

DIRECTIVES
DOCUMENT DE CONCEPTION
ET
DOSSIER CLE

DEPARTEMENT GESTION DES PROGRAMMES

Rome
Juin 2001

A. INTRODUCTION

1. Pendant de nombreuses années, le FIDA a concentré la majeure partie de ses ressources humaines limitées sur la phase de conception initiale d'investissements classiques prédéterminés, sans accorder suffisamment d'attention au contexte institutionnel et politique, à l'appropriation des interventions par les populations locales, à la constitution de partenariats, à l'interaction directe et efficace avec les bénéficiaires (pour cibler véritablement les interventions de lutte contre la pauvreté) et au suivi et à l'évaluation (S&E).
2. Des changements importants ont été apportés pour pallier ces lacunes, comme l'introduction des Exposés des options et stratégies d'intervention par pays (COSOP) et des équipes d'élaboration de projet (EEP); la supervision directe d'un petit nombre de projets; l'examen plus systématique de la performance du portefeuille de projets; l'adoption récente d'un "nouveau" processus d'évaluation; et l'approche du type "centre de coûts" proposée. Des projets et des programmes de plus longue durée et plus souples ont été élaborés (en particulier grâce à l'introduction d'un nouvel instrument: le Mécanisme flexible de financement). Ces changements se sont appuyés sur l'utilisation accrue des méthodes participatives pour le diagnostic, la conception, l'exécution et l'évaluation. La nécessité d'améliorer l'impact et de le mesurer (ainsi que d'atteindre les autres objectifs du Plan d'action) demande toutefois l'élaboration de nouveaux outils et leur intégration dans le cycle des projets.
3. La conception des projets est un élément fondamental de l'accord contractuel entre le FIDA et ses emprunteurs et c'est aussi celui sur lequel le FIDA a le plus d'influence. Les nouvelles options stratégiques du FIDA requièrent une définition plus complète et une justification de l'intervention pendant la conception, dans le but d'améliorer l'impact sur les conditions de vie des groupes cibles du FIDA. Les suppositions et hypothèses sous-tendant la conception du projet à chaque phase doivent apparaître clairement puis être améliorées et affinées lors des phases ultérieures. La conception est un processus continu qui s'étend sur tout le cycle du projet, de l'idée initiale à l'exécution en passant par la formulation détaillée.
4. La conception des projets, en tant que processus itératif apportant une valeur ajoutée, doit pouvoir s'appuyer sur des documents appropriés. C'est pourquoi, à chaque phase de la conception du projet, la documentation utilisée reprendra explicitement et valorisera l'information tirée de la phase précédente.

B. LE DOCUMENT DE CONCEPTION DU FIDA

5. La pratique actuelle qui consiste à "enregistrer" l'état de la réflexion dans des documents différents (dossier d'admission, rapport de formulation, rapport d'évaluation prospective, rapport et recommandation du Président) est justifiée par le fait que chaque document est associé à une procédure de prise de décision et à une allocation budgétaire spécifiques. Ces documents sont habituellement produits par des équipes différentes et, de ce fait, ils manquent parfois de continuité, tant dans la forme que dans le fond, sur certains aspects importants et comportent, en outre, souvent des répétitions inutiles. Les documents tels qu'ils sont structurés actuellement, ne communiquent pas de façon satisfaisante aux diverses parties prenantes l'image ce que le processus de conception a pour but d'accomplir: la clarification progressive des problèmes et raffinement de la conception du projet qu'elle permet de mener à bien.
6. Avec l'adoption du Mécanisme de financement du développement des projets, le FIDA ne considère plus la conception comme une série d'activités distinctes et déconnectées mais comme un processus continu et itératif. Le Document de conception du FIDA (DCF) propose un format unifié pour tout le processus de conception. Chaque phase des étapes de la conception détaille et éclaire un peu plus les phases précédentes. Le DGF commence par l'admission; les missions suivantes utiliseront les versions antérieures du document comme base de travail pour éviter les répétitions inutiles et gagner en efficacité. Grâce à cette approche unifiée les concepteurs de projet accorderont davantage d'attention aux domaines requérant un complément d'information ou qui doivent faire l'objet d'une nouvelle étude parce que les suppositions antérieures ne sont plus valides.
7. Le DGF remplacera les rapports d'admission, de formulation et d'évaluation prospective qui existent actuellement. Il comportera, au plus, deux volumes (le rapport principal et les documents de travail). Il assurera la continuité et fera apparaître la valeur ajoutée d'une phase à la suivante. Le projet de DGF (ancien rapport de formulation) sera affiné lors d'une deuxième mission précédant l'exécution (rapport d'évaluation prospective). Le DGF final prendra en compte les modifications résultant de l'examen par les parties prenantes (au sein du FIDA

et chez les partenaires du projet), ainsi que toutes les améliorations issues de la (des) dernière(s) mission(s) de conception. La table des matières du DGF figure dans l'annexe I jointe au présent document.

C. LE DOSSIER CLE

8. L'élaboration conceptuelle précédant l'exécution d'un projet doit être expliquée de manière claire et concise aux agents chargés de l'exécution, qui n'ont souvent pas été associés aux étapes antérieures. Ces agents ont également besoin d'un outil efficace pour communiquer avec leurs partenaires, y compris les bénéficiaires, au sujet de la raison d'être du projet. Le cadre logique, qui fait maintenant partie intégrante des descriptifs de projet du FIDA, peut remplir partiellement cette fonction mais certains aspects du processus de conception en sont absents ou ne s'en déduisent qu'implicitement (par exemple, la stratégie de ciblage et la justification du choix des partenaires). Il convient donc de constituer un fichier ou un dossier clé retraçant l'évolution conceptuelle du projet et servant d'outil de communication entre toutes les parties concernées.

