat 6:</u> Centres d'accueil, d'orientation et d'information au sein des juridictions de Douala et de Yaoundé aménagés et équipés	<u>Rendement 4:</u> Amélioration de l'accès des populations aux services de justice	Qualité de l'accueil des justiciables

	<u>Activité 7:</u> Renforcement des moyens de l'Association Camerounaise des Femmes Juristes (ACAFEJ)	<u>Résultat 7:</u> Deux ordinateurs et une photocopieuse octroyés à l'association et brochures de vulgarisation du droit produites et publiées		Renforcement des capacités d'intervention de l'ACAFEJ
Composante 2: Appui à l'amélioration de la gestion économique et financière				
2.1. Appui au MINEPAT	<u>Activité 8:</u> Organisation de séminaires pour les cadres de la DPD, DPP, DCET et Ministères techniques	<u>Résultat 8:</u> Séminaire de formation en (i) planification stratégique, (ii) programmation, (iii) suivi-évaluation, (iv) mesure des performances	<u>Rendement 5:</u> Meilleure maîtrise du cycle des projets (formulation, programmation et suivi-exécution des projets d'investissement public)	Séminaires de formation organisés
	<u>Activité 9:</u> Mise en place d'une assistance en planification stratégique auprès de la DPD	<u>Résultat 9:</u> Cadre de cohérence et stratégies globales et sectorielles réalistes définis		Taux d'absorption des financements extérieurs accru de 45% en 2002 à 55% en 2003
	<u>Activité 10:</u> Mise en réseau informatique des directions centrales du MINEPAT et des 10 délégations provinciales	<u>Résultat 10:</u> (i) Directions centrales du MINEPAT mises en réseau, (ii) 30 stations de services dotées de modems et reliées à l'administration centrale mises à disposition des 10 délégations provinciales	<u>Rendement 6:</u> Accroissement des capacités de collecte, de traitement et de transmission des données économiques.	Fonctions de la DPD au MINEPAT et DPD au MIEF harmonisées
				Etude nationale prospective à long terme réalisée
				Taux d'accroissement de l'investissement
				Amélioration de la confiance des investisseurs

2.2. Appui au Contrôle supérieur de l'Etat (CSE)	<u>Activité 11:</u> Formation des cadres du CSE	<u>Résultat 11:</u> (i) 70 vérificateurs formés, (ii) formations de courte durée organisées en (a) informatique, (b) audit de l'environnement, (c) contrôle de performance, (d) évaluation des projets, (e) techniques spécifiques liées à l'informatisation des régies financières du MINEFI, (f) recyclage en comptabilité générale, (g) comptabilité spécifique des banques et assurances; h) séminaire d'appropriation et de vulgarisation du droit OHADA organisé	<u>Rendement 7:</u> Amélioration de l'efficacité et du rendement en matière de contrôle des finances publiques	Nombre de vérificateurs formés
				Nombre et nature des séminaires organisés
				Séminaire de vulgarisation du droit OHADA organisé
	<u>Activité 12:</u> Informatisation et mise en réseau des 5 divisions du CSE	<u>Résultat 12:</u> 35 stations de travail mises en réseau et 5 ordinateurs portables acquis pour les missions des vérificateurs à l'extérieur		CSE informatisé
				Délai de production des rapports réduit

Composante 3: Appui à la réforme administrative

3.1. Appui au SPRA	<p><u>Activité 13:</u> Assistance technique en matière de formation et formation des cadres et agents du Secrétariat Permanent pour la Réforme Administrative (SPRA)</p>	<p><u>Résultat 13:</u> (i) Programme cohérent de formation du SPRA conçu (ii), 9 experts formés à l'étranger, (iii) 30 Responsables et conseillers perfectionnés et mis à niveau en organisation administrative, (v) formation initiale en organisation administrative suivie par les nouveaux conseillers</p>	<p><u>Rendement 8:</u> Amélioration des compétences techniques et adaptation des connaissances au contexte de compétitivité et aux exigences d'une maîtrise des méthodes actuelles de management des réformes</p>	<p>Programme de formation disponible</p>
	<p><u>Activité 14:</u> Equipement informatique, mise en réseau et formation des utilisateurs</p>	<p><u>Résultat 14:</u> (i) 12 stations de travail et logiciels de bureautique accessoires, (ii) un réseau local et (iii) 27 utilisateurs formés à l'utilisation de l'informatique et l'administration du réseau</p>		<p>Description des postes de responsables pour 3 ministères clés</p> <p>Nombre d'experts formés à l'étranger</p> <p>Nombre et nature des séminaires organisés</p> <p>Nombre de responsables et conseillers formés</p> <p>Nombre de nouveaux conseillers formés</p> <p>Equipement informatique mis en place</p> <p>Réseau mis en place et fonctionnel</p> <p>Nombre d'utilisateurs de l'outil informatique formés</p>
	<p><u>Activité 15:</u> Mise en place d'un Plan IEC</p>	<p><u>Résultat 15:</u> Guide de l'utilisateur produit et étude sur le degré de satisfaction des usagers de la Fonction publique réalisée</p>	<p><u>Rendement 9:</u> Renforcement d'une Administration responsable et orientée vers la satisfaction des clients</p>	<p>Codes de déontologie et de bonne conduite réalisés</p> <p>Normes de services et système de mesure de la satisfaction des clients mis en place</p>

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

CARACTERISTIQUES DU CADRE LOGIQUE		EVALUATION	NOTE
LOGIQUE	a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	La description du cadre logique et des objectifs et résultats attendus sont conformes aux dispositions applicables au moment de la préparation du projet. Cependant, le rapport d'évaluation ne met pas systématiquement en évidence les relations de causalité entre les deux. C'est pourquoi il a été nécessaire de compléter le cadre logique et de préciser les enchaînements entre les activités et les résultats.	2
MESURABLE	b) Enonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.	Les indicateurs d'appréciation du degré de réalisation des objectifs et des rendements attendus sont dans la plupart des cas difficilement mesurables et les indicateurs de mesure sont rarement indiqués ou difficilement quantifiables.	2
DETAILLE	c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.	Certains risques identifiés lors de l'évaluation du projet ont effectivement affecté l'exécution du projet, notamment : (i) la faible capacité de certaines administrations à exécuter les actions prévues ; (ii) les fréquentes mesures de restructuration des portefeuilles ministériels, qui ont freiné le travail en réseau des principales directions chargées de la planification, de la programmation et du suivi des investissements publics ; (iii) la mesure d'atténuation du risque lié à la mobilité des cadres de la fonction publique (augmentation des salaires), notamment ceux ayant bénéficié des formations réalisées dans le cadre du projet, reste insuffisante et peu réaliste, compte tenu de la faiblesse des marges de manoeuvre financières en matière salariale et des dispositions réglementaires applicables.	2

