

## REPUBLIQUE DU TCHAD

---

Dates de la mission: 1-18 décembre 2014  
No. du Projet: 01582  
No. du rapport: 3669-TD

Division Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département gestion des programmes

# **PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT RURAL DANS LE GUÉRA (PADER G)**

**Rapport de revue à mi-parcours**

Rapport principal et appendices



## **Table des matières**

## **Appendices**

## Sigles et acronymes

AEP	Adduction d'Eau Potable
AEPA	Adduction d'Eau Potable et Assainissement
AF	Accord de Financement
AFGDR	Association des Femmes du Guéra pour le Développement Rural
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AR	Artisan Réparateur
ASANG	Association pour la Sécurité Alimentaire du Nord-Guéra
ATRAM	Atelier de Technologie Rurale Améliorée de Mongo
AVD	Association villageoise de développement
BS	Banque de soudure
CGPE	Comité de Gestion de Point d'Eau
CAO	Cellule d'Appui à l'Opérationnalisation
CDA	Cadre Départemental d'Action
CECA	Caisse d'Épargne Auto-Gérée
CELIAF	Cellule de liaison et d'information des associations féminines
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COGES	Comité de gestion des banques de soudure
CGPE	Comité de gestion des points d'eau
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CLA	Cadre Local d'Action
CP	Comité de Pilotage
RB-COSOP	Result Based Country Strategic Opportunies Paper
CNCPRT	Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad
CRA	Cadre Régional d'Action
CRC	Cadre Régional de Concertation
CTS	Cellule Technique de suivi
CU	Caisse Urbaine
CVD	Comité Villageois de Développement
DT	Document de travail
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FED	Fonds Européen de Développement
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IDH	Indice de Développement Humain
IEC	Information-Education-Communication
IMF	Institutions de micro finance
MA	Ministère de l'Agriculture
ME	Ministère de l'Eau
MEP	Ministère de l'Economie et du Plan
MIT	Ministère des Infrastructures de Transports
MMF	Ministère en charge de la Micro Finance
LPDR	Lettre de Politique de Développement Rural
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONDR	Office National pour le Développement Rural
OP	Organisation Paysanne
OSC	Comité d'Orientation Stratégique
PADER-G	Programme d'Amélioration des Conditions d'Existence dans le Guéra
PADL	Projet d'Appui au développement local
PADER-G	Programme d'Appui au Développement Rural dans le Guéra
PAFIT	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PASILD	Programme d'Appuis Structurants aux Initiatives Locales de Développement
PDV	Plan de Développement Villageois

PE	Point d'Eau
PEA	Poste d'Eau Autonome
PEM	Point d'Eau Moderne
PIDR	Plan d'Intervention pour le Développement Rural
PDAOK	Projet de Développement Agricole des Ouadis du Kanem
PMH	Pompe à Motricité Humaine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPILDA	Programme de Promotion des Initiatives Locales pour le Développement du Département d'Aguilé
PRODEL	Projet de Développement Local
PRODER-B	Projet de Développement Rural du Batha
PRODER-K	Projet de Développement Rural du Kanem
PROHYPA	Programme d'Hydraulique Pastorale
PMH	Pompe à Motricité Humaine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPILDA	Programme de Promotion des Initiatives Locales pour le Développement du Département d'Aguilé
PRODEL	Projet de Développement Local
PRODER-B	Projet de Développement Rural du Batha
PRODER-K	Projet de Développement Rural du Kanem
PROHYPA	Programme d'Hydraulique Pastorale
PSANG	Projet de Sécurité Alimentaire du Nord-Guéra
PSAOP	Programme d'Appui aux de Services Agricoles et aux Organisations Paysannes
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
PVERS	Programme de Valorisation des Eaux de Ruissellement Superficiel
SECADEV	Secours Catholique pour le développement
SDEA	Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement
SFOAP	Support to Farmer's Organization in Africa Program
SNMF	Stratégie Nationale de Micro Finance
SNRP	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
SYGRI	Système de Gestion des Résultats et Impacts
UCGP	Unité de Coordination et de Gestion de Programme
UE	Union Européenne

## A. Introduction<sup>1</sup>

1. Une mission de revue à mi-parcours du Programme d'Appui Au Développement Rural dans le Guéra (PADER-G) a séjourné au Tchad du 1er au 18 décembre 2014. Cette mission avait pour objectif principal d'apprécier la réalisation des objectifs du Programme ainsi que les difficultés rencontrées. Elle était chargée en outre de faire le bilan des trois (3) premières années d'exécution sur les aspects techniques, financiers et institutionnels, ainsi que sur les principaux effets induits du programme par rapport aux objectifs initiaux. Elle avait pour mandat de définir les modalités d'exécution pour la période restante et de recommander des réorientations nécessaires pour atteindre les objectifs.
2. Prévu pour une durée de 5 ans, le PADER-G est financé conjointement par le FIDA (8,45 millions USD de Don et 8,95 millions USD de prêt), l'Etat Tchadien (2,53 millions USD) et les bénéficiaires (0,19 millions USD). Entré en vigueur le 18 octobre 2011, le programme a démarré effectivement en mai 2012, soit 8 mois plus tard. La date prévue pour son achèvement est le 31 décembre 2016. Le Programme a pour objectif global de contribuer à construire les bases préalables à une amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus des populations rurales dans le Guéra. Cet objectif global est décliné en trois objectifs stratégiques à savoir : i) la poursuite de l'amélioration des infrastructures d'accès à l'eau potable, de disponibilité des céréales en période de soudure et de désenclavement des zones à fort potentiel économique ; ii) l'accroissement de la mobilisation de l'épargne locale et la consolidation d'une structure d'offre de services financiers viables et adaptés aux besoins spécifiques des ménages et producteurs ruraux ; et iii) le renforcement des capacités des OP à la base et de la capacité de leurs groupements à rendre des services à leurs membres.
3. Le PADER-G est structuré autour de quatre composantes : i) Amélioration des infrastructures de base ; ii) Amélioration de l'accès aux services financiers ; iii) Renforcement des capacités des organisations de producteurs (OP) à la base et de leurs unions/groupements; et (iv) Coordination, gestion et suivi évaluation de la mise en œuvre. Le PADER-G couvre l'ensemble des départements de la région du Guéra, avec son siège à Mongo, chef-lieu de la région.
4. Dès son arrivée à N'Djamena, la mission a rendu des visites de courtoisie aux autorités de tutelle technique et économique, notamment : M Keumaye Ignegongba, Secrétaire Général Adjoint du Ministère du Plan et de la Coopération Internationale et Djamel Al-Faroukh, Directeur Général de la Production Agricole et de la Formation (DGPAF) au Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, qui assuraient tous deux les intérim des Secrétaires Généraux de leurs ministères respectifs.
5. En date du 4 décembre, la mission s'est rendue à Mongo, où elle a tenu des séances de travail avec l'équipe de l'UCGP et les principaux partenaires afin de faire le point sur l'état d'avancement du programme. La mission a ensuite effectué des sorties de terrain dans tous les départements en vue d'apprécier les réalisations du Programme et échanger avec les bénéficiaires. Les visites de terrain ont été complétées par des rencontres de travail avec les responsables des composantes et les partenaires de mise en œuvre. Avant de revenir à la capitale, la mission a été reçue par le Gouverneur de la Région du Guéra.
6. A N'Djamena, la mission a rencontré différentes structures gouvernementales, organisations de la société civile et PTF, concernés par les thématiques de développement du Programme. La mission a partagé avec l'Unité de Coordination et de Gestion de Programme (UCGP) ses constats et les grandes orientations pour la période restante.

---

1 La mission était composée de : Ibrahima, Chargé de Portefeuille, WCA, Chef de Mission ; Patrick Habamenshi, Expert en Développement Economique, Chef de Mission Technique ; Ann Wessling, Experte en Finance Rurale Inclusive ; Ahidara Lacine, Expert Agronome ; Jean Bosco Rurangangabo, Expert Financier ; Guy Raoul Sanon, Expert en Analyse Economique et COSTAB. La partie nationale était représentée par : M AhourdetDjadiana, Directeur DEPS/MAE, MPatchaKandje, DPAFP/MAE, M AlgoniMahamatAli, PF/MMC, M SalihouOumarou Moussa, MEH, M NoubadoudJimadoubaye, PF/MAE, Mme RamadjiNgaramane, Agent DES/MPCI, Mme Ngarimbert Caroline, CELIAF, M SoumaineAlbachar, PF/CNCPRT.



Le présent aide-mémoire a été soumis à l'appréciation des différentes parties prenantes et amendé pour tenir compte des recommandations. La restitution à la partie Gouvernementale et la signature de l'aide-mémoire ont eu lieu le 18 décembre 2014. Les recommandations et conclusions de la mission de supervision seront passées en revue et confirmées dans les semaines qui viennent dans une Lettre de Gestion du FIDA.

## **B. Vue d'ensemble de l'exécution du Programme d'Appui Au Développement Rural dans le Guéra (PADER-G)**

7. D'une manière générale, l'exécution du Programme est jugée satisfaisante. A mi-parcours, les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire, d'augmentation du revenu et d'amélioration des conditions de vie des populations du Guéra sont encourageants. De plus, à la date du 30 novembre 2014, le taux de décaissement global à mi-parcours se situait à 55% en moyenne. En outre, le gouvernement a contribué à hauteur de 2,08 millions de dollars USD représentant 82,03% de sa contribution estimée à 2,5 millions de dollars USD.
8. Il faut noter toutefois que la synergie entre composantes/sous-composantes doit être renforcée afin d'améliorer les performances du Programme.
9. En ce qui concerne « l'amélioration d'accès aux infrastructures de base », le Programme a déjà mis en place 40% des forages prévus et est en passe de contractualiser les prestataires pour les pompes restantes. Tous les forages prévus seront installés avant la fin de 2015. Ces ouvrages hydrauliques permettront incontestablement d'améliorer l'accès à l'eau potable dans le Guéra. En matière d'assainissement, les besoins exprimés par les populations dans les villages ciblés surpassent largement le nombre de latrines familiales prévu. Concernant l'amélioration de la disponibilité de céréales en période de soudure, 65% des banques de soudure prévues ont déjà été réalisées et dotées de stock initial de céréales.
10. Des avancées notables ont été enregistrées dans l'exécution de la Composante 2 « La mobilisation de l'épargne locale et la création d'une structure d'offre de services financiers viables et adaptés aux besoins spécifiques des ménages et producteurs » notamment en matière de la professionnalisation et la diversification de l'offre de services financiers du réseau des Caisses d'épargne et de crédit du Guéra qui a obtenu l'agrément de la Commission Bancaire des Etats d'Afrique Centrale en octobre 2014. Le développement de nouveaux produits financiers contribue à l'élargissement de la portée, l'amélioration de la marge, et une meilleure visibilité de l'UCEC-G. Par ailleurs, l'UCEC-G a globalement réussi sa restructuration. En effet, parti d'un réseau constitué de 41 caisses autogérées, la restructuration a permis d'aboutir à un réseau de quatre caisses urbaines (CU) autour desquelles gravitent sept caisses rurales (CR) et 25 guichets. L'UCEC-G a développé des partenariats avec des projets et institutions travaillant dans le Guéra. De manière générale, le réseau jouit d'une bonne réputation auprès des autorités (ministères de la microfinance, cellule de supervision) et des partenaires techniques et financiers (PTF). Le réseau est aussi perçu positivement par les populations rurales du Guéra, car contribuant à financer l'agriculture et les AGR. Toutefois, des insuffisances sont relevées en matière de gouvernance, de performance et stabilité financière dues en partie à la relative jeunesse du réseau.
11. L'exécution des activités de la composante 3 « Renforcement des capacités des OP et de leurs organisations a été initialement confiée à l'opérateur Intermon-Oxfam. Après évaluation de la mise en œuvre dudit contrat, le Programme a dû se séparer de l'opérateur pour insuffisance de résultats. Cette situation a amené le programme à trouver des solutions pour réaliser les activités de la composante. C'est ainsi que l'ONG Moustagbal a été identifiée pour l'encadrement des producteurs maraîchers et des producteurs de semences, la (Fédération des Associations de Promotion des Langues du Guéra (FAPLG) pour l'alphabétisation et des prestataires recruté pour assurer le suivi-encadrement des OP sous la supervision directe du chef de composante. Dans le même temps, le CNCPRT et le CELIAF ont été chargés du renforcement des capacités des OP dans le cadre d'une convention, de même que le BNSP pour le suivi et la certification des semences, et l'ITRAT pour la caractérisation et le suivi de l'écotype.
12. Le Fonds d'appui aux OP (FAOP) est envisagé comme une expérimentation à petite échelle, visant à tester des méthodes d'appui aux OP reproductibles si elles se révèlent performantes.

La majorité des résultats a été produit en 2014, suite à la reprise des activités par le Programme. Le PADER-G a expérimenté avec succès un dispositif de financement tripartite associant la contrepartie des OP, la subvention du FAOP et le crédit du Réseau des CEC. Cet acquis méthodologique devra être mis en échelle dans le cadre de la mise en œuvre du PARSAT. Toutefois, la mission déplore que le Programme n'ait pas développé une stratégie adéquate visant à accompagner les activités promues dans le cadre de ce dispositif tripartite. Les besoins des OP financées sont, entre autres, la formation sur la conduite technique des activités, la formation en gestion et en entrepreneuriat, l'appui à la commercialisation des produits des OP et la mise en place d'un dispositif d'appui-encadrement et de suivi des AGR.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Faire de 2015 une année de parachèvement des réalisations physiques ; et de 2016 une année de consolidation des acquis	UCGP/MAE	2015/2016
Organiser un processus de capitalisation des pratiques dans les domaines d'intérêt et de se doter de compétences sur l'accompagnement des AGR ; en vue d'une mise en échelle efficiente dans le cadre du PARSAT	UCGP/Cpste3	31 mars 2015

## C. Produits et effets

**Composante 1.** *Les produits et effets de la Composante 1 sont jugés satisfaisants.*

**Composante 1.** *Les produits et effets de la Composante 1 sont jugés satisfaisants.*

13. L'Objectif assigné à la Composante 1 est de contribuer à doter la zone du Programme d'infrastructures de base permettant d'améliorer les conditions de vie des populations, leur sécurité alimentaire, et leur accès aux marchés et services essentiels. Cet objectif est réalisé à travers trois sous-composantes opérationnelles à savoir : (1.A) *Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement*; (1.B) *Amélioration de la disponibilité de céréales en période de soudure* ; (1.C) *Amélioration de l'accès aux marchés ruraux*.
14. **Sous-composante 1A : Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement.** Elle vise la réalisation d'infrastructures d'alimentation en eau potable et d'assainissement, la mise en place de mécanismes de gestion et de maintenance durable des infrastructures, et des campagnes d'information, éducation et communication sur l'hygiène et l'assainissement.
15. **Accès à l'eau potable.** Le DCP prévoyait la construction de cent (100) forages équipés de pompes à motricité humaine (PMH) et la réhabilitation de vingt (20) anciens forages mis en place par le PSANG II. Au moment de la RMP, le Programme avait déjà réalisé deux nouveaux forages et réhabilités vingt (20) anciens forages du PSANG II. Les travaux de foration étaient en cours d'exécution pour quarante-huit (48) nouveaux forages et le marché pour les cinquante (58) derniers forages était en cours d'adjudication.
16. La mission a constaté que les infrastructures physiques respectaient les normes techniques nationales et le schéma directeur. Il est préconisé de sécuriser les sites par une porte, particulièrement pour les sites réhabilités.
17. **Recommandations de la mission pour la période 2015-2016.** La mission recommande d'accélérer la réception des ouvrages déjà terminés et de terminer rapidement les chantiers en cours. Lors des travaux de foration, l'UCGP devra s'assurer que les études géophysiques sont menées durant la période appropriée et que le rayon de prospection soit élargi à 2 km autour du village. Pour les forations négatives (environ 15% des sites), la mission recommande de faire un avenant afin de procéder à de nouvelles études géophysiques et des forations dans un rayon allant jusqu'à 2 km autour du village.