9. Le dossier clé (DC) est censé constituer un support de communication approprié. Il sera réutilisé, mis à jour et affiné tout au long du cycle du projet. Il doit permettre d'appréhender l'approche et la dynamique du projet en fournissant les informations indispensables à la bonne interprétation de la matrice du cadre logique et aussi de garder la trace des changements importants.

10. Le DC représentera l'élément essentiel de la documentation d'un projet. Le cadre logique et la série de tableaux qui y figurent seront au centre de tous les documents principaux (du dossier d'admission au rapport d'achèvement de projet (RAP)) mais à des niveaux d'élaboration et d'information différents, correspondant au stade du processus considéré. Ainsi, le DC est le fil directeur qui relie tous les documents concernant la conception puis l'exécution du projet. De plus, son évolution dans le temps pourrait fournir des informations précieuses pour le processus d'évaluation et la gestion des savoirs.

11. En particulier, le DC, *progressivement affiné sur le plan de la qualité du contenu*, devrait être au cœur des discussions de l'EEP et les missions de conception devraient consacrer une grande partie de leurs efforts à son élaboration, outre la production des différents documents de travail. Ces derniers seront toujours indispensables pour rendre compte de la somme d'informations collectée par une mission et justifier les options sélectionnées. C'est pourquoi, l'examen effectué par la division consultative technique (PT) se fondera encore sur l'ensemble des documents disponibles. Il est toutefois probable que les documents de travail (et à plus forte raison les rapports principaux) seront plus concis, significatifs et cohérents dans la mesure où le travail mené en commun sur le DC favorisera l'esprit d'équipe et l'échange d'informations. La structure du DC facilite également la prise en compte des aspects transversaux dans le concept du projet.

12. Le DC comprend une série d'outils synoptiques visant à favoriser une compréhension commune du projet par les parties prenantes, dans une perspective tant interne (interface EEP/Direction) qu'externe (interface FIDA/partenaires/gouvernement bénéficiaire). Le format du DC resterait donc inchangé pendant toute la durée du projet, mais, au fur et à mesure des étapes, il deviendrait de plus en plus détaillé. Le DC comporte les éléments suivants :

- Cadre logique
- Tableau 1 : Pauvreté rurale et secteur agricole
- Tableau 2: Identification du groupe cible, problèmes prioritaires et réponse potentielle du FIDA
- Tableau 3: Matrice institutionnelle - analyse F.F.P.M. (Forces, faiblesses, possibilités, menaces)
- Tableau 4A: Initiatives complémentaires/Possibilité de partenariat
- Tableau 4B: Matrice des parties prenantes/acteurs du projet et rôles respectifs
- Tableau 5 A/B: Tableaux des coûts sélectionnés

D. DOSSIER CLÉ: THEMES CENTRAUX ET PRINCIPAUX CRITERES

13. Le dossier clé repose sur le principe fondamental suivant: aux différents stades du cycle du projet, son concept et son approche doivent être examinés sous l'angle de sept "thèmes centraux" (voir le tableau ci-dessous), qui sont à leur tour utilisés pour évaluer le projet par rapport à quatre critères principaux¹:

- **Pertinence** (thèmes A à D): adéquation du concept du projet en ce qui concerne le ciblage, l'architecture institutionnelle et l'interface avec les autres parties (rivalité/complémentarité);
- **Efficacité** (thèmes C à F): capacité institutionnelle, synergie avec les autres acteurs, compétences en matière de gestion;
- **Reproductibilité** (thèmes B, D et G en particulier): potentiel d'élargissement et valeur démonstrative des interventions prévues; et
- **Durabilité** (thèmes A, C et E): solidité des résultats attendus, probabilité qu'ils perdurent après la clôture du projet, prolongation à long terme des effets positifs du projet et mesures à prendre pour la favoriser.

Critères d'évaluation du projet	Thèmes centraux						
	(A) Problèmes sectoriels	(B) Ciblage	(C) Institutions (F.F.P.M.)	(D) Partenariats	(E) Aspects financiers	(F) Plan de S&E pour l'obtention d'un impact	(G) Potentiel d'innovation
Pertinence							
Efficacité							
Reproductibilité							
Durabilité							

Cette matrice met en évidence les différents éléments déterminants de l'impact" du projet (impact potentiel pendant la phase précédent l'exécution, et réel pendant et après l'exécution). Les informations acquises sur les sept "thèmes centraux" doivent être intégrées dans la matrice principale du cadre logique (élaborée avec la participation active des partenaires prospectifs), qui constitue le fondement du DC proposé.

E. SPECIFICATION A INTEGRER DANS LE DOSSIER CLÉ AU COURS DU CYCLE DU PROJET

COSOP

14. Le COSOP est un document stratégique qui analyse la situation du pays et identifie les possibilités pour le FIDA d'apporter un appui dans le cadre de futurs programmes. Réalisés dans l'optique des besoins du Plan d'action, les COSOP devraient donc préciser la stratégie adoptée par le FIDA pour améliorer l'impact et la concertation, contribuer à la gestion des savoirs et favoriser la constitution de partenariats. À ce stade, le DC contiendra essentiellement des indications de portée nationale et de nature stratégique, et assez peu ou pas du tout d'informations spécifiques sur les projets. Les éléments du DC qui doivent figurer dans le COSOP sont les suivants (ceux qui doivent retenir plus particulièrement l'attention sont imprimés en MAJUSCULES):

- Cadre logique: LIGNE BUTS seulement (avantages pour les bénéficiaires, amélioration des conditions de vie)
- