



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Préstamo Sectorial de Inversiones

Número de Proyecto: HA0046

Préstamo(s): 989/SF-HA

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.

La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

El objetivo del programa era estimular la iniciativa del sector privado y el crecimiento económico mediante la disminución de los riesgos y costos de las transacciones en los mercados que asignan los recursos económicos básicos.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Préstamo Sectorial de Inversiones (Investment Sector Loan o ISL)

Número del proyecto: HA0046

Número de Préstamo / CT: 989/SF-HA

Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Monto de Préstamo / CT Original: US\$ 50.000.000,00

Monto de Préstamo / CT Actual: US\$ 50.000.000,00

Monto Cancelado del Préstamo / CT:

Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$50.000.000,00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US\$50.000.000,00

Autor del Memorando del Banco: José Justiniano

Fecha de Aprobación del Préstamo Original: Diciembre 11, 1996

Fecha de Aprobación del Préstamo Reformulado: Julio 23, 2003

Fecha de Terminación de Proyecto: Noviembre 2004

Memorando del Banco

RESUMEN EJECUTIVO

El 11 de diciembre de 1996, el Directorio del Banco aprobó el Programa de Préstamo para el Sector de Inversiones por US\$ 50.000.000 para la República de Haití. El objetivo del programa era estimular la iniciativa del sector privado y el crecimiento económico mediante la disminución de riesgos y costos de las transacciones en los mercados que asignan los recursos económicos básicos. El programa originalmente aprobado era excesivamente ambicioso y complejo, tenía cuatro tramos de desembolsos con 39 condiciones y cuatro agencias ejecutoras. Por su complejidad el préstamo nunca fue ratificado por el Parlamento y el plazo para su ratificación expiró el 23 de Julio de 2001.

De común acuerdo entre el Gobierno y el Banco, a fines de 2002 se resolvió “reformular” el préstamo acorde con las necesidades y la viabilidad de las reformas estructurales en Haití. Se decidió que la estabilidad del sector financiero, la sostenibilidad en la lucha contra el lavado de dinero y las actividades referidas a la gobernabilidad y transparencia del sector público eran más relevantes para el país. El programa concentró sus esfuerzos en asegurar que al final de su ejecución: el sector financiero bancario sea regulado y que cumpla con los principios de Basilea; que la administración fiscal sea transparente; y que se haya restablecido el proceso normal de preparación presupuestaria interrumpido en 1996.

La reformulación contempló: (i) la reducción del número de componentes y de tramos de cuatro a dos; (ii) la sustitución del componente de energía eléctrica por otro referido a “gobernabilidad y transparencia del sector público”; (iii) la simplificación de la operación a través de la supresión de condiciones y sustitución por otras; y (iv) la disminución del número de organismos ejecutores de cuatro a uno. La propuesta de reformulación incluyó un proceso de reformas de políticas que podía ser implantado y permitía crear las condiciones adecuadas para el diálogo de políticas entre el Gobierno y el Banco. El programa buscó simplificar el proyecto y adecuarlo a la capacidad institucional del país, ajustando la operación para que pueda ser desembolsada en dos tramos. La operación reformulada fue aprobada por el Directorio del Banco el 23 de Julio de 2003.

A pesar de la difícil situación política y social que enfrentó Haití, el programa fue exitoso y se cumplieron los objetivos del programa del Préstamo *Reformulado*, el cual fue totalmente desembolsado en un plazo de 15 meses por el cumplimiento de todas las condiciones.

Identificación de los Productos logrados

- 1 El Programa ayudó en asegurar que el sistema bancario, público y privado, sea regulado y supervisado y cumpla con los principios de Basilea.
- 2 Implantar tres normas básicas (capital mínimo, liquidez y de crédito) para regular las cooperativas de ahorro y préstamo y lidiar con problemas de cooperativas fallidas y estafas a los ahorristas.
- 3 Creación y funcionamiento de una Unidad de Inteligencia Financiera para monitorear casos sospechosos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- 4 Reestablecimiento del proceso normal de preparación presupuestaria anual por el Gobierno interrumpido desde 1996.

Lecciones Aprendidas

La *reformulación* tuvo que efectuarse mediante: a) la búsqueda de soluciones imaginativas para reactivar la operación; b) selección de pocas condicionalidades, pero que implicaban reformas sustanciales en cuanto a su eficacia y sostenibilidad; y c) condiciones factibles de cumplir (por ej. se suprimió proyectos de aprobación de leyes y otros temas relacionados con decisiones del Parlamento porque estaba previsto que cesaría en funciones, a fines de 2003, durante el período de vigencia del préstamo).

Para la sostenibilidad del proyecto, las lecciones aprendidas son: ➔Primero, ***identificación inicial*** de las reformas estructurales. Para el diseño, fue necesario determinar conjuntamente con los ejecutores las actividades más importantes y urgentes a realizar.

Segundo, ***evaluación de la capacidad y firme compromiso de los ejecutores***. Si no se hubiera tomado en cuenta la capacidad y el compromiso pleno del BRH y MEF en llevar a cabo esas reformas, nunca se hubieran logrado.

Tercero, ***mantenimiento de un diálogo permanente*** con los ejecutores. Durante la ejecución, el equipo del Banco mantuvo estrecha coordinación, directa y a través de un consultor externo, con el BRH y el MEF sobre la implementación y seguimiento del proyecto. Otras lecciones y recomendaciones serían: ***ser realista*** en la conceptualización; ***no ser muy ambicioso y coordinar con otras agencias de desarrollo***.

2.0 ANTECEDENTES

El 11 de diciembre de 1996, el Directorio del Banco aprobó el Programa de Préstamo para el Sector de Inversiones por US\$ 50.000.000 para la República de Haití. El objetivo del programa era estimular la iniciativa del sector privado y el crecimiento económico mediante disminución de los riesgos y costos de las transacciones en los mercados que asignan los recursos económicos básicos. El programa tenía cuatro componentes: (a) reforma del marco jurídico y regulador del sector financiero; (b) reforma de las transacciones con garantía; (c) estabilización de la banca estatal; y (d) participación del sector privado en la propiedad del sector eléctrico.

La operación tenía un tramo inicial fijo de US\$10 millones y tres tramos flotantes. Los montos asignados a los tramos flotantes eran los siguientes: (1) US\$15 millones para el tramo del sector financiero; (2) US\$10 millones para el tramo de los bancos estatales; y (3) US\$15 millones para el tramo del sector de la electricidad. El programa originalmente aprobado era excesivamente ambicioso y complejo, incluía 39 condiciones (17 del tramo fijo, 10 del tramo del sector financiero, 8 del tramo de la banca estatal, y 4 del tramo del sector de electricidad). También el Programa tenía cuatro agencias ejecutoras: el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Planificación y Cooperación Externa, el Primer Ministro y encargado de la Comisión para la Modernización de las Empresas Públicas y el Banco de la República de Haití. El contrato de préstamo fue firmado en Enero 1997. Sin embargo, el préstamo nunca fue ratificado por el Parlamento haitiano. El plazo para su ratificación expiró el 23 de Julio de 2001.

Desde la aprobación original de la operación, las condiciones socio-políticas del país habían cambiado drásticamente. El préstamo estaba bien formulado pero no respondía a la realidad política y económica del momento. Algunas de las condiciones de la Carta de Política de 1996 ya no tenían significación. Otras reformas, como la capitalización o privatización del sector electricidad, no eran factibles de implantar porque el proceso de privatizaciones fue descartado por las autoridades haitianas. Debido a los fuertes cambios ocurridos en el

panorama económico, social y político, el Gobierno consideró que las privatizaciones ya no eran prioritarias y fueron eliminadas de su agenda. De común acuerdo entre el Gobierno y el Banco, a fines de 2002 se resolvió “reformular” el préstamo acorde con las necesidades y la viabilidad de las reformas estructurales en Haití. Se decidió que la estabilidad del sector financiero, la sostenibilidad en la lucha contra el lavado de dinero y las actividades referidas a la gobernabilidad y transparencia del sector público eran más relevantes para el país.

El objetivo del programa se mantuvo: *“estimular la iniciativa del sector privado y el crecimiento económico mediante la disminución de los riesgos y los costos de las transacciones en los mercados que asignan los recursos económicos básicos”*. Para ello, el programa concentró sus esfuerzos en asegurar que al final de su ejecución: el sector financiero bancario y no bancario sea regulado; que todas las instituciones bancarias estén en cumplimiento de los principios de Basilea; que la administración fiscal sea transparente; y que se haya restablecido el proceso normal de preparación presupuestaria interrumpido en 1996. Los objetivos específicos del componente de Reforma Financiera permanecieron sin cambios, excepto para la aprobación de las leyes bancarias. Se otorgó prioridad a la aprobación de las normas prudenciales para lograr una buena supervisión del sistema bancario. El objetivo del componente de la Banca Estatal se reformuló hacia la racionalización de las operaciones del Banco Nacional de Crédito. La sustitución propuesta del componente del Sector Energía por un componente referido a Gobernabilidad y Transparencia en la administración fiscal fue resultado de la decisión del Gobierno de buscar un consenso político respecto al proceso de privatización en el país.

La reformulación contempló: a) la reducción del número de componentes y de tramos de cuatro a dos; b) la fusión de los tramos de los componentes de regulación financiera y de los bancos estatales en un sólo tramo denominado “modernización del sector financiero” por US\$35 millones; c) la sustitución del tramo del componente de energía eléctrica por un componente referido a la “gobernabilidad y transparencia del sector público” por US\$15 millones; d) la simplificación de la operación a través de la supresión de condicionalidades y sustitución por nuevas condiciones; y e) la disminución del número de organismos ejecutores de cuatro a uno.

La propuesta de reformulación incluyó un proceso de reformas de políticas que podía ser implantado y permitía crear las condiciones adecuadas para el diálogo de políticas entre el Gobierno y el Banco. El programa buscaba simplificar el proyecto y adecuarlo a la capacidad institucional del país, reduciendo ampliamente el número de condiciones y ajustando la operación para que pueda ser desembolsada en dos tramos y tener un único organismo ejecutor (el Ministerio de Economía y Finanzas o MEF). La operación reformulada fue aprobada por el Directorio del Banco el 23 de Julio de 2003.

