

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

BENIN

**PROJET DE PROMOTION DES ACTIVITES ECONOMIQUES DES FEMMES
DANS LE DEPARTEMENT DE L'OUEME**

**N° SAP : P-BJ-100-002
Prêt n°210015000090**

RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
RESUME ANALYTIQUE	iv
DONNEES DE BASE DU PROJET	vi
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- EXECUTION DU PRET	3
3.1- ENTREE EN VIGUEUR DU PRET ET DEMARRAGE DU PROJET	3
3.2- MODIFICATIONS	4
3.3- CALENDRIER D'EXECUTION	4
3.4- RAPPORTS	5
3.5- PASSATION DES MARCHES	5
3.6- RESSOURCES FINANCIERES ET DECAISSEMENTS	5
4- RESULTATS ET PERFORMANCE DU PROJET	7
4.1- PERFORMANCE OPERATIONNELLE	7
4.2- PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE	9
4.3- PERFORMANCE DES CONSULTANTS, ENTREPRISES ET FOURNISSEURS	10
5- INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DU PROJET	11
5.1- IMPACT SOCIAL ET SUR LA REDUCTION DE LA PAUVRETE	11
5.2 IMPACT SUR LES FEMMES	11
5.3 INCIDENCES ENVIRONNEMENTALES	11
6.- VIABILITE	11
6.1- VIABILITE INSTITUTIONNELLE ET ECONOMIQUE	11
7- PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR	12
7.1- PERFORMANCE DE LA BANQUE	12
7.2- PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	12
8- PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION	13
9- ENSEIGNEMENTS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	13
9.1- CONCLUSIONS	13
9.2- ENSEIGNEMENTS	14
9.3- RECOMMANDATIONS	15

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1- Conditions préalables au premier décaissement</i>	3
<i>Tableau 2- Récapitulatif des « Autres conditions »</i>	3
<i>Tableau 3- Coûts par composante à l'évaluation et à l'achèvement (en milliers d'UC)</i>	6
<i>Tableau 4- Coûts par catégories de dépenses à l'évaluation et à l'achèvement (en UC)</i>	6
<i>Tableau 5- Coûts par source de financement à l'évaluation et à l'achèvement (en millions C)</i>	6
<i>Tableau 6- Calendrier des dépenses du PAEFO sur les fonds du FAD (en milliers d'UC)</i>	7

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1</i>	<i>Carte de localisation de la zone d'intervention du PAEFO</i>
<i>Annexe 2</i>	<i>Bilan des réalisations du projet en termes de formation</i>
<i>Annexe 3</i>	<i>Décaissements annuels (Fonds FAD et Projet)</i>
<i>Annexe 4</i>	<i>Liste des marchés passés dans le cadre du projet</i>
<i>Annexe 5</i>	<i>Evaluation et notation de la performance</i>
<i>Annexe 6</i>	<i>Matrice des recommandations et des mesures de suivi</i>
<i>Annexe 7</i>	<i>Sources d'informations</i>

Le présent rapport a été rédigé par M. J. MURARA, Socioéconomiste Principal, OSHD.1 et un Consultant socioéconomiste, suite à leur mission d'achèvement du projet qu'ils ont effectuée au Bénin du 16 au 31 août 2008. Pour tout renseignement, s'adresser à M. T. Hurley, Directeur, OSHD (Ext.2046) et M. A. de Roquefeuil, Chef de Division, OSHD.2 (Ext. 2384).

MONNAIES ET MESURES

Unité monétaire : CFA

		A l'évaluation (Novembre 1996)	Au RAP (Juillet 2008)
1	UC	739,617	714

EVOLUTION DU TAUX DE CHANGE MOYEN ANNUEL

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CFA/UC	739,6		787	889,8	968	933,4	874,9	798,4	757,8	793,8	749,3
			100%	113%	123%	119%	111%	101%	96%	101%	95%

- Les taux de change correspondent aux moyennes du dernier mois de chaque année.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	: Banque Africaine de Développement
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CARDER	: Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CDA	: Centre Départemental de l'Alphabétisation
CEP	: Cellule d'Exécution du Projet
CGGC	: Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit
CPFR	: Centre de Promotion de la Femme Rurale
CPS	: Centre de Protection Sociale
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNIFD	: Commission Nationale d'Intégration de la Femme au Développement
DNAE	: Direction Nationale de l'Alphabétisation et de l'Education des Adultes
DAO	: Dossier d'Appel d'Offre
DPFG	: Direction de la Promotion de la Femme et du Genre
FAD	: Fonds Africain de Développement
FECECAM	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FINADEV	: Financial Development
GRN	: Gestion des Ressources Naturelles
IAMD	: Institut Africain d'Application des Méthodes de Développement
IEC	: Information Education Communication
IF	: Institution Financière
IMF	: Institution de Micro-Finance
MODEC	: Mutuelle de l'Ouémé pour le Développement de l'Epargne et du Crédit
MFE	: Ministère de la Famille et de l'Enfant
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADME	: Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises
PAEFO	: Projet de Promotion des Activités Economiques des Femmes dans l'Ouémé
PAPME	: Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PTF	: Partenaires Techniques financiers
R/CPS	: Responsable Centre de Protection Sociale
UC	: Unité de Compte
URCLAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

RESUME ANALYTIQUE

1.1 Le projet de Promotion des activités économiques des femmes dans le département de l'Ouémé (PAEFO) a été approuvé en décembre 1996. Il a été financé par le Groupe de la Banque, avec un prêt FAD et le Gouvernement béninois. Les accords de prêt FAD ont été signés en février 1997. Le projet s'inscrivait dans le cadre de l'appui aux réformes prévues pour relancer l'économie du pays par le biais de la réhabilitation des infrastructures et le développement des activités productives. L'objectif général du PAEFO était d'accroître la participation des femmes au développement socioéconomique du pays. Son objectif spécifique était de: i) promouvoir les activités génératrices de revenus des femmes du département de l'Ouémé et ii) développer leur niveau éducatif.

1.2. Les accords de prêt FAD prévoyaient une période d'exécution de quatre ans, soit jusqu'au 28 février 2001. Mais cette durée n'a pas été respectée et le projet a été achevé le 30 décembre 2006, soit 60 mois après la date limite initiale du dernier décaissement. Les principaux facteurs qui expliquent le retard enregistré par le projet sont: i) le changement du système de gestion du microcrédit initialement prévu et la longue durée des négociations entre le Gouvernement et la Banque pour la mise en place de ce nouveau système ; (ii) la longueur du processus de mise en vigueur des conditionnalités de mise en place du Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit ; iii) le démarrage tardif des opérations de crédit et la complexité des procédures d'attribution des prêts et iv) l'insuffisance des ressources financières allouées à certaines activités.

1.3 En raison de ces difficultés d'ordre technique, organisationnel et institutionnel qu'il a rencontrées, le projet n'a atteint partiellement qu'une part de ces objectifs. Si les autres activités ont été globalement réalisées avec de faibles allocations, les ressources de la composante microcrédit n'ont été utilisées qu'à hauteur de 48 %. Une partie des ressources du projet a été tout simplement annulée. (42%)

1.4 Malgré ces faibles performances, on peut noter que le projet a pu renforcer les capacités des femmes dans la production et la transformation des produits agricoles ainsi que dans leur autonomisation. Le projet a amélioré de façon significative le cadre et les conditions de vie des bénéficiaires. Ses principales réalisations sont : (i) la sensibilisation d'environ 400 000 personnes dans divers thèmes liés à la santé, à l'éducation, à l'environnement et à la vie civique;(ii) l'alphabétisation de 17 984 personnes dont 15 307 femmes ; (iii) le financement de 2074 microprojets au profit de 3771 femmes dont 1539 en individuelles et en groupements pour un montant cumulé de 508 430 037 FCFA, iv) une grande mobilisation autour du projet, un engouement des femmes pour les activités génératrices de revenus et v) la valorisation de leur savoir-faire et du renforcement de leur solidarité.

1.5. L'analyse de l'exécution du projet a permis de mesurer les performances et tirer plusieurs enseignements qui portent sur la conception et la formulation du projet, les conditions, et l'exécution et la supervision du projet. D'une manière générale, les performances sont non satisfaisantes pour la Banque et l'Emprunteur en raison de lacunes observées dans l'exécution et le suivi du projet. Par contre les prestations des services et biens ont été jugées satisfaisantes dans l'ensemble. Les principales recommandations formulées au Gouvernement ainsi qu'au Groupe de la Banque et au FAD sur la base de ces enseignements sont les suivants :

- i) Le démarrage des activités par les campagnes d'IEC a été une démarche pertinente qui a permis une bonne mobilisation des femmes autour du projet,
- ii) La suspension des opérations de crédit fragilise grandement les acquis du projet ayant une composante activités génératrices de revenus et démobilise les bénéficiaires.
- iii) Une prompt réaction de l'Emprunteur et de la Banque aurait permis d'éviter l'annulation d'une part importante du prêt destinée au fonds de crédit ;

Recommandations

Au regard de ce qui précède, il est recommandé :

A la Banque de :

- i) Réduire le nombre de conditionnalités et assurer une mission de dialogue pour leur satisfaction ;
- ii) Examiner avec diligence toute requête provenant du Gouvernement Béninois et relative à un projet d'extension du PAEFO à d'autres départements du pays ;
- iii) Prendre des mesures radicales pour annuler le solde du prêt quand les performances ne sont pas satisfaisantes.

A l'Emprunteur de :

- i) Prendre les décisions permettant une reprise rapide des opérations de crédit au profit des femmes dans la zone d'intervention du projet ;
- ii) Revoir la collaboration entre le CGGC et la BRS concernant la ligne de crédit du PAEFO, à défaut de l'arrêter ;
- iii) Renforcer les moyens du Ministère de la Famille et de l'Enfant en vue de permettre aux Centres de Promotion Sociale d'assurer le suivi de proximité des promotrices ;
- iv) Poursuivre la politique de promotion de la femme définie et solliciter l'accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers dans sa mise en œuvre.

DONNEES DE BASE DU PROJET

1. Pays : Bénin
2. Projet : Projet de Promotion des Activités Economiques des Femmes dans le Département de l'Ouémé (PAEFO)
3. Numéro du prêt : ancien numéro : F/BEN/ACT-ECO-FEM/96/30
: Nouveau numéro : 2100115000090
- 4 N° SAP : P-BJ-I00-002
4. Emprunteur : Gouvernement de la République du BENIN
5. Bénéficiaires : Femmes du département de l'Ouémé
6. Organe d'exécution : Cellule d'exécution du Projet (CEP)

A. PRET

	ESTIMATION A L'EVALUATION	CHIFFRES REELS
1. Montant (en UC)	2 000,00	1.152,91
2. Commission de service (%)	0,75/an	
3. Commission d'engagement (%)	0,50/an	
4. Période de remboursement	50 ans	50 ans
5. Différé d'amortissement	10 ans	10 ans
6. Date d'approbation	Novembre 1996	Décembre 1996
7. Date de signature	Février 1997	07 février 1997
8. Date d'entrée en vigueur	Avril 1997	01 octobre 1998

B. DONNEES DU PROJET

1.	Coût total (en milliers d'UC)	Estimation à l'évaluation		Chiffres réels	
		Devises	Monnaie Locale	Devises	Monnaie Locale
2.	Plan de Financement				
A.	FAD	1.058,74	941,26	-	1.152.915,75
B.	GOUVERNEMENT	-	222,51	-	379.304,22
	Sous total	1.058,74	1.162,77		1.532.219,97
	TOTAL	2.220.000,00		1.532.219,97	

3. Date effective du premier décaissement FAD : **07 décembre 1998**
4. Date effective du dernier décaissement : **31 décembre 2006**
5. Démarrage des activités d'exécution du projet : **01 octobre 1998**
6. Date d'achèvement des activités d'exécution du projet : **31 décembre 2006**

C. INDICATEURS DE PERFORMANCE

1. Annulation (milliers d'UC) : 847 084,25
(42,35%)
2. Retard : 66 mois
 - Décalage par rapport à l'entrée en vigueur : 7 mois
 - Décalage par rapport à la date d'achèvement : 68 mois
 - Décalage par rapport au dernier décaissement : 4 ans
 - Nombre de prorogations de la date limite du dernier décaissement : 4
3. Etat d'exécution du projet : Exécution physique achevée : 98%