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

D. RESULTATS ET RENDEMENTS

I. RESULTATS OBTENUS

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

PRINCIPALES ACTIVITES		Note de l'évaluation	Proportion des Coûts du Projet en pourcentage (ainsi que mentionné dans le rapport d'évaluation)	Note pondérée (généré automatiquement)
Résultats Attendus	Résultats Obtenus			
1. Portée abrogatoire des actes OHADA définie	La mise en conformité du droit interne camerounais avec les actes uniformes de l'OHADA a été réalisée (en février 2009) et fait ressortir la portée abrogatoire des actes uniformes OHADA (réalisée à 100%)	3	2%	0,06
2. Nouvelle traduction est un instrument de coopération sous régionale	La traduction sera achevée à la clôture du projet, après d'importants délais induits par trois relances successives du marché. Le Secrétariat permanent de l'OHADA a été associé à cette activité. Toutefois, l'utilisation de la traduction sera fonction de son appropriation par l'ensemble des parties prenantes (réalisée à 50%).	2	2%	0,04
3. (i) 36 formateurs (professionnels de justice) formés au droit OHADA et d'autres droits communautaires à ERSUMA (Bénin) ; (ii) 5 séminaires OHADA sont organisés au niveau local pour les magistrats et greffes et ; (iii) 3 séminaires sont organisés au niveau local pour les para-judiciaires	Toutes les formations et séminaires prévus ont été organisés dans le but de vulgariser le droit OHADA et de renforcer l'appropriation par les professionnels concernés de ce nouveau droit communautaire (réalisée à 100%).	3	10%	0,3

<p>4. Actes uniformes OHADA publiés au journal officiel et Fonds documentaires OHADA constitués dans toutes les juridictions spécialisées dans le droit des affaires et auprès des professions para-judiciaires</p>	<p>Le retard dans la traduction de l'instrument s'est répercuté sur les autres étapes notamment la publication au Journal officiel. Par contre, 257 ouvrages ont été mis à la disposition du ministère de la Justice au mois de Juin 2009 pour la constitution du Fonds documentaire destiné aux juridictions spécialisées dans le droit des affaires et aux professionnels parajudiciaires (réalisée à 50%).</p>	<p>2</p>	<p>1%</p>	<p>0,02</p>
<p>5. 93 stations de travail avec logiciels bureautiques standard fournis aux juridictions dont 54 à Douala et 39 à Yaoundé, (ii) les nouveaux locaux des Tribunaux de Doula et Yaoundé équipés et occupés; et (iii) 165 personnes formées à l'utilisation de l'outil informatique</p>	<p>Le matériel informatique prévu a été livré. Les formations ont bénéficié à 45 personnes du ministère de la Justice (dont 17 femmes) et leur ont permis de se familiariser à l'utilisation de l'outil informatique et d'être initiés dans au moins 5 domaines (organisés par modules) à savoir : i) l'initiation à l'informatique, ii) le système d'exploitation, iii) Microsoft Word, iv) Microsoft Excel et v) internet. Alors que les formations d'initiation n'ont pas attiré beaucoup de participants, le temps alloué aux autres modules a été jugé trop court pour permettre une assimilation optimale (réalisée à 70%).</p>	<p>2</p>	<p>42%</p>	<p>0,84</p>
<p>6. Centres d'accueil, d'orientation et d'information au sein des juridictions de Douala et de Yaoundé aménagés et équipés</p>	<p>Les centres d'accueil ont été construits avec l'aide des fonds mis à la disposition de la CAA par le Ministère de la Justice. Il était également prévu que ces centres soient informatisés et dotés d'un personnel qualifié capable d'informer dès leur arrivée les usagers et ainsi éviter le contact direct avec les magistrats et greffiers. L'équipement des centres n'est pas encore réalisé, et l'informatisation du système judiciaire en est à sa phase pilote (réalisée à 50%).</p>	<p>2</p>	<p>5%</p>	<p>0,1</p>

7. Deux ordinateurs et une photocopieuse octroyés à l'association camerounaise des femmes juristes (ACAFEJ) et les Brochures de vulgarisation du droit produites et publiées	Les équipements prévus sont en place et les brochures ont été livrées en mai 2009 (réalisée à 100%).	3	1%	0,03
8. Séminaire de formation en (i) planification stratégique, (ii) programmation, (iii) suivi-évaluation, (iv) mesure des performances	La formation en matière de planification, stratégie et suivi-évaluation des projets a été assurée par l'Institut Panafricain pour le Développement de l'Afrique Centrale (IPD-AC) au bénéfice des cadres de la DPP, DCT et DCIT du MINEPAT (réalisée à 100%).	3	3%	0,09
9. Cadre de cohérence et stratégies globale et sectorielles réalistes définis	Le cadre de cohérence et les stratégies globale et sectorielles ont été élaborés grâce à l'assistance technique mise à disposition (réalisée à 100%).	3	7%	0,21
10. (i) Directions centrales du MINEPAT mises en réseau, (ii) 30 stations de services dotées de modems et reliées à l'administration centrale mises à disposition des 10 délégations provinciales	30 stations de travail ont été octroyées au MINEPAT, mais seules 17 d'entre elles ont été affectées aux délégations régionales et départementales, le reste ayant servi à renforcer l'administration centrale. La mise en réseau et l'interconnexion des trois directions à savoir la DPD, DCTI et DAE du Ministère de l'Economie n'a pas eu lieu du fait de la fréquente restructuration des ministères (réalisée à 50%).	2	3%	0,06

<p>11. (i) 70 vérificateurs formés; (ii) Formations de courte durée organisées en : (a) informatique, (b) audit de l'environnement, (c) contrôle de performance, (d) évaluation des projets, (e) techniques spécifiques liées à l'informatisation des régies financières du MINEFI, (f) recyclage en comptabilité générale ; (g) comptabilité spécifique des banques et assurances, h) séminaire d'appropriation et de vulgarisation des actes uniformes OHADA</p>	<p>Les intitulés des modules de formation initialement prévus dans le rapport d'évaluation du projet ont été amendés pour tenir compte de l'évolution des besoins. Ces ajustements ont conduit à la mise en oeuvre des modules suivants : i) formation à l'utilisation de l'outil informatique (40 cadres d'appui), ii) séminaire de formation des vérificateurs sur l'audit de l'environnement et du développement durable (25 vérificateurs), et iii) séminaire sur l'audit des comptes et états financiers dans le système comptable OHADA (60 vérificateurs). Par ailleurs, un séminaire de vulgarisation et d'appropriation des documents et études élaborés dans le cadre des activités du PAPNG a été organisé (réalisée à 100%).</p>	<p>3</p>	<p>6%</p>	<p>0,18</p>
<p>12. (i) 35 stations de travail mises en réseau, (ii) 5 ordinateurs portables acquis pour les missions des vérificateurs à l'extérieur</p>	<p>L'équipement informatique prévu a été mis à disposition. Toutefois, il présente certaines insuffisances dont l'absence de logiciels de base et de licences d'exploitation, ce qui rendait leur utilisation impossible, jusqu'à ce que le Gouvernement prennent en charge le financement des équipements complémentaires sur fonds propres (réalisée à 60%).</p>	<p>2</p>	<p>8%</p>	<p>0,16</p>