18. La mission recommande en outre de mettre l'accent particulier sur le renforcement des capacités des bénéficiaires à travers les Comités de Gestion des Points d'Eau (CGPE) en 2015 et 2016 (sensibilisation, formations et recyclage et suivi).
19. **Assainissement:** L'objectif initial était d'installer 100 latrines institutionnelles mais le Programme a opté d'installer à la place des latrines familiales, plus faciles à maintenir par la population. L'objectif révisé était de 700 latrines familiales (en trois vagues : 300 en 2014, 300 en 2015, et 100 en 2016) dans 6 villages cibles. Le Programme a déjà acquis 300 dalles (par l'entremise de l'opérateur I-O) et construit 266 latrines. La contribution des ménages désireux de bénéficier de l'appui du Programme est un préalable et consiste à creuser les fosses, tandis que le recrutement d'un maçon pour le soubassement et l'installation de la dalle sont à la charge du Programme.
20. La mission a constaté un fort engouement de la population dans les villages ciblés pour la mise en place des latrines. Le nombre de fosses creusées va au-delà des premiers 300 latrines ciblées. Cet engouement est d'autant plus manifeste que lors de l'interruption temporaire occasionnée par le retrait de l'opérateur I-O, certaines des fosses creusées se sont rebouchées lors de l'hivernage et les populations ont dû les recreuser. Par ailleurs, la mission recommande de diligenter la mise en place des latrines familiales dont les fosses sont déjà creusées. L'opération d'assainissement s'arrêtera en 2015 et ne devra pas dépasser un total de 600 latrines familiales. La mission recommande d'appuyer à l'installation des latrines institutionnelles dans les écoles et à proximité des lieux de culte surtout dans les villages partenaires.
21. Le Programme continuera les campagnes de sensibilisation sur l'hygiène et assurera un suivi continu des CGPE. Des visites d'échanges dans les six villages bénéficiaires de l'initiative d'assainissement seront organisées au profit des populations des neuf villages identifiés au départ, mais qui n'ont pas été ciblées par l'appui du Programme.
22. **Sous-Composante 1B. Amélioration de la disponibilité des céréales en période de soudure.** Elle concerne la construction d'infrastructures de stockage et leur dotation en stock de céréales, l'encadrement des comités de gestion des banques, et une « opération test » de mécanismes d'atténuation des risques de crises alimentaire par la mutualisation des risques.
23. L'objectif initial était de 65 magasins à construire et doter de stocks initiaux de céréales, mais a été révisé à 66 magasins. A mi-parcours, 40 magasins de stockage sont en cours de construction parmi lesquels 26 ont été réceptionnés. Un total de 207 tonnes de céréales, représentant 75% des stocks initiaux, a été mis à la disposition des 26 magasins terminés. Le Programme a en outre procédé à la réhabilitation de 9 magasins mis en place par le PSANG II et a contribué à la formation et à l'encadrement de 312 COGES. L'étude de faisabilité portant sur un mécanisme de mutualisation des risques entre banques céréalières a été réalisée par l'opérateur I-O en 2013 mais le schéma proposé pour de mutualisation des risques n'a pas été accepté par le PADER-G.
24. La mission recommande d'accélérer la construction des magasins restants pour éviter de se retrouver freiné par la saison des pluies et pour permettre un temps de suivi et d'encadrement suffisant des bénéficiaires avant la fin du Programme. Pour ce qui est du partenariat avec Caritas AURA: (i) mettre l'accent sur le renforcement des capacités des COGES: formations, échanges d'expériences; (ii) mise en réseau; (iii) intégration dans la Fédération des Banques de Céréales.
25. Les Banques de Soudure pourront être un point d'entrée pour les initiatives d'amélioration de la production et productivité prévue dans la composante 3. La mission recommande ainsi de mettre en place des fonds de semences à titre pilote dans quelques BS ciblés en s'inspirant de l'expérience de Caritas Aura dans la Zone du Projet. La mission recommande en outre de d'appuyer la mise en œuvre d'activités spécifiques au profit des femmes membres des BS telles que le maraîchage.
26. Concernant l'articulation avec la Composante 2, la mission encourage le Programme à sensibiliser les membres des Banques de Soudure à entrer en relation avec les caisses de l'UCEC-G pour s'enquérir des produits et services disponibles. De même, la mission recommande à l'UCEC-G de promouvoir leurs produits auprès des membres des BS.

27. **Sous-composante 1C. Amélioration de l'accès aux marchés.** La sous-composante vise à aménager 50 Km de pistes rurales afin de désenclaver des zones à haut potentiel économique et de faciliter l'accès aux marchés. Une étude de faisabilité portant sur 110 km sur la piste Melfi-Amkharouma-Temki a été réalisée et un tronçon de 58.8 km a été finalement retenu. Le marché d'aménagement de ladite piste est en cours d'approbation. La mission rappelle que l'exécution de cette activité risque d'être compromise si le marché n'est pas approuvé avant février 2015. De même, la mission recommande la mise en place de Comités Villageois d'Entretien des Pistes en vue d'assurer la durabilité des investissements.

**Composante 2. Les produits et effets de la Composante 2 sont jugés satisfaisants**

28. L'objectif de développement de la composante 2 « amélioration de l'accès aux services financiers » vise le repositionnement du réseau de CEC sur un segment de marché rentable permettant d'accélérer l'atteinte de l'autonomie opérationnelle et la viabilité de l'offre de services financiers adaptés aux besoins spécifiques des populations rurales de la région du Guéra. Il s'agissait plus spécifiquement de : i) de reconfigurer le dispositif opérationnel et institutionnel des caisses conformément à la réglementation en vigueur ; et ii) de promouvoir les meilleures pratiques de gestion au sein du réseau. A cet effet, les caisses seront repositionnées sur des segments majeurs de rentabilité tout en s'assurant de l'accès du plus grand nombre aux services financiers. Le projet appuiera : i) la réalisation d'une étude de faisabilité du réseau proposant la configuration de l'entité, sa forme juridique et un plan de réseautage; ii) la mise en œuvre du plan de réseautage ; iii) le renforcement continu des capacités des organes et du personnel technique du réseau et des institutions de base affiliées : formation, appui conseil, voyages d'études ; iv) la préparation et la mise en œuvre du plan d'affaires pour le développement du réseau ; et v) l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de pilotage et du système d'information de gestion.
29. A la date de la RMP, les produits et effets réalisés par la composante depuis le démarrage du projet se résument comme suit :
- (a) **Restructuration du réseau.** La restructuration du réseau est en bonne voie malgré le retard dans l'obtention des agréments qui a impacté négativement le processus d'extension et de croissance de l'UCEC-G. Le réseau UCEC-G comprend à présent 14 Caisses d'Epargne et de Crédit (CEC), dont 11 actives et 9 agréées depuis octobre 2014 par la COBAC, de 25 guichets rattachés à ces caisses et d'une Union qui a aussi reçu l'agrément. Les trois autres caisses créées (reconnaissance légale) sont au stade de la construction des locaux et la mise en place des organes de gouvernance. Les agréments des cinq nouvelles caisses doivent être une priorité du réseau en 2015.
  - (b) **Résultats.** Les 11 caisses opérationnelles affichaient au 31/10/2014 les résultats suivants : (i) 23 807 membres par rapport à une prévision de 33 450 en fin de projet, soit un taux de réalisation de 71%, (ii) 983 850 616 FCFA d'encours de crédit par rapport à une prévision de 1 778 112 469 FCFA, soit un taux de réalisation de 55%, (iii) 9371 emprunteurs par rapport à une prévision de 23 740, soit un taux de réalisation de 39%, (iv) 3 998 emprunteurs sont des femmes avec un encours de crédit de 254 086 032 soit 43% des emprunteurs et 26% de l'encours ; (v) un taux d'autosuffisance opérationnelle de 90% par rapport à une prévision de 121% soit un taux de réalisation de 74%, (vi) 840 493 406 FCFA d'encours d'épargne (dont 13% en dépôt de garantie) par rapport à une prévision de 801 862 973 FCFA, soit un taux de réalisation de 105% ; (vii) le taux de portefeuille à risque est de 8% par rapport à un objectif de 3%.
  - (c) Ces indicateurs démontrent certes une progression graduelle du réseau vers l'autonomisation, mais restent en deçà des prévisions pour la période sous revue. Ceci est dû en partie aux difficultés rencontrées dans l'obtention des agréments et un manque de ressources.
30. **La consolidation et la professionnalisation du réseau.** Les résultats obtenus avec l'appui du CIDR sont les suivants: i) les états financiers des 11 CEC et de la faïtière établis et les comptes 2012 et 2013 certifiés, ii) deux Caisses Urbaines ouvertes et opérationnelles à Mangalmé et

Melfi, iv) un programme d'éducation financière pour les membres et les élus conçu et en attente de validation, v) un contrat d'assistance juridique signé avec un cabinet d'avocats, v) l'audit du portefeuille crédit des caisses urbaines de Mongo et Bitkine réalisé, permettant ainsi d'avoir une situation précise des impayés et de redresser les deux caisses, vi) l'informatisation du système de gestion des CEC de base et l'Union ; vii) la mise en place des services techniques de l'UCEC-G, viii) l'organisation des AGO des CEC de base et de l'UCEC-G, ix) la contractualisation d'un Expert-Comptable agréé comme Commissaire aux Comptes pour l'UCEC-G pour trois ans. Le RMP a constaté que les résultats de la consolidation et la professionnalisation du réseau couvre en grande partie les aspects organisationnels et administratifs au détriment de la rentabilisation des caisses et de l'Union. En plus de la consolidation et de la professionnalisation du réseau, la mission recommande que l'UCEC-G, le CIDR et le PADER-G accentuent les efforts pour l'amélioration de la rentabilité des caisses et de l'Union.

31. **L'amélioration de l'offre de services.** Les principaux résultats sont : i) les lieux d'implantation des 3 nouvelles caisses identifiés (BarhSignaka, Melfi et Mangalmé) ainsi que la tenue des Assemblées Générales Constitutives, ii) une convention signée en janvier 2014 avec le Ministère en charge des microcrédits pour la mise à disposition d'une ligne de refinancement de 300 millions de FCFA, dont la première tranche de 100 million décaissée et la demande de la seconde tranche introduite ; iii) une convention de prêt signée en juillet 2014 avec le Projet de la microfinance au Tchad (PROMIFIT) pour 100 millions de FCFA dont 60 millions décaissés, (iv) le crédit-jour du marché, un produit bien apprécié par les femmes est vulgarisé dans quatre caisses ; v) des études de faisabilité réalisées pour trois nouveaux produits (crédit islamique, crédit agro leasing et le crédit warrantage), (vi) une convention signée avec le PNUD pour le déploiement à Goz-Béida afin de couvrir les coût de fonctionnement pendant un an et fournir 10 millions de fonds de crédit.
32. L'UCEC-G compte aujourd'hui 21 agents de crédit qui gèrent en moyen 321 dossiers par agent de crédit, ce qui est dans les normes des meilleures pratiques du secteur. Par contre, l'encours de crédit par agents de crédit reste trop faible à 46,7 millions en moyenne assurer la rentabilité des CEC.
33. La sensibilisation doit être renforcée en fréquence et qualité (ciblage des marchés pour des produits spécifiques et en lien avec les autres composantes) pour d'attirer plus de clients. La composante 2 est fortement articulée avec les autres composantes notamment à travers :
  - i. Le Fonds d'appui aux organisations de producteur (Composante 3) qui est un mécanisme de financement durable tripartite faisant intervenir un octroi d'un crédit de l'UCEC-G, une subvention du PADER-G et une contrepartie des bénéficiaires. Entre autres, la mise en œuvre du warrantage nécessitera une collaboration rapprochée entre les CEC, les OP et les gestionnaires des banques de céréales.
  - ii. Les séances d'animation et de sensibilisation des villages bénéficiant d'appui en point d'eau, de points et banques de soudure (Composante 1) peuvent être des opportunités pour mener des campagnes de sensibilisation sur l'accès aux services financiers. Des synergies peuvent être créées entre les Composantes I et la Composante II afin que les ressources financières mobilisées les comités de gestion des points d'eau (CGPE) et les comités de gestion des banques de soudure (CGBS) soient logées dans des comptes ouverts dans les CEC.
34. Le processus de requête des agréments des neuf caisses et l'Union a pris plus de temps que prévu et ce délai a un impact négatif sur le développement du réseau. La requête d'agréments pour les caisses nouvellement mises en place risque également de prendre du temps. La mission ne recommande que l'UCEC-G diligente la finalisation des dossiers de demande d'agréments.
35. Le réseau traverse actuellement une période difficile avec la démission du directeur de l'Union. Ceci coïncide avec la fin du contrat de CIDR. Le risque est important pour le réseau vu sa

- fragilité financière, la faible capacité des élus et le besoin d'orientation des caisses. Par ailleurs, avec les agréments nouvellement accordés, se présentent des nouvelles opportunités de stabiliser et faire croître les volumes du réseau. Pour ces raisons, il sera important d'agir rapidement pour démarrer le processus de sélection d'un nouveau Directeur. Selon la réglementation en vigueur au CEMAC, il encombre au Conseil d'Administration de recruter le Directeur du réseau qui recrute ensuite le reste du personnel après avis favorable du CA. Le profil du Directeur doit être conforme à celui défini par la réglementation CEMAC (article 31).
36. L'UCEC G s'est dotée d'un nouveau logiciel performant et conforme à la réglementation. Il faut optimiser l'utilisation dudit logiciel en travaillant avec les gérants sur l'exploitation des informations pour une meilleure gestion des caisses. Par ailleurs, l'interconnexion prévue exige d'onéreux investissements car la connexion internet reste trop faible dans les zones rurales. La mission recommande qu'une analyse coût/bénéfice soit réalisée avant d'envisager cet investissement.
37. Les postes prévus au sein de l'UCEC-G sont conformes au type de réseau mis en place. Toutefois, la capacité du réseau de prendre en charge le financement de ses charges d'exploitation y compris son personnel n'est encore garantie. Vu que le réseau doit commencer dès 2015 à faire supporter progressivement les charges des CEC par les caisses, l'UCEC-G doit faire des arbitrages sur les postes vacants en se basant sur les projections de revenu réaliste.
38. L'UCEC-G a commencé à négocier des partenariats stratégiques avec les opérateurs capables de fournir les services de transfert aux clients y compris à travers l'utilisation de la technologie du téléphone cellulaire. Ces initiatives répondent à une demande des clients, car elles peuvent contribuer à faciliter les paiements. Ces initiatives sont à encourager, toutefois, il faudra veiller à négocier des contrats bénéfiques à l'UCEC-G.
39. Les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la composante sont les suivantes :
- Les compétences des élus en matière de gestion transparente sont des éléments majeurs pour le réseau, car les élus jouent un rôle primordial dans l'administration et le fonctionnement des caisses. Ceux sont les élus qui doivent orienter et conduire la vision et la stratégie de l'Union. Cependant, tous les élus ne jouent pas pleinement ce rôle qui est le leur.
  - L'assistance technique et l'UCGP continuent d'occuper une place importante dans les prises de décisions des responsables de l'UCEC-G. Ils devraient rester en arrière-plan dans le processus de prise des décisions afin de responsabiliser les conseils d'administration.
40. Les perspectives de durabilité du réseau existent et se renforcent graduellement. Sur les 11 CEC, deux CU et deux CR arrivent à couvrir leurs charges d'exploitation à 100%, tandis que cinq CEC sont à des niveaux de couverture de leurs charges compris entre 60 et 70%. Le suivi et le renforcement de la rentabilité des caisses deviennent prioritaires et exigent des stratégies d'accroissement des ressources (épargne et refinancement), de maîtrise des impayés, et de productivité des agents. Afin de mieux orienter et gérer sa croissance, le réseau doit faire des projections de revenu mensuel et mettre un accent sur la gestion de la trésorerie dans les caisses pour optimiser les ressources disponibles. Le plan d'affaires doit être révisé en 2015 et les projections financières doivent être suivies rigoureusement avec les ajustements annuels afin de dégager plus de visibilité.