4. Liste des indicateurs vérifiables et stade d'achèvement	%
• Un montant de 1.446.286 UC alloué au financement des sous-projets	45,51%
• Près de 17 984 personnes dont 15 307 femmes touchées par les programmes d'alphabétisation	59,90 %
• Environ 450 000 hommes et femmes ont bénéficié du programme IEC	46,15
• 620 jeunes filles et 620 femmes adultes ont bénéficié des programmes de développement des compétences	33,06%

	A l'évaluation	A l'achèvement
5. Taux de rentabilité économique	Nd	Nd
Taux de rentabilité financière	Nd	Nd
6. Performance institutionnelle		
Le Groupe de la Banque	Satisfaisante	
Le Gouvernement	Non Satisfaisante	
7. Performance des consultants	Satisfaisante	
8. Performance des prestataires	Satisfaisante	

D. MISSIONS

	Nombre de participants	Composition	Personnes - jours
- <u>Evaluation</u>	2	Démographe Consultant	NP
- <u>Supervisions</u>			
17/02 - 03/03/1998	2	Architecte Expert Santé publique	16
23/09-03/10/1999	1	Expert Education	11
04-20/05/2000	2	Expert Santé publique Architecte	17
17-29/11/2000	1	Expert Santé publique	13
15/04-05/05/2001	2	Expert Santé publique Architecte	21
01-08/04/2002	2	Expert Education Architecte	8
10-30/08/2002	2	Expert Education Architecte	21
19/03-04/04/2003	1	Architecte	17
27/10-09/11/2003	2	Expert Education Architecte	14
04-16/06/2004	1	Expert Education	13
10-23/12/2004	2	Expert Education Expert Education	14
19/04-04/07/2005	3	Expert Education Expert Santé Architecte	16
17-24/12/2005	1	Expert Education	8
20/09-04/10/2006	1	Socio économiste	16

<u>- Supervision financière</u>				
27/09-08/10/2004	2	Financier		12
		Financier		
09-20/01/2006	1	Financier		12
<u>- Revue de portefeuille</u>				
24/09-02/10/1999	1	Economiste		9
01-08/10/2002		Economiste		8
	4	Agronome		
		Expert Education		
		Expert Santé		
<u>- Finalisation du Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit</u>				
21-28/10/2001	1	Agroéconomiste		8

E. DECAISSEMENTS DU PRÊT FAD (UC)

	Estimation à l'évaluation	Chiffres réels	Pourcentage (%)
- <u>Total décaissé</u>	2 000 000,00	1.152.915,75	57,64%
- <u>Montant annulé</u>		847.084,25	42,36%
- <u>Décaissements annuels :</u>			

Année	Prévu	Réalisé	% Décaissé	% Décaissé cumulé
1997	461,83	0	0%	0%
1998	620,46	20,74	1,03%	1,03%
1999	443,78	180,46	9,02%	10,05%
2000	448,17	50,97	2,54%	12,59%
2001	25,76	77,56	3,87%	16,46%
2002	-	63,07	3,15	19,61%
2003	-	94,74	4,73	24,34%
2004	-	0	0%	24,34%
2005	-	659,96	32,99%	57,33%
2006	-	5,09	0,25%	57,58%
TOTAL	2.000,00	1.152,59	57,58%	

MATRICE DU PROJET

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
	A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT		A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT
<p>OBJECTIF SECTORIEL</p> <p>Participation accrue des femmes au développement socioéconomique du pays</p>	<p>1.1. Amélioration des indicateurs de pauvreté (SPG, etc.)</p> <p>1.2. Augmentation des revenus des femmes et du taux de leur participation aux activités économiques.</p> <p>2.1. Amélioration du niveau éducatif des femmes et des hommes.</p> <p>2.2. Amélioration des connaissances techniques et professionnelles des femmes.</p>	<p>1.1 Au niveau national, l'incidence de la pauvreté monétaire est passé de 29,6% en 1999 à 37,5% en 2006 ; Dans le département de l'Ouémé, l'indice de profondeur de la pauvreté passe de 0,054% en 1999 à 0,119% en 2006 ; l'indice de pauvreté humaine passe de 0,441 en 2002 à 0,339 en 2006.</p> <p>1.2 Au niveau national, les femmes représentent plus de 58,7% de la population active en 2006 contre 51% en 2002 ; 96,8% des femmes actives opèrent dans le secteur informel et en majorité dans le milieu rural.</p> <p>2.1 Dans le département de l'Ouémé, le taux brut de scolarisation des filles (dans le primaire) connaît une nette amélioration, il passe de 75,5% en 1998 à 92,99% en 2006. Le taux d'alphabétisation passe de 24,4 en 1992 à 44,10 en 2006 ; tandis que le taux d'alphabétisation des femmes est passé de 16% en 1992, à 43,6% en 2006.</p> <p>2.2 Au niveau national, l'effectif des femmes dans les formations professionnelles et techniques est passé de 7192 en 2003 à 10 150 en 2006 (données disponibles uniquement au niveau national).</p>	<p>1.1.1. Statistiques de l'INSAE, EMOCov, 2006 ; EDS, 2006 ; Tableau de Bord Social, 2004-2006.</p> <p>1.2.1. Statistiques de l'INSAE, EMOCov, 2006 ; EDS, 2006 ; Tableau de Bord Social, 2004-2006.</p> <p>2.1.1. Statistiques de l'INSAE, EMOCov, 2006 ; EDS, 2006 ; Tableau de Bord Social, 2004-2006.</p> <p>2.2.1. Statistiques de l'INSAE, EMOCov, 2006 ; EDS, 2006 ; Tableau de Bord Social, 2004-2006.</p>	<p>1.1.1.1 La promotion de la femme demeure une priorité dans la stratégie du développement du pays.</p> <p>2.2.1.1. Un plus grand accès au crédit des femmes et l'amélioration du niveau éducatif des populations du département de l'Ouémé favorisent l'accroissement de la participation des femmes au développement socioéconomique du pays.</p>	<p>1.1.1.1.1 La promotion de la femme est une priorité constante, réaffirmée à travers le DSRP, la SCRIP, la PNPf et la création de la Direction de la Promotion de la Femme et du Genre au niveau du Ministère de la Famille et de l'Enfant.</p> <p>2.2.1.1.1 Au niveau national l'accès au crédit est encore limité, en 2006 seuls 8% des ménages ont eu accès au crédit toutes sources de financement confondues, et 3,4% ont eu accès au micro crédit. Les femmes ont encore un accès difficile au crédit.</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
	A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT		A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT
OBJECTIFS DU PROJET 1. Promotion des activités génératrices de revenus des femmes du département de l'Ouémé	1.1. Augmentation du nombre d'entreprises et activités génératrices de revenus des femmes en l'an 2001.	1. 2074 micro entreprises mises en place dans l'Ouémé et environ 35 000 au niveau national	1.1.1. Rapports trimestriels de la CEP, rapports CGGC et IMF, Ministères de la Micro Finance, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes .	1.1.1.1 La sensibilisation de la population favorise l'amélioration de la participation des femmes aux activités économiques.	1.1.1.1.1 La volonté des femmes d'entreprendre est forte mais est freinée par l'insuffisance de l'offre de crédit.
	1.2. Octroi à titre de crédit d'un montant de 1.362.550 UC en l'an 2000 pour les activités économiques des femmes du département de l'Ouémé.	1.2 Un fonds de crédit de 658.220,38 UC soit 498 500 384 FCFA est mis en place tardivement (2005).	1.2.1. Rapports trimestriels de la CEP, rapports CGGC et IMF, rapports mission de supervision, mission d'achèvement de la Banque.	1.2.1.1 Un plus grand accès des femmes au crédit facilite la promotion de leurs activités économiques. 1.2.1.2 La CEP, la CNIFD et CARDER assureront efficacement chacun en ce qui le concerne, la coordination et le suivi de l'octroi de crédit. 1.2.1.3 La FECECAM, l'URCLCAM-Ouémé, les CLCAM et caisses villageoises gèreront le fonds de crédit mis à leur disposition conformément aux modalités de l'Accord de rétrocession.	1.2.1.1.1 La promotion des activités économiques des femmes est ralentie par l'insuffisance et l'irrégularité de l'offre de crédit. 1.2.1.2.1 La CNIFD n'a jamais fonctionné, le contrat du CARDER a expiré avant le démarrage du crédit (2005), seule la CEP a assuré le suivi de l'octroi de crédit. 1.2.1.3.1 La défaillance de la FECECAM a entraîné la résiliation de son contrat, la modification de l'Accord de rétrocession et la mise en place d'un nouveau système de gestion du crédit avec le Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit.
2. Développement du niveau éducatif des femmes dans le département de l'Ouémé	2.1. Environ 124 000 femmes de 15 ans auront été alphabétisées en l'an 2001.	2.1 17 984 personnes alphabétisées dont, 15 307 femmes.	2.1.1 Rapports CEP, rapports de formation, rapports mission de supervision, mission d'achèvement de la Banque.	2.1.1.1 Les programmes d'alphabétisation, d'IEC et de formation sont cohérents avec les besoins des populations.	2.1.1.1.1 Tous les programmes ont été précédés d'études d'identification des besoins, ce qui a permis leur mise en cohérence avec les besoins des populations.

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
	A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT		A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT
RESULTATS					
1. Sensibilisation de la population sur les objectifs du projet	1.1. L'affluence de la population vers le réseau d'attribution du crédit et vers les programmes d'alphabétisation, d'IEC et de formation.	1.1 La demande crédit est supérieure à l'offre de crédit (moins de la moitié de l'enveloppe initialement prévue). L'insuffisance des ressources financières n'a pas permis d'alphabétiser et de former plus de personnes. La demande est supérieure à l'offre.	1.1.1 Les rapports trimestriels de la CEP, les rapports du CARDER-Ouémé, des ONG, les CPS, les missions de supervision et d'achèvement de la Banque.	1.1.1.1 L'information et la sensibilisation sont faites de façon adéquate de même que le suivi et l'encadrement.	1.1.1.1.1 Les IEC ont été parfaitement réalisées, quant au suivi et à l'encadrement, ils ont souffert du départ du CARDER, la CEP étant seule à les faire.
2. Prolifération des micro/petites entreprises appartenant aux femmes à travers le fonds de crédit	2.1. Un montant de 1.362.550 UC alloué entre 1997 et 2001 au financement de sous-projets des femmes individuelles et en groupements.	2.1 Le fonds de crédit 658.220,38 UC a été mis en place tardivement (novembre 2005) et a permis le financement de 2074 micro-projets au profit de 3771 femmes dont : 1539 en individuelles et 2232 en groupements.	2.1.1 Les rapports trimestriels, rapport du CGGC, les rapports des missions de supervision et d'achèvement de la Banque.	2.1.1.1 De nombreuses femmes sollicitant le crédit sont éligibles. 2.1.1.2 Les activités d'alphabétisation et d'IEC et les diverses formations contribuent au développement des compétences de la population cible. 2.1.1.3 La FECECAM, l'URCLCAM, les CLCAM et caisses villageoises de crédit mis à disposition conformément à l'Accord de rétrocession.	2.1.1.1.1 Beaucoup de femmes ont été confrontées à des difficultés d'éligibilité par manque de document officiel d'identification, l'assouplissement des conditions d'accès par les IMF a permis de les organiser en groupement et groupement de caution solidaire pour leur faciliter l'accès. 2.1.1.2.1 Les activités d'alphabétisation, d'IEC et de formation ont considérablement renforcées les capacités informationnelles, éducatives et techniques de la population cible. 2.1.1.3.1 La défaillance de la FECECAM a entraîné son retrait, la modification de l'Accord de rétrocession et la mise en place d'un nouveau cadre système de gestion du crédit avec le CGGC et des IMF