<p>13. (i) Programme cohérent de formation du SPRA conçu, (ii) 30 Responsables et conseillers perfectionnés et mis à niveau en organisation administrative, (iii) 27 utilisateurs formés à l'utilisation de l'informatique et l'administration du réseau, (iv) les nouveaux conseillers ont bénéficié de la formation initiale en organisation administrative</p>	<p>Le programme de formation au SPRA a été élaboré avec l'assistance technique apportée par le projet et toutes les formations ont été réalisées au niveau local. Il s'agit des activités suivantes : (i) le renforcement des effectifs du SPRA par l'attraction de cadres déjà en poste dans l'administration et intéressés par une carrière de conseiller en organisation administrative, (ii) la formation aux techniques de gestion du changement et de conduite des réformes, (iii) le renforcement des capacités du personnel en fonction au SPRA sur les techniques de management des réformes. Ainsi, 30 candidats ont été formés et recrutés (parmi eux un tiers de femmes), (iv) 45 secrétaires généraux des ministères ont été formés sur l'état d'avancement de la stratégie de déploiement de la réforme de déconcentration de la gestion des ressources humaines de l'Etat et SIGIPES (dont 10 femmes), (v) un séminaire de déploiement des habiletés du personnel opérationnel dans l'implantation des réformes (réalisée à 100%).</p>	<p>3</p>	<p>3%</p>	<p>0,09</p>
<p>14. (i) 12 stations de travail et logiciels de bureautique accessoires ; et (ii) Un réseau local</p>	<p>Les équipements ont été mis à disposition avec les mêmes insuffisances que dans le cas du CSE. Contrairement à ce dernier, l'interconnexion n'a pas pu être réalisé faute de disponibilité financière du service sur fonds propres pour compléter l'opération (réalisée à 50%).</p>	<p>2</p>	<p>4%</p>	<p>0,08</p>

15. (i) Guide de l'utilisateur produit; (ii) Etude sur le degré de satisfaction des usagers de la Fonction publique réalisée	La production du guide de l'utilisateur a dû être supprimée au cours de la dernière révision des biens et services, en raison des délais nécessaires à la réalisation de l'activité qui a connu des retards et reports importants dus à une mobilisation insuffisante. L'étude sur le degré de satisfaction a été réalisée (réalisée à 50%).	2	3%	0,06
--	--	---	----	------

NOTE GENERALE DES RESULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]	2
--	---

Cochez ici pour ignorer la note autocalculée

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée	2
--	---

II. RENDEMENTS OBTENUS

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

RENDEMENTS		Note de l'évaluation
Prévisions	Réalisations	
1. Mise en conformité des Textes juridiques du Cameroun avec le traité de l'OHADA	La mise en conformité du droit interne camerounais avec les actes uniformes de l'OHADA est effective dans sa version française. L'important retard dans la mise à disposition de la version traduite en anglais reporte l'impact recherché par le projet (son utilisation facile par tous les acteurs de la région et son adoption comme instrument de coopération sous régionale).	2
2. Amélioration de la qualités des décisions de justice rendues	Les formations sur la vulgarisation du droit OHADA ont contribué à renforcer l'appropriation de ce nouveau droit communautaire par les professionnels de justice (magistrats, greffiers et parajudiciaires). Leurs effets resteront cependant limités tant que la formation ne sera pas étendue à l'ensemble des acteurs socio-économiques, notamment les entreprises du secteur public, les services fonciers etc. Le retard pris pour traduire les actes uniformes se reporte sur la réalisation des autres étapes du processus d'appropriation prévues, notamment sa publication au Journal officiel. Par ailleurs, il aura fallu, sans justification apparente, plusieurs mois au ministère de la justice pour mettre à la disposition les juridictions spécialisées dans le droit des affaires et des professions parajudiciaires les ouvrages qui lui ont été octroyés au mois de juin 2009 pour la constitution du fonds documentaire.	2
3. Modernisation et accroissement de la productivité de la justice	Le rythme de production des rapports a été amélioré grâce à l'équipement informatique octroyé dans le cadre du projet. Aujourd'hui, la production du registre de commerce et crédit mobilier est automatique et ne fait plus objet de récriminations. Toutefois, en ce qui concerne les autres actes de justice les délais restent difficiles à appréhender, car ils dépendent de plusieurs facteurs que le projet n'a pas pris en compte.	2
4. Amélioration de l'accès des populations aux services de Justice	L'objectif relatif à l'amélioration de l'accueil des populations à travers l'aménagement et l'équipement des centres d'accueil n'a pas été atteint. En effet, les centres ont été construits, mais n'ont pas pu fonctionner faute d'équipement et de disponibilité des ressources humaines nécessaires. Cependant, l'ACAFEJ apporte une contribution reconnue à la diffusion du droit et à la défense des personnes en détresse notamment par la distribution des brochures de vulgarisation à travers tout le pays.	2

<p>5. Meilleure maîtrise du cycle des projets d'Investissement publics (formulation, programmation et suivi-exécution des Projets d'investissement public).</p>	<p>Les délais ne sont pas suffisants pour apprécier l'impact sur la maîtrise du cycle des projets des formations dont ont récemment bénéficié les cadres de la DPP, DCT et DCIT du MINEPAT dans le cadre du projet. Toutefois, la consolidation du transfert de connaissances par l'assistance technique recrutée par le projet a souffert du départ (juste après la formation) de l'homologue de l'expert qui avait été désigné par le Gouvernement. S'agissant d'un départ à la retraite, les autorités auraient pu anticiper ce changement ou choisir une autre personne.</p>	<p>2</p>
<p>6. Capacités de collecte, de traitement et de transmission des données économiques accrues</p>	<p>Les trois directions du MINEPAT concernées - la DPD, DCTI et DAE - sont équipées en outils informatiques, mais le nombre limité des équipements mis à disposition n'a pas permis de couvrir toutes les délégations régionales et départementales. Par ailleurs, l'interconnexion des trois directions a été freinée par les conséquences de la restructuration du gouvernement en 2004, lors de laquelle le département chargé de la coopération économique a été transféré au Ministère des finances. Depuis septembre 2007, ce département est de nouveau placé auprès du Ministère de l'économie et un nouveau schéma directeur d'informatisation du Ministère a été défini. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette activité sont le reflet d'une organisation marquée par la faiblesse de la collaboration interministérielle, qui se traduit par des échanges d'informations limités, allant parfois jusqu'à générer des situation conflictuelles entre services.</p>	<p>2</p>
<p>7. Amélioration de l'efficacité et du rendement en matière de contrôle des finances publiques</p>	<p>Bien que le projet n'ait pas identifié d'indicateur spécifique pour mesurer le niveau d'amélioration de l'efficacité des cadres du Contrôle Supérieur de l'Etat (CSE), il ressort de la mission d'évaluation que les formations administrées répondent à un réel besoin et touchent une masse critique d'inspecteurs, qui se disent satisfaits. Par ailleurs, en dépit du nombre limité d'équipements informatiques octroyés, ceux-ci contribuent à améliorer de manière significative le rythme de production des rapports. Les 5 ordinateurs portables mis à la disposition des vérificateurs pour leur permettre d'être mobiles restent toutefois très insuffisants au regard des importants besoins et des recrutements qui se sont accélérés ces deux dernières années et qui n'ont pas été anticipés.</p>	<p>2</p>

