



Investir dans les populations rurales

## **REPUBLIQUE DU TCHAD**

---

### **PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT RURAL DANS LE GUERA (PADER-G)**

#### **Rapport de supervision**

#### **Rapport principal et appendices**

Dates de la mission: 12 - 25 mars 2014

Date du document: 02/04/2014

No. du Projet: 01582

No. du rapport: 3364-TD

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



## Table des matières

Sigles et acronymes	ii
A. Introduction	1
B. Vue d'ensemble de l'exécution du PADER-G	1
C. Produits et effets	2
D. État d'avancement de l'exécution du PADER-G	5
E. Aspects fiduciaires	11
F. Durabilité	16
G. Autres	16
H. Conclusion	17

## Appendices

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du PADER-G et notes attribuées	19
Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	23
Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	29
Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	35
Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie	41
Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	43
Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	47

## Sigles et acronymes

<b>ACRA :</b>	Association de coopération rurale africaine
<b>AF :</b>	Accord de Financement
<b>AFD :</b>	Agence Française de Développement
<b>AG :</b>	Assemblée Générale
<b>AGO :</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>AGR :</b>	Activité Génératrice de Revenus
<b>AM :</b>	Aide-Mémoire
<b>ANO :</b>	Avis de Non Objection
<b>AON :</b>	Appel d'Offres National
<b>ASE :</b>	Assistant Suivi-Evaluation
<b>ATPC :</b>	Assainissement Total Promu par la Communauté
<b>AURA :</b>	Association union-réflexion-action
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BNSP :</b>	Bureau National des semences et des plants
<b>BS :</b>	Banque de Soudure
<b>CAJDG :</b>	Collectif des Associations des Jeunes pour le Développement du Guéra
<b>CEC :</b>	Caisse d'Épargne et de Crédits
<b>CELIAF :</b>	Cellule de Liaison et d'Information des Associations Féminines
<b>CD :</b>	Compte Désigné
<b>CDA :</b>	Comité Départementale d'Action
<b>CGPE :</b>	Comité de Gestion du Point d'Eau
<b>CIDR :</b>	Centre International de Développement et de Recherche
<b>CMOP :</b>	Cellule d'appui à la Mise en Œuvre des Projets financés par le FIDA
<b>CNCPR :</b>	Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad
<b>COBAC :</b>	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
<b>COGES :</b>	Comité de Gestion
<b>COJO :</b>	Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres
<b>CP :</b>	Comité de Pilotage
<b>CPM :</b>	Chargé(e) de Portefeuille
<b>CR :</b>	Caisse Rurale
<b>CU :</b>	Caisse Urbaine
<b>DAO :</b>	Dossiers d'Appel d'Offres
<b>DEPP :</b>	Direction d'Etude des Programmes et des Projets

<b>DPD :</b>	Demande de Paiements Directs
<b>DRF :</b>	Demande de Renouvellement de Fonds
<b>ECD :</b>	Etats Certifiés des Dépenses
<b>EMF :</b>	Etablissement de Micro Finance
<b>FAPLG</b>	Fédération des associations de la promotion des langues du Guéra
<b>FBCG</b>	Fédération des banques de céréales du Guéra
<b>FCFA :</b>	Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>FED</b>	Fonds européen de développement
<b>FIDA :</b>	Fonds International de Développement Agricole
<b>FRAO :</b>	Fondation Rurale d'Afrique de l'Ouest
<b>HIMO :</b>	Haute Intensité de Main d'œuvre
<b>IEC :</b>	Information-Éducation-Communication
<b>IO :</b>	Intermon Oxfam
<b>MAI :</b>	Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation
<b>MEPCI :</b>	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale
<b>MHUR :</b>	Ministère de l'Hydraulique Urbaine et Rurale
<b>MIT :</b>	Ministère des Infrastructures et Transports
<b>MINFIB :</b>	Ministère des Finances et du Budget
<b>MMPFJ :</b>	Ministère des Microcrédits et de la Promotion des Femmes et des Jeunes
<b>OCMP :</b>	Organisme Chargé des Marchés Publics
<b>ONDR :</b>	Office National de Développement Rural
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OP :</b>	Organisation des Producteurs
<b>PADER-G :</b>	Programme d'Appui au Développement Rural dans le Guéra
<b>PADL-GRN :</b>	Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles
<b>PAFIT :</b>	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
<b>PAM :</b>	Programme Alimentaire Mondial
<b>PAR :</b>	Portefeuille à Risque
<b>PARSAT :</b>	Programme d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles au Tchad
<b>PE :</b>	Point d'Eau
<b>PEA</b>	Point d'eau autonome
<b>PM :</b>	Passation des Marchés
<b>PPM :</b>	Plan de passation des marchés
<b>PROADEL :</b>	Projet d'Appui au Développement Local
<b>PROHYPA :</b>	Projet d'Hydraulique Pastorale en zone Sahélienne
<b>PSANG II:</b>	Projet de Sécurité Alimentaire au Nord Guéra-Phase II
<b>PSR</b>	
<b>PTBA :</b>	Programme de Travail et Budget Annuel

<b>PTF :</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>PVERS</b>	Projet de valorisation des eaux de ruissellement et de surface
<b>RAF :</b>	Responsable Administratif et Financier
<b>RC1/2/3 :</b>	Responsable de Composante
<b>RCM :</b>	Radio Communautaire de Mongo
<b>RIEC :</b>	Responsable IEC
<b>RMP :</b>	Revue à mi-parcours
<b>RPM :</b>	Responsable Passation des Marchés
<b>RSE :</b>	Responsable Suivi-Evaluation
<b>SAF :</b>	Service Administratif et Financier
<b>SIG :</b>	Système d'Information et de Gestion
<b>SIM :</b>	Système d'Information de Marché
<b>SE :</b>	Suivi-Evaluation
<b>SEP :</b>	Suivi évaluation participatif
<b>SSE :</b>	Système de Suivi-Evaluation
<b>SYGRI :</b>	Système de Gestion des Résultats et de l'Impact
<b>TDR :</b>	Termes de Références
<b>UCEC-G :</b>	Union des Caisses d'Épargne et de Crédit du Guéra
<b>UCGP :</b>	Unité de Coordination et de Gestion du Programme
<b>USD:</b>	Dollar des États-Unis d'Amérique

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

1. La troisième mission de supervision du Programme d'Appui au Développement Rural dans le Guéra (PADER – G), conduite conjointement par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et le Gouvernement Tchadien, a eu lieu du 13 au 25 mars 2014.
2. Les objectifs étaient : (i) d'examiner le niveau de mise en œuvre des dernières recommandations ainsi que l'état d'avancement du Programme, (ii) d'évaluer les problèmes et les contraintes rencontrés afin de proposer des mesures correctives, (iii) de préparer la revue à mi-parcours prévue fin 2014 et (iv) d'appuyer le PADER-G dans la programmation du démarrage du PARSAT (Programme d'Amélioration de la Résilience des Systèmes Agricoles au Tchad).
3. La mission a eu des séances de travail avec Mme la Ministre et M. le Secrétaire Général a.i de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale (MEPCI), M. le Ministre et le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation, les représentants du Ministère de l'Hydraulique Urbaine et Rurale (MHUR), du Ministère en charge des Microcrédits (MMPFJ) ainsi qu'avec le Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad (CNCPR). La mission a été reçue par Monsieur le Gouverneur du Guéra et a visité dans chaque département un échantillon de réalisations du PADER-G<sup>2</sup>. Enfin, la mission a eu des séances de travail avec le représentant du PAM au Guéra, le réseau des caisses d'épargne et de crédit du Guéra (UCEC-G), le CIDR, les ONG ainsi que les populations cibles à travers les OP, les CGPE, et les COGES.
4. Une pré restitution s'est tenue le 21 mars 2014 avec l'ensemble des partenaires. La restitution finale a eu lieu le 24 Mars sous la présidence du représentant de l'emprunteur. Les conclusions et recommandations contenues dans l'aide-mémoire sont endossées par la partie Tchadienne. La mission remercie les Autorités et les partenaires du PADER-G pour leur pleine participation, leur accueil et leur précieuse collaboration.

## B. Vue d'ensemble de l'exécution du PADER-G

5. Le PADER-G est un programme de 20.1 million de USD pour une durée de 5 ans. Approuvé par le Conseil d'Administration du FIDA en décembre 2010, ratifié puis déclaré effectif le 18 octobre 2011, il s'achèvera le 31 décembre 2016, soit dans 2,5 ans. Sa revue à mi-parcours est prévue cette année, en Novembre. A ce jour, le PADER-G est noté moyennement satisfaisant avec un taux de décaissement inférieur aux prévisions (36%, y compris le montant autorisé) et un faible niveau d'activités concrètes mises en œuvre sur le terrain au profit des populations. Ceci est dû pour une part, à l'extrême lourdeur des procédures à laquelle le projet doit faire face et à certains arrangements institutionnels inadéquats qui devront être revus, afin de mieux responsabiliser les bénéficiaires et assurer la durabilité des investissements.
6. Le PADER-G (20 millions USD) et le PARSAT<sup>3</sup> (36 millions USD) sont/seront des programmes financés par le FIDA. Ils visent une intervention principalement sur la région du Guéra autour des problématiques de la sécurité alimentaire, de l'augmentation des revenus, de l'emploi des populations rurales ainsi que de l'aménagement du territoire en termes d'infrastructures de désenclavement, d'assainissement ou d'accès à l'eau. Le PADER-G doit préparer les approches et outils pour une mise en œuvre efficiente du PARSAT.
7. De manière globale, et vis-à-vis des infrastructures, le niveau de réalisation est en deçà des résultats attendus et la visualisation de la contribution des investissements du PADER-G dans la problématique d'aménagement de l'espace de la région du Guéra est difficile à cerner (pas de cartes

---

<sup>1</sup> Composition de la mission: Pour le FIDA, Mr Hubert Boirard (Chargé de portefeuille, Chef de mission FIDA), Mr P. Ngaleu (Chef de mission technique et consultant en développement rural), Mme A. Sow (spécialiste en gestion financière), Mr N. Bossen (ACPM, FIDA), Mr N. Samb (spécialiste en suivi-évaluation) et Mr Y. Dambaye (spécialiste en microfinance). Pour la contrepartie gouvernementale, outre l'UCGP du PADER-G, la mission était accompagnée des points focaux des ministères partenaires (MAI, MPECI, MHUR, MMPFJ) et le CNCPR, les responsables locaux des délégations régionales du MAI, MIT, ONDR, le Génie rural. Pour les opérateurs : Mr. J.J. Koutete (UCEC-G/CIDR), et des représentants des ONG ACRA, CARITAS/AURA, Moustagbal et de la Fédération pour l'alphabétisation et la promotion de la langue du Guéra (FAPLAG).

<sup>2</sup> dans les villages de Koffilo, Doli, Bagargaro, Bardangal, Dongome-Danguet, Tchalo-Zoudou, Morgué, Bara, Mosso, Dougoul, Bagoua

<sup>3</sup> Démarrage prévue pour Juin 2014 et gestion par l'UCGP du PADER-G

thématiques). Si aujourd'hui 26 banques de céréales et 18 forages réhabilités possèdent un comité de gestion quasi fonctionnel, des inquiétudes réelles existent sur la capacité, dans le contexte actuel, d'achever 100 forages, 50 km de pistes et 39 nouvelles banques de soudure d'ici la fin de l'année. Au plus tard à la mi 2015, les comités de gestion devront être en mesure d'assurer la gestion des infrastructures de façon à assurer leur autonomie d'ici la fin du Programme. Les contraintes saisonnières additionnées aux lourdeurs du processus de passation de marchés nécessiteront un examen attentif de la revue à mi-parcours pour poursuivre, suspendre ou réorienter certains de ces investissements si rien ne change d'ici cette date.

8. Concernant la micro finance, la mise en place du réseau des Caisses Rurales et de l'Union (UCEC-G) répond à un réel besoin des populations rurales du Guéra et doit devenir la pierre angulaire et l'outil principal du développement économique de la région. D'ici à fin 2016, le réseau doit atteindre sa totale autonomie financière, opérationnelle et administrative. Si des résultats encourageants sont observés à ce jour, il importe dès maintenant de mettre en œuvre le plan de désengagement et de se donner les moyens afin que tous les objectifs du plan d'affaires des Caisses et de l'Union soient atteints d'ici fin 2014. Un effort particulier devra être engagé pour améliorer (i) le taux de pénétration en termes de nombre d'actionnaires et de nombre de bénéficiaires de crédits, (ii) le ciblage et s'assurer de l'accès des plus pauvres à ces institutions financières de base, (iii) la rentabilité de ces institutions et (iv) la gestion et la capitalisation sur le personnel de l'institution. Le CIDR doit maintenant se concentrer uniquement sur son rôle d'assistance technique, avec des contrats semestriels basés sur la performance, et l'Union doit prendre pleinement en charge son rôle fédérateur et démontrer sa capacité à fournir des services rentables pour ses membres. L'informatisation de toutes les caisses et de l'union et l'interconnexion entre institutions doivent être fonctionnelles au plus tard fin mai 2014. L'obtention des agréments de la COBAC au réseau des caisses et à leur Union sera une condition de la poursuite de l'appui financier du FIDA à cette composante.

9. La composante 3 relative au développement des activités génératrices de revenus (AGR) et à l'organisation du monde rural est une composante clé, regroupant à la fois les aspects relatifs à la sécurité alimentaire mais également à ceux liés à la création durable d'emplois et de revenus. De plus, cette composante doit préparer les outils nécessaires au PARSAT dans ce domaine. Suite à la délégation de cette composante à Intermon-OXFAM (IO) et à la non performance de cet opérateur, aucune activité n'a pu être testée à ce jour. La mission a travaillé étroitement avec l'UCGP sur cette composante afin de concrétiser des actions pilotes à mettre en œuvre immédiatement. De manière générale, le PADER-G doit mettre davantage l'accent sur (i) la rentabilité des propositions et la durabilité des revenus ; (ii) la responsabilisation des acteurs dans la mise en œuvre de leurs propres projets ; (iii) l'implication systématique du crédit via les caisses dans toutes les propositions d'AGR (iv) l'analyse de la situation post projet avant même finalisation des dossiers ; et (v) le renforcement des capacités des organisations autour de ces AGR. Il est fondamental que la RMP puisse observer des activités dans ce domaine d'ici Novembre prochain.

10. Concernant la coordination du PADER-G, une harmonisation des procédures avec le PARSAT est à anticiper. Il conviendra également de revoir les modalités de fonctionnement de l'UCGP pour plus d'efficacité, d'éclaircir les responsabilités du personnel et d'adopter une approche basée sur les résultats à la fois pour les opérateurs et partenaires, l'assistance technique et le personnel de l'UCGP.

## **C. Produits et effets**

11. Au 24 mars 2014, les produits et effets réalisés depuis le démarrage du projet se résument comme suit :

### **Composante 1 : Amélioration des infrastructures de base**

12. Les objectifs de cette composante jusqu'à la fin du programme sont de: (i) réhabiliter 20 anciens points d'eau (PE) et réaliser 100 nouveaux PE ; (ii) réaliser des activités d'hygiène et



assainissement dont 100 latrines institutionnelles ; (iii) mettre en place 65 Banques de soudure (BS) ; et (iv) réhabiliter 50 km de pistes rurales.

13. Concernant **le volet eau, hygiène et assainissement**, sur les 30 PE du PSANG II à réhabiliter en 2013, 18 ont été réhabilités et sont fonctionnels. Leurs 18 Comités de Gestion de Points d'Eau (CGPE) ont été redynamisés, comme prévu avant le démarrage de la réhabilitation. Ces CGPE ont financé sur leurs fonds propres (logés à la Caisse Urbaine de Mongo) l'acquisition des pièces de rechange et la main d'œuvre nécessaire à leur petite maintenance, le PADER-G n'ayant pris en charge que les frais de déplacement des artisans réparateurs. La réhabilitation des 12 PE se poursuit au niveau des CGPE. La prise en charge de la petite maintenance des PE par les bénéficiaires représente non seulement un signal fort pour l'appropriation et la durabilité des ouvrages, mais aussi confirme la prise de conscience des populations de l'importance de l'accès durable à l'eau potable. Quant à l'assainissement, la sensibilisation a touché 4 359 personnes dans 15 villages et les ménages sensibilisés en Assainissement Total par la Communauté (ATPC) se sont engagés dans la construction des latrines, et ont creusé plus de fosses que de dalles proposées par le projet, à telle enseigne que l'offre actuelle ne saurait satisfaire la demande.

14. En ce qui concerne les demandes de **Banque de Soudure (BS)**, 40 villages ont été identifiés et retenus. 26 magasins ont été construits, réceptionnés, équipés de 1 040 palettes et dotés de 207 tonnes de stock initial de céréales. Leurs COGES ont nettement amélioré l'entreposage des sacs avec les palettes. Ces magasins ont été réceptionnés par une Commission présidée par le SG/MAI et comptant un représentant de l'administration locale, un représentant du SG/MIT et deux représentants du PADER-G.

15. Les travaux de construction des **Caisses Urbaines de Mangalmé et Melfi**, sous la supervision technique de l'ingénieur désigné, le Chef de subdivision du génie rural de Mongo, sont terminés et réceptionnés.

16. S'agissant de la **réhabilitation de 50 km de pistes rurales** en vue du désenclavement et de l'amélioration de l'accès aux marchés dans le département de Barh-Signaka (Melfi), 2 tronçons ont été identifiés, à savoir : (i) le tronçon Temki – Amkharouma long de 50 km, et (ii) le tronçon Melfi – Amkharouma long de 60 km. Les études techniques sont en cours. L'identification de ces pistes et la préparation des TdR des études ont été effectuées dans le cadre d'un partenariat formalisé avec le Ministère des Infrastructures et Transport (MIT).

## **Composante 2 : Amélioration de l'accès aux services financiers**

17. Les objectifs de la composante 2 « amélioration de l'accès aux services financiers » sont de consolider les bases institutionnelles du réseau des Caisses villageoises autogérées conformément à la réglementation, d'améliorer la qualité d'une offre en services financiers articulée avec le système productif soutenu par les autres composantes tout en visant l'autonomie opérationnelle et financière.

18. Le réseau UCEC-G dispose actuellement de **11 Caisse d'Epargne et de Crédit (CEC)** (dont 9 issues de la restructuration des 38 caisses créées par le PSANG II et 2 nouvellement créées en 2014 à Melfi et Mangalmé), de 25 guichets rattachés à ces caisses et d'une Union. Il est prévu **en 2014 la création de 3 caisses** pour porter le nombre total des CEC à 14.

19. Ces 11 caisses affichaient au 28/02/2014 les résultats suivants : (i) 21 002 membres par rapport à une prévision de 33 450 en fin de projet, soit un taux de réalisation de 63%, (ii) 552 290 142 FCFA d'encours de crédit par rapport à une prévision de 1 778 112 469 FCFA soit un **taux de réalisation de 31%**, (iii) 5 420 emprunteurs par rapport à une prévision de 23 740 soit un taux de réalisation de 23%, (iv) un taux d'autosuffisance opérationnelle de 86% par rapport à une prévision de 121% soit un taux de réalisation de 78%, (v) 578 667 503 FCFA d'encours d'épargne par rapport à une prévision de 801 862 973 FCFA soit un taux de réalisation de 72%. Le taux de portefeuille à risque était de 5,21% par rapport à un objectif de 3%.

20. Des efforts importants devront donc être faits en 2014 pour espérer atteindre les objectifs visés par le projet. La stratégie de désengagement devrait également être clairement définie. Par ailleurs, au niveau de l'Union, l'autonomie opérationnelle est actuellement de 5%. Les contributions des

caisses au fonctionnement de leur Union n'ont pas encore démarré. Enfin, les agréments des caisses et de leur Union par la COBAC ne sont pas encore obtenus.

21. Le PTBA 2014 a axé ses priorités sur: (i) la consolidation (rentabilisation et professionnalisation) des 11 CEC déjà créées, (ii) la création des 3 nouvelles CEC et (iii) l'amélioration de l'offre à travers la mise en place de nouveaux produits.

22. A ce jour, avec l'appui du CIDR, en ce qui concerne la consolidation et la professionnalisation du réseau : (i) les états financiers des 9 CEC et de la faïtière ont été élaborés avec toutefois des insuffisances à corriger et la certification des comptes par un cabinet agréé est attendue, (ii) les deux CU de Mangalmé et Melfi ont été ouvertes et sont opérationnelles, (iv) un programme d'éducation financière pour les membres et les élus a été conçu et est en attente de validation, (v) un contrat d'assistance juridique a été signé avec un cabinet d'avocats pour les conseils et la gestion des contentieux du réseau, (v) l'audit du portefeuille crédit des caisses urbaines de Mongo et Bitkine a été réalisé par le service inspection de l'UCEC et a permis d'avoir une situation précise des impayés, (vi) les TDR pour la formation interne des inspecteurs ont été élaborés et attendent la validation de l'UCGP.

23. En ce qui concerne l'amélioration de l'offre : (i) les lieux d'implantation des 3 nouvelles et dernières caisses à créer ont été identifiés (deux dans le département de Barh Signaka/Melfi et une dans le département de Mangalmé), les études et la construction sont attendues pour le deuxième trimestre 2014, (ii) une convention a été signée avec le Ministère en charge des microcrédits pour la mise à disposition d'une ligne de refinancement d'un montant de 300 millions de CFA, (iii) le réseau expérimente dans deux caisses le crédit-jour marché qui est bien apprécié par les femmes et dont l'extension dans les autres caisses pourrait accroître l'accès des femmes au crédit et (iv) le réseau a démarré son déploiement à Goz-Béida grâce à la convention signée en 2013 avec le PNUD.

### **Composante 3 : Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs organisations**

24. Les principaux objectifs de cette composante jusqu'à la fin du programme sont : (i) élaborer 40 plans d'affaires; (ii) élaborer et financer 30 microprojets; (iii) alphabétiser 400 membres des OP; (iv) former 40 OP en capacités organisationnelles, de gestion, d'entrepreneuriat et de commercialisation. A ce jour, seul le volet alphabétisation présente des produits et effets tangibles.

25. Pour permettre aux OP de développer des activités économiques durables et rentables, les objectifs que s'est fixé le PADER-G pour l'année 2014 sont les suivants : (i) finaliser les 13 plans d'affaires des OP et en élaborer 27 nouveaux; (ii) financer les microprojets issus de ces plans d'affaires; (iii) poursuivre l'encadrement des 40 OP en capacités organisationnelles, de gestion, d'entrepreneuriat et de commercialisation; (iv) identifier 50 nouvelles OP qui vont bénéficier des mêmes appuis; (v) alphabétiser 2000 membres des OP; (vi) appuyer la structuration des OP du Guéra et leur mise en réseau; (vii) Appuyer la réalisation de trois projets pilotes d'amélioration de la production/productivité agricole dans la région du Guéra.

26. Pour la sous composante 3 A : Fonds d'appui au développement des activités économiques productives des OP, les réalisations restent encore très faibles car jusqu'à date, aucun plan d'affaires finalisé n'est disponible et aucun microprojet n'est financé. Pour la sous composante 3 B : Renforcement des capacités techniques et organisationnelle des OP ; les réalisations suivantes ont été notées : (i) l'alphabétisation de 1008 membres des OP qui a donné de bons résultats qui sont très appréciés par les populations bénéficiaires; (ii) les voyages d'échanges d'expériences à l'intérieur du Guéra et dans la zone soudanienne ont été très appréciés par les bénéficiaires et ont permis d'asseoir l'embryon de faïtière dans la région à travers le CNCPR; (iii) l'étude sur les contraintes et potentialités agricoles dans le Guéra et l'étude sur les filières agricoles porteuses dans le Guéra ont été validées par l'UCGP et des actions concrètes sont attendues. La finalisation des négociations et la signature des contrats et conventions avec les différents partenaires identifiés (ONG, CNCPR/CELIAF, BNSP) pourraient permettre d'accélérer la mise en œuvre des activités de cette composante.

## D. État d'avancement de l'exécution du PADER-G

Cette section fait état des contraintes rencontrées, et des principales mesures correctives à prendre afin d'améliorer la performance du Programme.

### **Composante 1 : Amélioration des infrastructures de base**

27. **Retard dans la réalisation des infrastructures :** Les retards observés dans la réalisation des infrastructures sont tributaires d'un processus d'attribution des marchés lourd avec des répétitions dans le cheminement des dossiers (attribution du marché, signature du contrat), ainsi que des lenteurs administratives. A cela s'ajoutent les contraintes imposées par les saisons qui limitent l'accès aux sites ainsi que les périodes de travaux.

28. A titre d'exemple, le dossier relatif à la réalisation de 18 forages dont le marché a été lancé le 01/08/2013 n'est toujours pas signé après 9 mois dans le circuit. Dans ce contexte, si rien n'est fait, le PADER-G risque de ne réaliser aucune nouvelle infrastructure relative à l'eau potable et aux pistes avant la revue à mi-parcours. Après cette date, la mise en place des comités de gestion et le renforcement de leurs capacités ne pourront plus avoir lieu et donc la durabilité de ces investissements ne pourra plus être garantie. A ce jour, les quelques réalisations en matière de construction et de réhabilitation des banques de soudure, construction et extension des caisses (UCEC) n'ont pu être faites que grâce à la procédure de passation de marché au niveau régional.

29. **Accès à l'eau potable :** Le PADER-G doit réhabiliter 20 anciens forages et réaliser 100 nouveaux forages avant la fin du projet. A quelques mois de la revue à mi-parcours : (i) 18<sup>4</sup> anciens forages ont été réhabilités et aucun forage nouveau n'a encore été réalisé; (ii) 48 dossiers de marchés de réalisation des forages sont dans le processus de passation de marché (18 forages et 30 opérations couplées d'études géophysiques et forages), ceux des 18 forages y étant introduits depuis août 2013; (iii) 52 forages n'ont pas encore fait l'objet d'une identification, bien que des demandes en provenance des villages soient déjà enregistrées à l'UCGP.

30. **Adduction d'eau :** Il était prévu dans l'Accord de financement du PADER-G de réaliser 2 adductions d'eau. Aucune réalisation de nouveaux forages n'ayant pu débiter à ce jour, le PADER-G attendra la RMP avant de prendre une décision définitive par rapport à cet objectif. Il est par ailleurs à noter que le 10<sup>ème</sup> FED s'engagera dans ce domaine et qu'une coordination est indispensable au niveau de la région du Guéra.

31. **Assainissement :** Il était prévu initialement de construire 100 latrines institutionnelles VIP. Au terme d'un constat sur l'utilisation des latrines institutionnelles dont il est ressorti qu'elles étaient très mal entretenues et inutilisables à très brève échéance, l'option fut prise au PADER-G de n'appuyer que les latrines familiales afin de promouvoir l'hygiène à partir du ménage. Suite aux activités d'ATPC, 15 villages ont été sensibilisés (4359 personnes touchées) et, de nombreux ménages se sont engagés dans la construction de latrines et ont creusé des fosses pour accueillir les dalles (1mx1m). Actuellement 300 dalles ont été fabriquées pour servir 6 villages à raison de 50 dalles par village.

32. **Stockage et disponibilité en céréales pour la soudure :** Il était prévu de réhabiliter 3 BS et de réaliser 65 nouvelles BS. A ce jour : (i) 6 BS ont fait l'objet de réhabilitation ; (ii) 26 nouvelles BS ont été construites, réceptionnées, et dotées de palettes et de stocks de céréales ; (iii) 14 BS font l'objet d'un appel d'offres (04/03/2014) et seront construites de mai à juillet prochains. Le processus d'identification des villages bénéficiaires des 25 dernières BS commencera en avril, dès finalisation des négociations avec le nouvel opérateur. Il est demandé que 20 de ces 25 BS soient gérées essentiellement par les femmes.

33. **COGES et CGPE :** Sur le terrain, les organes de gestion des infrastructures (COGES et CGPE) ont été formés, mais présentent des niveaux de performance très variés. Un petit nombre est en relation avec les Caisses et fonctionne bien, tandis que la grande majorité présente encore de nombreuses faiblesses qui fragilisent et mettent en péril les structures dont ils sont censés assurer la

---

<sup>4</sup> Il n'y a pas eu d'autres forages à réhabiliter

pérennité. L'ONG AURA appuie depuis 2011 un processus visant à faire évoluer 217<sup>5</sup> Banques de céréales en une Fédération régionale des banques de céréales du Guéra (FBCG) et à mettre en place un dispositif durable de gestion des BS. Ce réseau structuré par département devrait permettre de mettre en place une mutuelle des BS et de gérer l'aide d'urgence. Cette vision que partage le FIDA permettrait d'améliorer la sécurité alimentaire dans la région du Guéra.

34. **Barrage de MOUKOULOU** : Dans le cadre du PVERS, 3 barrages de retenue ont été construits dans la région du Guéra (Midjguir, Djerbe, Moukoulou). La mission a pu visiter les barrages de Midjguir et de Moukoulou. En ce qui concerne le barrage de Moukoulou autour duquel vivent 3 931 personnes (782 ménages), qui stocke 770 000 m<sup>3</sup> d'eau et offre d'importantes potentialités pour le maraîchage, les cultures de décrues, la pêche, l'abreuvement des animaux, etc. une alerte a été donnée par les autorités locales concernant le risque de rupture de cet important ouvrage à l'occasion des prochaines crues, avec des conséquences socioéconomiques incalculables pour la région et le Tchad. En effet, la structure aval du barrage a subi d'importants dégâts du fait d'une conception technique faible ainsi que de la violence des crues. Le PAM serait désireux de participer à l'opération de sauvetage du barrage. Les autorités locales ayant sollicité instamment l'intervention du projet, le PADER-G est disposé à participer à hauteur de 88 650 000 FCFA au sauvetage de cet ouvrage qui représente par ailleurs un précieux outil et d'énormes potentialités pour la mise en œuvre du PARSAT. Le FIDA a donné sa non objection pour cette opération dont les travaux commenceront sans délai.