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
	A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT		A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT
				3.1.1.1 Le CARDER-Ouémé assurera la coordination et la supervision de ces programmes.	3.1.1.1.1 Le CARDER a assuré la coordination et la supervision des activités jusqu'à la fin de son contrat intervenue en juin 2001 (date initiale de clôture du projet).
3. Réalisation des programmes d'alphabétisation fonctionnelle et de post-alphabétisation, d'IEC et de développement des compétences	<p>3.1 Près de 124 000 femmes touchées par les programmes d'alphabétisation ; environ 450 000 femmes et hommes ont bénéficié du programme d'IEC en l'an 2001.</p> <p>3.2 620 jeunes filles et 620 femmes adultes ont bénéficié des programmes de développement des compétences.</p>	<p>3.1. 17 984 personnes alphabétisées dont, 15 307 femmes ; 207 707 personnes directement sensibilisées à travers l'IEC et plus de 450 000 indirectement touchées.</p> <p>3.2 Quatre cents dix (410) femmes formées dans les domaines techniques dont : 145 jeunes et 265 adultes.</p>	<p>3.1.1 Rapports trimestriels CEP, rapports CARDER-Ouémé, rapport de formation, rapports mission de supervision, mission d'achèvement de la Banque.</p> <p>3.2.1 Rapports trimestriels CEP, rapports CARDER-Ouémé, rapport de formation, rapports mission de supervision, mission d'achèvement de la Banque.</p>		
4. Apport en ressources humaines pour la CEP, la CNIFD et la FECECAM	<p>4.1 Des locaux fonctionnels, des ressources humaines et des équipements adéquats sont mis à la disposition de la CEP à compter de 1997.</p> <p>4.2 Un expert en crédit et micro/petites entreprises est affecté auprès de l'URCLCAM-Ouémé qui est en outre doté d'un véhicule tout terrain, de matériels informatiques et</p>	<p>4.1 Un immeuble fonctionnel est loué à Porto-Novo par la CEP ; un véhicule tout terrain ainsi que les équipements et mobilier nécessaire. L'équipe de la CEP comprend : une Coordinatrice, un RAF, un expert en crédit et un personnel d'appui (secrétaire, chauffeur, planton et gardiens).</p> <p>4.2 Du fait du retrait de la FECECAM dans la gestion du crédit, l'expert en crédit mis à la disposition du projet a été mis à la disposition de la CEP. Il a été doté d'un véhicule tout terrain, des équipements informatiques et mobilier de bureau ainsi</p>	4.1.1 Rapport trimestriels d'activités, rapports mission de supervision de la Banque.	4.1.1.1. Le personnel qualifié pour le projet est disponible et le Gouvernement pourra prendre en charge les coûts récurrents générés par le projet.	4.1.1.1.1 Le projet a bénéficié dès le démarrage du personnel qualifié composé d'une Coordinatrice, d'un Responsable administratif et financier et d'un expert en crédit et micro/petites entreprises.

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES	
	A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT		A L'EVALUATION	A L'ACHEVEMENT
	de frais de fonctionnement. 4.3 La CNIFD reçoit une photocopieuse et les frais de suivi et de coordination.	que des frais de fonctionnement. 4.3 La CNIFD n'a jamais fonctionné et a été plus tard remplacée par le Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation des activités du PAEFO. Il a bénéficié des équipements et frais de suivi.			
<u>ACTIVITES CLES</u>		(en milliers d'UC)			
1. Fonds de crédit	1.362. UC en milliers	658.22 UC Montant total décaissé : 1.532,22	1.1.1 Les rapports trimestriels de la CEP, missions de supervision, décaissements et mission d'achèvement de la Banque.	1.1.1.1 Les conditions préalables sont remplies dans les détails prévus.	1.1.1.1.1 Les conditions préalables ont été remplies dans le respect des détails prévus.
2. Formation	306.17 UC	FAD : 1.152,75 Gvt : 379,47 Après révision de la liste des biens et services A (Formation) et C (Services) sont fusionnées et deviennent Services			
3. Equipement/mobilier	129.07 UC	84,95 UC			
4. Services	71.22 UC	666,51 UC (+ Formation)			
5. Fonctionnement	194.36 UC	122,54 UC			
				1.1.1.2 La contrepartie en monnaie locale de l'emprunteur est disponible.	1.1.1.2.1 La contribution de l'emprunteur a été disponible, il a en outre pris en charge les coûts liés au fonctionnement durant les années de prolongation.
				1.1.1.3 Les imprévus et l'inflation sont au plus égaux aux prévisions.	1.1.1.3.1 L'inflation et les imprévus sont restés dans les limites des prévisions.

1. Introduction

1.1 Le projet de promotion des activités économiques des femmes dans le département de l'Ouémé (PAEFO) a été approuvé par le FAD en février 1996 pour une durée de 4 ans. Il était cofinancé par le FAD et le Gouvernement béninois et ciblait les populations pauvres particulièrement les femmes et les jeunes filles. Sa zone d'intervention couvrait 5 sous-préfectures du département de l'Ouémé (Adjara, Akpro-Misséré, Avrankou, Porto-novo et Semi-Kpodji). La population bénéficiaire était estimée à près de 450 000 dont 52 % de femmes. Les indicateurs socioéconomiques et démographiques montraient dans la zone un niveau de scolarisation, d'accès aux services sociaux de base et de revenus largement inférieur au reste du pays. (Estimations de l'Institut National des Statistiques du Bénin)

1.2 Le Projet PAEFO) constitue la première opération dans le domaine du genre. Elle fait partie d'un portefeuille de 15 opérations dont le secteur social et occupe la troisième position, derrière les secteurs de l'agriculture et du transport. En 1996, le projet était en conformité avec la stratégie de la Banque et celle du Gouvernement pour lesquels le secteur social constituait un pilier du développement socioéconomique du Bénin. Le projet cherche à compléter les interventions dans les secteurs de la santé et de l'éducation et à consolider les résultats atteints dans les domaines de la protection juridique de la femme. Aujourd'hui encore, ces mêmes objectifs restent pertinents avec les stratégies nationales et sectorielles adoptées depuis la signature de l'Accord de prêt à savoir notamment la Stratégie de Croissance de la Réduction de la Pauvreté (SCR, 2006-2009) et la Politique Nationale de Promotion de la Femme (PNPF) adoptée en 2002.

1.3 Le PAEFO a été préparé et exécuté sous la responsabilité du Ministère de famille, de l'action sociale et de l'Enfance. Son exécution a été marquée par de multiples changements institutionnels concernant le Ministère du Plan, le Ministère des Finances et le Ministère de l'Emploi qui étaient impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet, et qui étaient tantôt regroupées en un seul ministère, tantôt éclatées entre plusieurs ministères. Ces changements n'ont pas favorisé le bon pilotage des actions du projet et le suivi de ses réalisations. Ils ont compromis l'atteinte de ses objectifs. Malgré ces contreperformances, le projet a constitué un outil essentiel de mise en œuvre de la politique de promotion de la femme du pays et un moyen efficace de lutte contre l'analphabétisme et la pauvreté particulièrement chez les femmes.

1.4 Le présent rapport d'achèvement a été élaboré sur la base des rapports de supervision de la Banque, de la documentation disponible au niveau du projet et des 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 au Bénin du 16 au 31 juillet 2008.

2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PROJET

2.1 Objectifs.

2.1.1 Le projet PAEFO était destiné à appuyer les efforts entrepris par le Gouvernement pour créer les conditions favorables à une pleine participation des femmes au processus de développement et à la jouissance des fruits qui en découlent. Son objectif spécifique principal est de promouvoir les activités génératrices de revenus des femmes du département de l'Ouémé et de développer leur niveau éducatif.

2.1.2 Les prévisions du projet reposaient sur les principales hypothèses suivantes : (a) la promotion de la femme demeure une priorité dans la stratégie de développement du pays; (b) les caisses d'épargne et de crédit, la fédération et les caisses villageoises sont opérationnelles pour assurer efficacement la coordination et le suivi de l'octroi du crédit, c) un accès rapide des femmes au crédit pour favoriser la promotion des activités génératrices de revenus, d) la sensibilisation de la

population pour améliorer les conditions de vie et e) la structure de gestion responsable de la coordination des activités du projet dispose du personnel qualifié et des ressources pour prendre en charge les coûts récurrents. Toutes ces hypothèses ont été confirmées pendant la période d'exécution du projet

2.2 Description

2.2.1 Le projet, qui était prévu pour être exécuté en 4 ans, comprenait les quatre composantes suivantes :

2.2.2 *Composante I. Promotion des activités économiques des femmes.* Il était subdivisée en trois sous composantes : (i) Sensibilisation et mobilisation des communautés de base sur les objectifs du projet , ii) mise en place d'un fonds de crédit de 1 362 550 UC, iii) préparation et instruction des dossiers de financement et suivi - encadrement des bénéficiaires et de leurs activités. La sensibilisation et la mobilisation sont menées par le CARDER - Ouémé qui devait s'adresser aux ONG pour réaliser activités sur le terrain. La ligne de crédit est rétrocédée à la FECECAM-Bénin pour le compte de l'URCLCAM de l'Ouémé qui sera chargée de l'évaluation des dossiers, l'octroi, la distribution, le suivi et le recouvrement du crédit.

2.2.3 *Composante II. Information, éducation, Communication, alphabétisation fonctionnelle et développement des compétences.* Elle comprend : i) les campagnes de masse destinés à mobiliser 450 000 femmes sur la prévention du SIDA, la sécurité alimentaire et le droit des femmes, ii) le programme d'alphabétisation fonctionnelle et de post-alphabétisation s'adresse à 124 000 femmes et portent sur le rudiment de lecture, d'écriture et des gestion des activités génératrices de revenus, iii) le sous volet formation professionnelle s'adresse à 1250 femmes pour l'utilisation des techniques appropriées dans les domaines agropastorales et de gestion des activités génératrices de revenus.

2.2.4 *Composante III. La cellule du projet.* Elle avait pour objet de doter la cellule du Projet des moyens humains, financiers et matériels nécessaires à la bonne exécution des activités.

2.2.5 *Composante IV Audit.* Elle avait pour objet de financer les prestations pour la vérification des comptes du projet ainsi que ceux des partenaires et si l'utilisation était conforme aux prévisions et aux procédures de la Banque.

2.3 Formulation du projet

2.3.1 Le PAEFO a été conçu pour répondre aux multiples contraintes sociales, culturelles et économiques ressenties par les femmes dans la zone du projet du fait de leur faible niveau d'éducation, de formation et d'accès aux revenus en raison des discriminations criantes persistantes. Le projet répond aux sollicitations du Gouvernement pour accompagner ses efforts en vue d'améliorer le statut de la femme et son accès à la maîtrise des moyens de production.

2.3.2 La mission d'identification - préparation a été confiée en septembre 1994 au BIT et la mission d'évaluation a eu lieu en septembre - Octobre 1995. Les phases du cycle du projet ont donc été respectées dans la formulation du projet. La large participation des parties prenantes (ONG, autorités locales, Caisses d'épargne, associations communautaires et Fédérations des Caisses d'épargne et de crédit, bailleurs de fonds) a permis d'identifier les besoins et définir des axes d'intervention et de ces modalités d'exécution. La conception du projet s'inscrit donc plus globalement dans la stratégie retenue pour lutter contre la pauvreté par la promotion d'activités génératrices de revenus. Elle participe à la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de promotion de la femme et est en conformité avec les stratégies d'intervention de la Banque dans le pays pour la période 1996-1998. C'est dans cet esprit que le PAEFO a été approuvé

par le Conseil d'Administration de la Banque en novembre 1996 et l'Accord de prêt signé le 07 février 1997.