A pesar de la difícil situación política y social que enfrentó Haití, el programa fue exitoso y se cumplieron los objetivos reformulados. Respecto a la supervisión del sistema bancario, se aplica la normativa prudencial en la banca privada y pública. Además se aplican normas básicas para supervisar las cooperativas de ahorro y crédito. Con referencia a las finanzas públicas, el Gobierno ha retornado al uso del presupuesto anual, ha instruido a los Ministerios limitar la utilización de las cuentas corrientes ministeriales y ha iniciado la divulgación de datos de ejecución presupuestaria. También fue creada y está en funcionamiento la Unidad de Inteligencia Financiera para monitorear transacciones ilícitas de blanqueo de activos y financiamiento del terrorismo. No obstante, tal vez lo más destacable fue que este Programa constituyó la primera operación de préstamo en apoyo de reformas y

al balance de pagos dentro del “nuevo trato (*réengagement*)” acordado entre el Banco y Haití a fines de 2002.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

El Programa *Reformulado* tenía dos tramos, con condiciones para el desembolso de cada tramo. Con base en la experiencia del préstamo original, el Gobierno y el equipo de proyecto consideraron fundamental que las reformas contempladas en la matriz de políticas tuviesen viabilidad política e institucional y que pudiesen ser identificadas a priori. Durante la reformulación del préstamo y en ocasión de cada solicitud de desembolso, se hizo un examen detallado de cada condición. El Préstamo *Reformulado* fue totalmente desembolsado en un plazo de quince (15) meses por el cumplimiento de todas las condiciones. Empero, lo más lamentable fue que, a pesar de cumplirse todas las condiciones, la iniciativa de estimular una mayor participación del sector privado en la economía no se logró debido a la incertidumbre política y social del país.

Condiciones para el Primer Tramo de Desembolso por US\$ 35.000.000.

COMPONENTE 1 (Modernización del Sector Financiero) – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>El Gobierno presentará a satisfacción del Banco prueba de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) se ha establecido un marco macroeconómico compatible con los objetivos del programa ISL; (ii) ha preparado una nueva Carta de Política; (iii) ha entrado en vigencia la norma prudencial referida a la posición de reservas en divisas; (iv) entraron en vigencia las normas prudenciales referidas a (1) la clasificación y las provisiones para pérdida de cartera, (2) la concentración de riesgo en partes relacionadas y préstamos con información privilegiada y (3) la suficiencia de capital; (v) han sido promulgados un plan de cuentas y de políticas y procedimientos de contabilidad uniformes para la banca comercial; (vi) han sido promulgadas normas que exigen que los bancos y sus compañías asociadas presenten informes financieros consolidados; (vii) se ha realizado un diagnóstico del BNC por un consultor internacional; (viii) el BNC no ha incrementado su cartera de préstamos desde marzo 1998 hasta marzo 2003; (ix) ha sido aprobada la Ley contra Lavado de Activos; y (x) ha sido promulgada la Ley de Cooperativas de Ahorro y Préstamo 	<ul style="list-style-type: none"> (i) el Gobierno presentó evidencia que fue establecido un marco macroeconómico adecuado basado en políticas fiscal y monetaria sólidas (evaluación de consultor externo); (ii) el Gobierno presentó al Banco la Carta de Política; (iii) publicada en Le Moniteur la norma de reserva en divisas (Regulación 81-2) (iv) toda las normas prudenciales para el sistema bancario acorde con principios de Basilea fueron emitidas y aplicadas (Regulaciones 83-3, 87 y 88 publicadas en Le Moniteur); (v) se promulgó el plan de cuentas y procedimientos de contabilidad uniforme para los bancos (Reg 93, Le Moniteur); (vi) fueron promulgadas las normas sobre informes financieros consolidados (Regulación 92, Le Moniteur); (vii) se hizo un diagnóstico del BNC (Gardiner Kamaya Consulting) (viii) el BNC no aumentó su cartera de préstamos entre marzo 1998/marzo 2003 (Informe de BRH y consultor) (ix) fue aprobada la Ley contra Lavado de Activos (Le Moniteur) (x) fue aprobada la Ley de Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Le Moniteur)

Todas las condiciones fueron cumplidas y se hizo el desembolso del primer tramo el 23 de Julio de 2003.

Condiciones para el Segundo Tramo de Desembolso por US\$ 15.000.000.

COMPONENTE 2 (Gobernabilidad y Transparencia del Sector Público) – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>El gobierno presentará, a satisfacción del Banco, prueba de que:</p> <p>(i) ha establecido un marco macroeconómico compatible con los objetivos del programa ISL;</p> <p>(ii) prueba de que está implantando la Carta de Política.</p> <p>(iii) el sistema bancario continua aplicando y cumpliendo las normas prudenciales, las exigencias reguladoras y de presentación de informes existentes;</p> <p>(iv) han sido establecidas y se aplican las normas prudenciales y de supervisión para las cooperativas de ahorro y préstamo y se está ejecutando un plan de acción satisfactorio para el Banco para resolver los problemas de las cooperativas fallidas;</p> <p>(v) el Gobierno ha implantado un plan de encuadramiento para colocar al BNC en cumplimiento de las normas prudenciales ;</p> <p>(vi) ha sido creada y está en pleno funcionamiento la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) para monitorear transacciones ilegales;</p> <p>(vii) ha sido implantado un mecanismo para la formulación y puesta en marcha del proceso presupuestario, ha sido aprobado el presupuesto para el año fiscal 2003 y ha sido preparado y sometido al Parlamento el presupuesto 2004;</p> <p>(viii) se restringe el uso discrecional de las cuentas corrientes ministeriales sólo para gastos de emergencia;</p> <p>(ix) el Ministerio de Economía y Finanzas ha iniciado la divulgación de datos sobre la ejecución presupuestaria;</p>	<p>(i) el Gobierno presentó evidencia de que rige un entorno macroeconómico adecuado basado en políticas fiscales y monetarias sólidas (Informes del FMI y consultor externo);</p> <p>(ii) el Gobierno presentó evidencia de que está implantando la Carta de Política (Informe de consultor externo);</p> <p>(iii) el sistema bancario cumplió con la aplicación de las normas prudenciales (BRH y consultor externo) ;</p> <p>(iv) fueron emitidas y aplicadas tres normas prudenciales para supervisar las cooperativas de ahorro y préstamo (BRH) También se ejecuta el plan para resolver los problemas de las cooperativas fallidas y con topes de devolución de depósitos a los ahorristas (Informe del BRH y de consultor externo);</p> <p>(v) el BNC cumplió con todas las normas prudenciales (Informe del BRH y consultor externo).</p> <p>(vi) fue creada la UIF, designado su Director General, asignado su presupuesto y está en funcionamiento (Le Moniteur y copia del presupuesto del MEF);</p> <p>(vii) se retornó al proceso presupuestario anual (Le Moniteur # 51) y aprobaron los presupuestos 2003 (Le Moniteur de 9/Jul/03) y 2004 (Le Moniteur de 3/Feb/04).</p> <p>(viii) se cerraron 56 cuentas corrientes y el Gobierno se comprometió con BID y FMI que se reduciría el número de cuentas a una sola por Ministerio hasta fines de 2004 (PBL y Carta de Intenciones con el FMI sobre un nuevo SMP).</p> <p>(ix) se publicaron datos estadísticos trimestrales sobre la ejecución presupuestaria (Informes de BRH y MEF).</p>
<p>➔Para (viii), la condición buscaba que el Gobierno 1) defina qué son “gastos de emergencia”? y 2) inicie el proceso de disminución de las cuentas. El Gobierno no hizo 1) y, como alternativa, acordó con el FMI (en un Staff Monitored Program) y el Banco (PBL-HA0092) cambiar el concepto cualitativo (gastos de emergencia) por otro cuantitativo (número de cuentas) referido al limite gradual de reducción de la cantidad de cuentas hasta lograr una sola por Ministerio o institución pública.</p>	

Todas las condiciones fueron cumplidas y se hizo el desembolso del segundo tramo el 5 de Octubre de 2004.

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 El Programa ayudó en asegurar que el sistema bancario, público y privado, sean regulados y supervisados y cumplan con los principios de Basilea.
- 2 Implantación de tres normas básicas (capital mínimo, liquidez y administración de crédito) para regular las cooperativas de ahorro y préstamo y lidiar con los problemas de cooperativas fallidas y estafas a los ahorristas.
- 3 Creación y funcionamiento de una Unidad de Inteligencia Financiera para monitorear casos sospechosos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- 4 Reestablecimiento del proceso normal de preparación presupuestaria anual por el Gobierno interrumpido desde 1996.

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<ul style="list-style-type: none"> (1) 100% de bancos privados y públicos, supervisados por el banco central; (2) 100% de normas reguladoras para cooperativas de ahorro y préstamos emitidas y aplicadas; (3) plan de adecuación a la normativa prudencial para el BNC implantado; (4) número de cuentas corrientes ministeriales existentes serán reducidas a una sola por ministerio a partir de setiembre 2003 hasta marzo 2004; (5) publicación mensual en internet de datos sobre la ejecución presupuestaria nacional; y (6) número de casos detectados en la aplicación de la ley anti-lavado de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 100% de bancos privados y públicos, supervisados por el banco central (2) se emitieron y aplicaron 3 normas reguladoras para supervisar las cooperativas de ahorro y préstamo. (3) BNC cumplió con todas las normas prudenciales. (4) No se logró porque, en acuerdo entre el Gobierno, Banco y FMI, se aceptaron porcentajes de reducción gradual del número de cuentas hasta fines de 2004. (5) Los datos mensuales fueron publicados por el MEF (Tableau d'Operations Financières de l'Etat et Cojoncture en bref) en imprenta, pero no en internet (6) No hubieron casos detectados.
Factores responsables de la diferencia: En (2), no hubieron suficientes recursos en el BRH para preparar la totalidad de las normas. En (4), se aceptó el cambio de criterio en el PBL HA-0092 y los sucesivos Staff Monitored Programs (SMP) con el FMI. En (5), el MEF no tenía presupuesto para pagar los servicios de actualización de la base de datos en su webpage;	

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

➔ La Dirección de Supervisión del Banque de la République d'Haiti (banco central) ha sido fortalecida y tiene buena experiencia en monitorear el cumplimiento del sistema bancario respecto a la normativa prudencial. A través del programa de inspecciones al sistema por el BRH, se reducen los riesgos de crisis bancarias.

2. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha reforzado su posición en el Gobierno con la obligación que tiene de preparar el presupuesto nacional anual. De esa manera, podría mejorar la asignación del gasto público.

3. Se creó la División de Inspección de las cooperativas de ahorro y préstamo y aunque es muy incipiente su funcionamiento ayudó en aminorar los riesgos de fraudes que realizaron algunas entidades a los ahorristas.

4. El Banco Nacional de Crédito redujo su cartera de préstamos para cumplir con las normas

prudenciales.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

- ➔ 1. Se espera que el accionar de la Dirección de Supervisión de bancos y de la División de Inspección de cooperativas de ahorro se consolide para asegurar una vigilancia efectiva y eficiente del sector financiero.
2. Se espera que con la aprobación del mecanismo para preparar presupuestos anuales y la limitación del uso de las cuentas corrientes ministeriales, el manejo de las finanzas públicas del país sea más transparente y haya una mejor asignación del gasto público.
3. Se espera que el buen funcionamiento de la Unidad de Inteligencia Financiera permita reducir las actividades ilícitas de lavado de activos y evite operaciones de financiamiento del terrorismo.

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

- ➔ Los supuestos más importantes fueron que: 1) la implantación de las reformas del sector financiero apoyaría en promover inversiones y la confianza del público en general; 2) el Gobierno debía demostrar voluntad política para mejorar la gobernabilidad del sector público; y 3) el avance en medidas de transparencia fiscal implantadas fomentaría la reanudación del apoyo de la comunidad de donantes y de otros organismos internacionales.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ N/A.