8 : Amélioration des compétences techniques et adaptation des connaissances au contexte de compétitivité et exigences d'une maîtrise des méthodes actuelles de management des réformes	Les capacités du SPRA se sont particulièrement accrues grâce, d'une part, au renforcement des effectifs (30 personnes formées et recrutées) et, d'autre part, à la mise à niveau des connaissances et la maîtrise des méthodes modernes de gestion des réformes acquises à travers les formations qui ont été organisées. Toutefois, l'amélioration des compétences techniques attendues à travers la diffusion de l'outil informatique et l'amélioration des échanges d'informations par la mise en réseau, n'ont pas encore produit les effets escomptés en raison des défaillances constatées sur les équipements informatiques livrés et de l'absence d'interconnexion entre les services.	2
9. Renforcement d'une Administration responsable et orientée vers la satisfaction des clients	Les activités prévues pour renforcer la responsabilisation de l'administration à travers notamment son orientation vers la satisfaction des clients n'ont pas été réalisées en totalité. L'étude sur le degré de satisfaction a été réalisée, mais l'élaboration du Guide de l'utilisateur n'a pas pu être achevée dans le cadre du projet (lenteur dans la passation du marché de production du guide notamment dûes aux échanges sur le mode d'acquisition retenu dans le rapport d'évaluation, volonté du SPRA de revenir sur la conception de la maquette, manque de disponibilité, etc.). Cette activité est toutefois poursuivie par le SPRA avec des financements octroyés par l'ACBF.	2
NOTE GENERALE DES RENDEMENTS [Correspond à la moyenne des notes de l'évaluation]		2

 **Cocher ici pour ignorer la note calculée**

Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée	
Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée	2

2. <u>Autres rendements:</u> Commenter les rendements additionnels non prévus dans le cadre logique, et qui portent notamment sur les questions transversales (genre, par exemple).
<p>Les activités réalisées dans le cadre du projet auront des effets sur les autres secteurs. En effet, l'amélioration de l'environnement juridique des affaires et de la gestion des ressources publiques contribue également à créer les conditions du retour au climat de confiance nécessaire au développement du secteur privé, même s'il est difficile aujourd'hui d'en évaluer l'impact. En outre, bien que certaines activités n'aient pas pu être réalisées, notamment l'équipement des centres d'information et de sensibilisation des population du Ministère de la Justice, les actions réalisées en faveur d'une meilleure information du public et d'une meilleure communication sur les politiques publiques renforcent la participation effective de la population à l'édification d'un Etat de droit. Par ailleurs, la promotion de la femme a été renforcée au travers des actions de formation dont près de 50% du public étaient composés de femmes cadres et agents de l'administration. Enfin, en ciblant particulièrement le renforcement des capacités de l'association camerounaise des femmes juristes (ACAFEJ), le projet a contribué à la vulgarisation du droit auprès de la population et, en particulier, au bénéfice du public féminin privilégié par l'association.</p>

3. Menaces qui pèsent sur la viabilité des rendements obtenus. Souligner les facteurs qui affectent, ou pourraient affecter les rendements du projet à long terme ou leur viabilité. Mentionner toute nouvelle activité ou changement institutionnel éventuellement recommandé pour assurer la viabilité des rendements. L'analyse devra s'inspirer de l'analyse de sensibilité de l'annexe 3, si pertinent.

Les risques pouvant affecter les réalisations du PAPNG sont essentiellement l'absence du budget nécessaire à la maintenance et à l'entretien des systèmes d'information et des équipements acquis dans le cadre du projet et la persistance d'une mobilité importante des cadres de l'administration. Ce dernier risque avait été identifié lors de l'élaboration du rapport d'évaluation, mais la mise en œuvre de la mesure d'atténuation mentionnée (motivation des cadres de la Fonction publique par l'augmentation des salaires) n'est pas réaliste. Par ailleurs, la durée des séances d'initiation à l'utilisation des équipements informatiques a été jugée trop courte, une formation continue dans le domaine est nécessaire, d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur dont les techniques évoluent rapidement. En ce qui concerne les rendements, il convient de noter que certains produits livrés ne sont pas encore fonctionnels (mise en réseau MINEPAT et SPRA).

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

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

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

La conception du PAPNG s'est inspiré de différents travaux qui ont été réalisés et mis en oeuvre à l'initiative du gouvernement camerounais à la fin des années 90, notamment : (i) le programme économique et financier à moyen terme 1997-2000 soutenu par le FMI ; (ii) le Programme triennal d'assainissement des finances publiques 2000-2003 ; (iii) la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) intérimaire qui lui a permis d'atteindre en octobre 2000 le point de décision au titre de l'initiative PPTTE et (iv) le Programme national de Gouvernance (PNG) adopté en 2000. Par ailleurs, le choix des composantes et des activités a pris en compte les leçons tirées du PAS II que la Banque a mis en oeuvre jusqu'en 2000, notamment en ce qui concerne la nécessité d'un appui spécifique pour l'amélioration de la gouvernance : le PAPNG est ainsi la première initiative dans ce secteur. Pour s'assurer de la pertinence des activités retenues dans le cadre du projet, la Banque a travaillé en concertation avec les PTF intervenant dans le domaine de la gouvernance et a effectué : (i) une mission de dialogue sur le DSP 1999-2001 du Cameroun; (ii) deux missions d'identification en septembre et novembre 2000, (iii) une mission de préparation en février-mars 2001, et (iv) une mission d'évaluation en juin 2001.

Ces missions, conduites de manière participative entre la Banque, les autorités et les autres PTF ont permis notamment d'organiser un séminaire conjoint pour la validation des composantes et le choix des activités. Le cadre institutionnel de coordination et d'exécution du projet est composé de: (i) la tutelle du projet assurée par le Coordonateur du PNG, (ii) une Cellule de gestion du projet (CEP) et (iii) des points focaux des structures concernées du projet et chargés de la coordination des activités relatives à leurs composantes respectives. En plaçant le projet sous la coordination du PNG relevant du premier Ministre, la Banque a optimisé les chances d'une bonne coordination des interventions des bailleurs de fonds et ainsi d'une meilleure efficacité de son intervention. L'exécution des activités a cependant beaucoup souffert des dysfonctionnements institutionnels constatés au sein du projet liés principalement à l'implication de la tutelle dans la gestion quotidienne du projet, ainsi qu'aux insuffisances en matière de gestion et de suivi-évaluation de l'équipe mise en place au démarrage du projet.

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

ASPECTS LIES A LA CONCEPTION ET A L'ETAT DE PREPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	Note de l'évaluation
REALISME	a) Du fait de sa complexité, le projet est sous-tendu par une analyse de la capacité du pays et de son engagement politique.	La Banque a prévu des moyens importants pour le financement d'actions de formation et la mise à disposition d'assistants techniques au sein des structures bénéficiaires pour renforcer leurs capacités de mise en oeuvre des réformes. Par contre, le risque induit par la faiblesse des capacités en matière de gestion des projets au niveau de la tutelle et de la CEP, qui a lourdement pesé sur la bonne marche des activités n'a pas été suffisamment anticipé. Par ailleurs, certaines activités importantes prévues n'ont pas été réalisées, notamment : (i) la production d'un guide de l'usager de la Fonction publique, (ii) les campagnes IEC et (iii) la mise en réseau informatique des directions centrales du Ministère de l'Economie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT, et (iv) l'équipement des centres d'accueil, d'orientation et d'information des justiciables pour les juridictions de Yaoundé et de Douala.	2
EVALUATION DU RISQUE ET ATTENUATION	b) La conception du projet tient suffisamment compte des risques	Les principaux risques avaient été identifiés et des mesures d'atténuation pertinentes avaient été prévues. En concentrant ses efforts sur le renforcement d'un Etat de droit, le projet contribue à atténuer le risque lié aux questions de stabilité politique relevé lors de la mission d'évaluation. En outre, les activités centrées sur la modernisation de l'administration à travers l'informatisation des structures bénéficiaires et la formation des cadres contribuent au renforcement des capacités de l'administration publique. Par contre, la mesure d'atténuation du risque lié à la mobilité des cadres de la Fonction publique étaient limitées, car elle portait essentiellement la motivation des cadres à travers l'augmentation des salaires.	3

UTILISATION DES SYSTEMES DU PAYS	c) Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres sont fondés sur des systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires	Les lois et réglementations nationales en matière de passation des marchés ont été examinées et jugées acceptables par la Banque. Toutefois, la mise en oeuvre des dispositions relatives à l'acquisition des biens et services s'est heurtée à des difficultés importantes, notamment : (i) l'intervention de la caisse autonome d'amortissement dans le processus de décaissement et en particulier les comptes spéciaux qui ont alourdi la procédure, (ii) les commissions nationales des marchés qui en raison de la faiblesse de leurs capacités ont énormément ralenti le rythme de passation des marchés et celui des décaissements, (iii) la mise en place d'un système comptable et financier fiable a pris beaucoup de temps, ce qui a rendu difficile la justification des avances au titre du compte spécial et, en conséquence, la reconstitution du fonds de roulement.	2	
Pour les dimensions ci-après, attribuer des notes d'évaluation distinctes pour la performance de la Banque et la performance de l'emprunteur :			Note de l'évaluation	
			Banque	Emprunteur
CLARTE	d) Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	Des dispositions institutionnelles de mise en oeuvre du projet ont été prises et les responsabilités respectives définies. Ainsi, la CEP assure la gestion quotidienne du projet ainsi que la préparation des rapports trimestriels d'activités. Elle est dotée d'une autonomie administrative et financière. Le Coordonateur du PNG facilite, coordonne, surveille l'exécution du projet et préside les réunions de suivi (regroupant les points focaux) dont la CEP assure le secrétariat. Mais la mauvaise interprétation des textes régissant les organes de gouvernance du projet notamment les dysfonctionnement institutionnels résultant de l'implication de la tutelle dans la gestion quotidienne du projet a conduit à réduire la responsabilité et les marges de manoeuvre de la CEP, ce qui a porté préjudice au rythme d'exécution des activités et surtout au respect des règles et procédures de la Banque. La mise en place en septembre 2007 d'un nouveau responsable de la CEP ayant tous les pouvoirs de gestion a permis d'accélérer le rythme d'exécution des activités du projet.	2	2

<p>PREPARATION A LA PASSATION DES MARCHES</p>	<p>e) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.</p>	<p>Les documents requis sont disponibles, à l'exception du manuel des procédures comptables et financières. Cependant, la fiabilité du système de gestion financière et comptable utilisé dans l'exécution du projet jusqu'à la fin du premier semestre 2007 a été remise en cause. En effet, des manquements graves ont été relevés par les missions successives de supervision de la Banque notamment : (i) une gestion non conforme des ressources du projet (absence de pièces justificatives, transactions en partie non enregistrées), (ii) des mouvements de fonds non justifiés sur le compte spécial (avances non justifiées), (iii) l'inexistence d'un compte de contrepartie clairement identifiable et l'absence de traçabilité des ressources mises à la disposition du projet (plusieurs comptes de contrepartie ouverts au nom du projet et des ressources de contrepartie du projet confondues avec celles du PNG) ; (iv) des dépenses inéligibles, (v) des virements non conformes sur le compte spécial (provenant du Gouvernement en guise de contrepartie alors que le compte ne peut recevoir que des fonds provenant de la Banque).</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
<p>PREPARATION AU SUIVI</p>	<p>f) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.</p>	<p>Les indicateurs de suivi n'ont pas été suffisamment élaborés.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
<p>DONNEES DE REFERENCE</p>	<p>h) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.</p>	<p>La situation de référence n'a pas été établie (le projet est ancien). Le projet ne prévoyait pas suffisamment d'indicateurs quantifiables nécessaires pour faciliter le suivi évaluation des résultats et rendements comme le prévoient les directives actuelles de la Banque.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

F. MISE EN ŒUVRE

1. Donner les principales caractéristiques de l'exécution du projet quant aux aspects suivants: respect des calendriers, qualité des constructions et autres travaux, performance des consultants, efficacité de la supervision par la Banque et efficacité de la surveillance par l'emprunteur. Déterminer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont veillé au respect des mesures de sauvegarde.

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

Le démarrage du PAPNG est intervenu 18 mois après la signature de l'accord en raison, d'une part, des lenteurs dans la préparation et la signature du décret de ratification, la production de l'avis juridique et la mise en place de la CEP et, d'autre part, des difficultés de suivi des dossiers par la Banque juste après sa relocalisation à Tunis en 2003. L'exécution du projet a connu un retard de 36 mois (trois prorogations : au 31 juillet 2008, au 31 juillet 2009 et au 31 décembre 2009). Les faiblesses dans l'exécution du projet sont principalement liées à deux facteurs : (i) l'insuffisante maîtrise par la CEP des règles et procédures de la Banque en matière de gestion des projets au démarrage du PAPNG et (ii) les dysfonctionnements institutionnels résultant de l'implication de la tutelle dans la gestion quotidienne du projet. Cette situation a engendré des irrégularités : (i) l'absence d'un coordonateur de la CEP pendant 9 mois et (ii) l'application d'un système non conforme de gestion financière et comptable caractérisé par l'absence des pièces justificatives, des transactions non enregistrées, des mouvements de fonds non justifiés ou non conformes sur le compte spécial, l'absence d'un compte de contrepartie clairement identifiable et enfin des dépenses inéligibles.

L'audit des comptes du projet de septembre 2007 a conduit la Banque à suspendre la reconstitution du compte spécial en octobre 2007 (les paiements directs ont toutefois été maintenus) et a formuler les recommandations suivantes : (i) mettre en place une comptabilité fiable, (ii) clarifier toutes les opérations passées sur les comptes du projet, (iii) faire procéder à un nouvel audit couvrant toute la durée du projet par un auditeur indépendant, reconnu et acceptable pour la Banque. La reprise partielle des décaissements est intervenue en septembre 2008 après la mise en œuvre des recommandations : (i) l'assainissement de la comptabilité depuis le démarrage du projet, (ii) l'élaboration des rapports d'audit par un cabinet compétent, (iii) la mise en place d'une CEP autonome disposant des pouvoirs de gestion, (iv) l'autorisation par la CAA de l'ouverture d'un sous compte du compte spécial géré par le coordonateur de la CEP. Les performances de la nouvelle équipe ont permis d'accélérer la mise en oeuvre du projet, qui a pu être amendé de manière à répondre à des besoins en matière de formation, notamment dans le domaine du droit OHADA. Le taux de décaissement qui était de 68,7% fin 2008 est de 97,06% à la clôture du projet.