**Composante 3. Les produits et effets de la Composante 3 sont jugés moyennement satisfaisants**

41. **Objectifs.** D'une manière générale, il s'agit du renforcement des capacités des OP à la base et de la capacité de leurs groupements à rendre des services à leurs membres. Plus spécifiquement, pour ce qui concerne la sous-composante 3A, il est prévu d'élaborer 40 plans d'affaires, financer 40 microprojets, d'assurer la formation des OP en techniques

- d'organisation, gestion, entreprenariat et commercialisation des produits et; assurer le suivi-encadrement des 40 « entreprises » promues ; et pour la sous-composante 3B, le programme devra susciter l'émergence d'un mouvement paysan fort à travers la promotion du réseau des OP à même de rendre des services à ses membres (fonction de services), initier des actions collectives visant la résolution des problématiques de développement local (fonction de représentation et d'implication dans le développement local) et mettre en œuvre des opérations pilotes visant à tester des techniques d'augmentation de la production/productivité agricole et de gestion du risque climatique.
42. **Fonds d'appui au développement des activités économiques et productives des OP.** D'une manière générale, on peut noter que le programme a atteint et quelquefois dépassé, à mi-parcours, la majorité des objectifs assignés. Les réalisations du programme peuvent se résumer comme suit : une étude sur les OP conduite (100%), 40 plans d'affaires élaborés (100%), 50 projets pilotes élaborés (167%), 82 OP suivi (59%), 82 promoteurs encadrés (273%), 348 personnes formées (44%) et 40 ateliers départementaux d'auto-évaluation organisés (250%). Par contre, en ce qui concerne les expériences réussies en matière de plans d'affaires et de projets pilotes capitalisés et diffusés elles n'ont pas pu être appréciées, car les premiers cycles de mise en œuvre des actions sont en cours en ce moment en raison de la mise en place tardive des financements.
43. **Expérience de financement à coût partagé tripartite des OP.** Il était prévu d'appuyer les OP à travers un financement bipartite : une participation de l'OP et une subvention du programme. Dans le but d'une plus grande implication des OP dans la recherche de financement et la gestion de leurs affaires, l'UCGP a intégré dans le manuel du FAOP une stratégie de financement tripartite impliquant l'OP (participation, 10 à 30% selon l'activité), l'UCEC (crédit, 50 à 65%) et le programme (subvention, 15 à 45%). Cette innovation a permis de familiariser les OP avec l'organisme de financement qu'est l'UCEC. La stratégie de financement tripartite devra être bien documentée, capitalisée et étendue à plus grande échelle dans le cadre de projets et programmes à venir.
44. **Besoin de consolidation des OP.** La mission a constaté que les OP promues présentent encore des insuffisances nécessitant un accompagnement pour poursuivre le renforcement de leurs capacités techniques et managériales. Le programme devra donc s'atteler à répondre au besoin d'appui des OP financées, à les consolider, à affiner les démarches et méthodes d'appui aux OP, afin d'en tirer des outils efficaces applicables pour leur reproduction à plus grande échelle dans le cadre du PARSAT.
45. **Dispositif d'accompagnement des OP.** Suite à la non-reconduction du contrat de l'opérateur Intermon OXFAM, le programme a recruté deux (2) prestataires pour appuyer la mise en œuvre des activités. L'étendue de la région exige une équipe plus étoffée. La mission est d'avis que le Programme devra recruter 4 agents et les former en technique d'appui-conseil et en suivi des AGR agricoles.
46. **Alphabétisation.** Dans le cadre du renforcement des capacités des membres des OP, le PADER-G a mis l'accent sur l'alphabétisation de ceux-ci. La mise en œuvre de ce volet est réalisée par l'opérateur FAPLG. La mission a noté que les moniteurs/monitrices formés par Intermon OXFAM en 2013 ont été recyclés par FAPLG en 2014. Les modules d'alphabétisation ont fait l'objet de révision et d'adaptation par la Délégation du Programme Alphabétisation. Les centres sont tous équipés en matériels didactiques et sont régulièrement suivis par la Délégation de l'alphabétisation. A date, 1008 personnes ont fréquenté les classes d'alphabétisation. Le programme devra renforcer les acquis de ces 1008 apprenants en faisant en sorte qu'ils achèvent tous le cycle des classes d'alphabétisation.
47. **Appui aux producteurs semenciers et mise en place du réseau.** Afin de pérenniser l'activité de production de semences améliorées dans la région du Guéra, le programme a assuré la formation, en 2014, de 102 multiplicateurs dont 18 femmes sur les techniques de production et de conservation de semences. Afin de permettre à ceux-ci de mieux organiser leur profession (acquisition de pré-bases, production, recherche de marchés et organisation de la vente, défense des intérêts des membres etc.), le programme appuiera l'émergence d'un réseau de producteurs semenciers dans le Guéra.

48. **Dispositif d'encadrement des producteurs (paysans leaders).** Le programme a assuré la formation de paysans leaders dans le cadre du développement du maraîchage. Ces paysans ont également participé à des voyages d'échanges qui ont renforcé leurs connaissances en matière d'itinéraires techniques et de gestion d'une exploitation. Ils ont restitué aux membres de leurs groupements et continuent d'apporter des appuis à ceux-ci. Le programme devra utiliser les compétences de ces leaders en leur proposant des missions de formation « paysan à paysans » qui pourraient donner de bons résultats.
49. **Développement de la production maraîchère.** Le barrage de Moukoulou réalisé en 2009 dans le cadre du Projet de valorisation des eaux de ruissellement et de surface (PVERS) a été réhabilité par le PADER-G avec la collaboration du PAM, en raison d'une menace d'écroulement qui inquiétait les habitants de la zone. Le PVERS ayant construit le barrage n'avait pas eu le temps d'en faire les aménagements ni en aval, ni tout autour. Le stock d'eau est d'environ 770 000 m<sup>3</sup> et pourrait profiter à 782 ménages, soit 3 931 habitants si l'aménagement se réalisait. La zone d'influence du barrage tout le long des ouadis en aval, avec la remontée de la nappe phréatique, est en permanence humide facilitant les activités maraîchères dans ces endroits. L'aménagement autour du barrage, en facilitant la mise en valeur des sites, concourra à satisfaire les besoins en sécurité alimentaire des populations de la zone. Le programme devra organiser un atelier de réflexion sur la petite irrigation autour du barrage de Moukoulou, et qui devra aboutir très rapidement à une étude de faisabilité.
50. La mission a constaté la faible représentation des femmes et des jeunes dans les activités pilotes financées par le PADER-G. Ainsi, pour relever le niveau de participation de ces groupes cibles dans les opérations pilotes, le programme devra les cibler plus particulièrement. On pourrait choisir huit OP (4 OP de féminines et 4 OP de jeunes) dans le maraîchage et leur **apporter un appui conséquent en protection des cultures, puits maraîchers, pulvérisateurs et dotation de semences maraîchères.**
51. **Promotion de filières porteuses.** Le programme a fait faire une étude sur les filières arachide et sésame identifiées comme prometteuses. Les conclusions de l'étude validées au cours d'un atelier ont permis de comprendre que l'appui du programme à ces deux filières en favorisant l'accroissement de la production à travers l'utilisation de semences améliorées, l'application de nouvelles techniques de culture, une meilleure organisation de la production, l'accès facilité aux marchés à des prix favorables etc. pourrait créer des conditions d'une sécurité alimentaire durable dans la région du Guéra.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Accélérer mise en place des dernières infrastructures	UCGP, Resp. 1	Mars 2015
Etendre les études géophysiques dans un rayon de prospection à 2 km autour du village	UCGP, Resp. 1	Immédiat
Apporter, en partenariat avec Caritas Aura, un appui au renforcement de la Fédération des Banques de Soudure	UCGP, Resp. 1	Permanent
Elaborer et appliquer une stratégie de désengagement du CIDR et du PADER-G	CIDR/UCEC-G	Juin 2015
Réviser le plan d'affaire et faire des projections de revenu mensuel en mettant un accent sur la gestion de la trésorerie dans les caisses	CIDR/UCEC-G	Juin 2015
Diligenter le montage des dossiers d'agrément des cinq nouvelles caisses	CIDR/UCEC-G	Juin 2015
Diligenter le processus de sélection d'un nouveau Directeur et veiller à ce que le CA de l'UCEC-G soit pleinement impliqué dans ce processus.	CIDR/UCEC-G/UCGP	Mars 2015



Entamer graduellement la prise en charge des charges d'exploitation par les CEC	CIDR/UCEC-G	Juin 2015
Bien documenter et capitaliser la stratégie de financement tripartite des OP aux fins d'une réplification à plus grande échelle	Cpste3	Immédiat et poursuivre en 2015/2016
Profiter des 2 années restant au programme pour consolider les 40 OP promues, affiner les démarches et méthodes d'appui afin d'en tirer des expériences réussies de plans d'affaires et projets pilotes à capitaliser et diffuser	UCGP/Cpste3/RSE	Durant 2015 et 2016
Recruter une équipe de 5 prestataires pour appuyer les OP dont les plans sont en cours d'exécution et appuyer les autres pour leur financement	Prestataires/Cpste3	Février 2015
Renforcer les acquis de ces 1008 apprenants en alphabétisation en faisant en sorte qu'ils achèvent tout le cycle des classes	UCGP/CPSTE/FAPLG	2015/2016
Apporter un appui à l'émergence d'un réseau de producteurs semenciers dans le Guéra	UCGP/Cpste3/MOUSTAGBAL	Dès mars 2015
Utiliser les compétences des leaders paysans en leur proposant des missions de formation « paysan à paysans »	UCGP/Cpste3/MOUSTAGBAL	2015/2016
Le programme devrait organiser un atelier de réflexion sur la petite irrigation autour du barrage de Moukoulou, et qui devrait aboutir très rapidement à une étude de faisabilité. La réalisation proprement dite pourrait se faire dans le cadre du PARSAT	UCGP/Cpste/Prestataire	Février 2015

#### D. État d'avancement de l'exécution du Programme d'Appui Au Développement Rural dans le Guéra (PADER-G)

##### Gestion du programme.

52. Les taux d'exécution physique et financière des PTBA, présentés dans les taux ci-dessous, sont globalement satisfaisants :

##### Taux d'exécution physique des PTBA

Composante	Année	2012	2013	2014
Amélioration des infrastructures de base		6,7%	75%	58,2%
Amélioration à l'accès au service financier		92%	81%	50%

Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs représentations	14%	85%	71%
Coordination, gestion, suivi évaluation de la mise en œuvre	90%	86%	81%
<b>Taux global</b>	<b>58%</b>	<b>81%</b>	<b>63%</b>

#### Taux d'exécution financière des PTBA

<b>Composante</b>	<b>Année</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Amélioration des infrastructures de base		15,8 %	107,4 %	54,2%
Amélioration à l'accès au service financier		9,4%	114,9 %	36,1%
Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs représentations		8,5%	18,1%	54,4%
Coordination, gestion, suivi évaluation de la mise en œuvre		63,5 %	114,5 %	110,8 %
<b>Taux global</b>		<b>44,8 %</b>	<b>96,9%</b>	<b>60,3%</b>

53. **Suivi-évaluation.** En vue de faciliter l'implication de toutes les parties prenantes au programme (équipe de coordination, représentants de ministères, opérateurs, bénéficiaires) dans l'installation et la mise en œuvre du système de suivi-évaluation (SSE), un atelier de partage, d'internalisation du cadre logique et d'élaboration du cadre de mesure de rendement a été organisé du 18 au 19 septembre 2012 à Mongo. Cet exercice participatif a permis de dégager les outils nécessaires au suivi des activités, de la performance du Programme et de son impact qui ont servi de base à l'élaboration du manuel de SSE du PADER-G. Le programme dispose également d'une application informatique qui gère les données et génère en temps réel les différents tableaux de bords de suivi de la mise en œuvre du PTBA et des indicateurs SYGRI de niveau 1, ainsi que le tableau de bord de l'avancement matériel du programme.

54. **Enquêtes de référence.** Le programme a réalisé, dans le cadre de la mesure des effets et de l'impact de ses actions, différentes enquêtes de références. Il s'agit de : l'enquête SYGRI, l'enquête sur les indicateurs d'effet du cadre logique et l'enquête sur les pratiques de mobilité sur la piste Temki-Ankarouma.
55. **Dispositif de suivi participatif.** Le programme a mis en place un dispositif de suivi participatif sur le terrain qui se décline de la manière suivante : i) au niveau des Organisations paysannes appuyées, il s'agira d'assurer le suivi de la performance de l'OP, de leurs plans d'affaires et plans d'action ; ii) au niveau des Points d'eau, le suivi sera focalisé sur le fonctionnement du point d'eau et du comité de gestion ; iii) pour les banques de soudure, le suivi sera orienté sur le fonctionnement de la Banque de soudure et de son comité de gestion, mais également sur les effets engendrés par ces banques sur la sécurité alimentaire des bénéficiaires.
56. Les activités du suivi participatif n'ont pas encore démarré. Le programme a d'abord programmé le renforcement des capacités des acteurs dans l'identification des indicateurs, leur évaluation avec des outils visuels et pictogrammes, les tableaux de suivi simplifiés et la grille d'analyse des changements intervenus. Les comités de suivi formés seront capables d'assurer le suivi de la performance de leur OP (organisation et fonctionnement, planification et exécution d'activités, gestion des ressources matérielles et financières, services rendus aux membres etc.), le suivi des plans d'affaires (comptes d'exploitation, suivi du remboursement du prêt, retombées économiques sur les bénéficiaires), le suivi des plans d'action (tableau de bord), le suivi du fonctionnement des points d'eau, et le suivi des banques de soudure. Ces activités devraient démarrer au cours du premier trimestre 2015 pour tenir compte de ce qu'il ne reste que deux (2) années de mise en œuvre au programme.
57. **Qualité et durabilités des investissements réalisés.** Le niveau de qualité et les perspectives de durabilité des OP promus sont différents selon les activités visitées. Les contraintes majeures liées à la qualité de gestion des réalisations et les chances de durabilité des actions relèvent de (i) la faible maîtrise technique des activités ; (ii) le manque d'informations sur les techniques de commercialisation ; (iii) l'inexistence de mécanismes durables de facilitation de l'accès aux biens et services récurrents ; (iv) l'insuffisance de l'appui-accompagnement ; (v) les contraintes prévisibles d'accès aux marchés ; (v) le besoins d'amélioration des compétences en gestion et entrepreneuriat.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Organiser dans les meilleurs délais les sessions de renforcement des capacités des acteurs du suivi-évaluation participatif (SEP) et démarrer les activités de SEP	UCGP/RSE	Fin mars 2015
Organiser un voyage d'échange au sein d'un projet d'appui aux AGR en vue de capitaliser sur les méthodes et outils existants (outils de diagnostic, outils de gestion, modules de formation, les démarche et outils de suivi-accompagnement, les stratégies commerciales, la construction des filières etc.) pour une prise en charge rapide des besoins d'accompagnement des AGR promues	Responsable de la composante 3	immédiatement
Conduire un diagnostic groupé des différentes catégories d'AGR appuyées et établir des plans de mise à niveau en fonction des contraintes ressorties	Responsable de la composante 3	Début 2015
Conduire une étude sur les besoins en informations, en formation, en technologies approprié etc. des différents types d'AGR	Responsable de la composante 3	Début 2015

## E. Aspects fiduciaires

58. **Gestion financière.** Le dispositif en place est adéquat pour une bonne gestion financière. L'équipe du service administratif et financier a été complétée avec les recrutements d'une assistante gestionnaire (antenne de Melfi) et d'une aide comptable. En outre, le Programme a acquis la nouvelle version multi-projet et multi-site du logiciel intégré de gestion comptable et financière TOM2PRO. Cependant, pour pouvoir bien profiter de la richesse fonctionnelle de TOM2PRO, le Programme devra terminer, dans les meilleurs délais, la vérification et la migration des données transférées dans le nouveau système et l'optimiser par l'utilisation de tous les modules.
59. Concernant la comptabilité, la mission note avec satisfaction le respect des bonnes pratiques comptables notamment : (i) la mise à jour de la saisie, (ii) le rapprochement mensuel des comptes, (iii) l'automatisation des demandes de retrait de fonds, et (iv) la ségrégation des tâches. Cependant, la mission a déploré le traitement des transferts de fonds aux prestataires de service comme des réalisations. Ceci entraîne une surévaluation des réalisations. La mission recommande de traiter les transferts de fonds aux prestataires comme des avances de fonds. Les fonds qui n'ont pas encore été utilisés doivent être traités comme partie de la trésorerie du Programme.
60. **Retenues dans les coûts du Programme.** La contribution des bénéficiaires doit être évaluée et comptabilisée dans le système comptable. Présentement, le Programme dispose de données sur la contribution des bénéficiaires, mais celles-ci ne sont pas encore formalisées. Les services techniques devront régulièrement évaluer et certifier cette contribution pour permettre au service financier de l'incorporer dans le logiciel comptable.
61. Le manuel des procédures administratives, financières et comptables, dont certaines parties ne reflètent plus les procédures réellement en vigueur à l'UCGP, doit être entièrement révisé pour donner des indications claires sur certaines procédures entre autres : les per diem, les frais de mission, la gestion du carburant et les frais de communication accordés au personnel. La mise en œuvre du PARSAT étant confiée à la même unité de gestion, le manuel des procédures du PADER-G devra être adapté pour tenir compte du PARSAT.
62. Le compte des opérations du Programme est logé à la caisse urbaine de Mongo. La visite effectuée par la mission auprès de la caisse a prouvé que cette institution est en pleine croissance mais qu'elle a besoin d'une gestion souple pour asseoir sa stabilité financière. Il a été convenu que le plafond du compte des opérations du Programme logé à la caisse urbaine de Mongo soit fixé à 100 millions de F CFA.
63. **Gestion du personnel.** Les contrats de tout le personnel du Programme arrivent à échéance le 31 décembre 2014. Le renouvellement est assujéti à une évaluation positive des performances. Cependant, les agents ont exprimé des doléances sur les salaires qui ne cadrent plus avec le niveau de vie actuelle au Tchad et le contexte rural du Guera. A cet effet, la mission a recommandé au Programme de mener une étude comparative de la grille salariale au Tchad. Sur la base des conclusions et recommandations de l'étude, le Programme soumettra une proposition de revalorisation des salaires au Gouvernement et au FIDA.
64. **Décaissements.** A la date du 30 novembre 2014, les décaissements cumulés sur le prêt sont évalués à 3,1 millions de DTS soit 4,7 millions de dollars USD représentant 54,6% du prêt total évalué à 5,7 millions de DTS. Les décaissements cumulés sur le don sont évalués à 2,9 millions de DTS soit 4,5 millions de dollars USD représentant 55% du don total évalué à 5,4 millions de DTS. Le gouvernement a jusqu'à présent contribué à hauteur de 2,08 millions de dollars USD représentant 82,03% de sa contribution estimée à 2,5 millions de dollars USD.
65. Les réalisations cumulées sont évaluées à 9,6 millions de dollars USD représentant 48% du financement total estimé à 20,1 millions de dollars USD. Les réalisations cumulées sur le Prêt et le Don FIDA sont évaluées à 8,2 millions de dollars USD représentant 47% de la contribution totale estimée à 17,4 millions de dollars USD. Les taux de réalisation des composantes 1, 2, 3, et 4 sont respectivement 36%, 65%, 19% et 85%.
66. L'analyse des décaissements par catégorie de dépenses montre la nécessité de prévoir une réallocation budgétaire, certaines catégories étant dépassées. Les dépassements concernent essentiellement la catégorie 5a d'assistance technique internationale qui est consommée

- jusqu'à 118,9% pour les deux financements confondus (prêt et don) et la catégorie 5b décaissée jusqu'à 122,9%. Cette situation résulte du fait qu'au cours de la formulation du PADER-G, certaines dépenses inhérentes à l'assistance internationale et nationale ont été ventilées dans les catégories des salaires (9) et fonctionnement (8) alors que ces dépenses devraient être prises en compte dans les catégories 5a et 5b. Les faibles taux observés sur ces catégories (8 et 9) respectivement de 29,3% et 33% expliquent cet état de fait. Un faible taux de décaissement (8,8%) est aussi observé au niveau de la catégorie 7b des fonds de mise en œuvre de la composante 2B et 3B, car l'utilisation de ces fonds n'était ni régit par un manuel de mis en œuvre ni explicite dans le document de conception du PADER-G.
67. **Rapprochement du compte désigné au 30 novembre 2014.** Le Programme a démarré les activités avec un dépôt initial de 600 millions de FCA et en avril 2014 le dépôt initial a été porté à 800 millions de F CFA. La mission trouve que ledit montant est amplement suffisant pour recycler la trésorerie du Programme. A cet effet, le Programme devra être régulier dans la préparation des DRFs chaque fois que les dépenses atteignent 30% du montant du dépôt initial. Le rapprochement du compte désigné fait ressortir la situation ci-après : un solde en compte de 475 414 542 F CFA, un solde du compte des opérations de 31 037 772 F CFA, un montant en caisse de 4 748 785 F CFA, un montant de 289 160 637 F CFA de dépenses payées mais qui n'ont pas encore été présentées au FIDA pour remboursement et un montant de 361 734 CFA de chèques en circulation.
68. L'antenne de Melfi fonctionne avec une caisse dont le plafond a été fixé 1,5 million de F CFA et la caisse est alimentée à partir de l'UCGP à Mongo. Pour éviter les tensions de trésorerie à l'antenne de Mongo et pour limiter les mouvements de va et vient de l'assistante de Melfi à Mongo, la mission estime que le Programme peut ouvrir un sous compte à la caisse de Melfi avec un plafond de 10 millions de F CFA. Le compte sera mouvementé par le chef d'antenne de Melfi et l'assistante administrative sous le principe de la double signature.
69. **Contrepartie du Gouvernement.** La contribution du gouvernement est estimée 2,08 millions de dollars USD comprenant 414 millions de F CFA que le gouvernement a libéré en numéraire. Au 30 novembre, le rapprochement du compte fait apparaître, la situation suivante : un solde en compte de 257 146 088 F CFA, un solde en caisse de 1 428 028 F CFA et un cumul des dépenses de 155 425 884 F CFA.
70. **Respect des dispositions de l'Accord de financement.** Les dispositions de l'Accord étaient entièrement respectées. Par contre, il faut noter que le contrat avec OXFAM a été arrêté pour cause de faible performance.
71. **Vérification des états certifiés des dépenses.** La revue réalisée des documents fournis lors de l'audit de l'exercice 2013 a révélé des insuffisances dans la mise à disposition des pièces justificatives. Il s'agit des ordres de mission, des procès-verbaux de réception et des bons de commande qui ne sont pas jointes aux justificatifs. Après vérification, la mission note que les dépenses en question, qui s'élèvent à un montant de 2 248 905 F CFA, sont éligibles mais l'ensemble des documents justificatifs n'avaient pas été transmis à la mission d'audit.
72. Des insuffisances ont été relevées dans la justification des fonds utilisés par les prestataires de service, particulièrement OXFAM. Les pièces justificatives fournies sont parfois incomplètes et mal classées, compliquant l'opération de vérification des dépenses par le service administratif et financier du Programme. La mission a été informée que pour palier ce manquement, une session de formation est désormais organisée à l'intention des nouveaux prestataires avant le paiement du premier décaissement. Pour améliorer cette pratique, la mission recommande que les thèmes ci-après soient abordés lors des sessions de travail et de formation des prestataires de service : formats des rapports, contenu des rapports et régularité des rapports. Trimestriellement les prestataires devront présenter : (i) le rapport financier suivant les lignes budgétaires, (ii) les pièces comptables classées chronologiquement et (iii) l'état de la trésorerie a par le relevé bancaire.
73. **Passation de marchés.** Le circuit national d'approbation des marchés est très long. En guise d'exemple, le processus de signature du marché relatif à la réalisation des forages a duré 8 mois. Ces longs délais du processus d'approbation et signature des contrats ont un impact négatif sur l'avancement des activités du Programme. Par contre, la décision d'instaurer la

Commission Technique d'Ouverture, d'Evaluation et d'Approbation des Marchés du PADER-G (CTOEAM) a contribué positivement à l'avancement des activités du Programme.

74. **La révision du code des marchés publics.** Pour répondre aux préoccupations exprimées par les partenaires, le gouvernement a initié la révision du code des marchés publics mais le décret pour sa mise en application n'est encore pris.
75. En général, les directives relatives aux dispositions des accords de financement ont été respectées sur l'ensemble des 154 marchés exécutés par PADER-G (87 marchés de consultants, 54 marchés des travaux et 13 marchés des fournitures). Toutefois, dans l'avenir les trois membres de la commission interne des marchés devront signer sur le rapport de comparaison des prix. Le classement et le registre des contrats sont bien tenus par le responsable de passation des marchés. Cependant, la mission a appris que celui-ci n'a pas voulu renouveler son contrat. Le Programme est dans l'obligation de recruter un nouveau responsable de passation des marchés dans les meilleurs délais.
76. Aucun marché n'accuse une grande antériorité. Seul le marché qui a connu des problèmes concerne le prestataire de service OXFAM pour lequel le marché a été résilié en raison de contre-performance selon l'évaluation de la Commission mise en place par le PADER-G. Néanmoins, la mission note que cette commission interne était composée uniquement des cadres du Programme. A l'avenir, la mission recommande d'associer un évaluateur externe et, le cas échéant, le prestataire au processus d'évaluation de performance.
77. Sur un total de 342 822 078 F CFA transféré à OXFAM Intermon, le Programme affirme avoir les pièces justificatives pour un montant de 201 572 425 F CFA et que la différence de 141 249 653 F CFA doit être justifiée par OXFAM Intermon. Pourtant, le rapport d'OFXAM montre que les fonds ont été utilisés en totalité. La mission recommande aux deux parties de collaborer ensemble pour recompiler les pièces justificatives avant l'arrivée du second audit programmé au mois de février 2015. Les conclusions de l'audit détermineront le montant qu'OXFAM Intermon devra rembourser au Programme.
78. Une bonne partie du patrimoine de PSANG II a été cédé au PADER-G. Vu que les biens cédés n'apparaissent pas dans le système comptable du PADER-G, ces biens doivent être gérés en extracomptable. L'inventaire de ces biens doit être régulièrement mis à jour et leur affectation doit être clairement définie. Les biens qui ne sont pas utilisés par le PADER-G doivent être restitués au gouvernement. Les prochaines missions de supervisions et d'audits devront passer en revue sur la gestion des biens du PSANGII rétrocédés au PADER-G.
79. **Audit des comptes.** Le Programme jusqu'à présent a reçu deux missions d'audit (2012 et 2013). Les opinions des auditeurs sont sans réserves pour les deux exercices audités. Cependant, les états financiers du PADER-G n'ont pas fait mention des soldes des fonds transférés aux prestataires et qui ne sont pas transformés en activités. La mission recommande que dans le cadre de l'audit de comptes de 2014 que cette insuffisance soit prise en compte et corrigée.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Traiter les transferts aux prestataires comme des avances	RAF, Comptable	Immédiat.
Ouvrir un sous compte à la caisse de Melfi	Coordinateur, RAF	Janvier 2015
Vérifier les pièces justificatives fournies par OXFAM Intermon et organiser l'audit des comptes d'OXFAM Intermon	Coordinateur, RAF, OXFAM	Février 2015
Réviser le manuel des procédures	Coordinateur, RAF	Mai 2015
Evaluer et enregistrer la contribution des bénéficiaires dans le système comptable	RSE, RCI, RCIII RAF, Comptable	Janvier 2015
Mettre à jour l'inventaire des bien cédés au PADER- G par au PSANG II	Coordinateur, RAF, Comptable	Février 2015
Continuer à tenir un atelier sur les formats de rapportage avec les prestataires de service	Coordinateur, RAF, Comptable	Janvier 2015
Valider les procès- verbaux d'évaluation par tous	RPM, RSE	Pour mémoire

les membres de la commission interne de  
passation des marchés

---

## **F. Autres**

### **Partenariat**

80. La mise en œuvre du PADER-G repose sur l'approche "faire faire". C'est sur la base de cette approche que ce programme a conclu des accords avec différents partenaires. Ainsi, les conventions avec Intermon-Oxfam (IO) et le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR), signés en 2013, ont porté sur:
- (a) pour IO, sur la mise en œuvre des activités des sous-composantes 1A « Amélioration des infrastructures de base » & 1B « amélioration de la disponibilité de céréales pendant la période de soudure » de la composante 1 et la composante 3 « Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs représentations » du PADER-G.
  - (b) pour le CIDR sur l'appui technique à la mise en œuvre de la composante 2 « amélioration de l'accès aux services financiers ».
81. En 2014, la convention avec IO a été résiliée, celle avec le CIDR a abouti notamment à l'agrément des CEC qui est un résultat majeur. En vue de préparer la stratégie retrait du CIDR, la convention entre le PADER-G et le CIDR a été recentrée sur les aspects relatifs à la formation et le transfert de compétences aux cadres techniques du réseau des caisses du Guéra. Des nouvelles conventions ont été également conclues avec la Caritas AURA, MOUSTAGBAL pour couvrir les activités anciennement confiées à IO. En plus, quatre protocoles d'accord ont été conclus Direction de l'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement (DAEPA), le Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad (CNCRPT), le Bureau National de Semences et Plants (BNSP) et Direction des Pistes Rurales (DPR). Pour la mobilisation et la formation des bénéficiaires des activités en relation avec l'eau et l'assainissement, le Programme a fait recourt à un prestataire privé.
82. La performance de cette collaboration partenariale varie d'un partenaire à un autre. D'une manière générale, la collaboration avec les services étatiques mérite d'être renforcée tout en étant fondé sur des critères de résultats. Les conventions de mise en œuvre avec les ONG locales semblent donner des résultats satisfaisants.

### **Ajustements et réallocations à mi-parcours**

83. La Revue à Mi- Parcours prend en considération les résultats obtenus par le programme durant la première phase de mise en œuvre et propose à cet effet un certain nombre d'orientations basés sur (i) le niveau de réalisation des activités programmées; (ii) les bonnes pratiques et leçons apprises de la mise en œuvre et (iii) les conclusions des consultations avec les bénéficiaires et les institutions partenaires. L'ajustement principal se rapporte (i) au renforcement des institutions et des AGR promues; (ii) la capitalisation des connaissances en vue de leur mise en échelle dans le cadre du PARSAT. Les groupes cibles et la stratégie de ciblage du Programme demeurent selon la conception. Certaines activités sont rationalisées ou mises en relief selon leur potentiel d'effet, avec des ressources réallouées en conséquence. Aussi, les justifications des ajustements et des réallocations à mi-parcours sont détaillés comme suit :

Hypothèses des ajustements et réallocations

Composante 1 « Amélioration des infrastructures de base »

84. A travers cette composante qui vise à doter la région d'infrastructures de base, le programme va finaliser les activités entamées durant la première phase de mise en œuvre. Il s'agira de (i) accélérer la réalisation des investissements prévus et visant à faciliter l'accès aux infrastructures de base; (ii) intensifier les activités de renforcement capacités des institutions mis en place en vue d'une gestion durable des réalisations. Aucun changement profond dans la



structure initiale de la composante, n'a été proposé. Aussi, le programme au vue du niveau des réalisations, diligentera la mise en œuvre des activités suivantes : (i) la poursuite des activités en cours; (ii) la réalisation des latrines familiales et institutionnelles; (ii) la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités.

85. De façon détaillée, les réalisations en matière d'accès à l'eau porteront sur (i) la réalisation de tests et autres études géophysiques pour la mise en place de nouveaux points d'eau; (ii) l'appui à la mise en place des COGES; (iii) la mobilisation de prestataires pour la formation et/ ou le recyclage, le suivi des comités de gestion; (iv) l'organisation de voyage d'étude en vue de capitaliser sur l'expérience des comités de gestion au sein d'autres projets et programmes FIDA ( PROHYPA) . En matière d'assainissement, le programme envisage poursuivre la réalisation de 300 latrines familiales et expérimentera la mise en place de 8 latrines institutionnelles dans les écoles et les lieux de culte. Il organisera également la formation des réparateurs des forages en mécanique générale. Concernant les banques de soudure, le programme appuiera 50 BS mise en place par les PSANG 2 à travers la dotation en stock initiale et le renforcement des COGES. Le programme travaillera au renforcement des capacités de la faitière des COGES, appuiera la tenue d'un atelier sur la mutualisation des risques et conduira des actions de sensibilisation sur l'adhésion des BS aux CEC. En matière d'accès au marché, le programme veillera à la réalisation effective des 50 km de piste et appuiera à la mise en place de comités villageois d'entretien de cette piste. Enfin il encouragera l'intégration des BS PADER-G dans la fédération de soudure du GUERA, organisera des activités de suivi des effets et de capitalisation.

#### Composante 2 « Amélioration de l'accès aux services financiers »

86. Le principe d'intervention reste le même pour la composante 2, à savoir attacher de l'importance à l'accès aux services financiers de proximité et la professionnalisation du réseau des CEC. Les ajustements proposés résultent des consultations avec les responsables de l'UCEC-G, les partenaires et autres parties prenantes, des constations sur le terrain, des résultats du diagnostic sur la performance de la mise en œuvre, et des tendances d'évolution dans le secteur de la finance rurale dans le pays et surtout dans le GUERA. Dans l'ensemble, il s'agira d'accompagner le réseau dans son processus d'institutionnalisation. Les questions essentielles à traité avec l'appui de l'AT porteront sur (i) l'appui à l'appropriation sociale du réseau par les élus; (ii) le renforcement des capacités des techniciens pour une maitrise technique des opérations; (iii) l'élaboration et le suivi des hypothèses d'équilibre des comptes ou d'équilibre financier; (iv) l'établissement des relations avec le secteur bancaire pour bénéficier éventuellement de refinancement bancaire. Aussi, le programme recentrera ses interventions sur l'appui à (i) la consolidation des performances financières et de la gouvernance des caisses/faitière; (ii) l'amélioration de la prestation des techniciens (iii) l'accroissement de la portée du réseau; (iii) la maitrise des impayés, des charges et l'amélioration des produits; (iv) l'amélioration de la productivité des agents etc.

#### Composante 3 « Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs unions/groupement»

87. Le programme va promouvoir l'accompagnement des AGR promu par les OP en vue de définir des modèles d'AGR reproductibles dans le cadre du PARSAT. L'objectif est d'explorer une approche durable et des outils d'accompagnement des AGR, puis d'appuyer à l'émergence d'un pool de compétences mobilisables au niveau local pour la promotion du secteur des AGR. Cette approche vise à tester et valider une stratégie dont la finalité est d'aider les OP à saisir les opportunités d'investissement, de création de richesse et d'emplois ruraux. Le programme va financer dans ces conditions, des activités de renforcement des capacités des OP et assurera la promotion d'un mécanisme durable chargé de l'appui à la création et/ou au renforcement des AGR promues par le programme à travers le FAOP et les initiatives financées par les CEC à travers leurs activités classiques. Aussi, le programme recentrera ses efforts sur (i) la création d'un fonds unique au profit des OP; (ii) la relecture du FAOP en vue d'intégrer l'option de deux 2 guichets dont l'un, financera les MP selon l'approche expérimentée tandis que l'autre accompagnera les actions pilotes visant la fourniture de services aux producteurs et le développement d'AGR à fort impact sur la réduction de la pauvreté au profit des groupes vulnérable.