3. EXECUTION DU PRET

3.1 Entrée en vigueur du prêt et démarrage du projet

3.1.1 L'entrée en vigueur du prêt était subordonnée à la satisfaction des conditions générales définies dans l'Accord de Prêt. Le premier décaissement a été subordonné à la réalisation des conditions préalables ci-après :

Tableau 1. Conditions préalables au premier décaissement

Conditions préalables à l'entrée en vigueur du Protocole d'accord de prêt et Conditions préalables au premier décaissement du prêt	Date de satisfaction
i) fournir au FAD la preuve de la création au sein du Ministère du Plan, de la Restructuration Economique et de la Promotion de l'Emploi, de la CEP qui devra être placée sous le contrôle direct du Ministre du Plan, de la Restructuration Economique et de la Promotion de l'Emploi .	Mai 19972
ii) fournir la preuve de la mise à disposition de la CEP des locaux fonctionnels à Porto-Novu.	Juin 1997
iii) fournir la preuve de l'affectation auprès de la CEP du personnel requis et dont les qualifications et expériences auront été préalablement jugées acceptables par le Fonds .	Juin1997
iv) fournir la preuve de l'affectation à la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM) de l'expert en crédit et en micro entreprises qui doit être mis à la disposition de l'URCLAM-Ouémé et dont la qualification et l'expérience auront été préalablement jugées acceptables par le Fonds.	Août 1997
v) fournir la preuve de l'ouverture d'un compte dans une banque commerciale à Porto-Novu au nom du projet et destiné à recevoir une partie des ressources du prêt et de la contribution du Gouvernement.	Août 1997
vi) fournir au Fonds la preuve de l'extension de la mission du Centre d'Action Régional pour le Développement Rural de l'Ouémé (CARDER-Ouémé) aux zones urbaine et périurbaine ; (vii) fournir la preuve que la convention a été signée entre le CARDER et la CEP pour l'exécution des activités prévues dans le projet	Septembre 1997
(vii) fournir la preuve que la convention a été signée entre le CARDER et la CEP pour l'exécution des activités prévues dans le projet ; (viii) fournir la preuve de la conclusion d'un protocole d'accord entre le CARDER-Ouémé pour l'aide technique et la FECECAM.	Septembre 1997
viii) fournir la preuve de la conclusion d'un protocole d'accord entre le CARDER-Ouémé pour l'aide technique et la FECECAM	Septembre 1997

Tableau 2 : Récapitulatif des « Autres conditions »

Autres conditions	Date de satisfaction
i)) fournir au FAD la preuve de la rétrocession du fonds de crédit à la FECECAM au plus tard le 30 septembre 1997 .	Septembre 1997
ii)) fournir au FAD six mois après la prise de fonction du Coordonnateur du projet, un plan d'exécution détaillé du projet avec des indicateurs de performance quantifiables pour chaque composante et catégorie de dépenses ;	Janvier 1998
(iii) maintenir en place le personnel cadre affecté à la CEP, tout changement de personnel devra recueillir l'accord préalable du FAD.	Continu le long de l'exécution du projet

3.1.2 Toutes les conditions préalables au premier décaissement et autres conditions ont été remplies, permettant de fait l'entrée en vigueur du prêt le 1^{er} octobre 1998, soit 20 mois après la signature de l'accord. Ce retard s'explique par les lenteurs des procédures nationales, notamment pour la satisfaction des conditions préalables et pour la ratification de l'Accord de Prêt.

3.2 Modifications :

3.2.1 Le projet a enregistré au cours de son exécution un certain nombre de modifications concernant :

i) *changement dans le partenariat relatif au système de mise en place du fonds de crédit.* Initialement, le fonds de crédit devait être mis en place par la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM). Ayant constaté une défaillance dans sa gestion du fonds de crédit du Projet de Développement Intégré du Mono (PDRIM) et de l'Ouémé (PDRIO) financé par le FAD, celui-ci a demandé la résiliation du contrat signé entre la Caisse Autonome d'Amortissement et la FECECAM et la mise en place d'un Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit. De même, le montant maximum de crédit porté de 1 000 000 FCFA à 10 000 000 FCFA. Cette proposition a été approuvée par le FAD après modification de l'accord de prêt en mars 2001.

ii) *Modification du dispositif institutionnel de pilotage du projet.* La Cellule d'Exécution du Projet (CEP), passe du contrôle direct du Ministère du Plan, de la Restructuration Economique et de la Promotion de l'Emploi (MPREPE), à celui du Ministère de la Famille, de la Protection Sociale et de la Solidarité (MFPSS) devenue par la suite, Ministère de la Famille et de l'Enfant. Concernant l'orientation et le suivi externe des activités, la Commission Nationale d'Intégration de la femme au Développement (CNIFD) qui n'a jamais fonctionné, a été dissoute est remplacée par le Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation des activités du projet. Ces changements ont permis un suivi rapproché du projet par le ministère de tutelle et une meilleure intégration dans les opérations de promotion de la femme au niveau du pays.

iii) *Changement du dispositif des audits.* Il était prévu le recrutement d'un seul Cabinet pour auditer les 04 exercices. Après l'audit des deux premiers, cette disposition a été modifiée par la Banque qui a retenu le principe de sélectionner un Cabinet pour deux exercices.

iv) *Révision de la liste des biens et services :* Le fonds de crédit passe de 1.362.550 UC à 1.446.286 UC (+ 6%) alors que le coût des services augmentent de plus de 600% en raison de la prorogation de la durée d'exécution lors de la révision de la liste des biens et services effectuée en mars 2005. Ce réaménagement a affecté la durée d'exécution des projets et réduit les ressources affectées à l'exécution des vols alphabétisation et développement des compétences.

iv) *Revue à la baisse des indicateurs de résultats.* Au niveau de l'Alphabétisation, l'objectif initial de 124 000 personnes a été ramené à 43 000 personnes en raison de l'insuffisance des ressources financières initialement allouées à l'activité. Pour le Développement des compétences, l'objectif de 1240 femmes a été ramené à 320 femmes.

3.2.2 Toutes ces modifications ont reçu l'approbation de la Banque. Il y a lieu toutefois de noter que le manque de clairvoyance dans la fixation des indicateurs objectivement atteignables et l'allocation des ressources appropriées ont fortement affecté la bonne exécution du projet. De même les longues négociations entre la Banque et le Gouvernement qui ont abouti à la désignation du CGCC, comme opérateur du microcrédit ont eu un impact négatif sur le déblocage des fonds de la principale activité du microcrédit. Cette contrainte explique en partie la non atteinte des objectifs fixés par le projet.

3.3 CALENDRIER D'EXECUTION

3.3.1 Le projet devait être exécuté pendant 48 mois, de juin 1999 à juin 2001. La durée réelle de son exécution s'est étalée sur 114 mois, accusant un retard de 66 mois. Ce retard est en grande

partie imputable à : (i) la longueur des procédures de mise en vigueur du prêt ; (ii) la résiliation du contrat de la FECECAM ; (iii) la durée des négociations entre le Gouvernement et la Banque pour la mise en place d'un nouveau système de gestion du crédit ; (iv) la longueur du processus de mise en vigueur des conditionnalités de mise en place du Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit ; (v) le démarrage tardif des opérations de crédit. Ces retards n'étaient pas prévus, mais certains auraient pu être évités, notamment ceux qui sont d'ordre administratif notamment les lenteurs dans la mise en place du Cadre Général de gestion des lignes de crédit (CGCC)

3.4 RAPPORTS

3.4.1 Le projet a élaboré et transmis à la Banque dans les délais au total 33 rapports trimestriels correspondant à la durée de vie du projet (08 ans + 1 trimestre). Leur exploitation permet d'avoir une bonne visibilité des activités du projet. Ces rapports ont été faits selon le format requis par la Banque. Outre les rapports trimestriels, le projet a bénéficié de 08 rapports d'audit et de 14 rapports de supervision de la BAD. Le rapport d'achèvement du Gouvernement a été élaboré et transmis à la Banque en mars 2007.

3.4.2 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 les faiblesses étaient parfois relevées au niveau du contrôle interne, de la gestion (tenue des dossiers du personnel, contrôle de la petite caisse, etc.). Les observations des auditeurs externes faisaient l'objet d'un suivi lors des missions de supervision et étaient prises en compte par la CEP. Quant au rapport d'achèvement de l'Emprunteur, 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.

3.5 PASSATION DES MARCHES

3.5.1 De manière générale, toutes les modalités d'acquisition prévues pour chaque type de marché ont été respectées. Le processus d'approbation s'est déroulé dans l'ensemble dans des délais relativement raisonnables hormis un ou deux marchés qui ont connu de longs délais (audit, équipements) en raison des retards accusés dans la transmission de la non –objection de la Banque et dans la livraison des équipements par les fournisseurs.

3.6 RESSOURCES FINANCIERES ET DECAISSEMENTS

3.6.1 Le coût du projet hors taxes et hors douane y compris les imprévus physiques et provisions pour hausse de prix, a été estimé à 2, 22 millions d'UC, soit 1.643,80 millions de FCFA, dont 783,07 milliers d'UC en devises et 860,74 milliers d'UC en monnaie locale. Le projet est conjointement financé par le FAD et le Gouvernement. Le prêt FAD couvre 89,99% du coût total du projet hors taxes et hors douane, soit 2 millions d'UC. Cette contribution couvrait la totalité des coûts en devises et devait permettre d'assurer le financement des coûts en monnaie locale à hauteur de 38,72% du coût total du projet. Cette participation du FAD aux coûts en monnaie locale a été justifiée notamment du fait du changement de la parité du FCFA, situation ayant occasionné une détérioration importante de la situation économique du pays.

3.6.2 Comparativement aux prévisions du Rapport d'Achèvement, le coût total du projet a enregistré une économie de 31,05% correspondant à un reliquat de 690.290 UC. Une part du prêt FAD d'un montant de 847.084,25 d'UC représentant 38,11% du coût initial du projet a fait l'objet d'une annulation. Le coût du projet par source de financement à l'évaluation et à l'achèvement du projet est présenté dans le tableau 2.

Tableau 3. Coûts par composante à l'évaluation et à l'achèvement (en milliers d'UC)*

Composantes	Coûts estimés à l'évaluation			Coûts à l'achèvement			Ecart (%)
	Devises	Monnaie Locale	Total	Devises	Monnaie Locale	Total	
I. Promotion des activités économiques des femmes	867,93	623,60	1.491,53	0	691,71	691,71	-53,56
II. Programmes IEC, Alphabétisation et développement des compétences	41,16	297,99	339,15	0	339,15	339,15	0
III. Cellule d'exécution du projet	85,12	120,55	205,63	0	351,13	351,13**	70,51
IV. Audit	30,06	-	30,06	0	28,56	28,56	-3,34
Total coût de base	1.024,27	1.042,10	2.066,37	0	1.410,55	1.410,55	-31,69
Imprévus physiques	20,07	49,71	70,38	0	49,71	49,71	
Inflation	13,80	71,96	85,76	0	71,96	71,96	
Coût total	1.058,74	1.163,77	2.222,51		1.532,22	1.532,22	-31,04

*Tous les coûts sont exprimés hors taxes et hors douanes

**Le dépassement de la CEP s'explique par la prise en compte des biens et certains services

Tableau 4. Coûts par catégories de dépenses à l'évaluation et à l'achèvement (en UC*)

Catégorie de dépenses	Coûts à l'évaluation	Dépenses réelles à l'achèvement	Ecart en %	Ecart (+ ou -)
a) Services	413 390	312 528,98	+ 24	+ 100 861,02
b) Divers	1 362 550	658 220,38	+52	+ 704 329,62
c) Biens	129 070	89 134,6	-31	+ 39 935,40
d) Fonctionnement	317 500	475 660,84	-58	- 158 160,84
Total	2 222 510	1 535 544,80	+31	+ 686 965,20

* Les catégories initiales de dépenses ont été regroupées.

* La catégorie divers représente le fonds de crédit

Tableau 5. Coûts par source de financement à l'évaluation et à l'achèvement (en milliers d'UC)

Sources de Financement	Coûts estimés à l'évaluation				Coûts à l'achèvement				Ecart	
	Devises	Monnaie Locale	Total	%	Devises	Monnaie Locale	Total	%	Valeur	%
FAD	1.058,74	941,26	2.000,00	89,99%	-	1.152,91	1.152,91	57,65%	+847,09	-42,35%
Gouvernement	-	222,51	222,51	10,01%		379,47	379,47	171,01%	-156,96	70,11%
Coût de base	1.024,27	1.042,10	2.066,37	100%				228,66 %		
% du coût total	47,6%	52,4%								

*Tous les coûts sont exprimés hors taxes et hors douanes

3.6.3 La contribution initiale du FAD au financement du projet par rapport à l'évaluation n'a été engagée qu'à hauteur de 57,64% soit une diminution de l'ordre de 42,36%. Tandis que la contribution financière du Gouvernement a connu une forte augmentation passant de 222.510 UC à 379.304,22 UC soit 24,75% du coût total du projet à l'achèvement. Cette augmentation est due au fait qu'il a entièrement assuré les dépenses de fonctionnement sur les années de prolongation, hormis celles liées aux missions de terrain.

3.6.4 Les fonds du FAD ont servi au financement de toutes les catégories de dépenses du projet. La catégorie « fonctionnement » a bénéficié d'un apport important de la contrepartie gouvernementale.