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

Le projet était cofinancé uniquement par le Gouvernement. L'appui de la Banque s'inscrit dans un cadre concerté, récemment formalisé par un mémorandum, entre les différents PTF qui interviennent dans le domaine de la gouvernance au Cameroun (la Banque mondiale, le PNUD, l'Union européenne, les coopérations bilatérales - France et Canada -). La coordination des interventions des bailleurs a notamment permis la complémentarité des domaines de concentration et l'identification d'activités qui favorisent la synergie entre les interventions. De manière générale, le montage institutionnel du PAPNG répond aux objectifs de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Néanmoins, l'initiative du Gouvernement de coordonner le secteur de la gouvernance à travers le PNG n' a pas atteint les résultats escomptés. En effet, malgré son rattachement au Premier Ministre (pour renforcer sa position et contourner le problème de cloisement entre départements ministériels) la visibilité du PNG reste faible, d'autant plus que ses capacités et les moyens dont il dispose ne lui permettent pas d'assurer une coordination efficace.

Les activités de réforme des structures bénéficiaires du PAPNG ont été obérées par une difficulté réelle de coordination entre les différents secteurs concernés et notamment avec le ministère de l'économie et des finances. La tendance naturelle des ministères est en effet de gérer de manière autonome les fonds qui leur ont été alloués, ce qui rend particulièrement nécessaire l'affirmation d'une volonté politique garantissant un minimum de coordination entre des interventions pour améliorer le cadre d'exécution des projets. Ainsi, les activités menées à travers le projet n'étaient pas répertoriées dans le plan de modernisation des finances publiques, qui comprend l'ensemble des appuis des PTF dans ce domaine, que le Gouvernement vient de finaliser. La Banque, via son Bureau à Yaoundé, a dû formellement intervenir pour que les activités menées par le projet soient prises en compte dans ce plan.

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

L'exécution du projet n'a pas d'emblée intégré la nécessité d'une harmonisation avec les interventions des autres bailleurs. Toutefois, la Banque est actuellement chef de fil du cadre de partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et ses partenaires techniques et financiers pour le soutien aux réformes des finances publiques et participe activement au comité multi bailleurs, qui vise la mise en oeuvre de la déclaration de Paris en matière d'efficacité de l'aide.

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

ASPECTS LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION		Note de l'évaluation
RESPECT DU CALENDRIER	a) degré de respect de la date prévue de clôture. Si l'écart à droite est:	Ecart en mois entre la date prévue de clôture et la date effective de clôture ou la date de réalisation de 98% de décaissement	Le calendrier de réalisation des résultats n'a pas été respecté. Au total trois prorogations de la date de clôture du projet ont conduit à un écart de 36 mois par rapport à la date initiale prévue pour la clôture (de 31 décembre 2006 au 31 juillet 2009).	2
	inferieur à 12, notation 4 entre 12.1 et 24, notation 3 entre 24.1 et 36, notation 2 Supérieur à 36.1, notation 1	36 mois		

PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) Conformité de la Banque aux :		
	Mesures de protection environnementale	Le projet n'a pas d'impact sur l'environnement. Il n'y a pas eu de mesures particulières de protection de l'environnement	NA
	Dispositions fiduciaires	Les dispositions fiduciaires ont été respectées d'une manière générale. Il est à noter cependant que l'audit conduit en septembre 2007 a révélé que le marché relatif au recrutement du cabinet G7P pour la réalisation des audits du projet pour les années 2003, 2004, 2005 comportait des irrégularités et a recommandé de procéder au recrutement d'un autre auditeur indépendant, reconnu et acceptable par la Banque.	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	Les accords ont été en général respectés, mais les délais de traitement des avis de non objection sont jugés trop longs.	2
	c) La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	Les compétences réunies au sein des missions de supervision ont en général permis de traiter l'ensemble des domaines notamment en ce qui concerne les questions de décaissement. Depuis sa mise en place il y a deux ans, les task managers ont pu bénéficier de l'appui du Bureau régional de la Banque à Yaoundé (CMFO).	2
	d) La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante.	Le démarrage du projet ayant coïncidé avec la relocalisation de la Banque à Tunis, la supervision du projet durant les deux premières années n'a pas été suffisante. A partir de la troisième année, la Banque a supervisé et formulé les recommandations nécessaires pour la correction des irrégularités et des insuffisances constatées, ce qui a permis d'améliorer l'exécution du projet. Par ailleurs, face aux manquements constatés, la Banque a pris les mesures de suspension des décaissements qui s'imposaient pour assainir le cadre de fonctionnement du projet, tout en évitant de pénaliser les structures bénéficiaires qui avaient besoin du soutien de la Banque.	2

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	e) L'emprunteur s'est conformé aux:		
	Mesures de protection environnementale	L'impact environnemental du projet était jugé marginal. Il n'y a pas eu de mesures particulières de protection de l'environnement	NA
	Dispositions fiduciaires	Le respect des dispositions fiduciaires a connu des manquements et les audits du projet ont relevé différentes insuffisances. Jusqu'en septembre 2007, le projet a été caractérisé notamment par : (i) une gestion approximative des ressources du projet (absence de pièces justificatives, des transactions non enregistrées), (ii) des mouvements de fonds non justifiés sur le compte spécial (avances non justifiées), (iii) l'inexistence d'un compte de contrepartie clairement identifiable et l'absence de traçabilité des ressources mises à la disposition du projet (plusieurs compte de contrepartie ouverts au nom du projet et ressources de contrepartie du projet confondues avec celles du PNG), (iv) des dépenses inéligibles, et (v) des virements non conformes sur le compte spécial . Ces défaillances ont conduit à la suspension du fonds de roulement pendant une année (d'octobre 2007 à septembre 2008). La nouvelle équipe du projet mise en place en septembre 2007 a permis d'assainir la situation, d'améliorer la qualité de l'exécution et de porter le taux de décaissement à plus de 97%.	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	Les dispositions prévues par l'accord de don n'ont pas été totalement respectées, notamment en ce qui concerne le calendrier des activités dont les délais ont doublé ; l'autonomie de gestion de CEP n'a pas été toujours effective. Par ailleurs, les règles et procédure de la Banque en matière de gestion financière, de passation des marchés et d'audit ont connu des manquements graves.	2

	f) L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	l' Emprunteur n'a pas donné les suites attendues aux recommandations formulées par les missions de supervision de la Banque durant les quatre premières années. La Banque a dû prendre des mesures contraignantes, notamment la suspension des décaissements du fonds de roulement et la mise en place d'une nouvelle équipe de la CEP, pour que des efforts de redressement soient observés. La prise en compte des recommandations par la nouvelle équipe a permis d'atteindre un taux d'exécution des activités de plus de 97%.	2
	g) L'emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.	Pendant près de quatre ans il n'y a pas eu de mécanisme clair de suivi des décisions. Les points focaux ne se réunissaient pas et il n'y a pas eu de rapports réguliers de suivi d'exécution des composantes. D'autre part, la CEP ne produisait pas les rapports trimestriels tels que prévus par le mécanisme de suivi-évaluation du projet. La nouvelle équipe de la CEP mise en place en juin 2007 a organisé un système de suivi des recommandations de la Banque et a régulièrement produit les rapports d'activités.	2

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

G. ACHEVEMENT

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

Date de réalisation de 98% de décaissement (ou date de clôture, si applicable)	Date PAR été envoyé a pcr@afdb.org	Ecart en mois	NOTE DE L'EVALUATION (généré automatiquement) Si l'écart est égale ou inférieur a 6 mois, la note est de 4. Si l'écart est supérieur à 6 mois, la note est de 1.
31-déc-09			