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ N/A.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será

requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ Contribuyó al inicio del mejoramiento en la gobernabilidad y transparencia de la gestión fiscal por el uso de los planes presupuestarios anuales. Los sucesivos PBL, en ejecución y en preparación, siguen ese enfoque.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ A principios de febrero 2004, una insurrección en la ciudad de Gonaïves se transformó en un conflicto armado y rápidamente se extendió a otras ciudades del país. El 29 de febrero, el Presidente Aristide enfrentó una protesta generalizada por lo cual tuvo que renunciar y abandonar el país. Fue sustituido interinamente por el señor Boniface Alexandre, Presidente de la Corte Suprema de Justicia. El cambio de Gobierno causó atrasos en reflejar evidencias del cumplimiento de las condiciones sobre “el mecanismo para la formulación y puesta en marcha de presupuestos anuales ha sido publicado oficialmente” y en restringir el “uso discrecional de cuentas corrientes ministeriales sólo para sufragar gastos que resulten de situaciones de emergencia”. Aunque ello demoró unos meses el desembolso del segundo tramo, no hubo necesidad de readaptar el proyecto. La primera evidencia fue publicada en Le Moniteur #51 del 9 de agosto de 2004 y la segunda fue reformulada, en consenso con el FMI y el Banco, por adopción del criterio de “reducción del número de cuentas corrientes hasta lograr una sola por Ministerio”.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ N/A/

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ N/A.

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ Con el préstamo *reformulado*, se abordaron los problemas más apremiantes del momento (estabilidad del sector financiero y aumento en la transparencia fiscal) y se contempló la viabilidad de llevar a cabo las reformas estructurales necesarias para solucionarlos. Además constituyó la primera operación de préstamo de rápido desembolso dentro del “nuevo trato” (réengagement) acordado entre el Banco y el Gobierno de Haití.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

➔ La identificación en el documento del préstamo *reformulado* de indicadores de desempeño fue importante para medir el éxito del programa.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del

➔ La conceptualización de medidas y la aplicación de un programa de reformas para la economía haitiana es una tarea compleja. El reto de lograr crecimiento sustentable e impacto en el desarrollo requiere de permanente apoyo de los diferentes actores económicos y compromiso pleno de las autoridades de realizar los cambios de estructura requeridos. Debido al estancamiento que desde 1996 experimentaba el Préstamo Sectorial de Inversiones (Investment Sector Loan o ISL), la *reformulación* tuvo que efectuarse mediante: a) la búsqueda de soluciones imaginativas para reactivar la operación; b) selección de pocas condicionalidades, pero que implicaban reformas sustanciales en cuanto a su eficacia y sostenibilidad; y c) condiciones factibles de cumplir (por ej. se suprimió proyectos de aprobación de leyes y otros temas relacionados con decisiones del Parlamento porque estaba previsto que cesaría en funciones, a fines de 2003, durante el período de vigencia del préstamo). Previamente fue necesario determinar cuáles eran las reformas que las autoridades estaban dispuestas a realizar de acuerdo a sus prioridades para que el Banco les ayude a implantarlas. También es importante indicar la sinergia existente en la lucha para mejorar la transparencia en Haití que hay entre esta operación y otras aprobadas posteriormente por el Banco.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

➔ En el diseño de las futuras operaciones es menester que haya una división clara de labores entre el Banco y el Fondo Monetario Internacional para evitar duplicaciones o disenso.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja	← [] [] [] [x] [] →	Alta	[] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	← [] [] [] [] [] [] →	Alta	[] N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja	← [] [] [] [x] [] [] →	Alta	[] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja	← [] [] [] [x] [] [] →	Alta	[] N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja	← [] [] [] [x] [] [] →	Alta	[] N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja	← [] [] [x] [] [] [] →	Alta	[] N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

➔ En la práctica, el préstamo *reformulado* fue co-ejecutado por el Banque de la Republique d'Haiti para las condiciones referidas al sector financiero y el Ministerio de Economía y Finanzas para las condiciones relacionadas con el sector fiscal. Cada uno de ellos tiene experiencia en el manejo de sus temas respectivos.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

➔ Con el propósito de obtener los datos necesarios para medir el desempeño de la operación, el equipo de proyecto definió cuestionarios y modelos de informes a presentar por los ejecutores sobre las condiciones y contrató un consultor externo (Jacques Bozzi) para evaluar el grado de cumplimiento de esas condicionalidades.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

➔ N/A.

2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 2.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR).

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ El principal factor negativo del préstamo original fue que algunos de sus componentes (privatizaciones en el sector eléctrico y la banca pública y la aprobación de leyes de bancos, banco central y garantías mobiliarias) no se adecuaban a la situación política del momento. Por ello, el préstamo nunca fue ratificado por el Parlamento y no pudo iniciarse su ejecución. Para el préstamo *reformulado*, el factor negativo fue la verificación del logro de algunos productos, lo cual estaba vinculado a la publicación de las evidencias en la gaceta oficial del país “Le Moniteur”. Los cambios políticos acaecidos y el cese de funciones del Parlamento demoraron la frecuencia normal de impresión de la gaceta, lo que dificultó que puedan tenerse rápidamente algunas pruebas de cumplimiento de condiciones del contrato de préstamo y atrasó el desembolso del segundo tramo. No obstante, aun con esos inconvenientes, la ejecución total del préstamo se hizo en un tiempo record de 15 meses.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ El excelente diálogo del equipo del Banco con las autoridades permitió identificar productos que eran necesarios lograr para la economía haitiana y que también eran factibles de obtener en un período prudencial de tiempo. La buena voluntad y predisposición de la alta Gerencia y los técnicos del BRH y del MEF para proveer los datos y cumplir con las condiciones del contrato de préstamo fueron fundamentales en agilizar su ejecución.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

➔ N./A.

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

➔ El compromiso pleno del BRH y del MEF para ejecutar el préstamo y el sentido de propiedad (*ownership*).

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas). Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ Todas las condiciones de la matriz del préstamo *reformulado* fueron cumplidas satisfactoriamente a pesar del difícil clima de incertidumbre político-social que imperaba en el país. En el sistema bancario, con la combinación de normas emitidas e implantadas por el BRH, la mayoría de las recomendaciones prudenciales internacionales están ahora bien cubiertas y abarcan apropiadamente los índices de adecuación de capital, concentración de riesgos, reserva legal, recolección de informes y estados financieros de los bancos. Asimismo la supervisión practicada por el BRH, a nombre del Estado, se hace conforme a las prácticas recomendadas y consiste en control de documentos (supervisión extra-situ) e inspecciones in-situ. Las inspecciones en el lugar de los hechos (in-situ) se llevan a cabo con una frecuencia que toma en cuenta el perfil de riesgo de cada banco y la duración del ciclo varía entre 9 y 18 meses. Además el préstamo ayudó en aminorar los problemas que surgieron por estafas que algunas cooperativas de ahorro y préstamo hicieron a sus asociados mediante un esquema piramidal. Se crearon tres normas reguladoras y se estableció un plan gubernamental para la devolución de depósitos a los afectados con límites para evitar problemas de riesgo moral (moral hazard) y de pérdidas fiscales. También se instituyó la Unidad de Inteligencia Financiera en el BRH para monitorear operaciones ilícitas de blanqueo de activos. Finalmente, se avanzó en el mejoramiento de la gobernabilidad por mayor transparencia en el manejo del gasto público a través del uso del presupuesto anual. El programa *reformulado* permitió viabilizar la consecución de las condiciones y metas propuestas, las cuales se lograron por el interés y la voluntad de las autoridades económicas de alcanzar esas reformas. No obstante, las medidas implantadas son parte de un proceso de profundización de cambios estructurales que deberá continuar con apoyo del Banco a través de nuevos préstamos de reformas de política y de cooperaciones técnicas.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Área Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio (sólo Regulator)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuesta / gestión financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

➔ 1) Que el sector financiero, bancario y no bancario, sea regulado; 2) que todas las instituciones bancarias estén en pleno cumplimiento de los principios de Basilea; y 3) que se haya reestablecido el proceso normal de preparación presupuestaria interrumpido en 1996 y la administración fiscal sea más transparente.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

➔ El Departamento Bancario reforzó su labor de supervisión del sistema y la División de Cooperativas de Ahorro y Préstamo aprendió a realizar inspecciones in situ a las entidades bajo su área de fiscalización.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

➔ En el desarrollo del documento se indica la relevancia de la contribución del préstamo.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

➔ Para el área bancaria, en el futuro el marco regulador tendrá que ser *suplementado* con el respectivo marco legal. Para profundizar las reformas del sector financiero, tendrían que aprobarse una nueva ley de bancos y la ley orgánica del BRH; emitir nuevas regulaciones

para las cooperativas de ahorro y préstamo; y definir y divulgar al público una estrategia sobre el papel de la banca pública en la economía.

En las finanzas públicas, *el mantenimiento y refuerzo* de estos tres elementos perseguidos por el préstamo: proceso parlamentario de aprobación presupuestaria, revelación pública del presupuesto aprobado y publicación oportuna de las cifras sobre su ejecución son claves para el mejoramiento de la transparencia fiscal.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

➔ La estabilidad política futura del país es fundamental para la sostenibilidad y profundización de las reformas. La institucionalización del nuevo Parlamento es necesaria para poder consolidar la agenda pendiente de cambios estructurales en áreas como: ley de bancos, ley orgánica del BRH, ley de garantías reales mobiliarias para mejorar acceso al crédito por parte del sector privado, etc.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

➔ El expertise logrado por el BRH en monitorear el funcionamiento del sistema bancario, así como el deseo ferviente de fortalecer la normativa prudencial y la supervisión de las cooperativas de ahorro y préstamo son factores vitales que contribuyen a la sostenibilidad del

proyecto. Asimismo, la institucionalización del uso de presupuestos anuales por el Gobierno hace que la transparencia de la gestión fiscal sea una realidad y coadyuve a mejorar la gobernabilidad del sector público haitiano.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

➔ Primero, *identificación inicial* de las reformas estructurales. Para el diseño de la operación, fue necesario determinar conjuntamente con los ejecutores las actividades más importantes y urgentes a realizar.

Segundo, *evaluación de la capacidad y firme compromiso de los ejecutores*. Si no se hubiera tomado en cuenta la capacidad y el compromiso pleno del BRH y MEF en llevar a cabo esas reformas, nunca se hubieran logrado.