#### Composante 4. « Coordination, gestion et suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme»



88. Aucun changement proposé. La priorité est d'améliorer d'avantage d'une part le dispositif de coordination, de gestion et de suivi des interventions et d'autre part les mécanismes d'évaluation des impacts du programme. Cette préoccupation prend en compte aussi bien le niveau pilotage que le niveau d'exécution des activités et devra permettre de trouver un équilibre entre la rationalisation et l'efficacité minimale requise.

#### Décaissement et propositions de réallocation des fonds FIDA

89. Situation des décaissements par composante. La situation des décaissements à date et des ressources disponibles par composante est présentée comme suit : (i) un solde en FCFA de 1 290 054 499,50 pour la composante 1 ; (ii) un solde en FCFA de 55 297 877,41 pour la composante 2 ; (iii) un solde en FCFA de 1 543 552 458,44 pour la composante 3 et (iv) un solde en FCFA de 196 711 864,91 pour la composante 4. Cette situation met en évidence l'insuffisance des ressources au niveau de la composante 2. Une analyse détaillée cette composante montre que la sous composante «2A - Appui à la restructuration du réseau et à la professionnalisation de son Système de Gestion» présente un solde négatif de 374.140.694,52 FCFA.
90. Proposition de réallocation. L'appréciation du niveau de décaissement par composante et par sous composante, de la pertinence des actions prévues pour les deux années restantes et visant le renforcement des capacités des acteurs locaux et la durabilité des investissements promus et/ou à réaliser et le solde disponible estimé à 3 085 616 601,56 FCFA, ont conduit l'équipe de la RMP à proposer une réallocation des ressources du FIDA. Le résultat des différents arbitrages a permis d'établir une nouvelle dotation par composante comme présenté dans le tableau suivant :
91. Le rapport de revue de mi-parcours contiendra une proposition de réallocation des fonds par catégories.

### G. Conclusion

92. Après trois années de mise en œuvre, les investissements du PADER-G ont impulsé une dynamique régionale favorable à l'amélioration de l'accès des populations rurales à l'eau et aux services d'assainissement, aux céréales pendant la soudure et aux services financiers. Au vu, des résultats obtenus, la mission salue les progrès réalisés dans l'appropriation progressive de la démarche du Programme par l'ensemble des parties prenantes. La mission constate également avec satisfaction que le programme est en train de tester avec succès des méthodes d'appui aux OP (BS, mécanisme tripartite, activités modèles, prise en compte de besoins récurrents, etc.).
93. Malgré ces avancées, la mission a constaté que les investissements concourant à renforcer les capacités des bénéficiaires et des institutions locales demeurent insuffisants. En plus des investissements dans des ouvrages, le PADER-G devra accorder une attention particulière durant les deux prochaines années au suivi et au renforcement des capacités des institutions locales, car celles-ci jouent un rôle primordial dans la durabilité des investissements du Programme. En outre, un accent particulier devra être mis sur l'appui-conseil de proximité aux OP et sur les opérations pilotes appuyées. Le Programme poursuivra également ses efforts dans la professionnalisation de l'UCEC-G et l'amélioration de la rentabilité des caisses. Au vu des résultats obtenus à mi-parcours et des opportunités offertes pour affiner les approches et outils développés, le PADER-G facilitera énormément la mise en œuvre du PARSAT.
94. La mission réitère ses remerciements au Gouvernement Tchadien pour la mobilisation de la contrepartie au Programme, l'appui à la mise en œuvre des activités, l'accueil chaleureux et la disponibilité des autorités aussi bien au niveau central et régional tout au long de la revue.

## Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du programme et notes attribuées

### Faits essentiels

Pays	Tchad	No. du projet	1582	No. du prêt/don DSF	820 , 8067
Projet	Programme d'appui au développement rural dans le Guéra			Prêt/don DSF suppl.	
Date de mise à jour	18/12/2014				
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	4	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	6		
Dernière Supervision	1/12/2014	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	16/02/14		

						% Taux de Million USD décaissement
Approbation	15/12/2010			Coût total	20.12	
Accord	20/05/2011	Délai d'entrée en vigueur	10.2	FIDA Total	17.40	55%
Entrée en vigueur	18/10/2011	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	8.95	
Premier décaissement	15/12/2011			Don DSF	8.45	
Examen à mi-parcours	1/12/2014	Dernier amendement		Don FIDA		
Achèvement initiale	31/12/2016	Dernier audit	4/06/2014	Financement national total	2.72	
Achèvement	31/12/2016			Beneficiaries	0.19	
Clôture initiale	30/06/2017			Government (National)	2.53	
Clôture	30/06/2016			Cofinancement total externes		
Nbre de prolongations	0					

### Notes concernant l'exécution du projet

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	3	4	1. Qualité de la gestion du projet	4	4
2. Acceptabilité du taux de décaissement	4	4	2. Exécution du S&E	4	4
3. Fonds de contrepartie	6	6	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	3
4. Conformité à l'accord de financement	5	5	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	4	4
5. Conformité aux règles de passation des marchés	4	4	5. Lutte contre la pauvreté	4	4
6. Qualité et ponctualité des audits	5	5	6. Efficacité du ciblage	4	4
			7. Innovation et leçons apprises	4	4

REPUBLIQUE DU TCHAD

PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT RURAL DANS LE GUÉRA (PADER G)

Rapport de revue à mi-parcours - Dates de la mission: 1-18 Décembre 2014

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du Programme d'Appui Au Développement Rural dans le Guéra (PADER-G) et notes attribuées

8. Prise en climat et environnement	4	4
-------------------------------------	---	---

Justification des notes

La performance générale du PADER-g est considérée comme acceptable avec une amélioration de l'état d'avancement de l'exécution du programme, de la gestion financière, grâce notamment au renforcement de l'équipe à travers des recrutements. La version multiprojet de TOM2PRO a été acquise, mais la vérification et la migration des données transférées doivent être accélérées. Le taux de décaissement du prêt et don avoisine à 55 % à mi-parcours. Les dispositions de l'Accord étaient entièrement respectées. Le circuit national d'approbation des marchés demeure long. Le gouvernement a initié la révision du code des marchés publics, mais le décret pour sa mise en application n'est pas encore pris. Dans le cadre de l'audit des comptes de 2013, les auditeurs n'ont pas été en mesure de certifier les rapports financiers du prestataire de service Oxfam Intermon. Une seconde mission d'audit d'Oxfam devrait avoir lieu en février 2014. Les opinions des auditeurs sont sans réserve pour les comptes du PADER-G. Les outils nécessaires au suivi des activités du projet ont été développés ainsi qu'une application informatique pour générer en temps réel les tableaux de bord de suivi de la mise en œuvre du PTBA et des indicateurs SYGRI de niveau 1, ainsi que le tableau de bord de l'avancement matériel du programme. La participation des femmes et des jeunes dans les activités pilotes financées par le PADER-G doit être rehaussée. Les effets des investissements sur les bénéficiaires devraient faire l'objet d'analyse et de documentation.

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Accès aux infrastructures et services de base	3	4	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	4
2. Accès à des services financiers adaptés	4	4	2. Autonomisation	4	4
3. Renforcement des capacités des OP de base	3	4	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	4	4
			4. Adaptabilité des prestataires de services	3	3
			5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	4
			6. Possibilité réplcation à plus grande échelle	4	4

B.5 Justification des notes

L'option de lancer les marchés de toutes les infrastructures prévues avant la fin de l'année 2014 a été judicieuse, afin de consacrer la deuxième moitié du projet sur le renforcement des capacités des institutions. Vu que tous les marchés d'infrastructures ont été lancés, il y a une forte probabilité d'atteinte des objectifs en termes d'accès à l'eau potable, de disponibilité des céréales en période de soudure et d'accès aux marchés. En ce qui concerne l'accès à des services financiers, la restructuration du réseau de l'UCEC-G est en bonne voie. Le réseau UCEC-G comprend 14 Caisses d'Epargne et de Crédit, dont 11 actives et 9 agréées depuis octobre 2014 par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, 25 guichets rattachés à ces caisses et une Union qui a aussi reçu l'agrément. Le taux de portefeuille à risque est de 8% par rapport à un objectif de 3%. Il est noté une progression graduelle du réseau vers l'autonomisation, mais les indicateurs de résultats restent en deçà des prévisions en raison des difficultés rencontrées dans l'obtention des agréments et des ressources limitées. Les résultats obtenus en termes de consolidation et professionnalisation du réseau recouvrent assez bien les aspects organisationnels et administratifs mais pas suffisamment les aspects liés à l'amélioration la rentabilité. Suite au non-renouvellement du contrat avec l'Oxfam, des ONG locales ont été contractualisées par la mise en œuvre des activités visant à promouvoir l'émergence d'un mouvement paysan depuis la base. La plupart des indicateurs quantitatifs sont atteints, voire dépassés pour la composante 3. Ainsi, le Programme a réalisé 40 plans d'affaires, financé 50 projets pilotes, encadré 82 promoteurs et formé 348 personnes et alphabétisé 1008 personnes. L'expérience de financement tripartite des projets pilotes a été appréciée. En plus des céréales sèches et le maraichage, les filières arachide et sésame ont été identifiées comme prometteuses.

## Évaluation globale et profil de risque

	Précédente	Actuelle
C.1 Actifs physiques/financiers	3	4
C.2 Sécurité alimentaire	5	4
C.3 Qualité de l'amélioration des actifs naturels et la résilience climatique	4	4
C.4 Avancement globale de l'exécution (Sections B1 et B2)	4	4

Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution

C.5 Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)	4	4
---	---	---

Justification des notes sur les objectifs de développement

A mi-parcours, les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire, d'augmentation du revenu et d'amélioration des conditions de vie des populations du Guéra sont encourageants. Le 30 novembre 2014, le taux de décaissement global à mi-parcours se situait à 55% en moyenne. Toutefois, la synergie entre composantes/sous-composantes doit être renforcée afin d'améliorer les performances du Programme. Sont déjà mis en place 40% des forages prévus. Tous les forages prévus seront installés avant la fin de 2015. Concernant l'amélioration de la disponibilité de céréales en période de soudure, 65% des banques de soudure prévues ont déjà été réalisées et dotées de stock initial. En plus des céréales sèches et le maraichage, l'augmentation de la production de l'arachide et du sésame a des impacts directs sur la sécurité alimentaire et les revenus des ménages. Des avancées ont été enregistrées dans l'exécution de la Composante 2 avec notamment l'agrément des UCEC-G, le développement de nouveaux produits financiers, l'amélioration de la marge, et une meilleure visibilité. Toutefois, des insuffisances sont relevées en matière de gouvernance, de rentabilité et stabilité financières. Le Fonds d'appui aux OP (FAOP) a été envisagé comme une expérimentation visant à tester des méthodes d'appui aux OP. Le PADER-G a expérimenté avec succès un dispositif de financement tripartite associant la contrepartie des OP, la subvention du FAOP et le crédit de l'UCECG. Toutefois, la mission déplore que le Programme n'ait pas développé une stratégie adéquate visant à accompagner les activités promues dans le cadre de ce dispositif tripartite. Les besoins des OP financées sont, entre autres, la formation sur la conduite technique des activités, la formation en gestion et en entrepreneuriat, l'appui à la commercialisation des produits des OP et la mise en place d'un dispositif d'appui-encadrement et de suivi des AGR.

C. **Risques** Description succincte des principaux risques concernant chaque section ainsi que de leur impact sur la réalisation des objectifs de développement et la durabilité des résultats

Aspects fiduciaires	L'analyse par catégorie de dépenses indique qu'une réallocation budgétaire est nécessaire, car les taux de décaissement des Catégories 5a et 5b atteignent 119 % et 123 %. Cette situation résulte de l'imputation des dépenses liées à l'assistance dans les catégories des salaires et fonctionnement. Il existe un réel risque de contentieux entre le PADER-G et Oxfam Intermon. Des dépenses pour un montant de 141 249 653 FCFA n'ont toujours pas été justifiées par Oxfam. La seconde mission d'audit d'Oxfam devrait confirmer le montant à rembourser au FIDA. La contribution des bénéficiaires doit être évaluée et enregistrée dans le système comptable. Présentement, le Programme dispose de données sur la contribution des bénéficiaires, mais celles-ci ne sont pas encore formalisées. Les services techniques devront régulièrement évaluer et certifier cette contribution pour permettre au service financier de l'incorporer dans le logiciel comptable. Le manuel des procédures administratives, financières et comptables doit être entièrement révisé pour donner des indications claires sur certaines procédures notamment : les per diem, les frais de mission, la gestion du carburant et les frais de communication accordés au personnel. La mise en œuvre du PARSAT étant confiée à la même unité de gestion, le manuel des procédures du PADER-G devra être adapté pour tenir compte du PARSAT. Le compte des opérations du Programme est logé à la caisse urbaine de Mongo. La visite effectuée par la mission auprès de la caisse a prouvé que cette institution est en pleine croissance dont la stabilité financière doit être consolidée. Il a été convenu que le plafond du compte des opérations du Programme logé à la caisse urbaine de Mongo soit fixé à 100 millions de F CFA.
Avancement de l'exécution du projet	Après un démarrage difficile, le programme a réussi à accélérer la mise en œuvre des investissements prévus avec un nombre significatif d'activités en cours d'exécution sur le terrain, mais la capacité moyenne de certains prestataires de services peut ralentir cette dynamique. Les investissements concourant au renforcement des capacités des bénéficiaires et des institutions locales demeurent insuffisants et devraient faire l'objet d'une attention particulière durant les deux prochaines années afin de conforter les perspectives d'atteinte des objectifs de développement du PADER-G. Les contrats de tout le personnel du Programme arrivent à échéance le 31 décembre 2014. Le renouvellement est assujéti à une évaluation positive des performances. Cependant, les agents ont exprimé des doléances sur les salaires. A cet effet, la mission a recommandé au Programme de mener une étude comparative de la grille salariale au Tchad. Sur la base des conclusions et recommandations de l'étude, le Programme soumettra une proposition de revalorisation des salaires au Gouvernement et au FIDA.
Produits et réalisations	Concernant les travaux de réalisation de la piste rurale, le marché d'aménagement de ladite piste devrait être accéléré afin de terminer les travaux avant le début de la saison des pluies. Le responsable de passation des marchés ne souhaitant pas renouveler son contrat, des dispositions devraient être prises pour recruter un autre expert compétent. Le réseau de l'UCEC-G traverse actuellement une période difficile avec la démission du directeur de l'Union. Le contrat de CIDR en cours arrive à échéance la fin décembre 2014. Il est important que le contrat avec CIDR soit renouvelé durant cette période critique de la vie de l'UCEC-G et le Directeur de l'UCEC-G recruté dans les meilleurs délais. Seules 4 Caisses parviennent à couvrir l'intégralité de leurs charges d'exploitation. En outre, le taux de portefeuille à risque était de 8% en décembre 2014 contre un objectif de 3%. Vu sa fragilité financière de l'UCEC-G, la faible capacité de ces élus et le besoin d'orientation des caisses, un appui technique est encore nécessaire pendant deux ans. Les promoteurs des microprojets issus des plans d'affaires des OP doivent être soutenus avec des formations sur la conduite

	technique des activités, en gestion et en entrepreneuriat.
Durabilité	<p>Le renforcement des capacités des institutions locales en charge de la gestion et de l'entretien des ouvrages est un gage de durabilité des investissements. Les perspectives de durabilité de l'UCEC-G se renforcent graduellement mais la rentabilité des caisses et de l'Union doit être améliorée. Seules 4 Caisses parviennent à couvrir leurs charges d'exploitation à 100%. Afin de mieux orienter et gérer sa croissance, le réseau doit faire des projections du revenu mensuel et mettre un accent sur la gestion de la trésorerie dans les caisses pour optimiser les ressources disponibles et offrir des formations pour renforcer les capacités humaines, organisationnelles et en gestion d'entreprises rurales. Les principaux risques pouvant altérer la durabilité des actions entreprises/ouvrages construits sont : (i) faible appropriation des ouvrages par la population (autogestion et maintenance); (ii) technicité limitée des artisans réparateurs (pour les pompes); et (iii) autonomisation insuffisante du réseau de micro finance UCEC-G au moment du retrait de l'assistance technique du CIDR.</p>

## Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Objectif principal:</b>			
Contribuer à construire les bases préalables à une amélioration durable de la sécurité alimentaire et des revenus des populations rurales dans le Guéra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice d'accumulation des biens par ménages (%)</li> <li>▪ Malnutrition infantile (%)</li> <li>▪ Prévalence des maladies infectieuses liées à l'eau (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquêtes SYGRI</li> <li>▪ Rapports de supervisons</li> <li>▪ Enquête d'impact à l'achèvement</li> <li>▪ Statistiques de la délégation régionale de la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintien de la stabilité politique</li> <li>▪ Stabilité de la situation sécuritaire</li> <li>▪ Budgets sectoriels alloués en totalité et en temps</li> </ul>
<b>Objectif de développement du Projet/Programme:</b>			
L'accès aux infrastructures de base essentielles mises en place par le PADER-G induisent une amélioration durable de la situation sanitaire et alimentaire, de l'accès aux marchés et du développement de petites AGR dans la région du Guéra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de ménages ruraux ayant régulièrement accès l'eau potable</li> <li>▪ Taux de couverture des besoins en eau des populations passé de 20% en 2010 à 25% en 2016 (hors tout nouveau programme d'hydraulique rurale)</li> <li>▪ % de ménages bénéficiant d'une plus grande sécurité alimentaire (taux de couverture de la période de soudure, durée des stocks céréaliers en mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquête de référence</li> <li>▪ Rapports SYGRI et SE</li> <li>▪ Enquête d'impact à l'achèvement</li> <li>▪ Auto évaluation de la vulnérabilité par les Bénéficiaires</li> <li>▪ Rapport des études</li> <li>▪ Rapports du WFP, de la FAO et de la SNRP 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyens effectifs alloués à la mise en œuvre (i) du schéma directeur agricole; (ii) de la stratégie pour le secteur hydraulique; et (iii) de la stratégie de micro finance</li> <li>▪ Rapidité dans la mise en place de l'équipe, du CP et du CTS du Programme</li> </ul>
Le repositionnement du réseau de CECA sur un segment de marché rentable permet d'accélérer l'atteinte de l'autonomie opérationnelle et la viabilité de l'offre de services financiers adaptés aux besoins spécifiques des populations rurales de la région du Guéra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en conformité du réseau avec la réglementation</li> <li>▪ Autonomie opérationnelle (OSS) passée de 10%* en 2010 à 121% en 2015</li> <li>▪ Viabilité financière (ou autonomie financière) : 100% en 2015</li> <li>▪ Portefeuille à risque à 30 jours (pour l'ensemble des CEC : 3% au maximum)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports du MMF</li> <li>▪ Rapports d'achèvement</li> <li>▪ Rapports de supervision</li> <li>▪ Rapports d'évaluation interne à mi-parcours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyens effectifs alloués à la mise en œuvre (i) du schéma directeur agricole; (ii) de la stratégie pour le secteur hydraulique; et (iii) de la stratégie de micro finance</li> <li>▪ Rapidité dans la mise en place de l'équipe, du CP et du CTS du Programme</li> </ul>

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
Les OP sélectionnées mènent des activités rentables et deviennent des structures capables de répondre efficacement aux besoins de leurs membres et d'être des acteurs incontournables dans la région	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % des OP viables appuyées, c'est-à-dire ayant des activités économiques rentables et fournissant des services de qualité à leurs membres, passé de 10%* en 2010 à 30% en 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'IO</li> <li>▪ Enquête de référence</li> <li>▪ Rapport des études</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyens effectifs alloués à la mise en œuvre (i) du schéma directeur agricole; (ii) de la stratégie pour le secteur hydraulique; et (iii) de la stratégie de micro finance</li> <li>▪ Rapidité dans la mise en place de l'équipe, du CP et du CTS du Programme</li> </ul>
<b>Effet 1:</b> Les infrastructures rurales sont effectivement gérées et répondent au besoin des ménages ruraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des forages mis en place et fonctionnels 3 ans après leur mise en place (70%)</li> <li>▪ Pourcentage d'artisans réparateurs fonctionnels 3 ans après leur mise en place (70%)</li> <li>▪ Pourcentage de BS fonctionnelles 3 ans après leur mise en place (70%)</li> <li>▪ Pourcentage des routes (bâties/réparées) maintenues et fonctionnelles 3 ans après leur mise en place (70%)</li> <li>▪ Taux de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux infrastructures rurales mises en place par le PADER-G (%)</li> <li>▪ Pourcentage des CGPE mis en place et fonctionnels 3 ans après leur mise en place (70%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'enquêtes et études spécifiques</li> <li>▪ Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>▪ Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> <li>▪ Tableaux de bord de SE</li> <li>▪ Rapport enquêtes sur le degré de satisfaction/d'attentes des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance des entreprises de forage</li> <li>▪ Gestion saine des ressources mises à disposition de l'opérateur</li> <li>▪ Mécanismes simplifiés pour la décentralisation des commissions d'ouverture des offres</li> </ul>
<b>Produits:</b> 1.1 Réaliser/réhabiliter 100 forages équipés de pompes à motricité humaine (PMH)  1.2 Mener au minimum une campagne de sensibilisation (IEC) sur l'eau et l'assainissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nb de forages réalisés/réhabilités et équipés [100]</li> <li>▪ Campagnes d'IEC réalisée [1]</li> <li>▪ Nombre de bénéficiaires de la campagne d'IEC réalisée [24000]</li> <li>▪ Nombre de latrines institutionnelles réalisées [8]</li> <li>▪ Nombre de latrine familiales réalisées [600]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activités et de SE, Rapport de supervision, tableaux de bords du SE, Rapport d'évaluation interne, rapport des opérateurs</li> </ul>	

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
1.3 Mettre en place et former/encadrer 100 comités de gestion des forages (CGPE) 1.4 1.5 Mettre en place des collaborations avec les acteurs étatiques et privés 1.6 Réaliser une étude sur les conditions de viabilité des banques de soudure et les mécanismes à mettre en œuvre pour cibler les ménages pauvres 1.7 Construire 65 structures de stockage des produits 1.8 Doter les magasins en stock initial de céréales  1.9 Renforcer les capacités de 700 membres des comités de gestion 1.10 Réaliser une étude de faisabilité de mutualisation des risques entre banques céréalières 1.11 Sélectionner 20 banques céréalières fonctionnelles et mettre en œuvre l'opération pilote 1.12 Réaliser/réhabiliter 50 km de pistes rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de CGPE créées/renforcées et encadrées [100]</li> <li>Nb de COGES comptant des femmes dans leurs instances de direction [60]</li> <li>Nb et type de conventions établies avec les acteurs étatiques et privés [1]</li> <li>Étude des BS réalisée [1]</li> <li>Nb de structures de stockage construites [66]</li> <li>Quantité de stocks mis en place [650 tonnes]</li> <li>Nb de bénéficiaires des stocks (hommes, femmes et différentes catégories sociales) [112000]</li> <li>Nb de membres de COGES formés [700] dont 30% de femmes</li> <li>Etude de faisabilité réalisée [1]</li> <li>Plan d'action mis en œuvre, suivi et évalué [1]</li> <li>Nombre de banques inclus dans l'opération pilote [20]</li> <li>Linéaire de routes construites/réhabilitées [58 km]</li> </ul>		
<b>Effet 2 :</b> Le réseau des caisses est reconfiguré/restructuré sur une base rentable et est conforme à la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'unités de base affiliées au réseau exerçant comme des centres de profit (de 41 en 2010, l'effectif des caisses passera à 15 après la restructuration)</li> <li>Agrément de 15 CEC et de l'union du réseau [16]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>Produits:</b> 2.1 Etablir l'unité technique conforme aux meilleures pratiques : mettre en place 4 services techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de services techniques créés [4]</li> </ul>		



Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
2.2 Construire 5 de nouvelles caisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de nouvelles caisses créées [5]</li> </ul>		
2.3 Renforcer les capacités de 106 élus, équipes gérantes, personnel de l'unité technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de sessions de formation [8]</li> <li>Nb de personnes formées [106] dont 30% de femmes</li> </ul>		
2.4 Développer les outils de gestion professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Types d'outils par service technique [4]</li> </ul>		
<b>Effet 3 :</b> Le réseau développe des services et produits adaptés à la demande des populations	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cours d'épargne (F CFA)</li> <li>En cours de crédit (F CFA)</li> <li>Nombre de nouveaux produits et services développés [3]</li> <li>Taux de crédit accordé aux femmes passera de 45 en 2010 à 60 % en 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>Produits:</b> 3.1 Etudier la faisabilité de l'agroleasing et du crédit islamique 3.2 Initier une opération-pilote (échantillon de 4 caisses) pour le warranatge, l'agroleasing et le crédit islamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etudes de faisabilité réalisées [2]</li> <li>Nb de caisses ayant fait l'objet d'opération pilote [4]</li> <li>Volume de crédits distribués [125 000 000]</li> </ul>		
<b>Effet 4 :</b> Le développement d'activités rentables et durables par les OP sélectionnées est assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% de plans d'affaires fonctionnels après 4 ans et ayant permis le développement d'activités rentables (%)</li> <li>Taux de satisfaction des bénéficiaires (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion saine des ressources mises à disposition des opérateurs</li> <li>Collaboration fructueuse entre les opérateurs et leurs partenaires locaux, notamment le CNCPRT</li> </ul>
<b>Produits:</b> 4.1 Réaliser une étude diagnostic socio-économique et institutionnel des OPs 4.2 Appuyer la préparation de 40 plans d'affaires simplifiés et de 30 projets pilotes 4.3 Alphabétiser 400 membres des OPs sélectionnées 4.4 Former 40 OP en capacités institutionnelles, de gestion, d'entrepreneuriat et de commercialisation. 4.5 Appuyer à l'autoévaluation des performances sur la base des plans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude des OPs conduite [1]</li> <li>Nb de plans d'affaires élaborés [40]</li> <li>Nb de projets pilotes élaborés [30]</li> <li>Nb de personnes ayant reçu des cours d'alphabétisation fonctionnelle [1000]</li> <li>Nb d'OP encadrés [40]</li> <li>Nb de promoteurs encadrés [30]</li> <li>Nb d'OP de personnes formées (femmes /hommes/ jeunes) [400]</li> <li>Nb d'autoévaluation organisé [2]</li> <li>Nbre d'OP évaluées [40]</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion saine des ressources mises à disposition des opérateurs</li> <li>Collaboration fructueuse entre les opérateurs et leurs partenaires locaux, notamment le CNCPRT</li> </ul>

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
d'affaire et des projets pilotes			
<b>Effet 5 :</b> Des opérations pilotes d'amélioration de la production et productivité sont testées et les résultats capitalisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réussite des actions pilotes initiées [70%]</li> <li>▪ Proportion de ménages bénéficiaires des actions pilotes faisant état de l'augmentation de leur revenu agricole [80%]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'enquêtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion saine des ressources mises à disposition des opérateurs</li> <li>▪ Collaboration fructueuse entre les opérateurs et leurs partenaires locaux, notamment le CNCPR</li> </ul>
Appuyer à la production des semences améliorées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantité de semences améliorées produites [100 tonnes]</li> <li>▪ Nombre de semencier appuyés [100]</li> <li>▪ Nombre de sessions de formations organisées [3]</li> <li>▪ Nombre de producteurs formés [100]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>▪ Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
Accompagner la production maraîchère	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de maraîchers formés [300]</li> <li>▪ Nombre de puits aménagés [68]</li> <li>▪ Superficie maraîchère emblavées [50 ha]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>▪ Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
<b>Produits:</b> 5.1 Capitaliser et communiquer les résultats des expériences réussies	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nb d'expériences de plans d'affaires, capitalisées et diffusées [6]</li> <li>▪ Nb d'expériences des projets pilotes d'amélioration de la production et productivité capitalisées et diffusées [2]</li> </ul>		
<b>Effet 6 :</b> Les OP du Guéra délivrent des services à leurs membres et se mettent en réseau pour défendre leurs intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage d'OP appuyées rendant des services de qualité à leurs membres passé de 10% en 2010 à 50% en 2016</li> <li>▪ Taux de satisfaction des OP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités de l'opérateur et rapports d'autoévaluation</li> <li>▪ Rapports d'activités du programme et des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion saine des ressources mises à disposition des opérateurs</li> <li>▪ Collaboration fructueuse entre les opérateurs et leurs partenaires locaux, notamment le CNCPR</li> </ul>
<b>Produits:</b> 6.1 Renforcer les capacités OP 6.2 Définir les priorités et élaborer un plan d'action 6.3 Faciliter la mise en réseau des OP (voyages d'échange, ateliers de discussion) 6.4 Réaliser des études sur les filières vivrières porteuses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nb d'OP formées [100]</li> <li>▪ Nb de personnes formées [1000]</li> <li>▪ Nb plan d'action élaboré [1]</li> <li>▪ Nb d'OP mises en réseau</li> <li>▪ Nb d'études filières vivrières menées [1]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Effet 7:</b> La gestion et la coordination du programme assurent une mise en œuvre et un suivi optimaux des activités de terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cible de 80% de taux d'exécution physique des PTBA annuels</li> <li>▪ Cible de 80% de taux d'exécution financière des PTBA annuels</li> <li>▪ Cible 80% de taux de décaissement</li> <li>▪ Transmission à temps (telle que décrite dans l'accord de financement) au FIDA des tableaux SYGRI, des états financiers et des audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'achèvement</li> <li>▪ Rapports de supervision</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Rapports d'audit</li> <li>▪ Rapports SYGRI et SE</li> <li>▪ Etats financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilité de personnel qualifié pour la constitution de l'UCGP</li> <li>▪ Opérationnalité de la cellule administrative et financière et de la cellule SE</li> <li>▪ Logiciel de SE et de comptabilité installé à temps et maîtrisés par le personnel</li> </ul>
<b>Produits :</b> 7.1 Mettre en place et opérationnaliser les outils de gestion et de pilotage du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de manuels de procédures élaborés/révisés [4]</li> <li>▪ Nombre de PTBA élaborés [5]</li> <li>▪ Nombre de Plans de Passation de Marchés (PPM) élaborés [5]</li> <li>▪ Nombre d'audits réalisés [5]</li> <li>▪ Mission de revue à mi-parcours [1]</li> <li>▪ Nombre de rapports financiers élaborés [5]</li> <li>▪ Nombre de missions de supervisions réalisées [10]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activités</li> <li>▪ Manuels des procédures</li> <li>▪ PTBA et PPM</li> <li>▪ Rapport d'audit</li> </ul>	
7.2 Concevoir et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de dispositifs mis en place</li> <li>▪ Nombre d'outputs générés par le système SE</li> <li>▪ Enquête socio-économique de référence conduite [1]</li> <li>▪ Nombre d'enquêtes et études spécifiques réalisées</li> <li>▪ Nombre d'évaluations internes et externes conduites [4]</li> <li>▪ Rapport d'achèvement [1]</li> <li>▪ Enquête d'impact conduite [1]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activités du Programme</li> <li>▪ Manuel de SE</li> <li>▪ Rapport d'enquêtes et d'études</li> </ul>	
7.3 Établir un plan de communication (interne et externe) incluant les objectifs, résultats attendus, activités, moyens à mettre en œuvre et plan de développement annuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de communication élaboré [1]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activité du Programme</li> <li>▪ Rapport de consultation</li> </ul>	

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
7.4 Réaliser les outils nécessaires à la communication et visibilité du projet (spot radio, chansons, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et types d'outils de communication et de visibilité conçus</li> </ul>		

### Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus

Domaine d'action	Mesure convenue	Date	Qui	État d'avancement
Exécution du projet				
	Faire de 2015 une année de parachèvement des réalisations physiques ; et de 2016 une année de consolidation des acquis	2015/2016	UCGP/MAE	
	Organiser un processus de capitalisation des pratiques dans les domaines d'intérêt et de se doter de compétences sur l'accompagnement des AGR ; en vue d'une mise en échelle efficiente dans le cadre du PARSAT	31 mars 2015	UCGP/Cpste3	
	Organiser dans les meilleurs délais les sessions de renforcement des capacités des acteurs du suivi-évaluation participatif (SEP) et démarrer les activités de SEP	Fin mars 2015	UCGP/RSE	
	Organiser un voyage d'échange au sein d'un projet d'appui aux AGR en vue de capitaliser sur les méthodes et outils existants (outils de diagnostic, outils de gestion, modules de formation, les démarche et outils de suivi- accompagnement, les stratégies commerciales, la construction des filières etc.) pour une prise en charge rapide des besoins d'accompagnement des AGR promues	immédiatement	Responsable de la composante 3	
	Conduire un diagnostic groupé des différentes catégories d'AGR appuyées et établir des plans de mise à niveau en fonction des contraintes ressorties	Début 2015	Responsable de la composante 3	
	Conduire une étude sur les besoins en informations, en formation, en technologies approprié etc. des différents types d'AGR	Début 2015	Responsable de la composante 3	
Produits				
	Accélérer mise en place des dernières infrastructures	Mars 2015	UCGP, Resp. 1	
	Etendre les études géophysiques dans un rayon de	Immédiat	UCGP, Resp. 1	

prospection à 2 km autour du village		
Apporter, en partenariat avec Caritas Aura, un appui au renforcement de la Fédération des Banques de Soudure	Permanent	UCGP, Resp. 1
Elaborer et appliquer une stratégie de désengagement du CIDR et du PADER-G	Juin 2015	CIDR/UCEC-G
Réviser le plan d'affaire et faire des projections de revenu mensuel en mettant un accent sur la gestion de la trésorerie dans les caisses	Juin 2015	CIDR/UCEC-G
Diligenter le montage des dossiers d'agréments des cinq nouvelles caisses	Juin 2015	CIDR/UCEC-G
Diligenter le processus de sélection d'un nouveau Directeur et veiller à ce que le CA de l'UCEC-G soit pleinement impliqué dans ce processus.	Mars 2015	CIDR/UCEC-G/UCGP
Entamer graduellement la prise en charge des charges d'exploitation par les CEC	Juin 2015	CIDR/UCEC-G
Bien documenter et capitaliser la stratégie de financement tripartite des OP aux fins d'une répliation à plus grande échelle	Immédiat et poursuivre en 2015/2016	Cpste3
Profiter des 2 années restant au programme pour consolider les 40 OP promues, affiner les démarches et méthodes d'appui afin d'en tirer des expériences réussies de plans d'affaires et projets pilotes à capitaliser et diffuser	Durant 2015 et 2016	UCGP/Cpste3/RSE
Recruter une équipe de 5 prestataires pour appuyer les OP dont les plans sont en cours d'exécution et appuyer les autres pour leur financement	Février 2015	Prestataires/Cpste3
Renforcer les acquis de ces 1008 apprenants en alphabétisation en faisant en sorte qu'ils achèvent tout le cycle des classes	2015/2016	UCGP/CPSTE/FAPLG
Apporter un appui à l'émergence d'un réseau de producteurs semenciers dans le Guéra	Dès mars 2015	UCGP/Cpste3/MOUSTAG BAL
Utiliser les compétences des leaders paysans en leur proposant des missions de formation « paysan à paysans »	2015/2016	UCGP/Cpste3/MOUSTAG BAL
Le programme devrait organiser un atelier de	Février 2015	UCGP/Cpste/Prestataire

réflexion sur la petite irrigation autour du barrage de Moukoulou, et qui devrait aboutir très rapidement à une étude de faisabilité. La réalisation proprement dite pourrait se faire dans le cadre du PARSAT