35. **Pistes** : Le MIT appuie le PADER-G dans le cadre d'un protocole de collaboration sur les questions relatives au volet pistes rurales, depuis l'identification des tronçons jusqu'à l'élaboration des TdR des études techniques. Les travaux relatifs aux études de faisabilité sont en cours depuis le 06/01/2014, date de la notification du contrat de marché au Bureau BECETP. Les résultats de ce travail comportant notamment le rapport technique, un devis confidentiel et le DAO sont attendus début avril 2014. Afin que cette piste soit exploitée et évaluée avant l'achèvement du projet, les travaux de réfection devront être entrepris avant la fin de l'année 2014 et terminés au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

36. **Cartographie** : A ce jour, il n'est pas possible de géo-localiser les infrastructures déjà réalisées dans le cadre du PADER-G. Avec l'avènement du PARSAT, Il serait important qu'avec l'appui des autres partenaires, le PADER-G réalise un recueil d'informations cartographiques sur les infrastructures de base de la région, de manière à renseigner sur l'état d'aménagement du territoire.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Passer tous les marchés et contrats au niveau régional	Coordonnateur	Partir d'avril 2014
Etablir au niveau régional, un recueil de prestataires compétents par domaines	RC1	Juin 2014
Réaliser tous les PE prévus au projet en 2014 et suspendre les études pour les 50 Forages restants	RC1	Novembre 2014
Finaliser les activités de mise en place des latrines et l'évaluer avant la RMP. Ne pas s'investir dans de nouvelles.	RC1	Octobre 2014
Construire et réceptionner toutes les BS avant la prochaine période de récoltes	RC1	Septembre 2014
Intégrer les BS dans la FBCG animée par AURA	RC1	A partir d'avril
Démarrer les travaux de réfection du barrage de Moukoulou	RC1	10 avril 2014
Elaborer le plan d'aménagement du barrage de Moukoulou	RC1	30 juin 2014
Suivre de près les marchés de réfection de pistes au niveau régional et préparer les outils de suivi d'effets	RC1	30 juin 2014

<sup>5</sup> Nombre relevé en 2012

---

Acquérir les outils nécessaires et réaliser une situation de référence cartographiée des principales infrastructures réalisées dans la région du Guéra	RSE	30 juin 2014
--	-----	--------------

---

## **Composante 2 : Amélioration de l'accès aux services financiers**

Les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la composante sont les suivantes :

37. **L'agrément du réseau** n'est toujours pas obtenu à ce jour. Une mission du PADER-G effectuée à Yaoundé début mars 2014 a permis de comprendre les insuffisances relevées dans les dossiers de demande d'agrément adressés à la COBAC. Ces manquements concernent: (i) l'insuffisance du capital social et de façon générale des fonds propres du réseau par rapport aux engagements sur les dépôts des membres et (ii) la capacité du réseau à mobiliser des ressources additionnelles en dehors de l'épargne des membres (auprès des banques et d'autres institutions) pour être viable financièrement. Des informations complémentaires devraient donc être fournies à la COBAC sur ces deux aspects.

38. Le réseau connaît un problème d'**instabilité du personnel**. En effet, en 2013 et début 2014, il a enregistré 11 départs dont 10 pour le personnel des caisses de base soit environ 25% du total des effectifs. Les éléments de la politique de gestion des ressources humaines adoptée par le réseau en 2013 et qui devrait contribuer à motiver le personnel et améliorer ses performance n'ont pas été mis en œuvre. Le management et la communication avec le personnel sont à améliorer.

39. **L'informatisation du réseau**, démarrée en décembre 2013, enregistre des difficultés relatives : (i) au retard pris dans la saisie des données des 21 000 membres du réseau nécessitant ainsi la prolongation du contrat d'assistance technique du fournisseur du logiciel et le recrutement d'agents de saisie, (ii) à l'instabilité du personnel du réseau entraînant une insuffisance d'appropriation du logiciel par le personnel, (iii) à la non affectation par le réseau d'un répondant à qui le fournisseur devrait transférer les compétences et (iv) à la nécessité d'installer un réseau local dans chaque agence.

40. L'Union des caisses créée en 2010 avec pour mission d'assurer certains **services aux caisses de base** (contrôle et gestion des risques, formation, développement des produits, refinancement, gestion du personnel, représentation...) est institutionnellement fragile. Seul le service inspection est opérationnel. Les services administratif et financier, informatique et exploitation n'ont pas été mis en place et le Directeur a été nommé seulement en octobre 2013. Par ailleurs, la supervision des caisses par la faîtière est à améliorer. Enfin, la convention signée avec le CIDR, opérateur technique pour l'appui du réseau est arrivée à son terme en décembre 2013 et n'a pas encore été renouvelée même si sur le terrain le Conseiller Technique du CIDR continue ses prestations.

41. La **crise d'impayés de crédit cumulée avec une crise de gouvernance** observée dans la caisse urbaine de Mongo lors de la mission de suivi de décembre 2013 et qui a fait l'objet de recommandation a connu une légère amélioration avec la baisse des impayés (ils sont passés de 30 000 000 FCFA en décembre 2013 à 19 906 646 FCFA en fin février 2014) mais persiste toujours. En effet le taux de portefeuille à risque à 30 jours est encore de 13% contre une norme de 3% et les performances globales sont faibles avec un résultat déficitaire en 2013.

42. Actuellement, dans la majorité des caisses, les membres ayant **accès au crédit** (emprunteurs actifs) représentent entre 25 à 30% du total des membres. Ce faible taux s'explique essentiellement par l'insuffisance de ressources pour faire face aux demandes solvables enregistrées au niveau des caisses. Par ailleurs, le montant à payer pour adhérer à la caisse (3 000 FCFA pour les femmes et 4 000 FCFA pour les hommes) est élevé et constitue une barrière à l'entrée dans le système pour les personnes à faibles revenus. Toutefois une possibilité est donnée aux populations d'adhérer en groupement.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Obtenir l'agreement COBAC pour les Caisses et l'Union et donc :	Coordonnateur	Juin 2014
- Signer l'acte de transfert de propriété au réseau du fonds de refinancement hérité du PSANG I et II (148 millions FCFA)	Coordonnateur	15 Avril 2014
- Procéder à l'appel de fonds auprès du FIDA des montants prévus pour le développement de nouveaux produits (275 millions FCFA), puis transférer la propriété au réseau	RAF	15 Avril 2014
- Réaliser les Assemblées Générales dans les CEC pour décider de l'augmentation des fonds propres et des stratégies	RC2	30 Avril 2014
Transmettre à la COBAC les documents suivants : i) une copie de la convention signée avec le Ministère des microcrédits, ii) une copie de la convention signée avec le PNUD, iii) la convention avec le CIDR.	RC2	30 avril 2014
Les Agents de crédits et caissiers prévus pour les CEC et les cadres de l'Union sont en poste.	RC2	Fin avril 2014
Rendre opérationnel les 3 services complémentaires de l'Union (exploitation, administratif et financier, informatique)	RC2	Fin juin 2014
Renouveler pour 12 mois la convention avec le CIDR, la limiter à l'Assistance Technique avec des critères de performances à atteindre et une période probatoire de 6 mois à évaluer	Coordinateur	15 Avril 2014
Signer une convention avec l'UCEC G pour les autres aspects d'appui au réseau avec les mêmes conditions	Coordinateur	31 mars 2014
Accélérer et finaliser le processus d'informatisation en : i) prolongeant le contrat d'assistance technique du fournisseur pour 2 mois, ii) recrutant les agents de saisies, iii) finançant l'installation de réseaux locaux pour l'interconnexion dans toutes les agences, iv) réalisant l'extension de l'informatisation pour toutes les entités du réseau et v) recrutant un informaticien	RC2	Fin mai 2014
Instaurer : i) la prime mensuelle liée à la qualité du portefeuille, et (ii) l'instauration des réunions mensuelles avec le personnel	RC2	Fin mars 2014
Instaurer la pratique de contrat annuel d'objectifs par agent et l'évaluation du personnel dans tout le réseau	RC2	Avril 2014
Réviser le plan d'affaires de l'UCEC G en fonction des objectifs révisés	RC2	Fin mai 2014
Elaborer et mettre en œuvre un plan de redressement de la Caisse Urbaine de Mongo	RC2	Fin avril 2014
Evaluer et étendre le crédit-jour marché dans les CEC avec la formule d'adhésion progressive	RC2	Fin mai 2014
Mettre en place le crédit aux groupes solidaires de femmes avec la formule d'adhésion individuelle progressive	RC2	Fin juin 2014
Baser la nouvelle stratégie sur les crédits court terme avec des montants faibles adaptés aux capacités de remboursement à plus un grand nombre de membres	RC2	A partir d'avril 2014
Mettre à la disposition du réseau une partie du fonds d'appui aux microprojets pour refinancer les caisses de base en matière d'AGR (au moins 500 millions FCFA)	RAF	Mi-Mai 2014
Réviser la politique de gestion du crédit	RC2	Fin Avril 2014

### **Composante 3 : Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs organisations**

43. S'agissant de la finalisation des plans d'affaires, ceux déjà reçus ont une qualité très insatisfaisante pour être financés. Ainsi, pour rattraper le temps et avoir un bon niveau d'avancement d'ici à la RMP, le Programme devra recruter des prestataires nationaux pour finaliser les plans d'affaires suivant le modèle simplifié proposé par la mission de supervision.

44. Les mêmes consultants seront aussi chargés d'apporter un accompagnement aux animateurs et aux microprojets et le PADER-G proposera une modalité de mise en œuvre. Aussi, pour faciliter une analyse rapide des plans d'affaires par l'UCEC, il est retenu de les impliquer en amont dans le montage des microprojets.

45. Toutefois, les microprojets à soumettre pour financement doivent porter sur la chaîne de valeur (Production, Transformation, Commercialisation) en mettant plus l'accent sur la rentabilité et la durabilité de l'activité. A cet effet, les créneaux porteurs prioritaires identifiés sont (i) le maraichage, les filières arachide, sésame et sorgho pour la production, (ii) l'extraction d'huile de sésame et d'arachide et produits dérivés pour la transformation, (iii) pour les activités de services, l'accent sera mis sur le transport, le conditionnement et la vente. Il ressort des constats de terrain que la demande en sésame augmente d'année en année et que pour la précédente campagne, des acheteurs venus du Soudan et de la Turquie ont acheté une bonne partie de la production.

46. Ainsi, pour faciliter les transactions commerciales, la mission suggère au CNCPR de travailler à la mise en relation entre les producteurs et ces acheteurs potentiels afin que les prix proposés soient profitables aux producteurs. Pour l'encadrement des 40 OP en capacités organisationnelles, de gestion, d'entrepreneuriat et de commercialisation, le travail de sensibilisation et d'animation avait commencé avec IO et des dynamiques ont commencé à se sentir. Ainsi, en rapport avec la cellule SE, la composante a initié une évaluation des performances après une année d'appui afin de capturer ces dynamiques. A cet effet, les animateurs IEC du PADER-G ont été commis pour collecter les données relatives à leur performance. Ces données sont en cours de traitement au niveau de l'UCGP. Qui plus est, la convention avec le CNCPR et la CELIAF permettra d'intensifier les activités de renforcement des capacités des OP. Un plan d'actions est en négociation avec l'UCGP et au nombre des actions prioritaires et urgentes à mener figurent le profilage de OP, le diagnostic institutionnel, la formation, la mise en réseau des OP du Guéra, etc.

47. La question foncière doit être abordée en amont de toute intervention dans le domaine du maraichage. Ainsi pour la sécurisation foncière des périmètres à aménager, le Projet accompagnera les groupements pour des acquisitions, des cessions ou des prêts sur une longue période (5 ans au minimum) afin de sécuriser et rentabiliser les investissements.

48. L'alphabétisation des membres des OP est actuellement en cours et a donné de bons résultats très appréciés par les populations bénéficiaires. Le Projet et la FAPLG ont conjointement organisé une mission de suivi qui a permis de constater que 35 centres d'alphabétisation ouverts par IO sont en état de fonctionnement normal. Le nombre d'auditeurs actifs est de 1008 personnes dont 351 hommes et 657 femmes.

49. En ce qui concerne la réalisation de trois projets pilotes d'amélioration de la production/productivité agricole dans la région du Guéra, les actions n'ont pas encore démarré. Au titre des activités de multiplication de semences de qualité, le Programme a retenu de signer une convention avec le Bureau National des Semences et Plants (BNSP) qui est l'organe en charge de la certification des semences et qui va mobiliser l'ITRAT et l'ONDR pour la réalisation de certaines activités. Ceci donnera plus de cohérence et permettra d'avoir un seul interlocuteur capable de mobiliser tous les autres acteurs concernés par la production et la certification des semences. Les négociations sont achevées et le contrat est en cours de signature.

50. Quant à l'accompagnement de la production maraichère, le projet appuiera les groupements avec des puits busés et en clôturant les périmètres par des grillages, bachelures, haies mortes ou vives selon les options des bénéficiaires et les réalités du milieu. Aussi, il sera expérimenté des techniques innovantes d'exhaure et d'arrosage pour que les femmes passent le moins de temps possible dans les périmètres. En rapport avec les services techniques et les professionnels du domaine, un encadrement technique sera apporté aux groupements pour améliorer les techniques de production et de récolte.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Interner des crédits aux projets AGR	RC2 et RC3	continue
Finaliser et signer les contrats des ONG pour un démarrage sans délais des activités	RC 3	Immédiatement
Recruter des prestataires nationaux pour finaliser les plans d'affaires	RC 3	Immédiatement
Revoir la stratégie de financement pour qu'elle soit réaliste et conforme à l'esprit de l'entrepreneuriat rural.	RC3	Immédiatement
Présenter un document sur le foncier avant tout engagement sur maraichage.	RC3	Continu
Identifier de nouveaux microprojets à financer avec des plans d'affaires ou des comptes d'exploitation	RC 3	30 mai 2014
Envoyer au FIDA un rapport d'avancement de la composante 3	RC 3	15 juin 2014

#### **Composante 4 : Coordination, gestion et suivi-évaluation**

##### **Volet Suivi-Evaluation**

51. La mission a constaté des avancées significatives dans la mise en œuvre des recommandations de la supervision de juin et de la mission de suivi de Décembre 2013. Toutefois, les actions de renforcement des capacités des responsables de composante et de l'ASE doivent être maintenues et renforcées. En effet, l'un des risques majeurs du SSE du projet est la saisie des données de suivi par les responsables de composantes qui doivent renseigner tous les autres indicateurs en dehors de ceux du SYGRI directement gérés par le RSE. En effet, la base de données basée sur le web, ne pas actualisé et donc le RSE ne peut pas tirer les informations directement de la base de données pour son rapportage. Pour ce qui est de l'assistance technique pour l'entretien du SSE informatique, les RSE doit affiner ses besoins en les centrant sur les difficultés rencontrées.

52. L'opérationnalisation et le fonctionnement du SSE du PADER-G sont globalement jugés satisfaisants bien qu'il soit nécessaire d'améliorer, notamment en ce qui concerne les données financières. Les indicateurs SYGRI 2013 sont déjà préparés et envoyés au FIDA, mais la méthodologie d'estimation de nombre de ménage et la manière dont les données sont rapportées (cumulative) sont à revoir. Aussi, la cellule de suivi & évaluation doit produire les cartographies sur tous les domaines d'intervention du Projet (forages, caisses, OP etc.). Un système d'information géographique sera mis en place pour compléter le système d'information global du projet.

53. L'UCGP doit commencer à renseigner sur l'état d'avancement du projet au niveau effet et objectif car jusqu'à présent les données présentées ne portent que sur les résultats et produits. Même si cette situation s'explique par le démarrage tardif des activités, il convient toutefois de le faire avant la RMP pour permettre une appréciation plus conséquente de l'atteinte des objectifs à la mi-parcours.