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

[150 mots au plus]

La mission de préparation du RAP s'est déroulée à Yaoundé du 7 au 27 novembre 2009. Elle a été préparée et supervisée par le task manager du projet en coordination avec le bureau régional de la Banque à Yaoundé (CMFO). Le programme de réunions a été élaboré en coordination avec la CEP et les entretiens conduits par la consultante, qui a également élaboré le projet de rapport, et Denis Tankoua, économiste à CMFO. La mission a bénéficié de l'appui de Athanase Gahungu, Représentant Résident, et de Samba Bocary Tounkara, CPIO. Elle a tenu plusieurs séances de travail avec le Coordonateur du PNG, la CEP, les points focaux et les représentants des structures bénéficiaires, ainsi qu'avec les prestataires de services et le consultant chargé de l'élaboration du RAP du Gouvernement. La mission a également eu des échanges avec les principaux PTF basés au Cameroun. Les conclusions de la mission ont été partagées avec l'ensemble des participants. Les commentaires ont été réalisés dans les délais par les pairs (Christian Sarr, expert financier SNFO, Fabrice Sergent, analyste principal santé OSHD, Sow Issabre Koudeidiatou, analyste financière MLFO, et Toto Same Achille, expert principal en gestion des finances publiques OSGE).

H. LECONS TIRES DE L'EVALUATION

Résumer les principales leçons que la Banque et l'emprunteur peuvent éventuellement tirer des rendements du projet. [300 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en oeuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

Au plan de la conception, (i) la définition précise des objectifs du projet, leur caractère mesurable, ainsi que la solidité du cadre logique sont des préalables nécessaires à la bonne performance d'un projet, (ii) le nombre des composantes du projet et des structures et institutions bénéficiaires doit tenir compte du montant des ressources mises à disposition, des capacités disponibles, du niveau d'engagement des différents acteurs et de la complexité des réformes, afin que les objectifs restent réalistes, (iii) toutes les dispositions des textes réglementaires régissant les organes d'exécution des projets doivent garantir l'autonomie de gestion (administrative et financière) requise pour mieux coordonner les activités des projets, (iv) le respect du calendrier des activités est essentiel pour garantir la mobilisation des parties prenantes et la crédibilité du projet, (v) le renforcement du cadre de concertation entre PTF au Cameroun, particulièrement dans le domaine de la gouvernance, contribue à une meilleure couverture des besoins par la complémentarité des interventions, ainsi qu'à un dialogue plus efficace et structurant.

Lors de l'exécution, (i) la mise en place d'un manuel de procédures administratives et financières au démarrage du projet est indispensable pour le suivi évaluation du projet et sa bonne performance, (iv) la faible appropriation des procédures du FAD en matière d'acquisition par les gestionnaires des projets constitue une contrainte majeure dans la mise en œuvre des programmes et l'exécution des appuis institutionnels mis à disposition, (v) l'avis technique des experts dans la définition des termes de références et la détermination des lots dans l'acquisition des biens et services pour les domaines spécialisés est un préalable pour assurer l'efficacité dans l'exécution des marchés, (vi) pour l'acquisition de matériels informatiques, il est important d'anticiper l'évolution des besoins des différents métiers, tout particulièrement en ce qui concerne les métiers de contrôle.

Recommandations : Au gouvernement : (i) veiller à une meilleure visibilité du cadre de coordination du secteur de la gouvernance (PNG) par un engagement politique effectif, qui se traduise notamment par la dotation en moyens suffisants et la mise en place d'un suivi-évaluation performant des programmes et projets, (ii) participer activement à l'élaboration des projets (définition des objectifs et des résultats, élaboration et mise en place les mécanisme de suivi-évaluation), (iii) renforcer la collaboration horizontale entre départements ministériels pour permettre une meilleure intégration des réformes transversales. Pour les opérations futures, (iv) accorder l'importance nécessaire aux aspects institutionnels des projets notamment en garantissant l'autonomie administrative et financière des CEP et la distinction des responsabilités des organes de coordination et de suivi du projet, (v) s'assurer de la solidité des capacités de gestion de la CEP, (vi) concéder l'assouplissement des procédures interne de gestion des projets (transfert des pouvoirs de gestions aux CEP tout en gardant les pouvoirs de contrôle et de supervision à la Caisse autonome d'amortissement (CAA) afin de privilégier la transparence et la fiabilité de la comptabilité dans les projets, .

A la Banque : (i) rester sélectif dans le choix des domaines d'intervention pour améliorer l'impact de l'aide, (ii) poursuivre le renforcement des capacités des intervenants dans le circuit de gestion et de suivi des activités à savoir, la CEP, la commission spéciale des marchés et les points focaux des composantes à la maîtrise des règles et procédures de la Banque dès le démarrage des activités, (iii) pour les interventions futures en matière de gouvernance, inscrire l'action de la Banque dans un cadre concerté avec les autres PTF pour s'assurer de la complémentarité des activités et accroître leur impact.

RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP)

I. RESUME DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET

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

CRITERES	SOUS-CRITERES	Note de l'évaluation
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des résultats	2
	Réalisation des rendements	2
	Respect du calendrier	2
	NOTE GENERALE DES RENDEMENTS DU PROJET	2
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de préparation	
	Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	3
	Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel	2
	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	3
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	3
	Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	1
	Les objectifs et les rendements, ainsi qu'ils sont présentés dans le cadre logique, sont mesurables et quantifiables	2
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés	2
	La capacité et l'engagement politique du pays sont à la hauteur de la complexité du projet	2
	La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques	3
	Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	2
	Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies	2
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	2
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés	2
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours	2
	NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET	2
	Supervision:	
	Conformité de la Banque aux:	
	Mesures de protection environnementale	NA
	Dispositions fiduciaires	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	2
	La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions	2
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante	2
	Le PAR a été fourni à temps	0
	NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION	2
	NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE	2

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de préparation	
	Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies	2
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	2
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	2
	NOTE DE LA CONCEPTION DU PROJET ET DE SON ETAT DE PREPARATION	
	Mise en œuvre	
	L'emprunteur s'est conformé aux:	
	Mesures de protection environnementale	NA
	Dispositions fiduciaires	2
	Accords conclus dans le cadre du projet	2
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	2
	L'emprunteur fonde ses décisions sur les informations tirées du suivi	2
	NOTE PARTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE	
	NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	

J. TRAITEMENT

ETAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Vérifié par le Chef de Division du Secteur		
Vérifié par le Directeur Régional		
Approuvé par le Directeur Sectoriel		

ANNEXES

APPENDICE 1

Echelle de notation et correspondances

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

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

Composantes	Coûts du projets		Commentaires
	Prévisions	Réalisations	
Composante 1: Appui à la justice	1 596 500 000	924 115 506	L'écart entre les montants prévus et les réalisations résulte notamment de la perte de change entre la date d'évaluation (1UC=943,056 FCFA) et la date d'achèvement du projet (1UC=704,056). Par ailleurs, la révision de la liste des biens et services a conduit à la suppression de certaines activités jugées non prioritaires.
Composante 2: Appui à la gestion économique et financière	660 800 000	588 532 652	
Composante 3: Appui à la réforme administrative	499 500 000	276 743 752	
Composante 4: Gestion du Projet	472 500 000	646 099 672	
Coût total du Projet	3 229 300 000	2 435 491 582	

Tableau 2 : Ressources par source de financement (en millions d'UC)

Catégorie	Prévisions	Réalisations	Commentaires
FAD (en UC)	3 180 000,00	3 086 496,67	Les révisions de la liste des biens et services de mai 2008 et mai 2009 ont conduit à la suppression de certaines activités jugées non prioritaires. A la date de clôture du projet, le FAD aura décaissé 2,88 millions d'UC, un reliquat de 93 503,33 UC sera restitué.
Gouvernement (en FCFA)	130 200 000,00	298 000 000,00	La surévaluation de la contribution du Gouvernement au financement du projet est due d'une part, au doublement du délai d'exécution du projet, et d'autre part, à la prise en charge par le Gouvernement des frais de fonctionnement de la CEP (indemnités du personnel, factures d'eau et d'électricité, loyers) pour un montant de 60 millions de FCFA pendant la période de suspension des décaissements du fonds de roulement.