Tercero, *mantenimiento de un diálogo permanente* con los ejecutores. Durante la ejecución, el equipo del Banco mantuvo estrecha coordinación, directa y a través de un consultor externo, con el BRH y el MEF sobre la implementación y seguimiento del proyecto.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

➔ N./A.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

➔ Los dos ejecutores (BRH y MEF) deben seguir mejorando en su respectivo accionar. El BRH deberá ampliar sus conocimientos de inspección de las cooperativas de ahorro y préstamo y de la evolución que experimenten las normas prudenciales para el sistema bancario. El MEF deberá mostrar avance en la limitación del gasto público efectuado por cuentas corrientes de los Ministerios y otras dependencias estatales y aprobar erogaciones sólo mediante partidas presupuestarias aprobadas.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

➔ Debido a la experiencia y al empeño del BRH y del MEF en aplicar todas las medidas y a compromisos similares asumidos con otros organismos (Banco Mundial y FMI) y donantes bilaterales.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto (Co-ejecutores BRH y MEF)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ El accionar del Gerente General y el Director Internacional del BRH, así como de las dos Coordinadoras del MEF ante el Banco y el Director de Presupuesto fueron muy importantes para la ejecución del proyecto. Ello evitó gastos innecesarios de crear una UEP. Empero, faltó un poco más de coordinación entre el BRH y el MEF para la presentación de informes sobre cumplimiento de las condiciones. También la contratación del consultor Jacques Bozzi fue clave para verificar que las condiciones contractuales del préstamo fueran observadas.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

➔ La búsqueda de total coordinación con los entes participantes.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor. Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

➔ El Banque de la Republique d'Haiti (BRH) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) hicieron siempre todo el esfuerzo posible por el cumplimiento de las condiciones del contrato de préstamo y en recopilar sus respectivas evidencias. Frente a dificultades que experimentaron en absolver nuestros interrogantes, efectuaron las consultas necesarias y solicitaron ayuda para esclarecerlos incluso varias veces en fines de semana. Ese firme compromiso de los ejecutores es lo que permitió que: 1) se hayan cumplido todas las condiciones de la operación; y 2) el préstamo sea desembolsado íntegramente en sólo 15 meses y sin pedido de dispensa (waiver).

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

- | | |
|--|---|
| 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? | <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si |
| 2. ¿Para qué fecha está programada? | Fecha comienzo: DD MM
AA |
| 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? | Fecha terminación: DD MM
AA |
| 4. ¿Cuánto es el costo estimado? | <input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario |
| 5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? | USD\$

<input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID
<input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario
<input type="checkbox"/> Otra Fuente |

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

➔

2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

➔ N/A.

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

➔ **Ser realista** en la identificación de actividades a realizar y las condiciones a cumplir por el ejecutor. Ello sólo puede lograrse mediante un diálogo permanente y fecundo con el país y la creación del sentido de propiedad (ownership) sobre las reformas a implantar. **No ser muy ambicioso.** Concentrarse en menos acciones pero que sean relevantes y factibles de ejecutar. Por ej. al elegir condiciones sobre aprobación de leyes, preguntarse si son importantes, si los anteproyectos responden a “buenas prácticas” y si son viables de sancionar por el Poder Legislativo durante la vigencia del préstamo. **Coordinar con otras agencias.** Para lograr buenos resultados, es necesario un vínculo estrecho con otros organismos sobre las tareas a realizar en el país.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión (PBL)	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1. Tramo I	35.0			35.0	35.0			35.0				
2.Tramo II	15.0			15.0	15.0			15.0				
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL	50.0			50.0	50.0			50.0				

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
n									
TOTAL									

Anexo 1- C
Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).



2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.



3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).



4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.



5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.





BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT DE FIN DE PROJET

Project Completion Report – PCR

Mémoire de l'Agence d'Exécution

Date : _____

Ronald BAUDIN
Directeur Général
Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

Données de Base du Projet	
Nom du Projet:	Prêt Sectoriel d'Investissement (Prêt à décaissement rapide)
Numéro du Projet:	HA0046
Numéro du Prêt:	989/SF-HA
Agence d'Exécution:	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
Nom de l'Auteur du Mémoire de l'Agence d'Exécution:	Patrick SALOMON
Poste dans l'Agence d'Exécution:	Conseiller Spécial Direction Générale MEF

3. Mémoire de l'Agence d'Exécution

3.1 ANALYSE DES RESULTATS (PRODUITS, EFFETS DIRECTS & IMPACTS)

3.1.1. Produits (outputs) obtenus. Description des produits du projet par composante et analyse des facteurs qui ont affecté sa mise en œuvre

- Le cadre macroéconomique et la Lettre de Politique ont satisfait les partenaires internationaux ;
- Des normes prudentielles plus contraignantes pour le système financier sont entrées en vigueur ;
- Les Projets de Loi organique de la BRH et de régulation du système bancaire ont été ébauchés et sont en circulation pour avis ;
- L'évaluation diagnostique de la BNC a été conduite, la gestion a été assainie et elle est soumise à des normes prudentielles restrictives ;
- La régulation des coopératives d'épargne et de crédit a été formalisée par une Loi et la cellule de contrôle a été créée au sein de la BRH;
- Une cellule dédiée à la surveillance des mouvements de capitaux (UCREF) a été créée.

3.1.1.1. Analyse des indicateurs de produit. Listez les indicateurs des produits obtenus pour chaque composante du projet (*component*) en utilisant les mêmes indicateurs de produit (*outputs*) listés dans le PPMR. Comparez les indicateurs des colonnes « Obtenue » et « Projeté ». S'il existe une différence significative entre les deux, expliquez brièvement les facteurs responsables de cet écart.

COMPOSANTE 1 – Indicateurs de Produit	
PROJETE	OBTENU
L'Emprunteur devra présenter à la satisfaction de la Banque la preuve que:	
(i) Un cadre macro-économique a été établi conformément aux objectifs du Programme.	(i) Le Cadre macro-économique a été établi à la satisfaction des agences internationales ;
(ii) Le Gouvernement a préparé une nouvelle	(ii) La Lettre de Politique a été établie par le Gouvernement et a rencontré l'agrément

<p>Lettre de Politique</p> <p>(iii) La norme prudentielle relative à la position nette en devises est entrée en vigueur.</p> <p>(iv) Les normes prudentielles relatives à : (a) la classification et à la provision des créances douteuses; (b) la concentration de risque et aux prêts aux actionnaires, employés et autres apparentés ; et, (c) l'adéquation du capital sont entrées en vigueur.</p> <p>(v) Un plan de comptes et des politiques et des procédures comptables uniformisées pour les Banques Commerciales ont été promulgués.</p> <p>(vi) Des normes exigeant aux groupes bancaires et leurs compagnies affiliées de présenter des rapports financiers consolidés ont été promulgués.</p> <p>(vii) Le rapport du cabinet international d'experts ayant réalisé l'évaluation diagnostique de la BNC a été présenté.</p> <p>(viii) La BNC n'a pas augmenté son portefeuille de prêts entre le mois de mars 1998 et le mois de mars 2003.</p> <p>(ix) La loi contre le blanchiment d'actifs a été promulguée.</p> <p>(x) La loi concernant les coopératives d'épargne et de crédit a été promulguée</p>	<p>des partenaires internationaux ;</p> <p>(iii) Les normes prudentielles concernant la position nette en devises sont entrées en vigueur.</p> <p>(iv) Les normes prudentielles concernant a) la classification et le provisionnement des créances douteuses, b) la concentration des risques et les prêts aux actionnaires, employés et autres apparentés et c) l'adéquation (la suffisance) du capital sont entrées en vigueur.</p> <p>(v) Les ébauches des projets de Loi organique de la BRH et sur le système bancaire ont été soumises au FMI pour commentaires.</p> <p>(vi) Les mesures concernant la régulation du secteur financier sont maintenues.</p> <p>(vii) L'évaluation diagnostique de la BNC a été conduite, et aucun apport de capitaux publics n'a été effectué au-delà le niveau de décembre 1996. Son personnel a été réduit significativement dans le cadre de la réforme conduite.</p> <p>(viii) Le portefeuille de prêts de la BNC a été plafonné jusqu'à récemment.</p> <p>(ix) La Loi créant l'Unité Centrale de Renseignements Financiers (UCREF) a été promulguée et publiée depuis 2003.</p> <p>(x) La Loi encadrant le fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit a été promulguée et publiée dans le Journal Officiel, faisant de la BRH l'instance de régulation de ces structures financières ; la cellule chargée de cette mission au sein de la BRH a été créée.</p>
<p>Facteurs responsables de la différence (si c'est le cas): ➔</p>	

COMPOSANTE 2 – Indicateurs de produit	
PROJETE	OBTENU
L'Emprunteur devra présenter à la satisfaction de la Banque la preuve que:	

<ul style="list-style-type: none"> (i) Le cadre macro-économique a été maintenu conformément aux objectifs du Programme. (ii) Les programmes et politiques décrits dans la Lettre de Politique ont été mis en place. (iii) Le secteur bancaire applique et respecte les normes prudentielles, les normes légales et réglementaires en vigueur et les obligations concernant les rapports exigés. (iv) Les coopératives d'épargne et de crédit appliquent et respectent les normes prudentielles, les normes légales et réglementaires en vigueur, et les obligations concernant les rapports de conformité, et, qu'un plan d'action acceptable à la Banque a été adopté pour résoudre les problèmes des coopératives d'épargne et de crédit en faillite. (v) Le Gouvernement a implanté un plan d'action pour mettre la BNC en conformité avec les normes prudentielles. (vi) L'Unité d'Intelligence Financière a été créée et est entrée en fonction afin de détecter les transactions illégales. (vii) Le budget pour l'année fiscale 2003 a été approuvé et que le budget pour l'année fiscale 2004 a été préparé et présenté à l'Assemblée nationale. (viii) Le gouvernement a limité l'usage discrétionnaire des comptes courants ministériels seulement pour des frais couvrant les situations d'urgence. (ix) Le MEF a initié la divulgation et publication d'information concernant l'exécution budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Le cadre macroéconomique a été modifié de concert avec les agences internationales pour tenir compte des changements du cadre sociopolitique. (ii) Oui (iii) Respect des normes prudentielles par les institutions financières. (iv) Les coopératives d'épargne et de crédit respectent les normes établies ; un plan d'action pour résoudre les problèmes des coopératives a été adopté. (v) Le plan d'action a été préalablement adopté et la BNC est contraint au respect de normes prudentielles encore plus contraignantes et restrictives que les autres institutions financières. (vi) L'UCREF est opérationnelle. (vii) Budget de l'exercice 2003-2004 approuvé et mis en œuvre ; Budget de l'exercice 2004-2005 adopté en Conseil des Ministres, suite à la caducité du Parlement. (viii) L'usage des comptes courants a été limité aux urgences et le volume des transactions sur ces comptes a été considérablement réduit. (ix) Les informations relatives au Budget sont régulièrement postées sur le site Internet du Ministère. Les informations relatives aux produits pétroliers sont de plus publiées dans les journaux.
<p>Facteurs responsables de la différence (si c'est le cas):</p> <p>➔ La modification du cadre macroéconomique a été rendue nécessaire par suite des changements sociopolitiques intervenus entre temps.</p>	

COMPOSANTE 3 – Indicateurs de produit	
PROJETE	OBTENU
N/A	N/A
Facteurs responsables de la différence (si c'est le cas): ➔	

(Si le projet a plus de 3 composantes, veuillez ajouter un tableau pour chaque composante manquante)

3.1.1.2 Identification des produits obtenus. Décrivez de manière synthétique les produits clés (key outputs) obtenus par ce projet, en tenant compte des indicateurs de produit dans les différentes composantes du projet.

- 1 Normes prudentielles pour les institutions financières entrées en vigueur, et respect de ces normes par toutes les institutions, y compris par la BNC
- 2 Loi sur le fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit entrée en vigueur et structure de surveillance créée au sein de la BRH
- 3 Création et fonctionnement de l'Unité Centrale de Renseignements Financiers (UCREF) pour contrôler les transactions financières et empêcher le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme
- 4 Processus de préparation du budget annuel normalisé depuis l'exercice 2003-2004

3.1.2. Effets directs (outcomes) et impacts du projet. Description des objectifs atteints par le projet en terme de l'Objectif de Développement (OD ou objectif dans le cadre logique du projet)

Le cadre légal et régulateur du système financier a été renforcé et a permis à la BRH de mieux remplir et avec plus d'efficacité son rôle de supervision des banques et institutions financières. La BRH dispose de meilleurs indicateurs pour évaluer la santé financière des banques et pou réagir plus rapidement en se basant sur des critères objectifs (qualité des actifs, suffisance de capitaux, etc.). Le système bancaire respecte les normes prudentielles en vigueur et se conforme aux principes de base et s'est adapté correctement. Jusque là, les normes ont permis à la BRH de contenir plus facilement toute menace à la stabilité du système. L'application des normes a été loin d'être préjudiciable à la croissance et à la rentabilité de ces institutions financières. Ainsi, l'offre des services financiers a été stimulée et la régulation appropriée devrait permettre de réduire les risques et les coûts de transaction au niveau des marchés allouant les ressources économiques de base.

3.1.2.1. Identification des indicateurs d'effet direct (outcome). Listez les indicateurs de réalisation de l'Objectif de Développement en utilisant les mêmes indicateurs d'effet direct (outcome) que ceux du PPMR (indicateurs de performance). Comparez les indicateurs d'effets directs Obtenus et ceux Projetés. S'il existe un écart significatif entre eux, expliquez succinctement les facteurs responsables de cette différence).

OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT Indicateurs d'Effets Directs (<i>Outcomes</i>)	
PROJETE	OBTENU
(1) 100% des banques privées et publiques sont supervisées par la Banque Centrale; (2) 100% des normes réglementaires pour les coopératives d'épargne et de crédit sont émises et mises en application ; (3) le respect de la norme prudentielle par la BNC est implanté; (4) le nombre de comptes courants ministériels existants est réduit à un compte par ministère entre septembre 2003 et mars 2004; (5) publication mensuelle sur l'internet de données sur l'exécution budgétaire nationale; (6) le nombre de cas détectés dans l'application de la loi contre le blanchiment d'argent .	(1) La supervision des banques a été très dynamique et a rencontré ses objectifs ; (2) La structure de surveillance des coopératives financières et les normes réglementaires ont été établies, mais le démarrage des opérations a été laborieux ; (3) La BNC s'est assainie et respecte pleinement les normes prudentielles générales ; (4) Comptes courants réduits à 1 par institution, utilisation limitée aux urgences, et réduction drastique du volume des transactions effectuées sur ces comptes (5) Les données mensuelles ont été publiées par le MEF (Tableau d'Opérations Financières de l'État, Conjoncture en bref, structure des prix du Carburant) sur internet (www.mefhaiti.gouv.ht) ainsi que sur les journaux (structure de prix du carburant) (6) 2 Rapports ont été produits par l'UCREF en 2004 et en 2005 pouvant conduire à des suites légales (unité d'enquête administrative)
Facteurs responsables de l'écart (si c'est le cas): ➔	

3.1.2.2. Identification des effets directs (*outcomes*) et impacts initiaux. En tenant compte des produits (*outputs*) obtenus par le projet, si possible, identifiez les effets directs (*outcomes*) et les impacts obtenus à date.



1. Effet Direct : Renforcement MEF ; Impacts Initiaux : Capacité améliorée.
2. Effet Direct : Création, au sein de la BRH, de la cellule de contrôle des coopératives d'épargne et de crédit ; Impacts Initiaux : réinstaurer la confiance de la population dans les coopératives d'épargne et de crédit.
3. Effet Direct : Normalisation du processus de préparation du budget public réduction de l'usage des comptes courants ; Impacts Initiaux : Transparence accrue au niveau de la gestion des finances publiques du pays.
4. Effet Direct : Fonctionnement effectif de l'Unité Centrale de Renseignements Financiers ; Impacts Initiaux : Surveillance des opérations financières.
5. Effet Direct : Normes de gestion du système financier adoptées et mises en œuvre ; Impacts Initiaux : Renforcement et modernisation du secteur financier.

3.1.2.3. Identification des effets directs (*outcomes*) et impacts futurs. En tenant compte des produits (*outputs*) obtenus, identifiez les effets directs et impacts futurs espérés et décrivez comment les produits contribuent à l'obtention de ces effets directs et ces impacts.



1. Effet Direct : Renforcement MEF ; Impact futur : Amélioration de la gouvernance économique.
2. Effet Direct : Création, au sein de la BRH, de la cellule de contrôle des coopératives d'épargne et de crédit ;

Impact Futur : empêcher d'éventuelles crises financières de ces institutions.

3. Effet Direct : Normalisation du processus de préparation du budget public et réduction de l'usage des comptes courants ; Impact Futur : meilleure allocation des ressources publiques.

4. Effet Direct : Fonctionnement effectif de l'Unité Centrale de Renseignements Financiers ; Impact Futur : Activités financières illicites telles le blanchiment d'argent ou opérations de financement d'activités liées au terrorisme rendues plus difficiles, sinon impossibles.

5. Effet Direct : Normes de gestion du système financier adoptées et mises en œuvre ; Impacts Futurs : Renforcement et modernisation du secteur impliquant stimulation des services financiers, réduction des risques et des coûts de transaction, et offre d'emplois qualifiés

3.1.2.4. Analyse des suppositions (de produits à effets directs). Quelles sont les conditions favorables requises à l'obtention de l'objectif du projet ? Expliquez pourquoi elles sont nécessaires.

→ Les hypothèses qui ont sous-tendus ce programme peuvent être ainsi résumées:

- 1) La mise en application des réformes du secteur financier permettrait de restaurer la confiance du public et ainsi, de promouvoir les investissements
- 2) les progrès enregistrés dans l'amélioration de la transparence fiscale et douanière devraient augmenter les recettes de l'État
- 3) Le renforcement de la Gouvernance économique visant à l'amélioration de la transparence de la gestion publique devrait renforcer l'appui des bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux

3.1.2.5. Question pilote No.1 – (En cours d'élaboration). Cette question est facultative pour les opérations ayant une PCR Due Date antérieur au 1er février 2005. Avant cette date, cette question sera obligatoire uniquement pour les opérations sélectionnées dans le groupe pilote pour répondre à la version intégrale du PCR. L'accès aux bénéfices du projet est-il inéquitable pour des sous-groupes au sein de la population ciblée pour des raisons de sexe, localisation géographique, origine ethnique, secteur rural/urbain, niveau de revenus ou autres? Si oui, expliquez pourquoi?

→ N/A

3.1.2.6. Question pilote No.2 – (En cours d'élaboration). Cette question est facultative pour les opérations ayant une PCR Due Date antérieur au 1er février 2005. Avant cette date, cette question sera obligatoire uniquement pour les opérations sélectionnées dans le groupe pilote pour répondre à la version intégrale du PCR. Y a-t-il eu des effets adverses qui ont non intentionnellement, généré des répercussion négatives sur la population et/ou l'environnement? Si oui, quelles mesures ont été adoptées pour palier à ces effets?

→
N/A

3.1.2.7. Question pilote No.3 – (En cours d'élaboration). Cette question est facultative pour les opérations ayant une PCR Due Date antérieur au 1er février 2005. Avant cette date, cette question sera obligatoire uniquement pour les opérations sélectionnées dans le groupe pilote pour répondre à la version intégrale du PCR. Les résultats du projet ont certainement contribué à l'obtention des résultats établis dans la stratégie de développement sectoriel ou national du pays emprunteur ou à l'obtention des indicateurs de la Stratégie de Pays actuelle de la Banque. Si tel est le

cas, spécifiez les objectifs ou indicateurs de résultats qui ont été obtenus grâce au projet et expliquez comment et dans quelle mesure ils ont été obtenus.



Amélioration de la gouvernance économique (y compris fiscale) ;
Suivi des mouvements de capitaux ;
Amélioration de la capacité de contrôle des opérations financières par la BRH

3.1.2.8. Question pilote No.4 – (En cours d'élaboration). Cette question est facultative pour les opérations ayant une PCR Due Date antérieur au 1er février 2005. Avant cette date, cette question sera obligatoire uniquement pour les opérations sélectionnées dans le groupe pilote pour répondre à la version intégrale du PCR. Y a-t-il eu des changements significatifs dans les conditions et/ou les politiques sectorielles / nationales et/ou les stratégies de développement? Si tel est le cas, expliquez comment le projet a été adapté pour faire face à ces changements.

➔ Le Projet ISL a piétiné depuis la signature de la première formulation en 1997, non ratifiée par le Parlement ; Donc, aucun décaissement n'a été effectué jusqu'à la date de la reformulation en 2003. Toutefois, grâce à ce PBL et l'appui technique du FMI, des réformes substantielles ont pu être menées, en vue de la modernisation du système financier et la réorganisation de la BRH.

3.1.2.9. Nouveau calcul du Taux Interne de Rendement (TIR). Si le projet envisageait ex ante un calcul du taux de rendement espéré, quel fut le taux de rendement espéré et quel est le taux de rendement réel?

➔ N/A

3.1.2.10. Nouveau calcul des autres indicateurs d'évaluation économique. Si le projet envisageait ex ante d'autres estimations d'évaluation économique (coût – effectivité, coût – efficacité et coût – bénéfice), quel fut l'indicateur espéré et quel est l'indicateur réel?

➔ N/A

3.1.2.11. Qualification de l'efficacité du projet en termes de son objectif de développement (OD). En tenant compte de toutes les analyses effectuées dans les sections 3.1.1. et 3.1.2, qualifiez l'efficacité du projet en termes de son objectif de développement.