54. S'agissant du S&E participatif prévu dans le document de conception du projet, il doit démarrer pour fournir les premières expériences à la RMP. Le Projet compte s'appuyer sur l'ONG CARITAS/AURA à travers ses agents communautaires de développement qu'il s'agit de contractualiser en leur payant une indemnité de subsistance et des frais de carburant. Cette activité pourra commencer avant la fin du mois de juin 2014. Une situation sera présentée à la mission de la RMP.

55. Le suivi externe de la tutelle en dehors des missions de supervision n'est pas effectif. Le MAI et les autres Ministères impliqués dans la mise en œuvre doivent proposer un programme de missions assorties de TDR. Ces missions peuvent aussi être réalisées par les Délégations régionales qui sont déjà bien impliquées dans la mise en œuvre des activités du Projet.



56. En vue de préparer la RMP, le Projet devra conduire des évaluations thématiques et des études de satisfaction auprès des bénéficiaires. Les TDR doivent rapidement être élaborés et validés et les enquêtes réalisées et validées avant la RMP.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Démarrage le suivi nominatif des bénéficiaires	RSE	30 juin 2014
Préparer les TDR pour la RMP.	Coordonnateur	30 Septembre 2014
Réaliser des évaluations thématiques et une enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires	RSE	30 octobre 2014
Achat d'un logiciel cartographique / SIG, l'équipement GPS propice et l'accès aux images satellite	RAF	30 avril 2014
Pour les indicateurs SYGRI, réviser la méthodologie d'estimation du nombre de ménages bénéficiaires pour 2012 et 2013, qui sont actuellement sous-estimés	RSE	15 avril 2014
Démarrer le suivi du ciblage de la jeunesse qui fait partie de la conception du projet. Les jeunes peuvent par exemple être définis en deux groupes d'âge : les jeunes (15-24 ans) et les jeunes adultes (25-34 ans).	RSE	30 juin 2014
Enquête SYGRI PARSAT : Collecte de Données	RSE	Au cours de Mai 2014
Rendre un rapport sur les expériences sur la durabilité des investissements en banque de soudure au Tchad	RSE	31 Mai 2014
Rapport final Enquête SYGRI	RSE	30 Juin 2014
Elaboration du manuel de S&E	RSE	31 Aout 2014
Développement d'une base de données nominative intranet, capable de capter les infos détaillées sur chaque bénéficiaire	RSE	Mars 2015

## E. Aspects fiduciaires

57. **Gestion financière.** Malgré des bases solides en matière de comptabilité et de contrôle interne, la gestion administrative et financière du PADER-G souffre d'une organisation sous-optimale, liée notamment à une mauvaise répartition des tâches au sein du Service Administratif et Financier (SAF) et une trop grande concentration de tâches administratives au niveau du RAF. En résultent un manque d'efficacité et des retards dans l'exécution des travaux, ainsi qu'une insuffisance dans le niveau des prestations délivrées par le SAF. La mission recommande, dès la finalisation du recrutement de l'Assistant Comptable<sup>6</sup>, la réorganisation du SAF et la réallocation des tâches administratives afin de soulager le RAF et le Chef Comptable. En outre, le manuel de procédures administratives et financières, dont certaines parties ne reflètent plus les procédures réellement en vigueur à l'UCGP, doit être entièrement révisé pour devenir le manuel de procédures commun au PADER-G et au PARSAT.

58. Gestion financière. Afin de permettre à l'UCGP de produire une information financière fiable et utile pour la prise de décision, le SAF devra mettre en place dans les meilleurs délais :

- une procédure complète de vérification mensuelle des comptes ;
- la nouvelle version multi-projet du logiciel intégré de gestion comptable et financière (TOM2PRO) ;
- la production d'un rapport financier mensuel (incluant une analyse du taux de décaissement, de l'exécution du PTBA et du Plan de Passation des Marchés, la situation des partenaires de mise en œuvre, les prévisions de trésorerie et les questions administratives);

<sup>6</sup> Le recrutement d'un assistant ou aide-comptable a été recommandé par la mission de supervision de Juin 2013 ainsi que par les auditeurs ; cependant, ce recrutement n'est toujours pas finalisé.

- la production d'états financiers intérimaires (selon les directives du FIDA) sur une base trimestrielle.

59. Gestion Administrative. La mission a noté la nécessité d'améliorer la gestion administrative du programme dans les domaines suivants :

**Personnel**

- constituer des dossiers individuels du personnel complets pour tout le staff ;
- statuer sur le renouvellement des contrats du personnel sur la base des résultats des évaluations de 2013 et soumettre toute décision concernant les cadres à la non objection du FIDA ;
- fixer les objectifs de l'année 2014 dans les fiches d'évaluation du personnel sur la base du PTBA 2014 ;
- évaluer les performances du Coordonnateur (par le MAI) et du personnel d'appui (par le RAF)
- planifier en début d'année de façon à permettre la prise de congés annuels par tout le staff ;
- mettre en place une procédure plus efficace et transparente pour le calcul et la comptabilisation des frais de mission.

**Biens et fournitures**

- contracter une assurance pour les biens utilisés à l'UCGP (sites de Mongo et Melfi) ;
- acheter le carburant exclusivement avec les cartes à puce et mettre en place un système de suivi et contrôle mensuel de la consommation de carburant.

**Informatique**

- mettre en place un double système de sauvegarde des données comptables et financières : (i) automatique et quotidienne sur le serveur TOMPRO et (ii) bihebdomadaire sur disques durs externes.

60. PTBA. Le tableau ci-dessous détaille l'exécution du PTBA par composante depuis le démarrage du programme (montants en milliers de FCFA) :

	Composante 1	Composante 2	Composante 3	Composante 4	TOTAL
<b>2012</b>					
Budget	75 478 000	137 740 000	79 791 600	864 867 500	<b>1 157 877 100</b>
Réel (retraité)	7 553 000	38 323 856	9 500 400	445 143 148	<b>500 520 404</b>
Taux d'exécution	10%	28%	12%	51%	<b>43%</b>
<b>2013</b>					
Budget	346 691 000	578 459 000	263 127 000	671 743 000	<b>1 860 020 000</b>
Réel (retraité) <sup>7</sup>	556 515 403	706 938 236	55 609 927	791 144 118	<b>2 110 207 684</b>
Taux d'exécution	161%	122%	21%	118%	<b>113%</b>

61. Les dépenses réelles enregistrées en comptabilité ont été retraitées afin de refléter le taux réel d'exécution des PTBA :

- au titre de l'année 2012, déduction des avances de 98 millions FCFA et 88 millions FCFA versées en décembre 2012 au CIDR et à Intermon Oxfam (IO), imputées en Composantes 2 et 3 respectivement, et pour lesquelles les dépenses réelles n'ont eu lieu qu'en 2013.
- au titre de l'année 2013, déduction des avances de 338 millions FCFA et 255 millions FCFA versées en juillet 2013 au CIDR et à IO (imputées en Composantes 2 et 1 respectivement) et rajout des dépenses réelles justifiées par les deux opérateurs. Pour le CIDR les dépenses de l'année 2013 ont été entièrement justifiées, tandis qu'IO n'a justifié ses dépenses que pour la période jan-sept 2013.

62. Par ailleurs, la mission a noté une discordance entre le PTBA 2013 approuvé et le budget enregistré dans TOMPRO par composante et par activité. La mission recommande que (i) le budget soit à nouveau saisi, correctement, dans TOMPRO et (ii) le RAF effectue tous les mois une analyse détaillée de l'exécution financière du PTBA avec la participation des responsables de composante.

<sup>7</sup> La totalité des dépenses d'IO a été imputée en Composante 1, en attendant une analyse détaillée de ces dépenses.

63. Le taux d'exécution de la Composante 3 reflète le retard dans le démarrage des activités de cette composante. Le dépassement en Composante 4 est dû à la non-budgétisation de certaines dépenses (formations et visites d'échanges à l'étranger), ainsi qu'au niveau élevé des frais de mission et de carburant. L'analyse de l'exécution du PTBA 2014 pour les deux premiers mois de l'année n'est pas pertinente, étant donné que le PTBA est en cours de révision.

#### Décaissements.

64. Partenaires de mise en œuvre. La situation financière des partenaires se présente comme suit au 20/03/14 (montants en F CFA) :

Partenaire	Convention	Avance versée	% versé	Montant justifié	% de l'avance - période couverte	Solde non justifié
CIDR	436 131 251	436 131 251	100%	402 105 773	92% - Jan-Déc. 13	34 025 478
Intermon Oxfam	362 794 437	342 822 078	94%	145 478 358	42% - Jan-Sept 13	197 343 720

65. Le renouvellement du contrat avec CIDR, arrivé à expiration le 31/12/13, est en cours de négociation. Le CIDR a justifié la quasi-totalité de l'avance reçue, le reliquat de 34 millions FCFA étant utilisé pour le paiement des salaires et frais de fonctionnement du 1<sup>er</sup> trimestre 2014, avec l'accord de l'UCGP.

66. Le contrat avec IO a expiré le 31/12/13 et n'est pas renouvelé ; les biens mis à disposition par l'UCGP sont en cours de restitution par IO. Il est impératif que l'UCGP obtienne la justification des dépenses d'IO pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2013 avant la fin du mois de mars, afin de pouvoir (i) enregistrer les dépenses dans les bonnes catégories et composantes, (ii) récupérer et comptabiliser le reliquat non dépensé par IO et (iii) établir les états financiers et préparer l'audit pour l'exercice 2013.

67. Pour les nouvelles conventions à signer en 2014, la mission recommande :

- l'ouverture par chaque partenaire d'un compte bancaire dédié pour les fonds du programme ;
- la soumission d'un rapport financier mensuel par les partenaires ; et
- la préparation par l'UCGP d'une situation mensuelle indiquant les dates et montants de la convention, des avances versées, des justifications et les soldes non encore justifiés, afin d'assurer un meilleur suivi des fonds gérés par les partenaires.

68. Trésorerie. Malgré les recommandations des précédentes missions, l'UCGP ne fait pas un suivi régulier de la trésorerie du programme. Le PADER-G a ainsi connu de fortes tensions de trésorerie aux mois de janvier et février 2014. Les prévisions de trésorerie établies à l'occasion de la mission n'étant pas réalistes, elles n'ont pas pu être exploitées. Il est fortement recommandé que le RAF établisse des prévisions de trésorerie réalistes sur 6 mois glissants, avec une mise à jour bimensuelle. La mission recommande en outre la désignation d'un 3<sup>ème</sup> signataire pour les comptes bancaires, en cas d'absence du Coordonnateur ou du RAF. Enfin, les rapprochements bancaires doivent impérativement être établis dans la semaine suivant la fin de chaque mois.

69. Décaissements sur le financement du FIDA. La situation des décaissements du prêt et du don FIDA au 18/03/14 se présente comme suit (montants en DTS) :

Cat.	Description	Allocation du financement	Décaissements (DRF 1 à 16)	% décaissement	Solde du financement
1	Génie civil	3 290 000	699 274	21%	2 590 726
2	Équipements, matériels & véhicules	1 100 000	586 530	53%	513 470
3	Ateliers	180 000	63 292	35%	116 708
4	Études et recherches	120 000	19 536	16%	100 464
5A	Assistance Techn. Internationale	950 000	1 084 827	114%	-134 827
5B	Assistance Technique Nationale	170 000	71 434	42%	98 566
6	Formation	350 000	197 857	57%	152 143
7A	Fonds d'appui - dév. Microprojets des OP	210 000	1 734	1%	208 266
7B	Fonds mise en œuvre sous-comp. 2B et 3B	1 230 000	11 767	1%	1 218 233
8	Coûts de fonctionnement	740 000	119 639	16%	620 361
9	Salaires & indemnités	1 650 000	358 193	22%	1 291 807
	Non alloué	1 110 000	-	0%	1 110 000
	Montant autorisé	-	753 504	-	-753 504
	<b>TOTAL</b>	<b>11 100 000</b>	<b>3 967 587</b>	<b>36%</b>	<b>7 132 413</b>

70. Le taux réel de décaissement (hors montant autorisé) s'élève à 29% à 3 mois de la mi-parcours. Ce taux reflète le faible niveau de réalisations de la Composante 3 ainsi que le retard dans le volet infrastructures du programme. Pour les catégories 1 à 7, les taux de décaissement sont erronés car les paiements directs au CIDR et à IO ont été traités comme des dépenses plutôt que des avances, et imputés en totalité dans la catégorie 5A.

71. Les salaires et frais de fonctionnement des partenaires ont été imputés par erreur dans le montant alloué pour les catégories 8 et 9 (au lieu des catégories 5A et 5B) ; cette erreur, qui sera corrigée lors de la revue à mi-parcours, aura pour conséquence une diminution du montant alloué pour ces deux catégories. En conséquence, le taux réel de décaissement sur ces catégories est supérieur aux taux indiqués dans le tableau ci-dessus. La mission ayant relevé un niveau élevé de frais de mission et de carburant, elle recommande à l'UCGP d'exercer un contrôle strict sur ces coûts.

72. La mission recommande que l'UCGP établisse une projection des coûts par catégorie de manière à s'assurer que le plafond de décaissement autorisé pour chaque catégorie ne soit pas dépassé d'ici à la revue à mi-parcours.

73. Demands de retrait de fonds. Depuis la dernière mission de supervision, 5 demandes de décaissement ont été soumises et payées par le FIDA, dont 2 paiements directs. Les 3 DRF de réapprovisionnement du compte désigné ont été revues en détail. Les constats suivants ont été faits lors de la vérification des états certifiés de dépenses :

- Manque de cohérence dans l'affectation de certaines dépenses dans les catégories ;
- Paiement de l'avance présenté comme justificatif pour les frais de mission au lieu des dépenses réelles ;
- Plusieurs cas de demandes d'achat et bons de commande non signés et/ou numérotés ;
- Absence de reçu pour les paiements par ordre de virement.

Des recommandations sont formulées pour corriger ces manquements. La mission recommande également à l'UCGP de préparer des DRF plus régulièrement, dès l'atteinte du seuil de 30% du montant autorisé, afin d'éviter les tensions de trésorerie.

74. Reconstitution du compte désigné. La reconstitution du compte désigné se présente comme suit au 28/02/14 (montants en FCFA) :

<b>Avance initiale (A)</b>	<b>599 999 998</b>	
Solde bancaire du compte désigné au 28/02/14		341 792 627
Solde bancaire du compte d'opérations au 28/02/14		65 726 387
Soldes des caisses (Mongo et Melfi)		5 960 234
DRF à établir		224 476 082
<b>Sous-total (B)</b>	<b>637 955 330</b>	
Explication de l'écart (A) - (B)		
Chèques émis non encaissés	(27 023 747)	
Avance du compte de contrepartie (montant net)	(2 000 000)	
Excédent de remboursement de TVA sur frais de fonctionnement (sur DRF n° 15 et 16)	(8 931 585)	

75. **Fonds de contrepartie.** La contribution cumulée de l'état sous forme d'exonération de taxes, qui s'élève à 504 millions FCFA, est bien enregistrée dans la comptabilité du PADER-G. Avec la contribution en numéraire (414 millions FCFA depuis le démarrage du projet), la contribution totale de l'état s'élève à 918 millions FCFA soit environ USD 1.8 million (72% du financement total prévu pour le programme). La mission a noté dans la reconstitution du compte de contrepartie un écart inexplicé de 45.927 FCFA qui devra être justifié par le l'UCGP.