Tableau 6. Calendrier des dépenses du PAEFO sur les fonds du FAD (en milliers d'UC)

Années	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Prévu	461,83	620,46	443,78	448,17	25,76	-	-	-	-	-	2.000,00
Réalisé	0	20,74	180,46	50,97	77,56	63,07	94,74	-	659,96	5,09	1.152,75
%Décaissé (cumul)	0	15,61	17,34	21,67	28,35	33,81	41,96	41,96	99,12	100	

3.6.5 Il ressort du tableau 4 que c'est à la 9^{ème} année d'exécution à l'approche de la clôture, et non pendant les quatre premières années comme le prévoyait le Rapport d'évaluation, que le projet a effectué ses dépenses les plus importantes. Les décaissements effectués pour le compte du projet ont connu quelques fois des retards dans le traitement des dossiers par la Banque, souvent en partie imputable au caractère incomplet des requêtes transmises.

4. PERFORMANCE ET RESULTATS DU PROJET

4.1 Performance Opérationnelle

4.1.1 La performance opérationnelle du projet est jugée globalement insatisfaisante. Toutes les activités prévues à l'évaluation n'ont pas été réalisées malgré un dépassement de plus de 24 mois par rapport au délai initial en raison des retards dans la mise en place de la ligne de crédit. La principale activité du projet à savoir : la promotion des activités génératrice des revenus n'a pas entièrement réalisée et ceci a joué négativement sur l'objectif initial d'améliorer le cadre et les conditions de vie des bénéficiaires, et ce malgré le renforcement des capacités des bénéficiaires et leur forte mobilisation. Les principaux résultats des activités opérationnelles du projet sont présentés ci-après, par composantes.

Composante I : Promotion des activités économiques des femmes

4.1.2 *Sensibilisation et mobilisation des communautés de base sur les objectifs du projet.* Le dispositif organisationnel mis en place par le CARDER-Ouémé à travers dix (10) ONG sélectionnées a permis sur une période de trois mois de couvrir effectivement toute la zone d'intervention du projet aussi bien les zones urbaines, périurbaines et rurales. Les thèmes développés ont porté sur : la zone du projet, les objectifs du projet, la connaissance du projet, le crédit, les conditions d'accès au crédit, l'élaboration et le financement des microprojets, le programme d'information, d'éducation et de communication, l'alphabétisation et la formation professionnelle. La stratégie déroulée autour d'une démarche participative a permis de sensibiliser un nombre important de personnes. Les prestataires ont ciblé dans leur stratégie d'intervention toutes les places de grande concentration humaine (places publiques, abords des marchés, des gares, lieux de culte, centres de santé, centres de promotion sociale, salons de coiffure). Ces activités qui ont connu un taux de réalisation de 100%, ont permis une grande mobilisation autour du projet, un engouement des femmes pour les différentes activités favorisant même une demande largement supérieure à l'offre. Elles ont aussi permis au projet d'avoir une bonne visibilité et aux ONG exécutantes de se renforcer sur le plan institutionnel. Ceci a eu comme résultat une forte affluence d'attribution du crédit et vers les programmes 'alphabétisation, d'IEC et de formation.

4.1.3 *Activités génératrices de revenus.* Les opérations de crédit prévues pour démarrer en juin 1997 ont accusé un retard considérable et n'ont réellement démarré qu'en novembre 2005 soit un retard de cent (100) mois en raison : i) du changement intervenu dans le système de gestion du crédit et ii) de la longueur du processus de mise en place d'un nouveau cadre opérationnel de gestion avec le Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit (environ 04 ans). Cette modification n'a pas du tout amélioré le système de gestion du crédit, elle l'a plutôt alourdi et ralenti les opérations. La préparation et l'instruction des dossiers ont été réalisées par les Centres de Promotion Sociale en relation avec les Institutions de Micro Finance. L'enveloppe de crédit initiale

a été revue à la hausse lors de la révision de la liste des biens et services et portée à 1.446.286 UC sur laquelle, une tranche de 658 220,38 UC (498 500 344 FCFA) a été décaissée soit un niveau de réalisation de 45,51% pour la ligne de crédit. Le reste n'ayant pu l'être avant la clôture du projet, a fait l'objet d'une annulation par la Banque.

4.1.4 Les opérations de crédit ont été réalisées à travers 11 Institutions de Micro Finance (IMF) et la Banque Régionale de Solidarité (BRS). Elles ont permis le financement de 2074 microprojets au profit de 3771 femmes dont 1539 en individuelles et le reste, organisées en groupements de caution solidaire pour un montant cumulé de 508 430 037 FCFA. Les activités financées concernent principalement le petit commerce (70%), la commercialisation de produits agricoles (15%), la transformation des noix de palme en huiles, le manioc en gari, la fabrication de savon (14%) et la production d'huile végétale (1%).

4.1.5 Les crédits accordés se situent entre 40 000 et 200 000 FCFA à titre individuel et 300 000 et 5 000 000 FCFA au titre de groupement. Les promotrices mènent des activités qui dégagent des marges bénéficiaires (en moyenne 30 à 40 000 FCFA/mois) leur permettant de faire face à leurs engagements. Le taux de remboursement est de 97 %.

4.1.6 Parmi les difficultés rencontrées, il faut noter : i) le remplacement FECECAM par un nombre limité d'IMF avec des conditions d'accès au crédit différentes, ii) la difficulté pour les promotrices de satisfaire les garanties demandées, iii) la longueur des instructions liés au faible niveau des prêts accordés. Par ailleurs, il faut déplorer que d'une part, les opérations de crédit ont été suspendues depuis janvier 2008 suite à une décision du Conseil National de Coordination, d'Orientation et de Suivi des activités du CGGC au motif que la situation globale du portefeuille de tous les projets encadrés par le CGCC est non satisfaisante. Cette situation fragilise fortement les maigres acquis du PAEFO.

Composante II : Programme d'IEC, d'Alphabétisation et Développement des compétences

4.1.7 *Les activités d'Alphabétisation.* Elles ont été sous-traitées par le CARDER-Ouémé à la Direction Départementale de l'Alphabétisation de l'Ouémé qui les a réalisées entre 2000 et 2003. Au terme de l'activité, elle a pu alphabétiser 17 984 personnes dont 15 307 femmes soit un taux de réalisation de 59,9%. L'objectif initial a été par deux fois revu à la baisse en accord avec la Banque (43 400 puis 30 000 personnes). Les activités ont été menées à travers 377 centres sous la conduite de 188 maîtres et maîtresses. La prise en compte des réalités sociales du milieu (intégration de 2677 hommes) a permis à certaines femmes de pouvoir fréquenter les centres. Certaines difficultés ont été notées dans l'exécution à savoir : (i) l'effectif limité de maîtres et maîtresses par rapport au nombre de centres ouverts, (ii) la surcharge des maîtres dont certains ont géré jusqu'à 3 centres au même moment, (iii) la faible motivation financière octroyée aux maîtres et maîtresses, (iv) l'insuffisance du matériel didactique, (v) l'absence de supports relatifs aux thèmes développés dans les IEC. Malgré ces difficultés évoquées, l'alphabétisation a permis aux femmes d'avoir une meilleure perception de leur image, une maîtrise de l'écriture et de la lecture ainsi qu'une participation plus accrue à la vie communautaire et le développement d'un réseau et de mécanismes de solidarité au sein des groupements. Certaines utilisent les acquis et rédigent des correspondances dans leur langue. Il faut aussi noter que le taux d'analphabétisme qui était de 80,1% à l'évaluation dans le département de l'Ouémé, a reculé de près de la moitié, passant à 43,7% en 2006 soit le meilleur taux parmi les 12 départements que compte le pays (source : RGPH3, EMICoV,EDS, INSAE, 2007).

4.1.8 Les activités d'IEC ont été réalisées dans les délais prévisionnels (avril 2000 -mars 2003) par 07 ONG et ont ciblé des thèmes variés à savoir : hygiène et environnement, paludisme, malnutrition, maladies liées au péril fécal, maladies sexuellement transmissibles, planification familiale, scolarisation des filles, droits des femmes et des enfants. Les différentes séances réalisées ont permis de sensibiliser directement environ 207 707 personnes soit un taux d'atteinte de 46,15% de l'objectif initial. Toutefois, la mise à contribution des radios de proximité et à grande écoute

ainsi que l'utilisation des journées de sensibilisation à grande échelle (journée de la femme , journée mondiale contre le SIDA) a permis de sensibiliser un nombre beaucoup plus élevé. La pertinence de cette stratégie a eu des impacts importants sur les comportements liés à l'hygiène et la santé publique. Les résultats de l'enquête démographique et de santé (EDS-Bénin, 2007) montrent dans la région que 49 % de la population possédant une toilette par rapport à la moyenne (37%) et que 39 % des femmes utilisent les moustiquaires imprégnées par rapport à 32 % au niveau de la moyenne nationale.

4.1.9 Les activités liées au développement des compétences été réalisées par le Centre Songhaï et le Centre de Promotion de la Femme Rurale de Kouti (CPFR) en régime d'internat (3 mois pour les jeunes filles et 1 mois pour les femmes adultes). A l'issue des formations, un total de 410 femmes dont 145 jeunes et 265 adultes ont été formées soit un taux de réalisation de 33,06% de l'objectif initial de 1240 femmes (620 jeunes et 620 adultes). Comme pour l'Alphabétisation, l'objectif a été revu à la baisse (320 femmes) en accord avec la Banque pour insuffisance des ressources financière allouées à l'activité.

4.1.10 Les bénéficiaires des formations ont acquis des capacités dans la transformation des produits agricoles (gari, huile de palme), fabrication de savon, teinture, pâtisserie, maraîchage, élevage, tissage de sac et dans la gestion. Les formations ont permis aux femmes de disposer d'importantes capacités techniques, éducatives et informationnelles, de disposer d'un savoir-faire qui valorise leurs productions, de réaliser des gains de temps dans la transformation et d'accroître leur productivité, d'améliorer leurs marges bénéficiaires et de se sentir plus capables d'entreprendre.

Composante III : Cellule d'Exécution du projet

4.1.11 Le personnel de la CEP comprenant une coordinatrice, un responsable administratif et financier, un expert en crédit et micro-entreprises, un secrétaire et deux chauffeurs et deux agents d'appui a été recruté et pris en charge par le projet. Dès mai 1998, les locaux fonctionnels ont été loués à Porto Novo et équipés par la CEP. Les principaux équipements sont : 2 véhicules, 5 ordinateurs, 5 imprimantes, 3 onduleurs, le mobilier de bureau et le matériel de reprographie. Le nombre réduit d'équipements s'explique par la stratégie utilisée de confier l'exécution des diverses activités aux ONG et institutions spécialisées œuvrant dans la zone du projet. 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, d'un système informatisé de gestion comptable et financière. Ainsi, il ya lieu de noter que la CEP a disposé de locaux fonctionnels ainsi que des ressources humaines et des équipements adéquats.

Composante IV. Audit

4.1.12 Au total, 8 rapports d'audit ont été élaborés par les auditeurs externes et ont conclu à la bonne gestion des comptes du projet par l'UCP et les prestataires et qu'elle était conforme aux prévisions et aux procédures de la Banque. Toutefois, ces rapports ont mis en exergue des faiblesses dans la tenue des registres et l'absence des inventaires des biens et immobiliers du projet.

4.2 Performance Institutionnelle

4.2.1 Le montage institutionnel et le dispositif opérationnel prévoyait, à l'évaluation, que le projet serait exécuté par une cellule de gestion du projet sous la coordination de la Commission Nationale pour l'Intégration de la Femme au Développement (CNIFD). L'exécution serait confiée aux ONG sous la coordination de la CARDER-Ouémé et de la FECECAM. Ce dispositif n'a pas fonctionné. Le CNIFD fut dissoute et remplacée en 2000 par un Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation des activités du projet, du fait de l'instabilité de la tutelle ministérielle qu'a connu 4

changements pendant une période de 5 ans. Le comité n'a été fonctionnel qu'en 2005, le projet est donc resté pendant plus de 5 ans sans organe de coordination et d'orientation. Cela a naturellement amoindri la performance de la conduite des activités.

4.2.2 Les activités de suivi-évaluation permanent devaient être réalisées par le CARDER-Ouémé qui, sur la base d'enquêtes, d'études et d'analyses, devaient permettre à la CEP de disposer d'informations pouvant faciliter sa prise de décision. Le CARDER-Ouémé a pu coordonner et suivre les activités d'IEC et de développement des compétences convenablement mais, son contrat n'a pas été renouvelé à son expiration en 2001, en raison de son offre jugée élevée par la Banque. Cette rupture de contrat a pesé sur la poursuite des activités d'alphabétisation et de crédit. De même la fin du contrat CARDER-Ouémé a créé un vide déjà constaté avec la défaillance de la FECECAM qui était pressentie pour appuyer la CEP dans les activités de micro finance. Cette situation a fortement pénalisée la CEP dans ses missions car elle n'a pu disposer d'appuis techniques adéquats; ni d'indicateurs de performance permettant de déterminer les effets directs et indirects des actions entreprises au regard des objectifs, de mettre en évidence les incohérences liées à sa gestion du projet et de proposer les actions nécessaires.

4.2.3 La CEP n'a pas pu réaliser l'évaluation à mi-parcours prévue dans le rapport d'évaluation du fait du retard considérable (06 ans) accusé dans le démarrage des opérations de crédit.

4.2.5 Malgré ces quelques défaillances, la CEP a pu conduire les activités sur la base d'un programme d'activités élaboré en début de projet et approuvé par la Banque. Elle a pu soumettre un manuel de procédures administratives et financières. Les rapports d'audit ont certifié conforme la gestion comptable et financière du projet. Cependant, la CEP a eu quelques difficultés dans sa gestion avec les organes de contrôle du Gouvernement (Inspection Générale des Finances et Inspection Générale du Ministère de la Famille et de l'Enfant) qui, aux cours de leurs missions de contrôle, ont considéré que les membres de la CEP et du Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation du PAEFO avaient indûment perçu et payé des sommes relatives à des primes de rendement et à la prise en charge de missions de supervision sur le terrain sur les fonds du FAD et ont demandé leur remboursement alors que la Banque avait autorisé l'utilisation des fonds du projet à cet effet.

4.3 Performance des Consultants, Prestataires et Fournisseurs

4.3.1 *Performance des Consultants.* Les Consultants chargés de l'élaboration du manuel de procédures, de l'élaboration du programme de sensibilisation et d'IEC et des audits se sont bien acquittés de leurs tâches respectives. D'une manière générale, leurs prestations ont été exécutées par rapport aux dispositions du contrat et cela, à la grande satisfaction des deux (02) parties.

4.3.2 *Performance des Prestataires.* Dans l'ensemble, les prestations ont été fournies conformément aux contrats et à la grande satisfaction des deux parties. A la fin du contrat, l'activité a été sous-traitée à la Direction de l'alphabétisation qui s'est bien acquitté de son contrat, malgré la modicité des ressources. Les formations techniques ont été réalisées comme prévu par le Centre de Promotion de la Femme Rurale (CPFR) de Kouti et le Centre SONGHAI. Les prestations ont été réalisées conformément aux contrats. Les deux centres ont démontré une grande maîtrise dans le domaine de la formation et de l'andragogie. Le contenu des différents modules développés est pertinent et répond à des préoccupations pratiques des bénéficiaires.

4.3.3 *Performance des Fournisseurs.* D'une manière générale, les fournisseurs ont honoré leurs engagements. L'analyse des différents marchés attribués permet de conclure que les équipements, matériels et fournitures ont été livrés dans les délais prévus et ont été conformes à la qualité prévue hormis 2 marchés.

5. INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DU PROJET

5.1 Impact social et sur la réduction de la pauvreté

Les activités financées ont contribué à renforcer : (i) à la sécurité alimentaire, (ii) une meilleure prise en charge de la famille (santé, scolarité des enfants), (iii) une plus grande participation au processus décisionnel (familiales, sociales, professionnelles, d'investissement), (iv) l'émergence et la consolidation de micro-petites entreprises. Même si une étude d'impact pour mesurer réellement les effets de ses activités sur les bénéficiaires n'a pas été réalisé, les résultats des analyses du microcrédit sur l'incidence de la pauvreté montre que la pauvreté non monétaire dans la région a diminué de près de 6,4% grâce à l'accès des ménages aux microcrédits; ce niveau de réduction est de près de 12% pour la pauvreté monétaire (source : EMICoV 2006, rapport de synthèse décembre 2007). Les activités mises en œuvre ont amélioré considérablement la situation socioéconomique des femmes bénéficiaires en leur permettant une plus grande prise de conscience de leurs capacités et une plus grande participation dans les processus de prise de certaines décisions dans un contexte de pesanteurs culturelles et des normes sociales qui les confinent aux fonctions de reproduction (activités domestiques, éducation des enfants etc.).

5.2 Impact sur les femmes

Les femmes sont les principaux bénéficiaires des activités du projet qui a injecté un montant de l'ordre de 508 430 037 FCFA au profit de 3 771 femmes. Les capacités acquises leur donnent plus d'ambition à participer à la vie communautaire et aux différents processus décisionnels. Même si cette participation reste encore marginale dans le contexte local, elle n'en constitue pas moins un progrès significatif porteur d'espoir car le projet a permis de valoriser l'image de la femme au sein de la communauté. Le renforcement des capacités informationnelles, éducationnelles, techniques et financières des bénéficiaires leur permet d'améliorer de manière significative leurs conditions de vie, en termes d'hygiène, de santé et de bien être. Les connaissances techniques enseignées ont largement répondu aux préoccupations des femmes bénéficiaires en termes de réduction de pénibilité des travaux domestiques et ces compétences ont été d'une grande utilité surtout dans les activités de transformation. Cependant, l'insuffisance des ressources financières initialement allouées à l'activité ne leur a pas permis d'atteindre les objectifs quantitatifs arrêtés. Les femmes s'organisent mieux au sein des groupements, développent la vie associative et renforcent les mécanismes de solidarité qui se traduisent en matière de crédit par la constitution de caution solidaire réelle et fonctionnelle.

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. Par contre, les campagnes de sensibilisation et d'IEC ont fait le plaidoyer sur l'hygiène du milieu et l'assainissement. Le projet a également contribué à l'apprentissage par les bénéficiaires de bonnes pratiques en matière de comportements environnementaux et de transformation de produits agricoles sans effets nuisibles à l'environnement.

6. VIABILITE DU PROJET

6.1 Viabilité institutionnelle et économique

6.1.1 La viabilité économique est liée au mécanisme institutionnel de la gestion du système de crédit. Elle repose sur la mise en place d'un cadre cohérent et durable du CGCC, à même de garantir la pérennisation du crédit. Les bénéficiaires exercent leurs activités dans un département

considéré comme économiquement viable du fait d'une part de l'existence d'un marché réel et solvable et d'autre part, de la proximité avec le Nigeria qui constitue un débouché important. La présence des intermédiaires disposant des structures opérationnelles constitue une garantie pour la poursuite des activités à la clôture du projet. Les promotrices s'adonnent en majorité (75%) à des activités à faible valeur ajoutée (petit commerce) avec des marges bénéficiaires mensuelles de l'ordre de 30 à 40 000 FCFA. Tandis que celles qui sont dans la transformation (20%) ont des marges plus élevées qui peuvent atteindre 100 000 FCFA en fonction de l'abondance des matières premières. Toutefois, si les activités menées dégagent des ressources financières permettant aux promotrices de faire face à leurs engagements, elles restent encore très insuffisantes pour leur permettre de sortir rapidement du secteur informel sans que des mesures d'accompagnement plus vigoureuses en termes de marketing et de commercialisation soient mises en place. Cet objectif ne pourra être atteint que si un certain nombre d'opérations de renouvellement de crédit est mise en place rapidement.

7. PERFORMANCE DE LA BANQUE ET DE L'EMPRUNTEUR

7.1 Performance de la Banque

7.1.1 En faisant le choix de mettre en place un projet orienté vers la promotion du genre dans le pays, la Banque eu le mérite d'avoir su percevoir la place et le rôle des femmes dans le développement socioéconomique du Bénin. Grâce au projet, les femmes ont pu accéder à l'information, à l'éducation et aux ressources et de se mettre dans une situation de compatir à chances égales avec les hommes. Les domaines d'activités ciblés sont les domaines dans lesquels, les femmes subissent le plus de discrimination. Le financement de ce genre d'activités a contribué à améliorer leur niveau de participation au processus de développement du pays et, à cet égard constitue un pas important dans la promotion du genre et la réduction des inégalités.

7.1.2 La Banque a assuré auprès de l'Emprunteur un nombre important et régulier de missions d'assistance (19). Chacune de ces missions a été sanctionnée par un aide-mémoire comprenant des recommandations que la CEP s'est efforcée à appliquer. En plus, la Banque a eu des réactions favorables, particulières et appropriées sur : i) l'acquisition des biens et services, ii) les décaissements, iii) la réforme du système de gestion du crédit ainsi que l'application des contrats et conventions. Toutefois, il faut relever des insuffisances dans le profil des équipes de mission et dans le suivi du projet en raison de la rotation des chargés de projet permanents (environ 05), ce qui a eu pour effets d'allonger les délais de traitement de certains dossiers. Par ailleurs, la période de délocalisation temporaire du siège d'Abidjan vers Tunis a occasionné la perte de dossiers importants qu'il a fallu reconstituer après de longues périodes d'attente.

7.1.3 Dans l'élaboration du calendrier d'exécution du projet, la Banque n'a pas semblé tenir compte des lenteurs souvent considérables dans le fonctionnement des Services de l'Administration de l'Emprunteur et qui entraînent des retards importants dans le calendrier d'exécution. De même, la définition des objectifs quantitatifs de certaines activités ne s'est pas accompagnée de ressources financières adéquates, ce qui a contribué aux faibles performances observées dans certaines activités. Toutefois, malgré les lenteurs dans la mise en place du Cadre Général de Gestion du Crédit et le manque de rétroactivité de la part de la Banque sur certains dossiers, la performance de la Banque est jugée moyennement satisfaisante dans l'ensemble.

7.2 Performance de l'Emprunteur

7.2.1 L'Emprunteur a satisfait aux conditionnalités de l'Accord de prêt. Il a assuré de manière régulière la prise en charge des salaires du personnel et les coûts récurrents. La contribution financière de l'Emprunteur a atteint un niveau d'exécution de 170,54% soit un dépassement des

prévisions de 158.115,77 UC. Cet écart s'explique par le fait qu'il a pendant les années de prolongation, pris en charge la totalité du fonctionnement en dehors des primes de rendement du personnel et des missions de supervision sur le terrain. Il a aussi mis en place une enveloppe de 30 000 000 FCFA au titre de l'année 2007, pour l'accompagnement et le suivi des activités de crédit.

7.2.2 Cependant, le délai mis par l'Emprunteur pour satisfaire les conditionnalités de mise en vigueur du Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit (05 ans), a retardé considérablement le démarrage des opérations de crédit et amoindri dans une certaine mesure les impacts qu'elles auraient pu avoir. Une prompt réaction de l'Emprunteur aurait sans doute pu permettre d'éviter l'annulation d'une partie importante du prêt qui a ainsi privé les bénéficiaires de revenus importants. La performance de l'Emprunteur est jugée non satisfaisante.

8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION

8.1 La pertinence du projet est particulièrement élevée. L'ensemble des activités prévues n'a pas été réalisé. Certains objectifs quantitatifs n'ont pu être atteints soit, par insuffisance des montants alloués à l'activité (alphabétisation, développement des compétences) soit par une mobilisation partielle de l'enveloppe affectée à l'activité (fonds de crédit). Néanmoins, outre la sensibilisation des populations sur l'hygiène, l'environnement, la santé, la planification familiale, la scolarisation des enfants, le droit des femmes et des enfants, le crédit, les capacités des bénéficiaires ont été renforcées sur le plan éducatif et technique. Les réalisations constituent un bon compromis entre développement social durable (acquisition de connaissances et promotion sociale) et satisfaction des besoins prioritaires (injections monétaires, accès aux moyens de financement des activités génératrices de revenus par le crédit). Cette performance technique est toutefois entachée par la suspension des opérations de crédit depuis pratiquement le début de l'année qui risque de compromettre la durabilité des acquis du projet, si des mesures ne sont pas prises dans les meilleurs délais par l'Emprunteur, en vue de leur reprise, la durabilité des micro-petites entreprises pourrait être sérieusement compromise. Avec une note globale de 2,2 sur 4 telle que calculée dans la matrice d'évaluation et de notation présentée en annexe 5, la performance globale du projet est satisfaisante.