☐ Très efficace (TE) ☒ Efficace (E) ☐ Peu efficace (PE) ☐ Inefficace (I)

Expliquez les raisons qui vous ont porté à attribuer cette qualification

➔ En dépit de la situation socioéconomique volatile, tous les objectifs majeurs du prêt ont été atteints. Les impacts seront durables dans la mesure où des structures organisationnelles ont découlé de cette coopération (cellule de surveillance des coopératives financières, cellule de surveillance des mouvements de capitaux) ; De plus, certaines mesures conduiront à la professionnalisation et une transparence accrue des opérations des finances publiques (telle la réduction drastique de l'utilisation des comptes courants)

3.2. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE

3.2.1. Evaluation de la performance du projet

3.2.1.1. Eléments de bases pour le suivi et l'évaluation. Sur une échelle de 1 à 4, déterminez la qualité des éléments suivants nécessaires pour l'évaluation de la performance du projet :

1. Analyse des problèmes	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
2. Stratégie d'intervention en réponse au (aux) problème (s) identifié (s)	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
3. Identification des effets directs (<i>outcomes</i>) et impacts espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
4. Identification de produits (<i>outputs</i>) espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
5. Indicateurs d'effets directs (<i>outcomes</i>) espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
6. Indicateurs de produits (<i>outputs</i>) espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
7. Ligne de base des effets directs (<i>outcomes</i>) espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
8. Ligne de base des produits (<i>outputs</i>) espérés	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
9. Hypothèses des produits (<i>outputs</i>) à effets	Faible	← [] [] [X] [] →	Elevée	[] N/A
10. Définition des responsabilités pour la collecte des informations	Faible	← [] [X] [] [] →	Elevée	[] N/A
11. Plan de la mise en œuvre du projet	Faible	← [] [] [] [] →	Elevée	[X] N/A
12. Plan de passations de marché	Faible	← [] [] [] [] →	Elevée	[X] N/A

3.2.1.2. Analyse des facteurs critiques de la conception. En tenant compte des ci-dessus, décrivez les principaux facteurs (3 maximum) ayant eu la plus grande influence (négative et/ou positive) sur la mesure de la performance du projet.



La volatilité de la situation socio-politique a rendu nécessaire la reformulation (la redéfinition) des indicateurs de résultat et d'impact du projet.

3.2.1.3. Enseignements tirés de la conception (mesures adoptées). Décrire de manière concrète les mesures adoptées pour améliorer les aspects prévus dans la conception du projet en ce qui concerne la mesure de la performance du projet.



Pour faciliter la conception, il a été nécessaire de réduire et de modifier les conditionnalités pour les rendre réalistes et applicables.

3.2.1.4. Enseignements tirés de la conception (mesures alternatives). Grâce à votre expérience du projet, décrivez de manière concrète les mesures alternatives que vous recommanderiez pour améliorer la mesure de la performance dans la conception de futurs projets.

→

N/A

3.2.1.5. Informations disponibles durant l'exécution du projet. Sur une échelle de 1 à 4 qualifiez le degré d'accomplissement et la qualité des tâches suivantes devant être réalisées par l'Organisme d'Exécution pour générer les informations nécessaires pour la mesure de la performance du projet:

- | | |
|--|---|
| 1. Mise en place de processus y mécanismes pour la collecte et l'analyse de données (sources de données, responsables, périodicité et caractéristiques de l'information). | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Collecte d'informations de la ligne de base des effets directs | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Collecte d'informations de la ligne de base des produits | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Collecte, analyse et rapport des informations relatives aux ressources disponibles et aux activités réalisées | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Collecte, analyse et rapport des informations relatives aux produits générés par le projet et leur contribution à l'obtention des effets directs espérés | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Collecte, analyse et rapport des informations relatives aux effets directs et impacts générés par le projet et leur contribution aux objectifs fixés dans la stratégie de développement sectoriel et national | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevé <input type="checkbox"/> N/A |

3.2.1.6. Analyse des facteurs critiques pour l'évaluation de la performance durant la mise en œuvre. En tenant compte des éléments évalués antérieurement, décrivez les principaux facteurs (3 maximum) ayant eu la plus grande influence (négative ou positive) sur la mesure de la performance du projet durant sa mise en œuvre.

→

Quoiqu'officiellement, le responsable de l'exécution du contrat était le MEF, dans la pratique, il a été exécuté par la MEF et la BRH, chacun dans leur domaine de compétence. Du point de vue de l'exécution, ceci a été efficace ; pour ce qui a trait au rapport d'exécution, quelques retards de coordination ont été enregistrés.

3.2.1.7. Enseignements tirés de la mise en œuvre (mesures adoptées). Décrivez de manière concrète les mesures qui ont été adoptées pour obtenir les informations nécessaires (en quantité et qualité) pour mesurer la performance du projet.

→

N/A

3.2.1.8. Enseignements tirés de la mise en œuvre (mesures alternatives). Grâce à votre expérience de ce projet, décrivez de manière concrète les mesures alternatives que vous recommanderiez pour améliorer la mesure de la performance durant la mise en œuvre de futurs projets.

→N/A

3.2.2. Facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (d'après le PPMR).

(A titre d'information utile et pour répondre aux questions de la section 2.2.3., il convient de réviser les facteurs qui ont affecté la mise en œuvre du projet et qui ont été enregistrés dans le PPMR).

Voir sections 3.2.3.1 et 3.2.3.2

3.2.3. Analyse des facteurs critiques pour le succès du projet.

Analyse des facteurs critiques pour l'obtention de produits (*outputs*)

3.2.3.1. Identification des facteurs négatifs affectant l'obtention des produits. Décrivez les principaux facteurs (3 maximum) ayant affecté négativement la mise en œuvre des composantes du projet et l'obtention de ses produits (*outputs*) en termes de quantité, qualité et opportunité ; expliquez pourquoi.

→L'instabilité politique a, de toute évidence, été un frein à la mise en œuvre et au suivi du projet, dans la mesure où elle a engendré un allongement du délai d'exécution.

3.2.3.2. Identification des facteurs positifs ayant favorisé l'obtention des produits. Décrivez les principaux facteurs (3 maximum) ayant contribué positivement à la mise en œuvre des composantes du projet et à l'obtention de ses produits (*outputs*) en termes de quantité, qualité et opportunité ; expliquez pourquoi.

→La motivation des décideurs et l'implication des structures organisationnelles ont permis une appropriation des processus et produits par les intervenants, gage de continuité.

Facteurs critiques pour l'obtention des effets directs (*outcomes*)

3.2.3.3. Identification des facteurs négatifs ayant affecté l'obtention des effets directs (*outcomes*). Décrivez les principaux facteurs (3 maximum) ayant affecté négativement l'obtention des effets directs du projet (*outcomes*) et expliquez pourquoi.

→N/A

3.2.3.4. Identification des facteurs positifs ayant favorisé l'obtention des effets directs (*outcomes*). Décrivez, en perspective, les principaux facteurs ayant contribué positivement à rendre possible l'obtention des effets directs du projet (*outcomes*) dans les délais fixés et expliquez pourquoi.

- ➔ Deux facteurs positifs qui ont favorisés l'obtention des effets directs :
- . la volonté des décideurs politiques (tant MEF que BRH),
 - . l'appui des institutions internationales

3.2.4. Analyse de la gestion de projet et des enseignements tirés

3.2.4.1. Analyse de la gestion de projet. Identifiez et analysez l'efficacité des mesures adoptées pour résoudre les problèmes et pour mettre à profit les opportunités concernant l'analyse des facteurs critiques et expliquez leur mise en pratique.

- ➔ Mesures adoptées pour faciliter la gestion du projet :
- . il a été nécessaire de réduire et de modifier les conditionnalités pour les rendre réalistes et applicables
 - . un dialogue constant a été établi entre la BID et le MEF/BRH pour aplanir les difficultés de gestion.

3.2.4.2. Enseignements tirés de la gestion de projet. Grâce à votre expérience de ce projet, et tenant compte de la pertinence des mesures adoptées dont il est fait mention dans l'analyse de gestion, décrivez de manière concrète les mesures alternatives que vous recommanderiez pour faire face aux problèmes pouvant surgir durant la mise en œuvre de futurs projets similaires à celui-ci.

- ➔ Dans un univers politique changeant, il importe, pour la réussite de ce type de projets, que soit garantie tant l'appui et l'intervention décisifs des responsables des institutions, mais également l'implication des cadres intermédiaires ; cette approche garantit la durabilité des produits du projet.
- Pour éviter une certaine confusion des interventions, la BRH recommande une coordination des agences intéressées au financement de mêmes types d'activités dans un secteur.

Qualification de la mise en œuvre du projet (IP)

3.2.4.3. Qualification de la mise en œuvre du projet. Qualifiez la mise en œuvre du projet à partir de l'analyse de gestion antérieure et des produits (*outputs*) obtenus en quantité et avec la qualité espérée, dans des délais et à coûts raisonnables.

[] Très Satisfaisante (TS) [**X**] Satisfaisante (S) [] Insatisfaisante (I) [] Très Insatisfaisante (TI)

(Expliquez les raisons qui vous ont porté à attribuer cette qualification)

- ➔ En dépit des difficultés rencontrées dès la conception du projet, toutes les conditions ont été remplies.

3.3. ANALYSE DE LA DURABILITE

3.3.1. Renforcement Institutionnel/Organisationnel (RIO)

3.3.1.1. Domaines renforcés ou améliorés grâce au projet. Identifiez les domaines institutionnels / organisationnels renforcés ou améliorés grâce au projet, de manière directe ou indirecte, et indiquez l'envergure de son influence (national, régional, local).

Oui	Non	N/A	Niveau
-----	-----	-----	--------

Domaine Institutionnel / Organisationnel				National	Régional	Local
1. Cadre légal et réglementaire	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
2. Procédures, manuels, guides d'opération	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3. Capacité						
3.1. Capacité du plus haut niveau administratif	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.2. Capacité du niveau moyen de l'administration	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.3. Capacité des systèmes d'information	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.4. Mesure de la performance (capacité du M&E)	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
3.5. Service à la clientèle	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
4. Structure fonctionnelle et organisationnelle	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
5. Planification	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
6. Budgétisation / Administration financière	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
7. Coordination Intra - / Inter-sectorielle	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
8. Coordination Intra - / Inter-organisationnelle	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
9. Personnel / développement de ressources humaines	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
10. Passations de marchés	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
11. Auto-évaluation, audit & reddition de comptes	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]

3.3.1.2. Renforcement obtenu dans le pays grâce au projet. Décrivez les apports les plus significatifs du projet (3 maximum) au processus de renforcement institutionnel/organisationnel dans le pays.



- Transparence de la gestion budgétaire ;
- Rationalisation et sécurisation du système financier ;
- Surveillance des mouvements de capitaux.

3.3.1.3. Renforcement réalisé au sein de l'Organisme d'Exécution grâce au projet. Décrivez les apports significatifs (3 maximum) au processus de renforcement institutionnelle/organisationnelle au sein de l'Organisme d'Exécution. Décrivez la situation avant et après le projet.