76. Bien que les contributions des bénéficiaires sous forme de stocks de céréales pour les banques de soudure aient démarré, les données correspondantes ne sont pas encore centralisées ni transmises au SAF par le responsable de composante. La construction des latrines donnera également lieu à une contribution des bénéficiaires en nature (sous forme de main d'œuvre). Les contributions en numéraire pour les autres activités (points d'eau, microprojets, ...) n'ont pas encore démarré. La mission recommande cependant à l'UCGP de formaliser dès à présent les procédures

de collecte, de suivi, d'encaissement et de comptabilisation de ces contributions et de les incorporer dans le manuel de procédures du programme.

77. **Respect des accords de financement.** Les dispositions des accords de financement ont été globalement respectées, à l'exception de l'assurance des matériels et équipements.

78. **Passation des marchés.** Les marchés d'une valeur supérieure à 50 millions FCFA sont soumis à la double revue préalable de l'OCMP et du FIDA, à toutes les étapes de la PM. De plus, le CROJOS n'étant pas opérationnel, le PADER-G utilise la Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres du MAI, basée à Ndjamena, pour l'ouverture et l'évaluation des offres ; il faut noter que le Responsable de la PM du PADER-G est le seul représentant de l'UCGP dans la COJO. Enfin, outre le Coordonnateur et l'adjudicataire, ces marchés doivent être signés par le Ministre de l'Agriculture, le Ministre du Plan et le Président de la République. La lourdeur de cette procédure cause des délais considérables dans l'exécution de ces marchés<sup>8</sup>. Étant donné que le PADER-G entre dans une phase cruciale de sa mise en œuvre, avec l'obligation de compléter l'essentiel des infrastructures avant la fin de l'année, il est impératif que ces procédures soient réaménagées afin de réduire les délais de traitement.

79. **Exécution du plan de passation des marchés (PPM).** Après corrections<sup>9</sup>, le PPM 2013 s'élève à 979.946 F dont 832.488 F soit 85% ont été exécutés. Les marchés non exécutés ont été reportés sur 2014. Le PPM 2014 sera modifié sur la base du PTBA révisé, et ne devra pas inclure les marchés déjà signés en 2013. De plus, chaque ligne du PPM devra inclure le code de l'activité correspondante figurant dans le PTBA.

80. **Procédures de passation des marchés.** Depuis la dernière mission de supervision, trois marchés ont été conclus sans revue préalable du FIDA conformément aux seuils retenus. Ces marchés ont été revus en détail afin de vérifier le respect des règles et procédures de PM applicables au PADER-G, ainsi que la constitution de dossiers complets et bien classés. Aucun problème n'a été relevé. La mission recommande cependant que le nom des adjudicataires et le numéro des contrats soient inscrits sur la ligne « réalisé » lors des mises à jour du PPM.

81. **Audit.** Le cabinet N Consulting, qui a effectué l'audit des comptes 2012, a été sélectionné pour l'audit 2013 dont le démarrage est prévu dans la 2<sup>ème</sup> quinzaine du mois d'avril. La mission a rappelé à l'UCGP la nécessité de soumettre au FIDA les états financiers du programme et le rapport d'audit au plus tard le 31/03/14 et le 30/06/14, respectivement.

## 82. **Recommandations principales**

Mesures convenues	Responsabilité	Dates convenues
1. Finalisation du recrutement de l'Assistant Comptable et réorganisation du SAF en veillant à une meilleure répartition des tâches	RAF Coordonnateur	30/04/2014
2. Installation de la nouvelle version du logiciel comptable et financier, TOM2PRO ; paramétrage des états financiers intermédiaires du FIDA, à produire trimestriellement	RAF	31/05/2014 En continu
3. Mise en place d'une procédure complète de vérification mensuelle des comptes et production d'un rapport financier mensuel (y compris analyse de l'exécution du PTBA et prévisions de trésorerie)	RAF	En continu
4. Évaluation des performances du personnel de l'UCGP : - établir l'évaluation des performances du Coordonnateur - statuer sur le renouvellement des contrats suite à l'évaluation de 2013 - fixer les objectifs pour l'année 2014	MAI Coordonnateur Superviseurs	Immédiat Idem Idem
5. Mise en place d'un système de contrôle strict des coûts des missions et du carburant	RAF	30/04/2014
6. Obtention du rapport financier d'Intermon Oxfam ; récupération et comptabilisation du reliquat sur l'avance de fonds et des biens du programme	RAF	31/03/2014
7. Pour les nouvelles conventions avec des partenaires de mise en œuvre : (i) ouverture d'un compte bancaire dédié, (ii) soumission d'un rapport financier mensuel et (iii) suivi mensuel de la situation financière des partenaires par l'UCGP	RAF	En continu
8. Présentation des dépenses réelles et non des avances pour frais de mission dans les DRF	RAF	En continu
9. Révision des modalités de passation des marchés pour les marchés supérieurs à 50	FIDA	15/04/14

<sup>8</sup> A titre d'exemple, le marché pour la construction de 18 forages n'est toujours pas signé, 9 mois après le démarrage de la procédure de PM (le 01/08/2013).

<sup>9</sup> Le PPM 2013 approuvé a dû être corrigé car il contenait une erreur de totalisation et incluait des marchés de 2012.

millions FCFA afin de réduire les délais de traitement des dossiers	MPECI	
10. Révision complète du manuel de procédures administratives, comptables et financières pour le PADER-G et le PARSAT	RAF	31/05/2014
11. Proposition d'un organigramme consolidé PADER-G / PARSAT	RAF	30/04/2014
12. Engagement du processus de recrutement du personnel du PARSAT après avis de non objection du FIDA	Coordonnateur	15/05/2014

## F. Durabilité

83. Le PADER G met l'accent sur l'appropriation des infrastructures par les bénéficiaires. C'est ainsi que les COGES pour les banques de soudure et les CGPE ont été mis en place pour assurer la gestion, de l'entretien. Les membres de ces instances sont formés et accompagnés par des animateurs qui leur apportent toute l'assistance technique et organisationnelle pour leur fonctionnement et leur autonomisation. Il en est de même pour la micro finance à travers la professionnalisation du réseau UCEC-G et la recherche de son agrément auprès de la COBAC. La mise en réseau des CEC et leur mise en relation avec les groupements de femmes et les OP appuyés dans le cadre du programme ainsi les comités de gestion mis en place, permettent un optimisme quant à la pérennisation des réalisations du Projet. Il s'y ajoute, que les ONG locales qui vont devenir les partenaires de mise en œuvre pourront assurer un suivi post projet. A titre d'exemple, l'ONG CARITAS/AURA a déjà mis en place un réseau de 245 banques de soudures et il compte y intégrer les nouvelles BS à créer par le Projet. Cette approche de réseau et d'utilisation d'Agents Communautaires de Développement constituent une innovation majeure car permettant de (i) satisfaire les besoins des ménages en période de soudure et (ii) faire face aux situations de crises alimentaires car étant plus proche des réalités.

## G. Autres

84. **Genre** : Le rapport de la stratégie « Genre » déjà produit doit être opérationnalisé et mis en œuvre pour permettre une meilleure intégration de ce volet dans le ciblage et permettre une visualisation dans les données de SE. Toutefois, il importe de souligner que le projet prend parfaitement en compte l'aspect Genre et jeunes dans la réalisation des activités

85. **Communication et visibilité** : L'UCGP a signé une convention de partenariat avec la Radio Communautaire de Mongo (RCM) lui permettant de diffuser des informations et de sensibiliser les populations concernant ses activités dans la région. De plus, dans le cadre de l'informatisation du SSE, le PADER-G a bénéficié de la création d'un site internet ([www.pader-g.org](http://www.pader-g.org)) conçu pour évoluer progressivement vers un site multi-projets des interventions financées avec l'appui du FIDA au Tchad. Cependant, la communication et les activités IEC du projet ne s'appuient pas sur une stratégie clairement définie. Les animateurs IEC travaillent selon leur propre compréhension des thématiques et sans supports validés le plus souvent. Il convient de définir une stratégie harmonisée avec les ONG en élaborant un manuel qui précise les cibles, les domaines d'intervention de chaque acteur, les contenus indicatifs des messages clés, etc. Les réalisations du Projet doivent également être signalées par des panneaux portant les logos du Projet et du FIDA. La communication institutionnelle doit aussi être améliorée pour informer les autorités de la région, le grand public et les autres partenaires institutionnels.

86. **Capitalisation et Gestion des savoirs** : Le PADER-G a entrepris un partenariat avec IED en Afrique dans le cadre de l'identification de bonnes pratiques et expériences à capitaliser. Le Projet lui a déjà soumis des TDR et les modalités de mise en œuvre sont en discussion avec l'UCGP. L'IED appuiera aussi le Projet dans le processus de capitalisation des expériences qui auront été identifiées. A cet effet, une fiche, sur le « crédit jour du marché » qui est un produit financier promu par le réseau des caisses et réservé aux femmes, a été produite. En plus de cette brochure, le PADER-G a également entrepris la production d'un court-métrage sur cette expérience. Une première version de ce film a été soumise à l'UCGP pour validation.

87. Le mécanisme mis en place par le PADER-G pour garantir un accès permanent au financement pour assurer la viabilité des OP a fait l'objet d'un article qui a été publié dans la revue AGRIPADE (sous sa version française et anglaise). Cet article est également disponible en version numérique sur le site de IED en Afrique ([www.iedafrique.org](http://www.iedafrique.org)).

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Elaborer une stratégie IEC adaptée aux réalités de la zone	RIEC	31 août 2014
Marquer la visibilité de toutes les réalisations du PADER-G programme à l'aide de panneaux de signalisation	RIEC	Immédiatement et Continu

## H. Conclusion

88. L'année 2014 sera cruciale pour le PADER-G. A ce jour, 27 mois après la déclaration de mise en vigueur de ce financement de 20 millions de USD, le niveau de mise en œuvre des infrastructures d'hydraulique et d'assainissement (composante 1), la professionnalisation et pérennisation du réseau des caisses rurales et urbaines d'épargne et de crédits du Guéra (composante 2) et, le développement d'activités génératrices de revenus couplé à l'organisation du monde rural (composante 3), sont en deçà des résultats escomptés.

89. Le PADER-G a effectivement connu un démarrage long et difficile et la performance des opérateurs principaux n'a certes pas été à la hauteur des attentes, mais depuis le début de l'année, les changements espérés se font attendre. Les procédures de passation de marchés méritent d'être repensées afin de pallier leur excessive lourdeur et faciliter le décollage des réalisations physiques (100 forages, 50 km de pistes, 39 banques de soudure). Le plan de désengagement de l'appui technique et financier entre le PADER-G et l'Union des caisses de crédits et d'épargne du Guéra doit être contractualisé à travers une convention basée sur les résultats et être mis en œuvre immédiatement. Le développement des activités génératrices de revenus et d'emploi doit commencer sur le terrain. Les attentes des populations sont fortes. Les besoins sont réels et les actions prévues dans le PADER-G peuvent et doivent y répondre. Le PADER-G doit de plus préparer les outils et méthodes d'intervention du PARSAT, prévue pour un démarrage imminent.

90. La revue à mi-parcours du PADER-G interviendra dans 9 mois. A cette date et pour ne pas considérer le PADER-G comme un programme à risque, un niveau significatif d'activités de terrain devra être observé. Ce défi nous interpelle tous certes. Cependant, la partie tchadienne maître d'ouvrage du PADER-G/PARSAT devrait prendre toutes mesures de facilitation idoines pour permettre à l'équipe du Programme de réaliser son planning de travail sans retard et conséquemment, d'améliorer sa capacité de mobilisation de ressources.





## Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du PADER-G et notes attribuées

### Projet 1582 [820 , 8067] Programme d'appui au développement rural dans le Guéra

#### 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	24/03/2014				
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	3	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	5		
Dernière Supervision	24/03/2014	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	15/12/2013		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	15/12/2010			Coût total	20.12	37
Accord	20/05/2011	Délai d'entrée en vigueur	10.2	FIDA Total	17.40	
Entrée en vigueur	18/10/2011	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	8.95	36
Premier décaissement	15/12/2011			Don DSF	8.45	36
Examen à mi-parcours		Dernier amendement		Don FIDA		
Achèvement initial	31/12/2016	Dernier audit	29/06/2013	Financement national total	2.72	
Achèvement	31/12/2016			Beneficiaries	0.19	0
Clôture initiale	30/06/2017			Government (National)	2.53	49
Clôture	30/06/2017			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	4	3	1. Qualité de la gestion du projet	4	3
2. Acceptabilité du taux de décaissement	3	3	2. Exécution du S&E	4	4
3. Fonds de contrepartie	6	6	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	3	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
			8. Prise en compte climat et environnement	4	4

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Accès aux infrastructures et services de base	4	3	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	3	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 réplique à plus grande échelle	4	4

#### B.5 Justification des notes (300 mots max)

Qualité de la gestion financière notée 3 en raison de la mauvaise organisation du SAF, avec pour conséquences un manque d'efficacité, des retards dans l'exécution des travaux et un niveau de prestations du RAF insuffisant. Décaissements notés 3 en raison du faible taux de décaissement (29% hors montant autorisé à 3 mois du mi-parcours) reflétant le faible niveau de réalisations de la Composante 3. Fonds de contrepartie notés 6 car l'État a décaissé la totalité de sa participation en numéraire. L'implication de l'UCGP dans la mise en œuvre des trois composantes est insuffisante et l'organisation de l'UCGP contribue à ce problème de gestion, d'où une notation 3 pour la gestion du projet. Au vu des difficultés du démarrage de la mise en œuvre des trois composantes, il est difficile d'estimer l'impact de l'approche du programme sur les bénéficiaires. La notation 4 est cependant conservée pour les sections C4, C5 et C8. Le système S&E est performant, mais il faudra aussi reporter sur les effets du programme (notation 4 est gardée). En ce qui concerne les infrastructures, le niveau de réalisation est en deça des résultats attendus. A ce jour, 26 banques de céréales sont créées et 18 forages réhabilités. Des inquiétudes existent sur la capacité, dans le contexte actuel, d'achever le restant des 100 forages, 50 km de pistes et 39 nouvelles banques de soudure d'ici la fin de l'année. Pour la composante 3 sur les OP et les AGR, aucune activité, sauf l'alphabetisation, n'a pu être testée à ce jour. Pour le volet de finances rurales, des résultats encourageants sont observés. Néanmoins, il reste maintenant à mettre en œuvre un plan de désengagement et d'améliorer : (i) le taux de pénétration des caisses, et (ii) la rentabilité et la durabilité de ces institutions.

### Évaluation globale et profil de risque

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

#### Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution (300 mots max)

En ce qui concerne la création des actifs physiques pour les bénéficiaires, le retard général dans la mise en œuvre de toutes les trois composantes bloque l'avancement sur cet aspect. En termes de sécurité alimentaire, le programme a pu réaliser déjà 26 Banques de Soudures (65% de l'objectif final) ce qui est moyennement satisfaisant. Sur l'avancement global de l'exécution, il y a des risques clairs, pour le programme, de perdre la note actuelle comme moyennement satisfaisante. D'ici la fin d'année 2014, quand est prévue une mission de revue de mi-parcours, le programme doit rattraper le temps perdu sur la mise en œuvre des trois composantes.