#### Aspects fiduciaires

Traiter les transferts aux prestataires comme des avances	Immédiat.	RAF, Comptable
Ouvrir un sous compte à la caisse de Melfi	Janvier 2015	Coordinateur, RAF
Vérifier les pièces justificatives fournies par OXFAM Intermon et organiser l'audit des comptes d'OXFAM Intermon	Février 2015	Coordinateur, RAF, OXFAM
Réviser le manuel des procédures	Mai 2015	Coordinateur, RAF
Evaluer et enregistrer la contribution des bénéficiaires dans le système comptable	Janvier 2015	RSE, RCI, RCIII RAF, Comptable
Mettre à jour l'inventaire des bien cédés au PADER- G par au PSANG II	Février 2015	Coordinateur, RAF, Comptable
Continuer à tenir un atelier sur les formats de rapportage avec les prestataires de service	Janvier 2015	Coordinateur, RAF, Comptable
Valider les procès- verbaux d'évaluation par tous les membres de la commission interne de passation des marchés	Pour mémoire	RPM, RSE

---

## **Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)**



Période: 1er janvier à 30 novembre 2014							Objectif fixé au moment de la préévaluation	
Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Service	PTBA	Progrès effectif	%	Progrès effectif global		%
Composante 1 : Amélioration des infrastructures de base								
Sous-composante 1A : Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement								
Réaliser 100 forages nouveaux équipés de pompes à motricité humaine (PMH) et réhabiliter 20 anciens	Nombre de forages réalisés/réhabilités et équipés*	Nbre	100	2	2%	20	120	17%
Mener au minimum une campagne de sensibilisation (IEC) sur l'eau et l'assainissement	Nombre de PEA réalisés*	Nbre				0	2	0%
	Nombre de Campagnes d'IEC réalisée	Nbre	1	1	100%	3	1	300%
	Nombre de bénéficiaires de la campagne d'IEC réalisée	Nbre	14400	2302	16%	8902	24000	37%
	Nombre de CGPE créées/renforcés et encadrés*	Nbre	72	48	67%	95	120	79%
Mettre en place et former/encadrer 100 comités de gestion des forages (CGPE)	Nombre de CGPE comptant des femmes dans leurs instances de direction*	Nbre	100	48	48%	95	36	264%
	Nombre de CGPE formés*	Nbre	120	48	40%	95	120	79%
	Nombre de membres de CGPE formés*	Nbre	600	192	32%	396	600	66%
	Nombre de femme membres de CGPE formés*	Nbre	180	89	49%	100	180	56%
Réalisation de 100 latrines	Nombre de latrines réalisées*	Nbre	700	266	38%	266	100	266%
Sous-composante 1B : Amélioration de la disponibilité des céréales en période de soudure								
Réaliser une étude diagnostic et de viabilité sur les Banques de soudure (BS)	Étude des BS réalisée	Nbre				1	1	100%
Construire 65 structures de stockage des produits	Nombre de structures de stockage construites/Réhabilité*	Nbre	39	14	36%	46	65	71%
	Nombre de BS réhabilité	Nbre	3	3	100%	9		
Réhabiliter 6 anciens magasins villageois mis en place par le PSANG	Quantité de stocks mis en place	tonnes	650	258,75	40%	258,75	650	40%
	Nombre de bénéficiaires des stocks*	Nbre	112000	42642	38%	0	112000	0%
	Nombre d'hommes bénéficiaires des stocks	Nbre	53760	20468	38%	20468	53760	38%
Doter les magasins en stock initial de céréales	Nombre de femmes bénéficiaires des stocks	Nbre	58240	22174	38%	22174	58240	38%
	Nombre de jeunes bénéficiaires des stocks	Nbre	18667	8528	46%	8528	22400	38%
	Nombre de COGES formés et encadrés*	Nbre	109	312	286%	312	140	223%
Renforcer les capacités des comités de gestion	Nb de membres de COGES formés*	Nbre	654	936	143%	936	840	111%
	Nombre de femmes membres de COGES formés*	Nbre	196	126	64%	126	252	50%
Réaliser une étude de faisabilité de mutualisation des risques entre banques céréalières	Etude de faisabilité réalisée	Nbre				1	1	100%
Sélectionner 20 banques céréalières fonctionnelles et mettre en œuvre l'opération	Plan d'action mis en œuvre, suivi et évalué	Nbre				0	1	0%
	Nombre de banques mises en œuvre	Nbre						

## Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie

### Prêt & Don: L-I-820-TD & G-I-DSF-8067-TD

**Tableau 5A: Performance financière par bailleur de fonds au 30 novembre 2014**

Bailleurs	Montant approuvé USD (000)	Montant décaissé USD (000)	Taux de décaissement USD (000)
FIDA	17 401	9 283	53%
Gouvernement	2 529	2 083	82%
BENEFICIAIRES	189	131	69%
<b>Total</b>	<b>20 119</b>	<b>11 497</b>	<b>57%</b>

**Tableau 5B: Décaissement en SDR au 30 novembre 2014.**

		Prêt		Don		Total			
Catégorie	Description	Allocations	Décaissé	Allocations	Décaissé	Allocations	Décaissé	Solde disponible compte FIDA	% décaissement
	Depot initial		522 698,23		502 200,3		1 024 898,50	-1 024 898,50	
<b>1</b>	GENIE CIVIL	1 690 000	856 852,84	1 600 000	823 218,7	3 290 000	1 680 071,53	1 609 928,47	51,1%
<b>2</b>	EQUIPEMENTS, MATERIELS ET VEHICULES	560 000	421 023,76	540 000	404 481,1	1 100 000	825 504,90	274 495,10	75,0%
<b>3</b>	ATELIERS	90 000	48 396,26	90 000	46 498,3	180 000	94 894,58	85 105,42	52,7%
<b>4</b>	ETUDES ET RECHERCHES	60 000	13 276,35	60 000	12 755,7	120 000	26 032,05	93 967,95	21,7%
<b>5a</b>	ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE	490 000	576 247,48	460 000	553 647,3	950 000	1 129 894,75	-179 894,75	118,9%
<b>5b</b>	ASSISTANCE TECHNIQUE NATIONALE	90 000	106 593,77	80 000	102 405,9	170 000	208 999,68	-38 999,68	122,9%
<b>6</b>	FORMATION	180 000	110 892,31	170 000	106 536,2	350 000	217 428,47	132 571,53	62,1%
<b>7a</b>	FONDS D'APPUI AU DEV. DES MICROPROJETS DES OP	110 000	6 170,93	100 000	5 928,9	210 000	12 099,87	197 900,13	5,8%
<b>7b</b>	FONDS DE MISE EN OEUVRE DES COPM. 2B ET 3B	630 000	55 263,41	600 000	53 261,8	1 230 000	108 525,24	1 121 474,76	8,8%
<b>8</b>	COUTS DE FONCTIONNEMENT	380 000	110 699,00	360 000	106 352,2	740 000	217 051,24	522 948,76	29,3%
<b>9</b>	SALAIRES ET INDEMNITES	850 000	284 883,68	800 000	273 699,0	1 650 000	558 582,71	1 091 417,29	33,9%
	NON ALLOUE	570 000	-	540 000	0,0	1 110 000	-	1 110 000,00	0,0%
<b>TOTAUX</b>	<b>TOTAUX</b>	<b>5 700 000</b>	<b>3 112 998,02</b>	<b>5 400 000</b>	<b>2 990 985,5</b>	<b>11 100 000</b>	<b>6 103 983,52</b>	<b>4 996 016,48</b>	<b>55,0%</b>

**Tableau 5C: Performance financière par bailleur de fonds et par composante (en milliers d'USD) au 30 novembre 2014.**

	<b>Prêt/Don FIDA</b>			<b>Gouvernement</b>			<b>Bénéficiaire</b>			<b>TOTAL</b>		
<b>Composante</b>	Montant approuvé	Montant décaissé	%	Montant approuvé	Montant décaissé	%	Montant approuvé	Montant décaissé	%	Montant approuvé	Montant décaissé	%
<b>Avance en compte désigné</b>											-	
Amélioration des infrastructures de base	6 623 000	2 362 066	36%	1 403 000	457 602	33%	133 000	131 251	99%	8 159 000	2 950 919	36%
Amélioration de l'accès aux services financiers ruraux	2 918 000	1 892 198	65%	144 000	233 302	162 %	-	0	-	3 062 000	2 125 500	69%
Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs représentations	4 045 000	770 700	19%	410 000	69 609	17%	56 000	0	0%	4 511 000	840 309	19%
Coordination et Gestion	3 815 000	3 234 608	85%	572 000	493 689	86%	-	0	-	4 387 000	3 728 298	85%
<b>Total</b>	<b>17 401 000</b>	<b>8 259 573</b>	<b>47 %</b>	<b>2 529 000</b>	<b>1 254 202</b>	<b>50 %</b>	<b>189 000</b>	<b>131 251</b>	<b>69%</b>	<b>20 119 000</b>	<b>9 645 026</b>	<b>48%</b>

Le tableau ne prend pas en compte les avances initiales non encore transformées en activités

## ANNEXE II

### Évaluation de la gestion financière lors de la revue à mi-parcours - Questionnaire d'orientation

<b>Pays:</b> TCHAD	<b>Identification du prêt/ don:</b> <b>DON FIDA N° G-I-DSF-8067-TD ET PRÊT N° L-I-820-TD</b>
<b>Nom du projet:</b> PADER-G	
<b>Organisme d'exécution:</b> MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'IRRIGATION (MAI)	<b>CPM:</b> IBRAHIMA BAMBA
<b>Responsable financier chargé de l'examen/ Spécialiste en gestion financière:</b> Jean Bosco RURANGANGABO	<b>Date de l'examen:</b> 16decembre 2014

Objet		Note E/M/F (Élevé, moyen, faible)	Problèmes / Commentaires / Recommandations
<b>A. Risque inhérent</b>			
<b>B. Risque de contrôle</b>			
<b>1. Organisation et personnel</b>			
a.	Adéquation de la structure organisationnelle pour répondre aux besoins fonctionnels du projet	M	La structure organisationnelle est adéquate, toutefois, il faut noter que le responsable de la passation des marchés n'a pas voulu renouveler son contrat et le projet est dans l'obligation de recruter un autre dans les meilleurs délais.
b.	Existence d'une description claire des fonctions relatives aux principaux postes prévus par le projet, y compris les postes fiduciaires	F	Les fonctions sont biens définies les obligations et responsabilités assignées à chaque fonction sont clairement indiquées.
c.	Adéquation du personnel de gestion financière du projet (effectifs et compétences) pour répondre aux besoins fonctionnels du projet	F	L'équipe du service administratif et financier a été complétée le recrutement de l'assistante gestionnaire de l'antenne de Melfi et l'aide du siège à Mongo.
d.	Disponibilité et adéquation des manuels d'utilisation et des directives pour le personnel	M	Manuel de procédures à mettre à jour pour refléter les procédures réelles du projet
e.	Existence d'un système d'évaluation basé sur la performance en place et évaluation de la performance du personnel en temps opportun	M	Seuls les cadres ont été évalués sur l'exercice de 2013. Le programme doit prendre des mesures pour l'évaluation du personnel d'appui et chaque les objectifs pour chaque année doivent être clairement assignés.
f.	Couverture d'assurance maladie adéquate pour l'ensemble du personnel	F	Prise en charge directe par le projet

g.	Païement ponctuel des frais de sécurité sociale	F	Le projet est en règle avec la sécurité sociale. Il n'y a pas d'arriérée.
h.	Personnel suffisamment informé sur la politique nationale et sur la politique anti-corruption du FIDA et les coordonnées pertinentes	F	Restitution à l'équipe par le RAF et le Coordo suite à l'atelier de GF organisé par CFS
<b>2. Budget</b>			
a.	Préparation et approbation du programme de travail et du budget annuels	E	Le projet a été toujours régulier dans la préparation des PTBA. Cependant pour non imputable au PADER-G (changement des CPM). La NO Objection du PTBA de 2014 est arrivée au mois de juillet 2014.
b.	Programme de travail et du budget annuel en ligne avec les catégories de dépense contenues dans l'Accord de Financement. Annexe2.	F	Les lignes de catégories sont respectées. Cependant, il faut signaler que les catégories 5a et 5b ont été sous budgétées parce les salaires des prestataires ont été mis dans la catégorie 9 au lieu de les mettre dans 5a et 5b.
c.	Identification des sources de financement et des agences d'exécution pour chaque catégorie dans le PTBA	F	Les sources de financement sont bien identifiées et la clé de répartition est adéquatement appliquée.
d.	Identification des liens entre les PTBA et les marchés publics (estimation des coûts et des activités). Vérifier les hypothèses à l'appui des estimations de coûts. Testez les articles de grande valeur	F	Il y a une adéquation parce que le programme se renseigne sur les prix qui prévalent au marché au moment de la préparation du PTBA.
<b>3. Flux de fonds et modalités de décaissement/retrait</b>			
a.	Ponctualité du décaissement des fonds par les différentes sources	F	Il y a de la fluidité dans les décaissements. Toutes les DRFs soumises pour paiement ont été honorées.
b.	Ponctualité du décaissement des fonds versés par les contreparties	F	Fonds de contrepartie versés à l'avance pour la durée du projet
c.	Efficacité des canaux de financement	F	Les canaux de financement sont efficace.
d.	Gestion des comptes bancaires du projet autres que les comptes spéciaux, le cas échéant – comptes d'ajustement, fonds improductifs	F	Le projet gère en tout 2 comptes des opérations : l'un pour le FIDA et l'autre pour la Contrepartie du Gouvernement
e.	Gestion du ou des comptes spéciaux/comptes réservés, décaissements	F	
	i) Adéquation du montant de l'allocation autorisée pour assurer l'acheminement correct des fonds.	F	En avril 2014 le dépôt initial a été porté à 800 millions de F CFA amplement suffisant pour recycler la trésorerie du PADER-G.
	ii) Adéquation des méthodes de décaissement utilisées.	F	Les demandes de réapprovisionnement du compte désigné et les DPD.
	iii) Adéquation du support documentaire joint à l'état des dépenses, aux décaissements,	F	Les liasses des justificatifs qui accompagnent les DRFs sont