➔ Formalisation du processus d'exécution des dépenses publiques par la diminution de l'utilisation des Comptes Courants

3.3.1.4. Qualification des apports du projet au RIO

☐ Très Substantiel (TS)

☒ Substantiel (S)

☐ Partiel (P)

☐ Insignifiant (I)

(Expliquez les raisons qui vous ont porté à attribuer cette qualification)



3.3.2. Durabilité du projet

3.3.2.1. Portée de la durabilité du projet. De manière conjointe avec les autorités de l'Organisme d'Exécution, définissez les produits, actions et/ou services qui devraient continuer à être durables et pendant combien de temps, afin d'assurer la durabilité des effets directs et futurs impacts espérés du projet.



- . Décret conduisant à la création d'organisme (UCREF)
- . Décret réorganisant la Banque Centrale pour lui permettre d'assumer la responsabilité du contrôle des coopératives financières
- . Mesures administratives limitant l'utilisation des comptes courants (dits discrétionnaires)

3.3.2.2. Bases pour l'analyse de durabilité. Sur une échelle de 1 à 4, estimez de la probabilité à l'année suivante à la fin de projet de l'existence des arrangements et ressources institutionnels et organisationnels suivants, nécessaires au maintien des futurs impacts, effets directs, produits, actions et/ou services commencés par le projet et définis au paragraphe 3.3.2.1:

Arrangements institutionnels / organisationnels y ressources	Probabilité	
1. Soutien de l'administration supérieure à l'Agence d'Exécution	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
2. Cadre politique, légal et réglementaire	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
3. Préparatifs y capacité organisationnelle	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordination inter-organisationnelle	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilité de ressources financières	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personnel qualifié	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A
7. Ressources pour l'entretien de l'infrastructure physique	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Soutien des bénéficiaires du projet	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Soutien du gouvernement national	Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Elevée	<input type="checkbox"/> N/A

3.3.2.3. Analyse des causes fondamentales affectant négativement la durabilité. En tenant compte du point antérieur, et des menaces éventuelles pouvant affecter la durabilité du projet, identifiez les causes concrètes qui vous portent à croire que tous ou certains des impacts, effets directs, produits, actions et/ou services décrits dans le point 3.3.2.1 ne pourront pas être durables, et expliquez pourquoi.



l'Instabilité politique.

3.3.2.4. Analyse des causes fondamentales qui contribuent favorablement à la durabilité. En tenant compte des analyses antérieures et des facteurs potentiels qui pourraient contribuer à la durabilité du projet, identifiez les causes concrètes qui vous portent à croire que les impacts, effets directs, produits, actions et/ou services décrits dans le point 3.3.2.1 pourront être durables, et expliquez pourquoi.

- Création et mise en place de deux structures organisationnelles :
- . une au sein de la BRH affectée au contrôle des coopératives d'épargne et de crédit,
 - . l'autre dédiée à la surveillance des mouvements de capitaux, qui dépend du Ministre de la Justice (UCREF).

3.3.2.5. Enseignements tirés en matière de durabilité (mesures adoptées). Grâce à votre expérience du projet, et en tenant compte des analyses antérieures, décrivez de manière concrète les mesures adoptées durant la conception et/ou la mise en œuvre qui ont servi à améliorer la durabilité du projet et expliquez leur mise en application.

- L'adoption de lois ou de décrets qui induisent une existence légale des structures administratives créées.

3.3.2.6. Enseignements tirés en matière de durabilité (mesures alternatives). Grâce à votre expérience du projet, et en tenant compte des analyses antérieures, décrivez de manière concrète les mesures alternatives qui, à votre avis devraient être appliquées pendant la conception et/ou l'exécution du projet afin d'améliorer la durabilité d'autres projets

- N/A

3.3.2.7. Plan de Durabilité. En tenant compte des analyses précédentes, décrivez les actions concrètes que le Pays Emprunteur et/ou la Banque devrait entreprendre pendant la prochaine année pour assurer la durabilité des futurs impacts, effets directs, produits, actions et/ou services décrits en 3.3.2.1.



- Développement continu des structures créées (BRH),
Mise à jour régulier des techniques d'investigation et de suivi des mouvements de capitaux (pour l'UCREF).

3.3.2.8. Qualification de la Durabilité du projet. En vous inspirant des analyses antérieures et des perspectives du Plan de Durabilité, qualifiez le potentiel de durabilité du projet pendant les trois (3) prochaines années:

☒ [X] Très Probable (TP)

☐ [] Probable (P)

☐ [] Peu Probable (PP)

☐ [] Improbable (I)

(Expliquez les raisons qui vous ont porté à attribuer cette qualification)

- Parce que les structures ont été créées et renforcées par des textes juridiques.

3.4. PERFORMANCE DE LA BANQUE

Cette section contient une analyse de la performance de la Banque dans les domaines d'appui à l'Organisme d'Exécution. Cette évaluation permettra d'identifier les domaines dans lesquels la Banque devra éventuellement améliorer sa performance lors de la conception de nouvelles opérations et dans l'appui qu'elle fournit aux Organismes d'Exécution durant la réalisation des projets.

3.4.1. Performance de la Banque dans des domaines critiques. Évaluez la performance de la Banque dans les domaines suivants:

- | | | |
|--|---|------------------------------|
| 1. Faciliter la participation de l'Emprunteur et de l'Organisme d'Exécution lors de la conception du projet, soutien de l'administration supérieure à l'Agence d'Exécution. | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée | <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Fournir l'assistance technique et la formation nécessaire, ainsi que le suivi systématique permettant à l'Organisme d'Exécution de respecter les politiques et procédures de la Banque. | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée | <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Fournir l'assistance technique et la formation nécessaire à l'Organisme d'Exécution, afin d'améliorer la gestion et l'administration du Projet. | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée | <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Pertinence de la supervision et de l'assistance de la Banque pour améliorer la gestion et l'administration du Projet. | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée | <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Réponse opportune de la Banque face aux requêtes de l'Organisme d'Exécution durant la mise en œuvre du projet. | Faible ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Elevée | <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Flexibilité de la Banque à fournir des réponses face aux urgences et imprévus durant la mise en œuvre du projet. | Faible ← ① ② ③ ④ → Elevé | <input type="checkbox"/> N/A |

3.4.2. Enseignements tirés pour l'organisation et le fonctionnement de l'UEP (mesures adoptées). Sur la base de l'expérience acquise durant la mise en œuvre du projet, identifiez les mesures adoptées en ce qui concerne la structure, l'organisation et les processus de l'Unité de coordination/d'Exécution de Projet, ainsi que leur interaction avec la Banque, qui ont été pertinentes, et expliquez comment elles ont été mises en pratique.

→ L'expérience d'un projet mis en œuvre conjointement par deux institutions (MEF-BRH), une unité conjointe s'avère nécessaire pour s'assurer de la disponibilité du rapport final dans un délai limité.

3.4.3. Enseignements tirés pour l'organisation et le fonctionnement de l'UEP (mesures alternatives). Sur la base de l'expérience acquise durant la mise en œuvre du projet, quelles suggestions faites-vous à la Banque pour améliorer la structure, l'organisation et les processus de l'Unité de Coordination/d'Exécution de Projet, ainsi que leur interaction avec la Banque lors de futures opérations?.

→ n/a

3.4.4. Qualification de la performance de la Banque. En vous basant sur le paragraphe 3.4.1.2. et en tenant compte de l'expérience de l'institution emprunteuse et de votre propre expérience comme Organisme d'Exécution, qualifiez la performance de la Banque durant les phases de conception et de mise en œuvre du projet:

☐ Très Satisfaisante (TS) ☒ Satisfaisante (S) ☐ Insatisfaisante (I) ☐ Très Insatisfaisant (TI)

(Expliquez les raisons qui vous ont porté à attribuer cette qualification)

➔ Cette qualification est basée sur les critères listés dans la section 3.4.1

QUALIFICATION	DESCRIPTION
Très satisfaisante (TS)	La Banque a fourni, de manière régulière, un niveau d'assistance et d'appui très satisfaisant à l'Emprunteur/Organisme d'Exécution lors de la conception et la l'exécution du projet et a effectué un suivi permanent du respect des politiques et procédures, elle a apporté des éléments de base applicables dans les domaines relatifs à sa responsabilité fiduciaire (par exemple, concernant les passations de marchés, la gestion financière, la performance des consultants, la gestion des résultats, etc.) Elle a fait montre de flexibilité et de capacité d'adaptation en réponses à des situations d'urgence et des circonstances imprévues. <i>La performance de la Banque a contribué de manière positive à l'atteinte des objectifs de développement du projet.</i>
Satisfaisante (S)	Sur une base régulière, la Banque a fourni l'assistance et l'appui nécessaires dans des aspects primordiaux de la conception et de l'exécution du projet et elle a effectué un suivi permanent du respect des politiques et procédures. Dans une certaine mesure, la Banque a apporté son aide dans la résolution de problèmes dans le cadre des ses responsabilités fiduciaires (voir description antérieure) et elle a essayé de répondre à des urgences et circonstances imprévues. <i>La performance de la Banque a eu un impact positif sur la performance du projet.</i>
Insatisfaisante (I)	La Banque a fourni une assistance et un appui limités durant la conception et l'exécution du projet et elle a effectué un suivi limité du respect des politiques et procédures. Dans le cadre des ses responsabilités fiduciaires, la Banque a fourni une assistance restreinte pour la résolution de problèmes et elle n'a pas fait montre de flexibilité en apportant des corrections durant l'exécution ou une re-formulation du projet en réponses à des situations d'urgence. <i>La performance de la Banque n'a eu aucun impact sur la performance du projet.</i>
Très Insatisfaisante (TI)	Pratiquement, la Banque n'a fourni aucune assistance ou appui durant la conception et l'exécution du projet et elle n'a effectué aucun suivi du respect des politiques et procédure. Dans le cadre des ses responsabilités fiduciaires, aucun effort n'a été réalisé pour résoudre les problèmes et elle a fait montre d'une totale inflexibilité et n'a apporté aucune correction durant l'exécution du projet en réponse à des situation d'urgence. <i>La performance de la Banque a eu un impact défavorable dans l'atteinte des objectifs du projet.</i>

3.5. BASE POUR L'EVALUATION EX-POST

3.5.1. Prévisions pour l'évaluation ex-post. Si pour cette opération, conformément au Contrat de Prêt, une évaluation ex-post est nécessaire, veuillez fournir les informations suivantes relatives aux prévisions (revoir les accords conclus entre la Banque, l'Emprunteur et l'Exécuteur consignés dans l'Aide-mémoire de l'Atelier de Fin de Projet):

Pour cette opération une évaluation ex-post est-elle prévue dans le Contrat de Prêt? ☒ Non ☐ Oui

Pour quelle date est-elle programmée? Date de commencement:
 Jour Mois Année

Date de finalisation:
 Jour Mois Année

Qui est responsable de la réalisation de l'évaluation ex-post ? ☐ Banque ☐ Emprunteur

Quel en est le coût estimé? USD\$

Quelle est la source des ressources financières pour l'évaluation ex-post ? ☐ Ressources du Prêt BID
☐ Ressource de l'Emprunteur
☐ Autre source

Si les ressources proviennent d'une autre source, spécifiez laquelle:

3.5.2. Analyse de capacité pour l'évaluation ex-post. Analysez la capacité de l'Organisme d'Exécution, ainsi que son infrastructure et ses processus d'information pour la collecte, l'analyse et

la rapport des résultats sur l'atteinte des futurs effets directs et impacts du projet, et les principaux facteurs pouvant faciliter ou entraver cette évaluation.