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

#### Justification des notes sur les objectifs de développement (300 mots max)

Comme évoqué ci-dessus, les retards accusés dans la mise en œuvre du programme affaiblissent la probabilité de réalisation des objectifs de développement. L'UCGP doit renforcer leur suivi et le leadership dans la mise en œuvre de chaque composante, surtout la composante 3. Des protocoles seront signés avec des nouveaux opérateurs en avril 2014 et l'UCGP va suivre de très près la mise en œuvre des activités prévues pour ne plus avoir des retards.

#### C.6 **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 (max 300 mots par section)

Aspects fiduciaires	1. Organisation sous-optimale du SAF et grande concentration de tâches subalternes au niveau du RAF avec pour conséquences une limitation (voire une absence) des contrôles de gestion, des analyses financières et du reporting par le RAF. Risque: erreurs/omissions non détectées. 2. Suivi non régulier de la trésorerie (fréquence insuffisante des DRF, prévisions de trésorerie non régulières) avec un risque important de tensions de trésorerie. Impact : ralentissement des activités du programme.
---------------------	---

	3. Lourdeur de la procédure de passation des marchés > 50 millions FCFA ; la lenteur du processus peut entraîner la modification des coûts des offres, refus de soumissionner, etc. Impact : ralentissement des activités du programme, objectifs non atteints.
Avancement de l'exécution du projet	La faible capacité des responsables techniques du projet à maîtriser, suivre, contrôler et anticiper les activités mises en œuvre pose un risque.
Produits et réalisations	Vu les produits et réalisations aujourd'hui, le PADER-G, après 21 mois de mise en œuvre, pourrait ne pas atteindre pleinement ses objectifs à mi-parcours. Ces objectifs restent fortement tributaires des compétences des opérateurs de mise en œuvre, des procédures de passation des marchés. De plus, il existe des difficultés dans la mise en œuvre des travaux d'infrastructure liées aux caractéristiques géologiques du Guera.
Durabilité	Tels que perçus après 21 mois de mise en œuvre effective, les principaux risques pouvant altérer la durabilité des actions entreprises/ouvrages construits, seraient les suivants : (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.

### Suivi proposé

Question/problème	Mesure Recommandée	Calendrier	État d'avancement
Efficacité de la gestion comptable et fiduciaire	1. Réorganisation du SAF et réaffectation des tâches ; mise en place d'une procédure complète de vérification mensuelle des comptes et production d'un rapport financier mensuel. 2. Soumission des DRF au FIDA dès atteinte du seuil de 30% du montant autorisé. Prévisions de trésorerie sur 6 mois glissants, avec mise à jour bimensuelle 3. Révision des modalités de passation des marchés >50 millions FCFA afin de réduire les délais de traitement des dossiers	30/04/14 En continu  En continu  15/04/14	
Composante 1	1. Suivi de près les marchés des infrastructures restantes 2. Démarrer les travaux sur le barrage de Moukoulou 3. Construire et réceptionner toutes les BS avant la prochaine période de récoltes	En continu 10/04/14 30/09/14	
Composante 2	1. Obtenir l'accord COBAC pour les Caisses et l'Union 2. Les Agents de crédits et caissiers prévus pour les CEC et les cadres de l'Union sont en poste. 3. Mettre à la disposition du réseau une partie du fonds d'appui aux microprojets pour refinancer les caisses de base en matière d'AGR (au moins 500 millions FCFA)	30/06/14 30/04/14 15/05/14	
Composante 3	1. Finaliser et signer les contrats des ONG pour un démarrage sans délais des activités 2. Identifier de nouveaux microprojets à financer avec des plans d'affaires ou des comptes d'exploitation	Immédiatement 30/05/14	
Suivi et évaluation	1. Achat d'un logiciel cartographique / SIG, l'équipement GPS propice pour commencer la production des cartographies pour chaque composante 2. Démarrage du suivi nominatif des bénéficiaires 3. Réalisation des évaluations thématiques et une enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires pour estimer les effets du programme avant le RMP	30/04/14 30/06/14 30/10/14	

### Observations supplémentaires

Mission de Revue de Mi-Parcours prévue pour novembre/décembre 2014



## 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>▪ Taux de recouvrement (pour l'ensemble des CECA, en %)</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>
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>

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<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 Réaliser de 2 Postes d'Eau Autonome (PEA)  1.3 Mener au minimum une campagne de sensibilisation (IEC) sur l'eau et l'assainissement  1.4 Mettre en place et former/encadrer 100 comités de gestion des forages (CGPE)  1.5  1.6 Mettre en place des collaborations avec les acteurs étatiques et privés  1.7 Réaliser une étude sur les conditions de viabilité des banques de soudure et les mécanismes à mettre en œuvre pour cibler les ménages pauvres  1.8 Construire 65 structures de stockage des produits  1.9 Doter les magasins en stock initial de céréales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de forages réalisés/réhabilités et équipés [100]</li> <li>Nb de PEA réalisés [2]</li> <li>Campagnes d'IEC réalisée [1]</li> <li>Nombre de bénéficiaires de la campagne d'IEC réalisée</li> <li>Nb de CGPE créés/renforcés et encadrés [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</li> <li>Étude des BS réalisée [1]</li> <li>Nb de structures de stockage construites [65]</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> </ul>	Rapport d'activités et de SE, Rapport de supervision, tableaux de bords du SE, Rapport d'évaluation interne, rapport des opérateurs	

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
1.10 Renforcer les capacités de 700 membres des comités de gestion 1.11 Réaliser une étude de faisabilité de mutualisation des risques entre banques céréalières 1.12 Sélectionner 20 banques céréalières fonctionnelles et mettre en œuvre l'opération pilote 1.13 Réaliser/réhabiliter 50 km de pistes rurales	<ul style="list-style-type: none"> <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 [50 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 17 après la restructuration)</li> <li>Agrément du réseau</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 2.2 Construire 5 de nouvelles caisses 2.3 Renforcer les capacités de 106 élus, équipes gérantes, personnel de l'unité technique 2.4 Développer les outils de gestion professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de services techniques créés [4]</li> <li>Nb de nouvelles caisses créées [5]</li> <li>Nb de sessions de formation [8]</li> <li>Nb de personnes formées [106] dont 30% de femmes</li> <li>Types et nombre d'outils par service technique</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>Volume d'activités d'épargne (F CFA)</li> <li>Volume d'activités de crédit (F CFA)</li> <li>Nombre de nouveaux produits et services développés (Nb)</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 warrantage, l'agroleasing et le crédit islamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etudes de faisabilité réalisées</li> <li>Nb de caisses ayant fait l'objet d'opération pilote [0]</li> <li>Volume de crédits distribués [0]</li> </ul>		

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<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 CNCPR</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 d'affaire et des projets pilotes	<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'alphabetisation fonctionnelle [400]</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) [800]</li> <li>Nb d'ateliers départementaux d'auto évaluation organisé [16]</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>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</li> <li>Nombre de ménages bénéficiaires des actions pilotes faisant état de l'augmentation de leur revenu agricole</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</li> <li>Nombre de semencier appuyés</li> <li>Nombre de sessions de formations organisées</li> <li>Nombre de producteurs formés</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>
Mettre en œuvre des actions de CES et DRS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de mètres linéaires de cordon pierreux construits</li> <li>Superficie aménagées/Protégées par les cordons pierreux</li> <li>Nombre de mètres linéaire de diguettes construites</li> <li>Superficie aménagées/Protégées par les Diguettes</li> <li>Nombre de producteurs formés en CES et DRS</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>



Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
Accompagner la production maraîchère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de maraîchers formés</li> <li>Nombre de puits aménagés</li> <li>Superficie maraîchère emblavées</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 : 30 plans d'affaires, 15 projets pilotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb d'expériences réussies de plans d'affaires, capitalisées et diffusées [30]</li> <li>Nb d'expériences réussies des projets pilotes capitalisées et diffusées [15]</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 [50]</li> <li>Nb d'OP mises en réseau</li> <li>Nb d'études filières vivrières menées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	
<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> <li>Rapport d'activités du Programme</li> </ul>	

Synthèse	Indicateurs clés de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
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 (Nbre)</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>▪ 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>	
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 (au 24/03/2014)
Exécution du projet, Produits et Durabilité				
<b>Composante 1</b> <b>Amélioration des</b> <b>infrastructures de base</b>	Mettre en place avec les CGPE et les COGES, <u>sur une base conventionnelle</u> , et avant toute intervention en matière de PE et de BS, des mesures de gestion rigoureuse et de pérennisation des ouvrages (y compris l'ouverture et l'entretien <u>d'un compte à la CEC</u> )	Immédiatement	IRC1, RC3 et I.O	Pas réalisé - Convention de partenariat COGES/PADER-G établi - Convention tripartite PE/IO/PDER-G avait été préparée ; <b>la relancer avant l'installation de chaque PE</b>
	Poursuivre et finaliser la mise en place d'un mécanisme de constitution et de gestion des stocks de soudure, avec la contribution du PAM si possible suite à l'identification des bénéficiaires vulnérables	Immédiatement	Coordonnateur, RC1, I.O, RSE et ASE	Début d'exécution. Un travail de ciblage nominatif des indigents a été mené par IO dans les villages concernés en vue de solliciter opportunément l'appui du PAM. <b>Impliquer le nouveau partenaire dans cette démarche</b>
	Initier avec le PAM des projections pour « Food for Work » dans le cadre du plan de réhabilitation des pistes dans le Barh Signaka en 2014	Immédiatement	Coordonnateur, RC1 et I.O	Pas réalisé Les études techniques des tronçons à réhabiliter feront ressortir les besoins éventuels des travaux en HIMO pour lesquels le PAM serait alors sollicité. <b>Exploiter les résultats de l'étude dès avril 2014</b>
<b>Composante 2</b> <b>Amélioration de l'accès</b> <b>aux services financiers</b>	Finaliser et déposer au plus vite la nouvelle demande d'agrément COBAC pour qu'elle soit présentée à la session de septembre 2013	immédiatement	CIDR avec RC2 et Coordonnateur	Réalisé Demande déposée à la COBAC le 15 Octobre 2013
	Mettre en œuvre une stratégie et un plaidoyer puissants impliquant les voix autorisées (MMPFJ, MINFIB, PAFIT...)	31/12/2013	Coordonnateur et CIDR	Réalisé Plaidoyer actif et complément d'informations fourni à la COBAC sur sa demande en Novembre 2013

pour obtenir l'agrément avant décembre 2013			
Renforcer la sensibilisation et l'information des CEC sur les enjeux du passage de l'autogestion à la reconfiguration et la professionnalisation	continu	RC2, CIDR, RIEC et Coordonnateur	Réalisé
Poursuivre en parallèle le processus d'extension et d'équipement des caisses, l'IEC sur la mobilisation de l'épargne en direction des cibles du PADER-G dans la perspective de l'ouverture de nouvelles CU/CR	continu	Coordonnateur, RIEC, RC1, RC2, RC3, RPM, CIDR et I.O	En cours et en progrès
Suivre/renforcer le professionnalisme des gestionnaires des CEC en vue de l'opérationnalisation du fonds d'appui aux microprojets des OP	31/12/2013	CIDR, RC2, RC3 et I.O	Pas réalisé Indispensable et préalable à la mise en place du FAOP
Mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines	Immédiatement et continu	Direction UCEC G, CIDR, Coordinateur	Partiellement
Réaliser l'audit du portefeuille des 2 caisses urbaines	immédiatement	Direction UCEC G, CIDR, RC2	Réalisé. Reste exploitation rapports
Instaurer la réunion de revue du portefeuille chaque 2 mois	Immédiatement/continu	CIDR, Direction UCEC G	Non réalisé
Réaliser l'AG extraordinaire de la caisse urbaine de Mongo	immédiatement	Direction UCEG, CIDR, Coordinateur, RC2	Non réalisé
Résoudre le problème avec les élus du guichet de Mataya pour le rendre fonctionnel	immédiatement	Direction UCEC G, CIDR, RC2	Début de réalisation.
Préparer les caisses à la gestion des microprojets à travers les formations et l'adaptation de certains outils	immédiatement	Direction UCEC G, CIDR, RC2	Non réalisé
Mettre en œuvre la convention signée avec le PNUD pour une implantation à Goz Beida	immédiatement	Direction UCEC G, CIDR, RC2	Réalisé

	En relation avec IEC, concevoir et mettre en œuvre un programme d'éducation financière des membres	Continu	Direction UCEC G, CIDR, RC 2, IEC	Réalisé partiellement. Document conçu et non validé
<b>Composante 3</b> <b>Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs organisations</b>	Revoir les procédures du Fonds d'appui aux microprojets des OP pour les arrimer à celles d'un système de financement durable d'EMF et les valider au cours d'un atelier participatif	Entre juin et le 10 Aout 2013	RC3, RC2, CIDR, I.O	Réalisé et atelier de validation tenu
	Accélérer le processus d'élaboration des plans d'affaires et microprojets des OP, et former ces dernières aux procédures du Fonds d'appui	D'ici à décembre 2013	RC3, I.O	Plans d'affaires réalisés par IO sont de mauvaise qualité et sont à reprendre
	Renforcer la structuration des OP/COGES/CGPE et les mettre en relation avec les CEC pour le financement de leurs AGR	Immédiatement et en continu	RC3, I.O et CIDR	Réalisé (les 40 OP identifiés par le Programme ont tous ouverts des comptes dans une CEC et la majorité a déjà fait des dépôts)
	Former tous les animateurs intervenant dans le programme sur une approche d'IEC commune permettant de satisfaire les principaux besoins d'informations et de conseils des OP/COGES/CGPE	Juillet 2013	R.IEC, RC1, RC2 et RC3	Pas réalisé (personne n'a pris la responsabilité de la mise en œuvre de cette activité).
	Suivre rigoureusement l'incidence de l'alphabétisation sur l'appropriation des réalisations du PADER-G et la gestion dans les OP/CGPE/COGES	Immédiatement et en continu	RC1, RC2, RC3, I.O et CIDR	En cours (mais jugé assez tôt par l'équipe de projet de parler d'incidence)
<b>Composante 4</b>				
Volet Suivi évaluation	Finaliser la saisie des données 2012 sur le nouveau logiciel et poursuivre rigoureusement la collecte des données	30 novembre 2013	RSE, ASE, R.IEC, RC1, RC2, RC3	Réalisée Collecte de données en continu
	Organiser la formation de l'ASE et des chefs de composantes en gestion de base de données	Aout 2013	Coordonnateur et RSE	Réalisé mais à renouveler car maîtrise de l'outil insatisfaisante
	Envoyer à l'UGCP du PADER-G une demande formelle de formation à l'utilisation de base de l'application informatique de SE pour la DEPP	Aout 2013	MAI	Formation réalisée mais maîtrise de l'outil insatisfaisante
	Organiser la visite d'échange du RSE avant d'engager le	Avant décembre 2013	Coordonnateur,	Réalisé

	ciblage nominatif Assurer l'assistance technique continue pour l'entretien SSE informatique	Continu	FIDA RSE et Consultant	En continu (RSE doit exprimer ses besoins en AT)
Volet gestion	Finaliser le recrutement de l'aide-comptable	31/12/2013	RAF	Non fait, Appel à candidature infructueux, à relancer
	Finaliser le Plan d'Action sur les activités de contrôle interne et utiliser la fiche de suivi du contrôle interne pour informer sur les activités de contrôle effectuées chaque mois	30/03/2014	RAF Coordo	Non fait
	Élaborer et transmettre au FIDA des DRF dès que le seuil de 30% de dépenses sur le compte désigné est atteint.	31/12/2013	RAF	Non fait Montant des DRF 14, 15 et 16 largement supérieur au seuil de 30% du montant autorisé
	Actualiser chaque mois le plan de trésorerie et l'utiliser comme un outil de pilotage de la gestion de la trésorerie.	Permanent	RAF	Non fait Fortes tensions de trésorerie en janvier et février 2014
	Transmettre au FIDA une requête, sollicitant un réajustement sur l'affectation par catégorie, des dépenses présentées sur les DPD 6, 7, 12, 13	31/12/2013	RAF Coordo	Fait Réajustement des DRF et réallocation des ressources non faits par le FIDA ; seront examinés à la revue à mi-parcours
	Transmettre au consultant pour observation, la version finalisée de la proposition de réallocation des ressources jusqu'à la RMP, avant sa transmission au FIDA.	20/12/2013	RAF	Fait
	Transmettre au FIDA la proposition de réallocation des ressources du PADER-G	31/12/2013	RAF Coordo	Fait, Réajustement des DRF et réallocation des ressources non faits par le FIDA ; seront examinés à la revue à mi-parcours
	Transmettre au consultant la version finalisée du plan de trésorerie janvier-juin 2014 soit pour observation, avant transmission au FIDA	25/12/2013	RAF	Fait
	Préciser dans les conventions avec les Opérateurs en 2014, le modèle de tableau de présentation de l'exécution budgétaire par activité, à joindre aux pièces justificatives des mises à disposition de fonds.	Janvier 2014	RAF Coordo	Non fait Les conventions avec les opérateurs en cours de négociation