9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

9.1 Conclusions

9.1.1 En dépit de quelques difficultés d'ordre institutionnel que le projet a rencontrées au cours de son exécution, liées surtout au long processus de mise en place du système de gestion du crédit, il faut reconnaître que globalement il a atteint une partie de ses objectifs. C'est ainsi qu'il a permis :

- i) Une sensibilisation d'une part importante de la population du département de l'Ouémé (y compris les hommes) sur des thèmes relatifs à l'hygiène, la santé, la planification familiale, l'environnement, la scolarisation des enfants, les droits des femmes et des enfants et qui influent sur la vie quotidienne des populations ;
- ii) Un renforcement significatif des capacités techniques des femmes et une plus grande prise de conscience des femmes de leurs capacités ;
- iii) Une réduction importante de l'analphabétisme par la formation de plus de 17 000 personnes dans ce domaine ;
- iv) L'accès de 3771 femmes à une enveloppe de crédit de 508 430 037 FCFA ;

- v) Une valorisation de leurs productions par une meilleure maîtrise technique des processus de transformation et de fabrication et une augmentation sensible des marges bénéficiaires;
- vi) Une amélioration sensible des conditions de vie des populations de la zone d'intervention du projet.

9.2 Enseignements

L'expérience du PAEFO permet de capitaliser un certain nombre d'enseignements à savoir :

- i) Le nombre élevé des conditionnalités retarde le démarrage des activités du projet. Il ya lieu de les réduire ou accélérer leur mise en place avant la mission d'évaluation,
- ii) Le démarrage des activités par les IEC a été une démarche pertinente qui a permis une bonne mobilisation des femmes autour des objectifs du projet. Cette démarche est requise dans les actions impliquant une large participation des bénéficiaires ;
- iii) Les activités d'IEC ont eu des impacts très positifs qui auraient été plus importants si les opérations de crédits avaient aussitôt suivi. Dans la mesure du possible, il est impératif de réduire la durée de temps séparant les deux activités pour éviter la démobilisation des partenaires
- iv) Dans le montage du projet, le choix des activités doit s'accompagner des ressources adéquates. La révision des coûts doit tenir compte de la cohérence des activités du projet ainsi que des indicateurs de résultats fixés ;
- v) Dans la conception du projet, il faut évaluer le dispositif institutionnel des partenaires d'exécution du projet et prévoir les mécanismes de leur remplacement en cas de défaillances ;
- vi) La suspension des opérations de crédit fragilise grandement les acquis du projet. La stratégie de pérennisation des activités de microcrédit doit être initiée avant la clôture du projet. Une prompt réaction de l'Emprunteur et de la Banque aurait permis d'éviter l'annulation d'une part importante du prêt destinée au fonds de crédit (environ 600 000 000 FCFA) ;
- vii) Le retard dans la prise des décisions tant par la Banque que l'Emprunteur nuit à la bonne exécution du projet tant au niveau des acquisitions des biens et services que dans l'exécution de l'ensemble des activités.
- viii) L'impact des projets de ce type sur l'amélioration du statut de la femme et la problématique sur le genre doit être considéré sur le long terme au delà de la durée du projet.

9.3 Recommandations

Au regard de ce qui précède, la mission recommande :

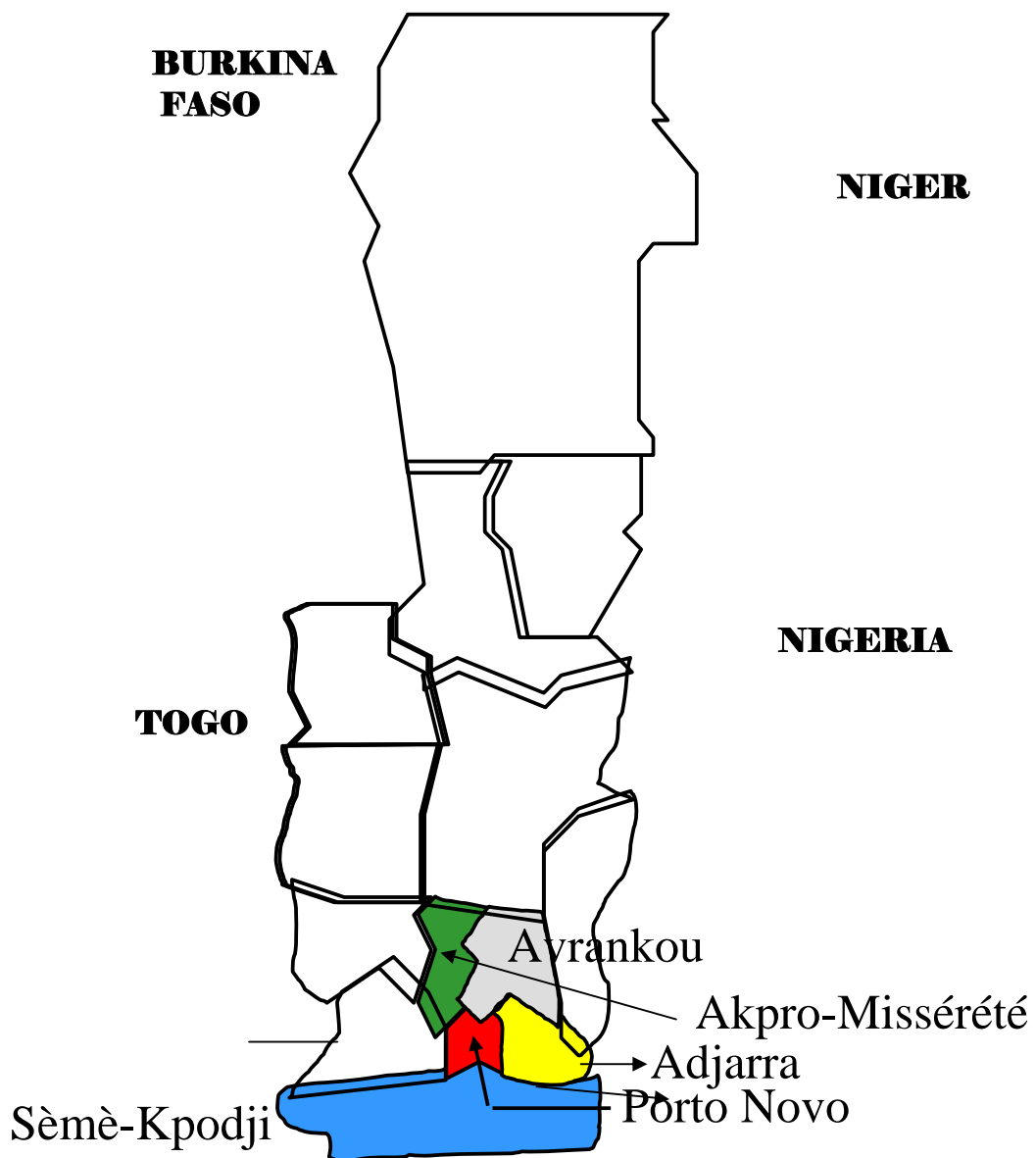
A la Banque :

- i) Réduire le nombre de conditionnalités et assurer une mission d'appui-conseil pour leur satisfaction ;
- ii) Améliorer la composition et le profil des équipes chargées d'élaborer la structure et superviser le projet ;
- iii) Respecter les dispositifs prévus par les règles de procédures dans le cycle du projet afin de mieux préparer les projets;
- iv) Examiner avec diligence toute requête provenant du Gouvernement Béninois et relative à un projet d'extension du PAEFO à d'autres départements du pays et ce, en vue de renforcer et consolider les acquis en matière de capacitation des femmes ;
- v) Réduire le nombre de prorogations et annuler le projet si les performances ne sont pas satisfaisantes.

Au Gouvernement :

- i) Prendre les décisions permettant une reprise rapide des opérations de crédit au profit des femmes dans la zone d'intervention du projet en réinjectant les fonds recouverts gérés par le CGCC;
- ii) Renforcer les moyens du Ministère de la Famille et de l'Enfant en vue de permettre aux Centres de Promotion Sociale d'assurer le suivi de proximité des promotrices des AGR dans la zone du projet ;
- iii) Poursuivre la politique de promotion de la femme définie par le biais de la micro finance et la formation de la femme et solliciter l'accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers dans sa mise en œuvre ;
- iv) Examiner en relation avec la BAD, les voies et moyens permettant la mise en place d'une seconde phase du PAEFO qui capitaliserait les acquis et son extension à d'autres départements en cohérence avec le mécanisme de relance du secteur agricole ;
- v) Définir une stratégie cohérente en matière de financement de la micro entreprise et éviter la juxtaposition des mécanismes antagoniques d'octroi de crédit au niveau de l'Etat et des Institutions de microfinance.

ANNEXE 1 : CARTE DE LA ZONE D'INTERVENTION DU PAEFO



ANNEXE 2. : BILAN DES REALISATIONS DU PROJET EN TERMES DE FORMATION

Bilan des activités de formation (en nombre de personnes formées ou touchées)						
	2000	2001	2002	2003	Total	%
1-Alphabétisation						
		7 600	5 812	4572	17 984	59,9%
2- Formations Techniques						
Jeunes		75	70		145	43,38%
Adultes		200	65		265	42,74%

ANNEXE 3 : DECAISSEMENTS ANNUELS (FONDS FAD ET PROJET)

Décaissement Annuel du Financement BAD (en milliers d'UC)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Prévu	461,83	620,46	443,78	448,17	25,76	-	-	-	-	-	2.000,00
Réalisé	0	20,74	180,46	50,97	77,56	63,07	94,74	-	659,96	5,09	1.152,75
%Décaissé (cumul)	0	15,61	17,34	21,67	28,35	33,81	41,96	41,96	99,12	100	

Décaissement Annuel sur l'Ensemble du Projet (en milliers d'UC)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Prévu	477,17	683,70	501,79	509,09	50,76	0	0	0	0	0	2.222,51
Réalisé	0	29,36	228,53	121,72	153,2	102,46	115,09	30,69	707,9	44,27	1.152,75
%Décaissé (cumul)	0	1,89	16,77	24,66	34,64	41,29	48,79	50,74	96,88	100%	

ANNEXE 4 : LISTE DES MARCHES PASSES DANS LE CADRE DU PROJET

DENOMINATION	PRESTATION	DATE PAIEMENT	MONTANT CONTRAT	MONTANT DEBOURSE
BURAFRIQUE	Elaboration programmes IEC	26/07/1999 16/08/1999	8 627 500 8 627 500	8 627 500 8 627 500
TEAT-SOCRAB	Matériel bureautique	26/07/1999	24 167 560	24 167 560
SONAEC	Matériel roulant	20/08/1999 15/10/1999	5 368 000 48 200 000	5 368 000 48 200 000
SOBIEX	Matériel informatique	26/07/1999	11 952 300	11 952 300
Sté GOVINDA	Mobilier de bureau	04/12/1998	3 740 042	3 740 042
Menuiserie Bois	Mobilier de bureau	07/12/1998	1 256 000	1 256 000
ELECTROHALL	Matériel de climatisation	20/12/1998	1 670 000	1 670 000
CARDER-Ouémé	Assistance technique	-	155 028 553	155 028 553
Centre SONGHAI	Formation technique	23/01/2001 07/11/2001 07/05/2002	18 000 000 24 000 000 18 000 000	18 000 000 24 000 000 18 000 000
CPFR Kouti	Formation technique	28/02/2002 30/04/2002 12/03/2003	19 644 840 20 827 500 19 527 500	19 644 840 20 827 500 19 527 500
BENIN- EXPERTISE	Audit	14/07/2000 14/03/2003	4 550 000 4 549 998	4 550 000 4 549 998
BENAUDIT- CONSULTEX	Elaboration Manuel de procédures	26/05/2003	8 820 000	8 820 000
BENAUDIT- CONSULTEX	Audit	19/09/2003	6 400 000	6 400 000
FIDEXCA	Audit	08/04/2005 09/02/2006	4 000 000 4 000 000	4 000 000 4 000 000
SIEGA-Bénin	Audit	-	6 400 000	6 400 000