ANNEXE II : CONTRIBUTION DE LA BANQUE

Nature de la mission	Date	Composition des équipes	Attributions
Identification	Du 31/08 au 06/09/2000	Souley AMADOU, Conseiller Juridique Supérieur,	Chef d'équipe
		LEGUOJEU, Chargé de Programme BAD au Cameroun	Membre de l'équipe
Préparation	Février-Mars 2001		
Evaluation	Du 04 au 20 juin 2001	M.G.E. GNIKPINGO, Economiste, OCDC.1	Chef d'équipe
		Un consultant économiste institutionnel, OCDC.1	Membre de l'équipe
		Un consultant juriste, CLEG.1.	Membre de l'équipe
Supervision	Du 25/06 au 15/07/2004	M.Christian Georges Diguimbaye, Chargé Principal des décaissements	Supervision financière du portefeuille du Groupe de la Banque au Cameroun
	Du 09 au 28 juillet 2004	M.A.Bernoussi, Economiste en Chef, Département des Opérations Pays, Région Centre	Chef d'équipe
		M.T.Najeh, Economiste principal	Membre de l'équipe
		M.V.Planque, Stagiaire au département des Opérations Pays, Région centre	Membre de l'équipe
	Du 28/02 au 11/03/2005	M.A.Bernoussi, Economiste en Chef, Département des Opérations Pays, Région Centre	Chef d'équipe
		M. Diomandé, Consultant	Membre de l'équipe
	Du 15 au 26 mai 2006	M.A.Bernoussi, Economiste en Chef, Département des Opérations Pays, Région Centre	Chef d'équipe
		M.T.A.Gogué, Consultant macro économiste	Membre de l'équipe
		D.Tankoua, Coordonateur du Bureau de programme national de la Banque au Cameroun	Membre de l'équipe
	Du 12 au 24/09/2007	André NZAMPAYEKE	Membre de la mission de revue du DSPAR
	Du 26/04 au 12/05/2008	André NZAMPAYEKE, Chargé de projets	Chef d'équipe
		M.El Ghali, Consultant analyste financier	Membre de l'équipe
	Du 25/10 au 01/11/2008	André NZAMPAYEKE, Chargé de projets	Chef d'équipe
D.Tankoua, Economiste, Bureau régional de BAD à Yaoundé		Membre de l'équipe	
Du 12 au 25/05/2009	B.Alperte, Task Manager, OSGE.1	Chef d'équipe	
	D.Tankoua, Economiste, Bureau régional de BAD à Yaoundé	Membre de l'équipe	

	Du 25/09 au 08/10/2009	B.Alperte, Task Manager, OSGE.1	Chef d'équipe
		D.Tankoua, Economiste, Bureau régional de BAD à Yaoundé	Membre de l'équipe
Achèvement	Du 09 au 27/11/09	S.Wakana, Consultant	Chef d'équipe
		D.Tankoua, Economiste, Bureau régional de BAD à Yaoundé	Membre de l'équipe

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

4. DERNIER PLAN DE PASSATION DES MARCHES (Chronogramme des activités du PAPNG restant à réaliser au 22 mai 2009)

N°	Activité	Durée	Début	Fin	Observations
Composante 1: Appui à la Justice					
1	Traduction des actes uniformes OHADA	6 mois	1er juin 2009	30-nov-09	
2	Fonds documentaire du Ministère de la Justice	45 jours	07-mai-09	16-juin-09	
3	Séminaire de vulgarisation du Droit OHADA (à BAMENDA)	3 jours	15-juin-09	17-juin-09	
4	Séminaire de formation et renforcement des capacités en Droit OHADA pour Magistrats, Greffiers et Para-judiciaires	3 jours	22-juin-09	24-juin-09	Région NORD
		3 jours	29-juin-09	1er juillet 2009	Région EST
		3 jours	06-juil-09	08-juil-09	Région SUD
Composante 2: Appui à l'amélioration de la gestion économique et financière					
5	Séminaire d'appropriation du système comptable OHADA au profit du Contrôle Supérieur de l'Etat	6 jours	13-juil-09	18-juil-09	2 séminaires à Yaoundé
Composante 3: Appui à la réforme administrative					
6	Guide de l'usager au SPRA/MINFOPRA	30 jours	08-juin-09		
7	Séminaire de développement des habiletés du personnel opérationnel à l'implantation des réformes au SPRA	10 jours	1er juillet 09	13-juil-09	
Composante 4: Appui à la gestion du projet					
8	Acquisition des équipements informatiques, de reprographie et accessoires pour la CEP	10 jours	1er juin 2009	10-juin-09	
9	Audit du Projet 2008 et 2009	6 mois	1er août 2009	31-oct-09	
10	Rapport d'achèvement	3 mois	1er août 2009	31-oct-09	

5. LISTE DES DOCUMENTS JUSTIFICATIFS

1. Protocoles d'accord entre le Cameroun et le Fonds africain de développement, Projet d'appui au programme de gouvernance
2. Rapport d'évaluation du Projet d'appui au programme de Gouvernance
3. Aides-mémoires de supervision du projet d'appui au programme national de gouvernance
4. Aides-mémoire de la mission de supervision financière des projets financés par le Groupe de la Banque africaine de développement du 25 juin 2004 au 15 juillet 2004
5. Aide-mémoire de la Mission d'évaluation de l'assistance de la Banque au cameroun du 10 au 26 novembre 2007.
6. Cadre de partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et ses partenaires techniques et financiers (PTF) pour le soutien aux réformes des Finances publiques
7. Rapports d'activités du projet d'appui au Programme national de la gouvernance (PAPNP)
8. Programme national de gouvernance au Cameroun (2006-2010)

6. SIGLES ET ABREVIATIONS

ACAFEJ	Association Camerounaise des Femmes Juristes
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CEP	Cellule d'exécution du projet
CSE	Contrôle Supérieur de l'Etat
DAO	Dossier d'appel d'offre
DCET	Direction de la coopération économique et technique
DPD	Division de la Planification et du Développement
DPP	Direction des Programmes et Projets
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ERSUMA	Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature de Porto Novo
IEC	Information-Education-Communication
MINEFI	Ministère de l'Economie et des Finances
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAPNG	Projet d'appui au Programme National de Gouvernance
PNG	Programme National de Gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PPTE	Initiatives en faveurs des pays pauvres très endettés
RAP	Rapport d'achèvement du projet