Autres	Organiser (en synergie I.O/CIDR et PADER-G) des émissions interactives à la Radio Communautaire de Mongo pour soutenir l'unicité d'action du programme et la corrélation entre composantes	Immédiatement et en continu	RIEC	Réalisé
	Elaborer une stratégie IEC adaptée aux réalités de la zone à mettre en œuvre en veillant au respect de l'aspect genre dans la constitution de l'équipe dédiée	Novembre 2013 puis en continu	RIEC	En cours
	Restituer les résultats de la formation FRAO sur la capitalisation à IO et CIDR et définir ensemble un plan d'action pour la capitalisation de quelques expériences du PADER-G	Août 2013	RIEC et Coordonnateur	Réalisé
	Marquer la visibilité de toutes les réalisations du PADER-G programme avec des panneaux	Immédiatement et Continu	RIEC	En cours

---





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

			Objectif	Chiffres effectifs	%	Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	%
<b>Composante 1 : Amélioration des infrastructures de base</b>								
<b>Sous-composante 1A : Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement</b>								
Réaliser 100 forages nouveaux équipés de pompes à motricité humaine (PMH) et réhabiliter 20 anciens	Nombre de forages réalisés/réhabilités et équipés*	Nbre	48	0	0%	18	120	15%
Réaliser de 2 Postes d'Eau Autonome (PEA)	Nombre de PEA réalisés*	Nbre				0	2	0%
Mener au minimum une campagne de sensibilisation (IEC) sur l'eau et l'assainissement	Nombre de Campagnes d'IEC réalisée	Nbre	1	0	0%	2	1	100%
	Nombre de bénéficiaires de la campagne d'IEC réalisée	Nbre	14400	0	0%	4359	24000	18%
	Nombre de CGPE créés/renforcés et encadrés*	Nbre	120	0	0%	48	120	40%
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	36	0	0%	48	36	100%
	Nombre de CGPE formés*	Nbre	120	0	0%	48	120	40%
	Nombre de membres de CGPE formés*	Nbre	600	0	0%	288	600	48%
	Nombre de femme membres de CGPE formés*	Nbre	180	0	0%	67	180	37%
Réalisation de 100 latrines	Nombre de latrines réalisées*	Nbre	700	0	0%	0	100	0%
Mettre en place des collaborations avec les acteurs étatiques et privés	Nombre et type de conventions établies avec les acteurs étatiques et privés	Nbre				2	2	100%
<b>Sous-composante 1B : Amélioration de la disponibilité des céréales en période de soudure</b>								
Réalisation d'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	19	0	0%	26	65	40%
	Quantité de stocks mis en place	tonnes	450	207	46%	207	650	32%
Poursuite de la réhabilitation de 6 anciens magasins villageois mis en place par le PSANG	Nombre de BS réhabilité	Nombre	3	0	0%	6 <sup>10</sup>		
Doter les magasins en stock initial de céréales	Nombre de bénéficiaires des stocks*	Nbre	43200	0	0%	0	112000	0%
Renforcer les capacités des comités de gestion	Nombre de COGES formés et encadrés*	Nbre	75	0	0%	32	140	23%

<sup>10</sup> Activité non prévue lors de la pré-évaluation

			Objectif	Chiffres effectifs	%	Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	%
	Nb de membres de COGES formés*	Nbre	450	0	0%	192	840	23%
	Nombre de femmes membres de COGES formés*	Nbre	135	0	0%	32	700	5%
Réaliser une étude de faisabilité de mutualisation des risques entre banques céréalières	Etude de faisabilité réalisée	Nbre				1	1	100%
	Plan d'action mis en œuvre, suivi et évalué	Nbre				0	1	0%
Sélectionner 20 banques céréalières fonctionnelles et mettre en œuvre l'opération pilote	Nombre de banques inclus dans l'opération pilote	Nbre				0	20	0%
<b>Sous-composante 1C : Amélioration de l'accès aux marchés ruraux</b>								
<b>Résultat 1.C: Les infrastructures d'accès aux marchés ruraux sont effectivement gérées et répondent au besoin des ménages ruraux</b>								
Réaliser/réhabiliter 50 km de pistes rurales	Linéaire de piste construites/réhabilitées*	Km				0	50	0%
<b>Composante 2: Amélioration de l'accès aux services financiers</b>								
<b>Sous-composante 2A : Appui à la restructuration du réseau et à la professionnalisation de son système de gestion</b>								
Opérationnalisation du processus de reconfiguration des CEC engagé en 2011	Nombre d'unités de base affiliées au réseau exerçant comme centres de profit (de 41 en 2010, l'effectif passera à 17 après la restructuration)*	Nbre	14	11	79%	11	17	65%
	Nombre de guichets opérationnels	Nbre	25	24	96%	24	26	92%
	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	Nombre	25 109	20349	81,0%	20349	33450	61%
	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	Homme	15 271	12403	81%	12403	23415	53%
	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	femme	9 220	7386	80%	7386	10035	74%
	Groupes d'épargne et de crédit comptant des femmes dans leurs instances de direction	Nombre	14	11	79%	11	6	183%
Mise en conformité du réseau par rapport à la réglementation	Agrément du réseau	Nbre	1	0	0%	0	1	0%
Développement des services et produits adaptés à la demande des populations	Volume d'activités d'épargne*	FCFA	790 627 000	625164380	79%	625164380	801862973	78%
	Épargnants volontaires*	Nombre	8 707	8503	98%	13131	45785	29%
	Épargnants volontaires*	Homme	5 342	5170	97%	3943	22893	17%
	Épargnants volontaires*	femme	2 632	2898	110%	2256	22892	10%
	Volume d'activités de crédit*	FCFA	1 070 641 445	552300142	52%	629789085	1 778 112 469	35%

			Objectif	Chiffres effectifs	%	Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	%
	Emprunteurs actifs*	Nombre	17 251	5420	31%	6625	23740	28%
	Emprunteurs actifs*	Homme	11 068	3460	31%	4356	11870	37%
	Emprunteurs actifs*	femme	5 980	1891	32%	2199	11870	19%
	Nombre de nouveaux produits et services développés	Nbre	4	3	75%	3	4	75%
	Taux de crédit accordé aux femmes passera de 45 en 2010 à 60% en 2016	%	45	22	49%	26	60	43%
Etablir l'unité technique conforme aux meilleures pratiques : mettre en place 4 services techniques	Nombre de services techniques créés	Nbre				3	4	75%
Construire 5 de nouvelles caisses	Nombre de nouvelles caisses créées	Nbre	3	0	0%	2	5	40%
Extension de 7 caisses mères et bureau de l'union	Nombre de caisses aménagées	Nbre	4	0	0%	0	7	0%
Renforcer les capacités de 106 élus, équipes gérantes, personnel de l'unité technique	Nombre de sessions de formation	Nbre	10	3	30%	5	5	100%
	Nombre de personnes formées*	Nbre	207	15	7%	0	106	0%
	Nombre de femme formées*	Nbre	62	5	8%	41	20	100%
Développer les outils de gestion professionnels	Types et nombre d'outils par service technique	Nbre				4	4	100%
<b>Résultat 2.B : Le réseau développe desservices et produits adaptés à la demande des populations</b>								
Etudier la faisabilité de l'agroleasing, warrantage, l'agroleasing et du crédit islamique	Etudes de faisabilité réalisées	Nbre	1	0	0%	2	2	100%
Initier une opération-pilote (échantillon de 4 caisses) pour le warrantage, l'agroleasing et le crédit islamique	Nombre de caisses ayant fait l'objet d'opération pilote	Nbre	4	0	0%	0	4	0%
	Volume de crédits distribués dans cadre de l'opération pilote	FCFA	90 000 000	0	0%	0	275000000	0%
<b>Composante 3 : Renforcement des capacités organisationnelles des OPs dans leurs activités économiques et leur structuration</b>								
<b>Sous-composante 3A : Fonds d'appui au développement des activités économiques productives des OP</b>								
Réaliser une étude diagnostic socio-économique et institutionnel des OPs	Etude des OPs conduite	Nbre				1	1	100%
Appuyer la préparation de 40 plans d'affaires simplifiés et de 30 projets pilotes	Nombre de plans d'affaires élaborés	Nbre	40	0	0%	13	40	33%
	Nombre de projets pilotes élaborés	Nbre	30	0	0%	13	30	43%
	Personnes ayant accès au fonds destinés au développement*	Nombre	13 290	0	0%	0	13290	0%
	Personnes ayant accès au fonds destinés au développement (Homme)*	Homme	9 303	0	0%	0	6392	0%

			Objectif	Chiffres effectifs	%	Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	%
	Personnes ayant accès au fonds destinés au développement (femme)*	femme	3 987	0	0%	0	3898	0%
Alphabétiser 400 membres des OPs sélectionnées	Nombre de personnes ayant reçu des cours d'alphabétisation fonctionnelle*	Nbre	730	0	0%	730	400	100%
Former 40 OP en capacités institutionnelles, de gestion, d'entrepreneuriat et de commercialisation.	Nombre d'OP encadrés*	Nbre	40	0	0%	40	140	29%
	Nombre de promoteurs encadrés*	Nbre	30	0	0%	13	30	43%
	Nombre de personnes formées (femmes /hommes/ jeunes)*	Nbre	240	0	0%	0	800	0%
Appuyer à l'autoévaluation des performances sur la base des plans d'affaire et des projets pilotes	Nombre d'ateliers départementaux d'auto évaluation organisé	Nbre	4	0	0%	0	16	0%
Capitaliser et communiquer les résultats des expériences réussies : 30 plans d'affaires, 15 projets pilotes	Nombre d'expériences réussies de plans d'affaires, capitalisées et diffusées	Nbre				0	30	0%
	Nombre d'expériences réussies des projets pilotes capitalisées et diffusées	Nbre				0	15	0%
<b>Sous-composante 3B : Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des OP</b>								
Renforcer les capacités des OP	Nombre d'OP formées*	Nbre	40	0	0%	40	100	40%
	Nombre de personnes formées*	Nbre	400	0	0%	200	1000	20%
	Groupes communautaires comptant des femmes dans leurs instances de direction*	Nombre	12	0	0%	33	42	79%
Définir les priorités et élaborer un plan d'action	Nombre plan d'action élaboré	Nbre	40	0	0%	0	50	0%
Faciliter la mise en réseau des OP (voyages d'échange, ateliers de discussion)	Nombre d'OP mises en réseau*	Nbre				0	0	0%
Réaliser des études sur les filières vivrières porteuses	Nombre d'études filières vivrières menées	Nbre	1	0	0%	0	2	0%
<b>Composante 4 : Gestion, Coordination et Suivi-évaluation</b>								
Mettre en place et opérationnaliser les outils de gestion et de pilotage du programme	Nombre de manuels de procédures élaborés/révisés	Nbre				3	4	75%
	Nombre de PTBA élaborés	Nbre	1	0	0%	3	5	60%
	Nombre de Plans de Passation de Marchés (PPM) élaborés	Nbre	1	0	0%	3	5	60%
	Nombre d'audits réalisés	Nbre	1	0	0%	1	5	20%
	Mission de revue à mi-parcours	Nbre	1	0	0%	0	1	0%
	Nombre de rapports financiers élaborés	Nbre	1	0	0%	1	5	20%

			Objectif	Chiffres effectifs	%	Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	%
	Nombre de missions de supervisions réalisées	Nbre	2	0	0%	2	10	20%
Concevoir et mettre en oeuvre le système de suivi évaluation	Nombre de dispositifs mis en place	Nbre	1	0	0%	1	2	50%
	Nombre d'outputs générés par le système SE	Nbre	4	0	0%	2	4	50%
	Enquête socioéconomique de référence conduite	Nbre				1	1	100%
	Nombre d'enquêtes et études spécifiques réalisées	Nbre	1	0	0%	1	5	20%
	Nombre d'évaluations internes et externes conduites	Nbre	1	0	0%		4	0%
	Rapport d'achèvement	Nbre				0	1	0%
	Enquête d'impact conduite	Nbre				0	1	0%
Etablir un plan de communication	Plan de communication élaboré	Nbre	1	0	0%	0	1	0%
Réaliser les outils nécessaires à la communication et visibilité du projet	Nombre et types d'outils de communication et de visibilité conçus	Nbre	2	0	0%	4	10	40%
<b>Nombre de Bénéficiaires</b>								
Bénéficiaires touchés par les actions du projet	Ménages ayant bénéficié des services du projet*	Nombre	19 761	3 392	17%	11 225	38 650	29%
	Personnes ayant bénéficié des services du projet*	Nombre	118 564	20 349	17%	67 349	132 330	51%
	Personnes ayant bénéficié des services du projet*	Homme	56 911	9 768	17%	32 328	63 651	51%
	Personnes ayant bénéficié des services du projet*	femme	61 653	10 581	17%	35 021	68 679	51%
	Groupes ayant bénéficié des services du projet*	Nombre	235	35	15%	134	419	32%
<b>Taux total indicateurs y compris sygri</b>					<b>13%</b>			<b>42%</b>
* Indicateurs SYGRI (niveau 1) ou apparentés aux indicateurs SYGRI					<b>13%</b>			<b>38%</b>



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

Tableau 5A: Performance financière par bailleur de fonds

Bailleur de fonds	Montant approuvé	Montant décaissé	% décaissé <sup>11</sup>
FIDA (prêt et don)	17 401	6 051	36%
Gouvernement	2 529	1 243	49%
Bénéficiaires	189	0	-
<b>Total</b>	<b>20 119</b>	<b>7 294</b>	<b>37%</b>

Tableau 5B: Performance financière par bailleur de fonds et par composante (en milliers d'USD)