→ N/A

3.6. AUTRES ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS

En plus des enseignements tirés déjà enregistrés dans le cadre des sections antérieures de ce rapport, cette section offre à l'utilisateur la possibilité de présenter d'autres enseignements tirés ainsi que des recommandations qui pourraient être utiles lors de la conception et/ou de la mise en œuvre de nouveaux projets.

→ Le rapport de fin de projet est un document plutôt complexe ; il semble que la BID y gagnerait à engager une simplification significative.

Annexes 1A et 1B

Financement du Projet

Annexe 1-A
Source de Financement
(Montant en Millions de US\$)

Catégorie d'Investisse ments	Montant d'Origine				Montant Actuel				Ecart, en % du Montant d'Origine			
	BID	Emprunteur	Autres Sources	Total	BID	Emprunteur	Autres Sources	Total	BID	Emprunteur o	Autres Sources	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL	50	0	0	50	50	0	0	50	0	0	0	0

L'Agence d'Exécution remplit les colonnes (2), (3), (6), (7), (10), (11)

NON APLICABLE

Annexe 1- B
Calendrier d'Investissement
Montant en Millions de US\$

Années	Montant d'Origine				Actuel				Ecart
	BID	Emprunteur	Autres	Total	BID	Emprunteur (6)	Autres	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
n									
TOTAL									

L'Agence d'Exécution remplit les colonnes (2), (3), (6), (7)

NON APLICABLE

Annexe 1-C
Informations Financières y Etats Financiers Audités
(A remplir par le Spécialiste Financier)

1. Capacité de l'Organisme d'Exécution. Evaluer globalement la capacité de l'Organisme d'Exécution à gérer les ressources du projet de manière efficace et transparente (systèmes d'information, procédures, capacité du personnel.

→

2. Système comptable et contrôle Interne. Evaluez l'efficacité des systèmes comptables et de contrôle interne utilisés par l'Organisme d'Exécution pendant l'exécution du projet pour produire des informations financières fiables et en temps opportuns.

→

3. Qualité de l'Information Financière. Evaluez la qualité de l'information financière présentée à la Banque par l'Organisme d'Exécution pendant l'exécution du projet (Rapports de Progrès, Rapport sur le Fonds de Roulement, Etats Financiers, etc.).

→

4. Etats Financiers Audités. En tenant compte des antécédents sur les qualifications des Etats Financiers Audités (Non objection, Avec réserve, Avec objection, Abstention) enregistrés dans le LMS, évaluez globalement la qualité et l'opportunité des EFAs.

→

5. Leçons Retenues. Enregistrez les principales leçons retenues tirées de l'exécution de cette opération, importantes pour améliorer la gestion financière et comptable de futures opérations.

→

AIDE-MEMOIRE

ATELIER DE CLOTURE DU PRET 989/SF-HA (ISL)

Le 27 janvier 2006, la Banque, conjointement avec l'Agence d'Exécution, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), a organisé l'Atelier de Fermeture du Prêt 989/SF-HA au local de la Représentation, de 9 h30 am à midi.

Au cours de l'atelier, le MEF a présenté le Mémoire de l'Agence d'Exécution, et la Banque, le Mémoire de la Banque. Les points suivants ont été revus lors des présentations:

1. Analyse des résultats
2. Analyse de la mise en œuvre
3. Analyse de la durabilité
4. Performance de l'Agence d'Exécution
5. Leçons apprises

La Banque et le MEF se sont mis d'accord sur les points suivants:

Evaluation participative

La Banque et le Ministère de l'Economie et des Finances ont convenu que la réalisation du projet était satisfaisante. L'évaluation de la conception du projet a été également positive. En effet, le projet était bien adapté à la réalité politique du pays. L'une des leçons apprises au niveau de la conception du projet est la suivante: lorsque des changements importants ont lieu au niveau des réalités politiques et sociales du pays, il est recommandé de modifier les conditions à remplir, si nécessaire. Comme enseignement tiré de l'exécution, on peut citer la nécessité que chaque institution impliquée dans le projet (dans ce cas-ci le MEF et la BRH) ait un coordonnateur responsable de la mise en œuvre.

Durabilité

1. La durabilité du projet est en partie assurée grâce au renforcement de l'Agence d'Exécution et aux prêts qui ont succédé à l'ISL, le Prêt 1499/SF-HA ou PBL1 (qui a pris fin en 2005) et le Prêt 1644/SF-HA ou PBL2(actuellement en cours). En ce qui a trait à l'Agence d'Exécution, le projet a permis de contribuer à son renforcement, particulièrement au niveau de la Direction du Budget. Il a également contribué au renforcement de la Banque de la République d'Haïti (BRH), particulièrement au niveau

du Département de Supervision Bancaire et de la Direction de l'Inspection des Caisses Populaires.

2. Afin de renforcer la durabilité, les démarches suivantes sont nécessaires :

a) Pour le secteur bancaire, le cadre régulateur devra être complété par un cadre légal. Plus spécifiquement, les actions suivantes devront être entreprises : approuver une nouvelle loi bancaire et la loi organique de la BRH, émettre de nouveaux règlements pour les coopératives d'épargne et de crédit, définir et divulguer au public la stratégie et le rôle de la banque centrale dans l'économie. Certains de ces points sont déjà adressés par les PBLs.

b) Au niveau des finances publiques, le maintien et le renforcement de trois éléments clés sont nécessaires pour la durabilité de la transparence fiscale:

i).le processus d'approbation du budget par le Parlement.

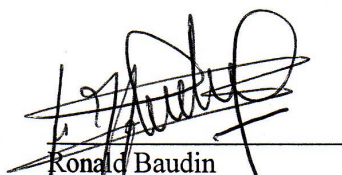
ii).la divulgation au public du budget approuvé.

iii).la publication des chiffres du budget exécuté. Le MEF s'est engagé à mettre à jour régulièrement le site internet du Ministère.


3. La durabilité du projet pourrait être influencée par les facteurs suivants :

a) L'Instabilité politique du pays mettrait en danger l'approfondissement des réformes

b) L'Institutionnalisation du Parlement est d'une importance significative . En effet, un Parlement est nécessaire pour consolider le plan d'action établi pour les changements structurels: loi bancaire, loi organique de la BRH, loi sur les garanties immobilières, etc.



Ronald Baudin
Directeur Général
MEF



Robert Collie
Spécialiste Financier
BID

Annexe 4

Aide-mémoire de l'Atelier de Fin de Projet

Cette annexe présente le compte-rendu de l'Atelier de Fin de Projet (*Exit Meeting*) signé par l'Emprunteur, l'Organisme d'Exécution et la Banque. Voir Objectifs de l'Atelier de Fin de Projet.

1. Evaluation Participative du Projet

Copie de la section pertinente de l'aide-mémoire copy-paste du dossier électronique). En ce qui a trait à l'évaluation participative, l'aide-mémoire de l'Atelier de Fin de Projet devra refléter les principaux points d'accord/désaccord entre la Banque et l'Emprunteur/Organisme d'Exécution en ce qui concerne la conception et l'exécution du projet. Voir Manuel pour l'Evaluation Participative des Projets.

La Banque et le Ministère de l'Economie et des Finances ont convenu que la réalisation du projet était satisfaisante. L'évaluation de la conception du projet a été également positive. En effet, le projet était bien adapté à la réalité politique du pays. L'une des leçons apprises au niveau de la conception du projet est la suivante: lorsque des changements importants ont lieu au niveau des réalités politiques et sociales du pays, il est recommandé de modifier les conditions à remplir, si nécessaire. Comme enseignement tiré de l'exécution, on peut citer la nécessité que chaque institution impliquée dans le projet (dans ce cas-ci le MEF et la BRH) ait un coordonnateur responsable de la mise en oeuvre.

2. Durabilité

Copie de la section pertinente de l'aide-mémoire (copy-paste du dossier électronique). En ce qui a trait à la durabilité, l'aide-mémoire de l'Atelier de Fin de Projet devra refléter les principaux points d'accord sur les résultats du projet en ce qui concerne son institutionnalisation et les défis existants relatifs à sa durabilité, ainsi que les actions concrètes que devra entreprendre l'Emprunteur/Organisme d'Exécution et, si nécessaire, la Banque. Voir Manuel sur la Durabilité.

1. La durabilité du projet est en partie assurée grâce au renforcement de l'Agence d'Exécution et aux prêts qui ont succédé à l'ISL, le Prêt 1499/SF-HA ou PBL1 (qui a pris fin en 2005) et le Prêt 1644/SF-HA ou PBL2 (actuellement en cours). En ce qui a trait à l'Agence d'Exécution, le projet a permis de contribuer à son renforcement, particulièrement au niveau de la Direction du Budget. Il a également contribué au renforcement de la Banque de la République d'Haïti (BRH), particulièrement au niveau du Département de Supervision Bancaire et de la Direction de l'Inspection des Caisses Populaires.

2. Afin de renforcer la durabilité, les démarches suivantes sont nécessaires :

a) Pour le secteur bancaire, le cadre régulateur devra être suppléché par un cadre légal. Plus spécifiquement, les actions suivantes devront être entreprises : approuver une nouvelle loi bancaire et la loi organique de la BRH, émettre de nouveaux règlements pour les coopératives d'épargne et de crédit, définir et divulguer au public la stratégie et le rôle de la banque centrale dans l'économie. Certains de ces points sont déjà adressés par les PBLs.

b) Au niveau des finances publiques, le maintien et le renforcement de trois éléments clefs sont nécessaires pour la durabilité de la transparence fiscale:

i). le processus d'approbation du budget par le Parlement.

ii). la divulgation au public du budget approuvé.

iii). la publication des chiffres du budget exécuté. Le MEF s'est engagé à mettre à jour régulièrement le site internet du Ministère.

3. La durabilité du projet pourrait être influencée par les facteurs suivants :

a) L'Instabilité politique du pays mettrait en danger l'approfondissement des réformes

b) l'Institutionnalisation du Parlement est d'une importance significative . En effet, un Parlement est nécessaire pour consolider le plan d'action établi pour les changements structurels: loi bancaire, loi organique de la BRH, loi sur les garanties immobilières, etc.

3. Directives pour l'Evaluation Ex-post

Copie de la section pertinente de l'aide-mémoire copy-paste du dossier électronique). En ce qui a trait à l'évaluation ex-post, l'aide-mémoire de l'Atelier de Fin de Projet devra refléter les points d'accord entre la Banque et l'Emprunteur/Organisme d'Exécution sur les résultats du projet en ce qui concerne les prévisions nécessaires pour réaliser une future évaluation ex-post. Voir Manuel sur les Prévisions pour l'Evaluation Ex-post.

N/a