	remboursements, paiements directs et engagements spéciaux (se reporter à l'Annexe IV et compléter la notation qui découle des constatations).		suffisamment étoffées
	iv) Préparation en temps opportun et exactitude des demandes de retrait	F	Le projet est régulier dans la préparation des DRFs. Cependant, il faut noter qu'en 2013 le projet a connu des tensions de trésorerie à cause DRF 15 et 16 qui ont pris beaucoup de temps au FIDA pour être payées.
	v) Autorisation de la préparation de demande de décaissement.	F	Les demandes de décaissement sont dument autorisées.
	vi) Situation des dépenses débitées du compte spécial mais pour lesquelles la reconstitution n'a pas encore été demandée (les anciens cas doivent être notés)	F	Au moment de la mission les dépenses non encore présentées sont évaluées 280 millions de F CFA représentant 36% du depot initial.
	vii) Régularité du ou des comptes spéciaux, suivi et rapprochements mensuels signés par le gestionnaire du projet. Revoir et évaluer les rapprochements.	F	Tous les comptes sont mensuellement rapprochés.
	viii) Comparer le taux de décaissement par rapport au PTBA et voir s'il est satisfaisant étant donné le temps d'exécution restant. Fournir des observations si nécessaire.	F	Système de suivi budgétaire mensuel avec analyse des écarts (conjointement avec les chefs de composante) à mettre en place
	ix) Recouvrement des soldes des comptes spéciaux à la clôture du prêt	N/A	
<b>4. Contrôles internes</b>			
a.	Séparation des tâches - les responsabilités fonctionnelles suivantes sont effectuées par les unités ou les personnes suivantes: (i) l'autorisation d'une transaction (ii) l'exécution d'une transaction (iii) l'enregistrement de la transaction, et (iv) la conservation des actifs impliqués dans la transaction	F	Les tâches sont bien séparées. Le niveau d'autorisation des dépenses est distinct de celui de l'exécution et de l'enregistrement. Le paiement d'une dépense demande l'intervention du comptable, du RAF et du Coordinateur.
b.	La clarté et la pertinence des processus de décision et la séquence des événements pour les fonctions de contrôle de l'exécution des projets doivent être reflétés dans le Manuel de gestion financière (ou l'équivalent)	M	Le manuel des procédures doit être mise à jour pour intégrer aussi le PARSAT qui démarre bientôt.
c.	Respect du manuel financier	M	Le manuel est respecté mais doit être aussi mise à Jour
d.	Efficacité et efficience des contrôles internes à l'égard des sources de financement autres que le FIDA	F	Le contrôle interne est très accentué par la hiérarchie, l'audit externe et la supervision du Ministère de tutelle sur le fonds de contrepartie.
e.	Adéquation de la gestion des contrats (utilisation du registre des contrats et de la forme de surveillance) et de son enregistrement	F	Un registre de contrats tenu en Excel par le RPM et un registre tiré directement du logiciel de gestion financière. Les données des deux registres concordent parfaitement
f.	Efficacité et efficience du contrôle interne relatif aux dépenses (cycle complet: engagement, paiement, réception des biens et services, approbation des paiements, classification, etc.)	F	Le contrôle interne est assuré avec efficacité à différents niveaux de gestion du projet

g.	Pièces probantes confirmant la livraison et l'acceptation des produits contractés, travaux ou services	M	Les liasses des justificatifs vérifiées révèlent que les pièces sont disponibles mais elles ne sont pas exhaustivement attachées.
h.	Contrôle physique des liquidités, documents et données. Adéquation des systèmes de classement. La petite caisse fait-elle l'objet de réconciliation mensuelle ainsi que de contrôles inopinés; la garde de la caisse et le contrôle des clés	M	Le Comptable et le RAF doivent intensifier les contrôles inopinés des caisses.
i.	Adéquation de la gestion physique de l'argent	F	Les caissiers disposent des caissettes
j.	Ponctualité des paiements aux fournisseurs et consultants	F	Les paiements des fournisseurs et consultants s'effectuent dans les délais.
k.	Admissibilité des dépenses par rapport aux accords de prêt	F	Les dépenses effectuées respectent les dispositions de l'Accord de financement
l.	Légalité / éligibilité des avances de fonds du projet et la justification en temps opportun pour leur utilisation	F	Les avances faites aux opérationnelles sont justifiées dans les délais.
m.	Conformité aux clauses de gestion financière dans les conventions de financement et Lettre à l'Emprunteur	F	Gestion financière conforme aux dispositions de l'Accord de financement et à la lettre à l'Emprunteur
n.	Adéquation de la tenue et mise à jour des registres relatifs aux actifs immobilisés et aux inventaires	F	Les registres des immobilisations sont générés au temps réel par le logiciel
o.	Adéquation des contrôles concernant les actifs du projet, y compris: i) le véhicule et la gestion d'autres actifs (les actifs immobilisés sont-ils marqués, y a-t-il un inventaire effectué sur une base régulière?) ii) la gestion du carburant (les conducteurs maintiennent-ils un journal de bord?) iii) Les autorisations de voyage (y compris les perdiems versés au personnel)	F F M	i) Inventaire physique fait chaque année ii) Consommation du carburant sur carte magnétique et mise en place des carnets de bord des véhicules iii) procédure efficace et transparente à mettre en place pour le calcul/comptabilisation des frais de mission
p.	Adéquation des assurances pour les véhicules et pour les biens	M	Le matériel roulant est assuré mais pas d'assurance pour les autres biens du projet
q.	Ateliers : i) Disponibilité de la liste des participants ii) perdiems versés aux participants iii) Les reçus pour les dépenses atelier	F	Pour chaque atelier, les pièces justificatives se composent de liste de présences des participants, état paiement des perdiems, factures et op pour les autres dépenses.
r.	Pertinence des contrôles et processus d'autorisation pour l'utilisation des fonds (paiements, virements, gestion de trésorerie / bilan de la banque) / et d'autres comptes d'exploitation - non compte spécial	F	Les contrôles sur l'utilisation des fonds sont réguliers
s.	Arrangement avec la banque et contrôles (rapprochement entre les extraits de compte et les états financiers)	F	Les rapprochements bancaires sont effectués systématiquement chaque fin du mois
t.	Existence d'une unité de support IT en place	F	Sauvegarde journalier systématique sur le logiciel TOM²PRO



5. Procédures comptables			
a.	Méthode de comptabilité (caisse, d'exercice) et si les normes comptables sont conformes aux exigences FIDA (par exemple IFRS / IPSAS / caisse IPSAS)	F	Les normes comptables sont conformes aux exigences du FIDA
b.	Adéquation et fiabilité du système comptable (comptabilité en partie double, logiciel utilisé, les données budgétaires sont-elles entrées dans le système comptable ?, le système comptable peut-il produire régulièrement des rapports financiers automatisés?).	F	Le système comptable est fiable. Le logiciel génère régulièrement les états et rapports intermédiaires
c.	Tenue des registres (notamment documentation et classement/archivage)	F	Documents bien tenu et chronologiquement classés.
d.	Enregistrement et rapprochement des registres relatifs aux actifs immobilisés (contrôles physiques et sur échantillon)	F	Inventaire physique fait au 31/12/2012 et 31/12/13
e.	Adéquation de la documentation et des contrôles des systèmes informatiques, y compris les procédures comptables documentées, la sauvegarde des documents financiers incluant les procédures comptables et l'intégration de l'ensemble des sous-systèmes	F	Procédure de sauvegarde automatique et quotidienne des données comptables mise en place
f.	Ponctualité de l'enregistrement des opérations, de la régularité de la performance et de l'approbation des rapprochements et contrôle des erreurs d'enregistrement	F	Saisie comptable à jour
g.	Adéquation de la comptabilité et de déclaration des contributions des fonds de contrepartie (y compris l'impôt et les exonérations fiscales), ainsi que les contributions des bénéficiaires	F	Procédure pour le suivi et la comptabilisation des contributions est mise en place et contrôler régulièrement.
6. Rapports financier et suivi			
a.	Exhaustivité, précision, utilité et ponctualité des rapports financiers	M	Les états financiers n'ont pas fait mentions des soldes se trouvant sur les comptes des bénéficiaires.
b.	Rapports intérimaires de gestion financière et liens avec les REP – ponctualité de la préparation et de la présentation au FIDA		
c.	Préparation de rapports indiquant la valeur actuelle du budget vs l'exécution réelle revenus / dépenses et le pourcentage d'exécution du PTBA	F	États budget-réel édités dans TOM²PRO
d.	Suivi des recommandations fiduciaires contenues dans les précédents aide-mémoire	F	Les recommandations ont été exécutées à l'exception de celles concernant le PARSAT
7. Audit interne			
a.	Existence de dispositions d'audit interne	N/A	
b.	Adéquation des dispositions d'audit interne (organisation, capacités du personnel)		
c.	Adéquation de la portée du travail de l'audit interne et qualité des rapports		
d.	Évaluation des questions soulevées dans les rapports d'audit		
8. Audit externe			
a.	Adéquation de la portée et du mandat	F	
b.	Respect des termes de référence	F	Les termes de référence ont été respectés.
c.	Ponctualité du rapport d'audit	F	Les rapports d'audit 2012 et 2013 sont envoyés au FIDA dans les délais
d.	Qualité de l'audit	F	Les audits sont sans réserves

e.	Mise en œuvre des recommandations d'audit / mise en place d'un plan d'action convenu pour y remédier	F	Les recommandations des audits sont mises en œuvre
----	--	---	--

### Annexe III

## Résumé et évaluation du risque fiduciaire du projet lors de la supervision<sup>2</sup>

Projet #DON FIDA N° G-I-DSF-8067-TD ET PRÊT N° L-I-820-TD

Organisme d'exécution: MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'IRRIGATION

	Évaluation du risque E/M/F	Mesure d'atténuation proposée
<b>Risque inhérent</b>	<b>F</b>	
<b>Risques de contrôle</b>		
1. Organisation et personnel	<b>M</b>	Mise à jour du manuel pour prendre en considération le PARSAT. Recrutement du Responsable en Passation des marchés.
2. Budget	<b>M</b>	Budget préparé a temps mais la No Objection est venue trop tard. Même si c'est indépendamment du projet ca affecte la performance du projet.
3. Flux de fonds et modalités de décaissement	<b>F</b>	Les canaux de décaissements sont adéquats, le projet a une bonne trésorerie et les deux comptes du projet sont bien gérés.
4. Contrôles internes	<b>F</b>	Il y a une bonne séparation des tâches, les dépenses effectuées respectent les dispositions de l'Accord de financement, le registre des contrats était bien tenu par le RPM. Cependant, le manuel des procédures doit être révisé tel que signalé ci-haut.
5. Systèmes, stratégies, procédures comptables	<b>F</b>	Le PTBA est saisie dans TOM2PRO et l'analyse des écarts est possible. Les fonds de contrepartie sont bien gérés et les normes comptables sont respectées. Cependant, le projet doit aussi mettre à jour l'inventaire des biens cédés au PADER-G par PSANG II.
6. Rapports et suivi	<b>F</b>	Les rapports financiers ont été produits à temps. Toutefois, le projet doit suivre aussi les fonds transférés aux prestataires pour l'exécution des activités. □
7. Audit interne	<b>F</b>	<b>N/A</b>
8. Audit externe	<b>F</b>	Les termes de références ont été respectés, l'opinion de l'auditeur est sans réserve et l'audit a été déposé au FIDA dans les délais requis.
<b>Risque fiduciaire global du projet</b>	<b>F</b>	
E=Élevé, M=Moyen, F=Faible		

<sup>2</sup> Ceci est un résumé des constatations énumérées dans l'Annexe II 'Evaluation de la gestion financière lors de la supervision – Questionnaire d'orientation'. Il doit être complété par le Responsable financier.

**Commentaires:**

Le projet doit placer la mise à jour du manuel des procédures parmi les priorités, le responsable de passation des marchés doit être recruté dans les meilleurs délais, le projet doit bien gérer le patrimoine cédé par PSANG II et le suivi accru des fonds transférés aux prestataires pour l'exécution des activités.

## Appendice 6 : Etat d'avancement des dispositions de l'accord de financement

Sections	Disposition	Objectif/Date prévue	Etat	Observations
<b>Section B.06</b>	Ouverture d'un compte désigné libellé en francs CFA dans une banque de N'Djamena acceptable pour le Fonds	Démarrage du programme	Fait	
<b>Section B.07</b>	Ouverture d'un compte des opérations libellé en francs CFA est ouvert au nom de l'Emprunteur auprès de la Caisse Urbaine de Mongo pour les opérations relatives au Programme	Démarrage du programme	Fait	
<b>Section B.08</b>	Ouverture d'un compte de fonds de contrepartie libellé en FCFA dans une banque de N'Djamena acceptable pour le Fonds	Démarrage du programme	Fait	Pour faciliter les opérations, un compte d'opérations - État a également été ouvert à la Caisse Urbaine de Mongo
<b>Section B.09</b>	Contribution de l'Emprunteur évaluée l'équivalent en FCFA de USD 2.5 millions, dont : (a) exonération des droits, impôts et taxes grevant les biens et services; et (b) fonds de contrepartie pour les taxes sur les petites dépenses	a) En continu Annuel (b) (selon PTBA)	(a) Fait (b) Fait	La contribution du Gouvernement en terme d'exonération des droits, impôts et taxes grevant les biens et services au 30 novembre 2014 est évaluée a 511 millions de FCFA et le Gouvernement a verse au compte de contrepartie un montant de 414 millions de FCA pour couvrir les taxes sur les petites dépenses.
<b>Section D 2. a)</b>	Recrutement du Coordonnateur, du RAF, du RPM et du chef comptable	Avant le 1er retrait de fonds	Fait	Le responsable de passation des marchés a démissionné en date du et 20 novembre et le projet doit recruter un nouveau RPM
<b>Section D 2. b)</b>	Signature du contrat de service avec Intermon Oxfam	Avant retrait de fonds sur cat. 7A	Fait	Oxfam n'a pas positivement répondu aux expectations du projet en terme de performance. Son contrat a été terminé et le projet a contracté des ONG locales.
<b>Section D 2. c)</b>	Approbation du manuel de procédures administratives, financières et comptables par le FIDA	Avant le 1er retrait de fonds	Fait	

<b>Annexe 1 - II 6.</b>	Un comité de Pilotage sera créé par Arrêté de l'Emprunteur, lequel prévoira la composition et responsabilité du CP	Continu	Fait	
<b>Annexe 3 – 1.</b>	Adoption du mécanisme de décentralisation des marchés prévu par le PSANG II (en attendant la mise en place effective des CROJOS)	Entrée en vigueur	Fait	La CROJOS n'est toujours pas opérationnelle. Mais une commission de ce genre : Commission Technique d'Ouverture, d'Evaluation et d'Approbation des marchés (CTOEM) a été mise en place pour accélérer le processus d'évaluation des marchés au PADER-G.
<b>Annexe 3 – 2.</b>	Préservation du patrimoine mobilier et immobilier du PSANG II pour utilisation par le PADER-G	Démarrage du programme	Fait	
<b>Annexe 3 – 4.</b>	Préparation du manuel de suivi-évaluation du programme tenant compte des exigences du SYGRI		Fait	
<b>Section 7.01 CG</b>	Le PTBA doit être soumis au FIDA pour examen et observations	Le 31 Octobre de chaque année	Fait	PTBA de 2014 a été envoyé au FIDA en janvier 2014 pour NO Objection. cependant il a pris beaucoup de temps puisque sa validation date du 16 juillet 2014.
<b>Section 7.08 CG</b>	Polices d'assurance couvrant les véhicules, le matériel et les travaux de génie civil conformes à de saines pratiques commerciales	Continu	Fait partiellement	Les véhicules sont assurés mais pas les équipements et matériels
<b>Section 7.11 CG</b>	Assurance du personnel contre les risques de maladie et d'accident	Continu	Fait	Système interne de prise en charge médicale du personnel et des familles.
<b>Section 8.03 CG</b>	Présentation au FIDA, tous les six mois, de rapports sur l'avancement des activités	Continu	Fait	Rapport trimestriel d'activités (y compris une section financière)
<b>Section 9.03</b>	Présentation du rapport d'audit au FIDA avant le 30 juin.	30 juin 2014	Fait	L'audit de 2012 a été envoyé le 17 juin 2013 et l'audit de 2013 a été envoyé au FIDA le 6 juin 2014

## Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

### Apprentissage

---

**Assainissement.** L'objectif initial était d'installer des latrines institutionnelles mais le Programme a opté plutôt pour l'installation des latrines familiales, jugées plus faciles à maintenir par la population. La mission a toutefois constaté que certaines communautés, se rendant compte d'un besoin de latrines collectives, ont installé des latrines familiales à proximité d'écoles et de lieux de cultes. Cette expérience montre que la phase initiale de sensibilisation a bien préparé le terrain pour l'installation de latrines institutionnelles. La mission a recommandé d'appuyer l'installation de 8 latrines institutionnelles dans les écoles et à proximité des lieux de culte surtout dans les villages partenaires.

---

### Innovation: décrire toute innovation intéressante notée lors de la supervision

**Expérience de financement à coût partagé tripartite des OP.** Le PADER-G a expérimenté avec succès un dispositif de financement tripartite associant la contrepartie des OP, la subvention du FAOP et le crédit du Réseau des CEC. Il était prévu à l'origine d'appuyer les OP à travers un financement bipartite : une participation de l'OP et une subvention du programme. Dans le but d'une plus grande implication des OP dans la recherche de financement et la gestion de leurs affaires, l'UCGP a intégré dans le manuel du FAOP une stratégie de financement tripartite impliquant l'OP (participation, 10 à 30% selon l'activité), l'UCEC (crédit, 50 à 65%) et le programme (subvention, 15 à 45%). Cette innovation a permis de familiariser les OP avec l'organisme de financement qu'est l'UCEC. La stratégie de financement tripartite devra être bien documentée, capitalisée et étendue à plus grande échelle dans le cadre de projets et programmes à venir, notamment le PARSAT.