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	Les activités du projet ont démarré en octobre 1998 soit 15 mois après la date initiale (juin 1997), pour se clôturer après 4 prolongations d'un an le 31 décembre 2006 soit une durée effective d'exécution du projet de 114 mois au lieu de 48 mois, soit un dépassement de 66 mois.
ii)	Respect des coûts	3	Le coût total du projet à l'achèvement, calculé en UC, est d'environ 68,94% du coût estimé à l'évaluation. Les coûts de fonctionnement ont connu des dépassements liés aux années de prolongation mais pour l'essentiel pris en charge par la contrepartie du Gouvernement.
iii)	Respect des clauses	3	Les clauses de l'Accord de prêt ont été respectées. La contribution financière du Gouvernement a été très importante, elle a atteint un taux de 171,06%.
iv)	Adéquation du suivi-évaluation et des rapports	2	Le suivi-évaluation a été en partie pénalisé par le retrait du CARDER-Ouémé alors que certaines activités n'avaient pas démarré, la non fonctionnalité de la CNIFD et le démarrage tardif des activités du Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation du PAEFO.
v)	Exploitation satisfaisante	2	Le niveau de mise en œuvre des activités génératrices de revenus est encore en rodage et se trouve momentanément plombé par la suspension des opérations de crédit.
	Total	11/5	
	Evaluation globale de la performance à l'exécution	2.2	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	2	Le projet identifié en septembre 1994 était en conformité avec la stratégie de la Banque et celle du Gouvernement pour lesquels le secteur social constituait un pilier du développement économique et social du Bénin.
ii)	La préparation	3	L'étude de faisabilité a été conduite de façon très rapide et t détaillée par le BIT en 1994.
iii)	L'évaluation	3	Le rapport d'évaluation est de qualité et a su intégrer les enjeux techniques, économiques, financiers, sociaux et environnementaux liés à ce type de projet. Les montants alloués aux actions d'alphabétisation et de formation ont été sous-estimés.
iv)	Lors des supervisions	2	14 missions de supervision ont été réalisées. Elles ont permis de régler es problèmes qui pouvaient retarder l'exécution du projet.
	Total	10/4	
	Evaluation globale de la performance de la Banque	2.5	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 le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (2003-2005), la Stratégie de Croissance de la Réduction de la Pauvreté (2006-2009) et la Politique Nationale de Promotion de la Femme adoptée après la signature de l'accord de prêt.
ii)	Politique sectorielle	4	Le projet est un outil majeur de mise en œuvre de la Politique Nationale de Promotion de la Femme actuelle du Bénin.
iii)	Réalisations physiques	2	Tous les objectifs physiques n'ont pas été atteints.
iv)	Volet financier	2	Le coût final du projet en UC a été inférieur à l'estimation initiale faite à l'évaluation, du fait de l'annulation d'une part importante du prêt, il n'a atteint que 68,94%
v)	Réduction de la pauvreté, impact social et genre	3	Le projet a eu une incidence positive sur la réduction de la pauvreté (injections monétaires, accès au crédit, revenus générés par les micro-petites entreprises), le niveau éducatif, la santé et la promotion du statut des femmes.
vi)	Environnement	3	Les activités génératrices de revenus sont menées se conformant au respect de l'environnement.
vii)	Développement du secteur privé	3	Le projet a permis de renforcer les capacités de la société civile intervenant dans les IEC (10 ONG) et de la couverture départementale en matière d'accès au crédit. (11 IMF et une Banque).

Résultats du projet

N°	<i>Indicateur des composantes</i>	<i>Note (1 à 4)</i>	Observations
2.	<i>Renforcement institutionnel</i>		
i)	Cadre institutionnel	3	En tant qu'outil opérationnel de la mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la femme, le projet a contribué à la mise en place d'un système de gestion du crédit agricole cohérent et durable.
ii)	Systèmes financiers et intégrés de gestion, dont systèmes d'audit	2	La gestion financière du projet s'est faite sur une comptabilité budgétaire générale, il n'y a pas eu de comptabilité analytique et donc pas d'analyse de l'efficience du projet.
iii)	Transfert de technologie	3	Les formations techniques ont renforcées les capacités des bénéficiaires et leur ont permis d'avoir des acquis techniques fiables et reproductibles.
iv)	Dotation en effectifs qualifiés (dont rotation), formation et personnel de contrepartie	2	Le dispositif d'exécution basée uniquement sur l'expertise nationale a fait preuve d'une certaine efficacité même si, parfois il a été constaté des difficultés d'application du manuel de procédures administratives et financières.

Résultats du projet

N°	Indicateur des composantes	Note (1 à 4)	Observations
3.	<i>Durabilité</i>		
i)	Engagement continu de l'Emprunteur	4	La mise en place d'une dotation financière de 300 millions après la clôture du projet (2007) pour l'accompagnement des promotrices et la poursuite des opérations de crédit à travers le Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit montre la volonté de l'Emprunteur de poursuivre la promotion des activités économiques des femmes.
ii)	Politique environnementale	3	La politique de veille environnementale pratiquée au niveau nationale permet de prévenir certains risques et d'y remédier à temps.
iii)	Cadre institutionnel	3	Le projet s'est intégré à l'organigramme du Ministère de la Femme et de l'Enfant qui poursuit la supervision des activités à travers les Centres de Promotion Sociales.
iv)	Viabilité technique et dotation en effectifs	3	Les Centres de Promotion Sociale déjà sur place sont en mesure d'assurer l'accompagnement des promotrices à condition que leurs moyens soient renforcés.
v)	Viabilité financière et mécanismes de recouvrement des coûts	4	Il n'y a pas de recouvrement de coûts d'investissement par les bénéficiaires.
vi)	Viabilité économique	2	Si le crédit s'arrêtait beaucoup de micro-petites entreprises pourraient disparaître. Les retombées économiques qu'elles génèrent permettent aux femmes de lutter efficacement contre la pauvreté.
vii)	Viabilité environnementale	4	Les types de micro-projets financés tiennent compte de la sauvegarde de 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.)	4	Les charges récurrentes liées aux activités génératrices de revenus développées sont largement supportables par les activités.
ix)	Taux de rentabilité économique	-	Le taux de rentabilité n'a pas été déterminé.
	TOTAL	58/ 19	
	Evaluation globale des résultats	3.05	L'évaluation globale du projet est satisfaisante

ANNEXE 6 : MATRICE DES RECOMMANDATIONS DES MESURES DE SUIVI

Points de Recommandation	Principales Constatations	Recommandation	Responsabilités
Conception du Projet			
Consistance du Projet	Le projet est très pertinent et s'inscrit comme un outil de mise en œuvre des politiques nationales (DSRP, SCRP) ainsi que des politiques sectorielles (PNPF).	Veiller à ce que la mise en œuvre du Plan d'actions élaboré soit effectif.. Poursuivre l'appui au programme de promotion du genre à travers les mesures d'accès au crédit et de renforcement des compétences de la femme rurale.	Gouvernement Banque
Préparation du projet	Le Gouvernement souhaite solliciter la contribution de la Banque pour la mise en place d'une 2 ^{ème} phase.	Consolider les résultats atteints dans l'accès de la femme au crédit et sa capacitation en terme de compétences techniques et rechercher les synergies avec les autres partenaires (multi et bilatéraux).	Gouvernement
Evaluation	La prise en compte par la Banque d'activités d'accompagnement pour la mise en place du volet crédit a eu des effets très positifs sur la mobilisation des bénéficiaires.	Capitaliser les activités d'IEC, d'alphabétisation et de développement des compétences en les poursuivant.	Gouvernement
		Appuyer l'Emprunteur dans la satisfaction de certaines conditionnalités	Banque

Points de Recommandation	Principales Constatations	Recommandation	Responsabilités
Mise en œuvre	Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre s'expliquent en partie par le changement intervenu dans le système de gestion du crédit et la longueur du processus de mise en place du nouveau cadre.	dans les délais. Mettre en place une stratégie cohérente en matière de la microfinance pour éviter les contradictions observées entre le fonctionnement des systèmes d'interventions de l'Etat et le réseau des professionnels de la microfinance dans le pays.	Gouvernement
Exécution Techniques			
Réalisations Techniques du projet	Les réalisations techniques du projet ont été exécutées de manière satisfaisante.	Capitaliser les acquis méthodologiques du projet pour gagner du temps sur les opérations futures.	Gouvernement
Exécution Financière			
Coût du Projet	Le coût final du projet a connu une diminution relativement importante de l'ordre de 31,06% par rapport à l'estimation de l'évaluation, du fait de la non mobilisation	Améliorer le temps de réaction pour permettre une mobilisation des ressources prévues dans les délais.	Banque/ Gouvernement

Points de Recommandation	Principales Constatations	Recommandation	Responsabilités
	d'une partie du fonds de crédit avant la clôture du projet.		
Gestion Financière	La gestion financière n'a pas connu de difficultés majeures, les attributions du responsable financier se sont limitées à la tenue de la comptabilité et pas à un rôle de gestion.	Veiller au contenu des attributions et responsabilités de l'expert financier en terme de gestion des ressources par rapport au poste de Coordinateur.	Banque/ Gouvernement
Audits Annuels du Projet	Les comptes ont été audités dans les délais, hormis quelques retards dus à des changements dans les procédures de recrutement des cabinets.	Maintenir l'exigence sur la qualité du suivi et de contrôle de l'exécution financière du projet.	La Banque
Décaissements	L'Emprunteur a déploré le retard, voire le non retour d'information en matière de paiements directs.	Améliorer le temps de réaction aux requêtes de l'Emprunteur.	La Banque
Durabilité			
Valorisation et Pérennisation des acquis du projet	Les acquis du projet sont valorisés par la mise place de micro-petites entreprises. La	Veiller à la continuité des opérations de crédit sous réserve des remboursements, pour ne pas hypothéquer la survie des micro-petites entreprises.	Le Gouvernement

Points de Recommandation	Principales Constatations	Recommandation	Responsabilités
	principale difficulté que rencontre les IMF intervenant en milieu rural est d'accéder à des lignes de crédit à des conditions avantageuses or, avec la mise en place du CGGC, les micro-petites entreprises doivent disposer des financements nécessaires.		
Mesures Générales			
Comment capitaliser les acquis	Les nombreux acquis techniques et méthodologiques doivent pouvoir servir à des opérations futures.	Veiller à la sauvegarde et à la diffusion des données et informations techniques produites par le projet.	Le Gouvernement

ANNEXE 7 : SOURCES D'INFORMATION

NATURE DE L'INFORMATION	SOURCES
Exécutions Techniques	
<ul style="list-style-type: none"> • Etat d'avancement des Travaux 	Rapports trimestriels de la CEP, rapport d'achèvement Emprunteur, rapports de supervision de la Banque Rapports CARDER-Ouémé, rapports de formation, rapports CGGC Résultats des visites de terrain et séances de travail de la mission d'achèvement
<ul style="list-style-type: none"> • Données Générales 	Rapport d'Evaluation de la Banque Documents de politiques et de stratégies nationales et sectorielles (DSRP, SCR, PNP) Rapports de la Cellule d'Exécution du Projet
Données Financières	
<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des Coûts du projet 	Rapport d'évaluation de la Banque Draft du rapport d'achèvement de la CGP Liste des biens et services (LBS) révisée
<ul style="list-style-type: none"> • Liste des Marchés 	Rapports de la CEP
<ul style="list-style-type: none"> • Décaissements 	Rapports de décaissements de la Banque
<ul style="list-style-type: none"> • Audits 	Rapports d'audit de l'Emprunteur
Analyse Economique et Financière	
<ul style="list-style-type: none"> • Prix 	Résultats des visites de terrain et séances de travail de la mission d'achèvement
<ul style="list-style-type: none"> • Données Techniques d'Exploitation 	Résultats des visites de terrain et séances de travail de la mission d'achèvement du projet Rapports de la CEP Rapport d'Evaluation de la Banque
Impact Social et Environnemental	
	Résultats des visites de terrain et séances de travail de la mission d'Achèvement Entretien avec Expert/Environnementaliste du CGGC Entretien avec Directeur Départemental de l'Environnement de l'Ouémé Rapport d'achèvement de la CEP Rapport d'Evaluation de la Banque