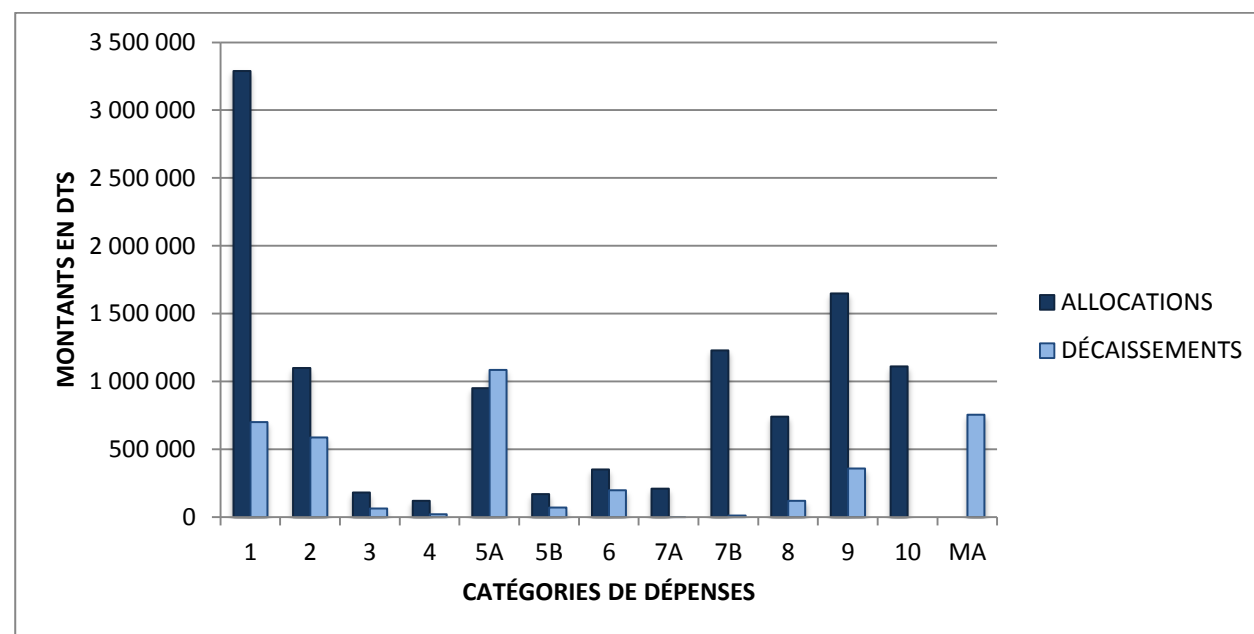
	Prêt/Don FIDA			Gouvernement			Bénéficiaires			TOTAL		
Composante	Montant approuvé	Montant effectif	% <sup>1</sup>	Montant approuvé	Montant effectif	%	Montant approuvé	Montant effectif	%	Montant approuvé	Montant effectif	% <sup>1</sup>
1. Amélioration des infrastructures de base	6 623	995	15%	1 403	211	15%	133	0	0%	8 159	1 206	15%
2. Amélioration de l'accès aux services financiers ruraux	2 918	1 480	51%	144	346	240%	0	0	-	3 062	1 826	60%
3. Renforcement des capacités des OP à la base et de leurs représentations	4 045	280	7%	410	237	58%	56	0	0%	4 511	517	11%
4. Coordination et Gestion	3 815	2 153	56%	572	449	78%	0	0	-	4 387	2 062	59%
Montant autorisé	-	1 143	-	-	-	-	-	-	-	-	1 143	-
<b>Total</b>	<b>17 401</b>	<b>6 051</b>	<b>36%<sup>1</sup></b>	<b>2 529</b>	<b>1 243</b>	<b>49%</b>	<b>189</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>20 119</b>	<b>7 294</b>	<b>37%</b>

<sup>11</sup> Taux de décaissement conforme au « Status of Funds » du FIDA – l'écart d'un point s'explique par les différences de taux de change.

**Tableau 5C: Décaissements de prêts du FIDA (en DTS, au 18/03/14)**

Catégories	Description	Allocations	Décaissements	Solde disponible	Taux de décaissement
1	GENIE CIVIL	3 290 000	699 274	2 590 726	21%
2	EQUIPEMENTS, MATERIELS ET VEHICULES	1 100 000	586 530	513 470	53%
3	ATELIERS	180 000	63 292	116 708	35%
4	ETUDES ET RECHERCHES	120 000	19 536	100 464	16%
5A	ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE	950 000	1 084 827	-134 827	114%
5B	ASSISTANCE TECHNIQUE NATIONALE	170 000	71 434	98 566	42%
6	FORMATION	350 000	197 857	152 143	57%
7A	FONDS D'APPUI AU DEV. DES MICROPROJETS DES OP	210 000	1 734	208 266	1%
7B	FONDS DE MISE EN OEUVRE DES COMP. 2B ET 3B	1 230 000	11 767	1 218 233	1%
8	COUTS DE FONCTIONNEMENT	740 000	119 639	620 361	16%
9	SALAIRES ET INDEMNITES	1 650 000	358 193	1 291 807	22%
10	NON ALLOUE	1 110 000	0	1 110 000	0%
MA	MONTANT AUTORISÉ	-	753 504	-753 504	-
	<b>TOTAUX</b>	<b>11 100 000</b>	<b>3 967 587</b>	<b>7 132 413</b>	<b>36%</b>

**Figure 1: Décaissement du prêt/don du FIDA, comparaison entre les allocations initiales et révisées et les décaissements effectifs.**





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

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement/Date	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	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 (b) Annuel (selon PTBA)	(a) Fait (b) Fait	(a) Taxes (payées + concédées) imputées sur la contrepartie au fur et à mesure des décaissements (504 millions FCFA au 20/03/14). (b) Mise en place d'une somme de 304 millions FCFA au démarrage du projet, puis décaissements supplémentaires de 110 millions FCFA en 2012 et 2013 (contre une programmation sur le Budget d'investissement de l'État de 300 millions FCFA au titre de ces deux exercices).
<b>Section D 2. a)</b>	Recrutement du Coordonnateur, du RAF, du RPM et du chef comptable	Avant le 1 <sup>er</sup> retrait de fonds	Fait	
<b>Section D 2. b)</b>	Signature du contrat de service avec Intermon Oxfam	Avant retrait de fonds sur cat. 7A	Fait	
<b>Section D 2. c)</b>	Approbation du manuel de procédures administratives, financières et comptables par le FIDA	Avant le 1 <sup>er</sup> 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	En 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.
<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	31 Octobre chaque année	Fait	PTBA 2014 envoyé au FIDA en janvier 2014 (actuellement en cours de finalisation)
<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	En 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	En 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	En continu	Fait	Rapports trimestriels d'activités (y compris une section financière)
<b>Section 9.03</b>	Présentation du rapport d'audit au FIDA 2012	30 juin 2013	Fait	Rapport d'audit envoyé au FIDA le 29 juin 2013

# **ANNEXE I** **MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION DE SUIVI DE DÉCEMBRE 2013**

## Volet gestion

Mesures convenues	Responsable	Date butoir	État d'avancement	Observations
Finaliser le recrutement de l'aide-comptable	RAF	31/12/2013	Non fait	Appel à candidature infructueux, à relancer
Finaliser le Plan d'Action sur les activités de contrôle interne et utiliser la fiche de suivi du contrôle interne pour informer sur les activités de contrôle effectuées chaque mois	RAF Coordo	30/03/2014	Non fait	
Élaborer et transmettre au FIDA des DRF dès que le seuil de 30% de dépenses sur le compte désigné est atteint.	RAF	31/12/2013	Non fait	Montant des DRF 14, 15 et 16 largement supérieur au seuil de 30% du montant autorisé
Actualiser chaque mois le plan de trésorerie et l'utiliser comme un outil de pilotage de la gestion de la trésorerie.	RAF	Permanent	Non fait	Fortes tensions de trésorerie en janvier et février 2014
Transmettre au FIDA une requête, sollicitant un réajustement sur l'affectation par catégorie, des dépenses présentées sur les DPD 6, 7, 12, 13	RAF Coordo	31/12/2013	Fait	Réajustement des DRF et réallocation des ressources non faits par le FIDA ; seront examinés à la revue à mi-parcours
Transmettre au consultant pour observation, la version finalisée de la proposition de réallocation des ressources jusqu'à la RMP, avant sa transmission au FIDA.	RAF	20/12/2013	Fait	
Transmettre au FIDA la proposition de réallocation des ressources du PADER-G	RAF Coordo	31/12/2013	Fait	Réajustement des DRF et réallocation des ressources non faits par le FIDA ; seront examinés à la revue à mi-parcours
Transmettre au consultant la version finalisée du plan de trésorerie janvier-juin 2014 soit pour observation, avant transmission au FIDA	RAF	25/12/2013	Fait	
Préciser dans les conventions avec les Opérateurs en 2014, le modèle de tableau de présentation de l'exécution budgétaire par activité, à joindre aux pièces justificatives des mises à disposition de fonds.	RAF Coordo	Janvier 2014	Non fait	Les conventions avec les opérateurs en cours de négociation

## ANNEXE II VÉRIFICATION DES ÉTATS CERTIFIÉS DE DÉPENSES

N° DRF	Date signature GdT	Montant (en XAF)	Préparation selon instructions FIDA	Dépenses < 3 mois	Dépenses pertinentes et éligibles	Enregistrement dans la bonne catégorie	Dépenses SOE sur relevé bancaire ou journal de caisse	Vérification des pièces justificatives	Montant SOE	Montant et % de SOE testés
14	28/10/13	336 492 003	Oui	Non (avr. à sept. 13)	Oui (a)	Oui (b)	Oui	Oui (c et d)	276 504 239	92 668 630 – 34%
15	23/12/13	295 398 401	Oui	Oui	Oui	Oui (e)	Oui	Oui (f)	119 161 435	51 388 520 – 43%
16	03/02/14	230 933 515	Oui	Non (avr. à déc. 13)	Oui	Oui (g)	Oui	Oui (h et i)	61 179 984	31 596 725 – 52%

### Notes :

1. Cinq demandes de décaissement ont été soumises et remboursées par le FIDA depuis la dernière mission de supervision de Juin 2013, dont deux DPD (n° 12 et n°13). Les DRF de réapprovisionnement du compte désigné (n°14, 15 et 16) ont été testées.
2. Échantillon de test couvrant au minimum 33% des SOE : toutes les dépenses ≥ 4 000 000 FCFA et un échantillon de dépenses < 4 000 000 FCFA sélectionnés au hasard (1 item par catégorie).

### Observations générales:

- Absence de reçu pour les règlements par virement bancaire.
- Plusieurs cas de bons de commande et demandes d'achats non numérotés et/ou non signés ; dans certains cas, absence du bon à payer du RAF.
- Émission de demandes d'achat et bons de commande (a posteriori) pour le carburant acheté lors des missions du personnel
- Le montant total des avances pour frais de mission est demandé en remboursement sur les DRF ; les dépenses réelles sont enregistrées individuellement et ne sont pas facilement rattachables aux avances.

### Constats :

#### DRF 14

- a. Catégorie 5B item 35. Frais carburant pour audit annuel (103.000 F) - ne devraient pas être payés par le projet (déjà inclus dans la facture du cabinet d'audit)
- b. Erreurs de catégorisation :
  - Catégorie 5A items 13 à 34. Frais de mission supervision FIDA (930.000 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 8
  - Catégorie 5A item 35. Honoraires audit annuel (4.763.500 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 4
  - Catégorie 5B items 4, 5, 10, 11, 17. Frais de mission supervision FIDA (1.745.000 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 8
  - Catégorie 7B items 7 et 8. Inscription logo sur véhicules du projet (280.000 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 8
- c. Catégorie 6 item 26. Formation en passation des marchés par M. D. Sow en Guinée (6.966.248 F) - pas de contrat
- d. Catégorie 9 items 197 à 199. Salaires du mois de juillet 13 pour 3 staff - pièce comptable non retrouvée

#### DRF 15

- e. Catégorie 9 items 63 et 64. Frais de mission pour formation en passation des marchés (420.000 F) - devrait être enregistrés en Catégorie 6
- f. Catégorie 6 item 23. Frais de mission du Coordonnateur - per diem payé à 100% au lieu de 80%, pas d'ordre de mission. Remboursement demandé sur la DRF pour 100% de l'avance, mais dépenses réelles non rattachées à l'avance

#### DRF 16

- g. Erreurs de catégorisation :
  - Catégorie 6 item 1. Frais d'aménagement de l'antenne de Melfi (15.750 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 8
  - Catégorie 8 items 13 et 15, Catégorie 9 item 1. Frais pour mission de conception PARSAT (266.010 F) - précédemment enregistrés en Catégorie 4
  - Catégorie 8 items 74 et 77, Catégorie 9 items 32 et 33. Frais pour enquêtes filières agricoles (96.890 F) - devraient être enregistrés en Catégorie 4
  - Catégorie 8 items 103 et 105, Catégorie 9 items 27 à 31. Frais de mission de réception d'ouvrages ou suivi de travaux (301.570 F) - précédemment enregistrés en Catégorie 1
- h. Catégorie 5A item 5. Achat de carburant pour mission de suivi (90.400 F) - pas d'ordre de mission
- i. Catégorie 5B item. Avance de frais pour mission de supervision Juin 13 (4.180.375 F) - dépenses réelles non jointes à la pièce comptable



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

### **Apprentissage**

---

1. La responsabilisation des bénéficiaires dans le choix des sites d'implantation des infrastructures (BS, PE, etc.) et la mise en place de comités de gestion constituent une expérience de taille qui doit être capturée, suivie et documentée au titre des apprentissages.
  2. Au niveau de l'appropriation et la durabilité des infrastructures, la prise en charge de la petite maintenance des PE par les bénéficiaires représente non seulement un signal fort, mais aussi confirme la prise de conscience des populations de l'importance de l'accès durable à l'eau potable.
  3. Il est tout aussi pertinent de noter l'engouement des population pour le programme d'alphabétisation qui entraîne une ouverture globale des auditeurs – parmi lesquels les femmes sont plus nombreuses et motivées – vers de nouveaux apprentissages. L'art de lire et d'écrire – en français et en arabe – est désormais un acquis indéniable qui permettra sans nul doute aux populations rurales de la région du Guéra d'accéder d'une manière autonome aux connaissances nouvelles.
- 

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

---

1. Le projet est dans sa phase de démarrage des activités. A ce jour, les approches, les méthodologies ainsi que les outils sont en train d'être expérimentés et il faudra encore attendre les prochaines étapes pour pouvoir les systématiser et voir en quoi ils constituent des innovations majeures.
  2. On peut cependant noter déjà que suite aux actions de sensibilisation sur l'hygiène et l'assainissement menées dans un nombre limité de villages, de nombreux ménages se sont engagés dans le creusement des latrines afin d'évoluer vers des comportements favorables à l'ATPC, notamment l'abandon de la défécation à l'air libre dont les conséquences sur la santé communautaire sont dévastatrices.
  3. Par ailleurs, l'introduction récente des palettes en bois dans les magasins de céréales a apporté une amélioration notoire dans l'entreposage et la conservation des stocks. Les COGES en font déjà un bon usage et en reconnaissent les avantages.
  4. Dans le réseau des caisses du Guéra, le « crédit jour de marché » de très faible montant, à très court terme, octroyé sans contraintes majeures et principalement aux femmes permet à ces dernières de conclure de bonnes petites affaires commerciales le jour du marché. Ce crédit qui ne connaît pas d'impayés reste à la fois un produit innovant et une bonne pratique promus par l'UCEC-G.
-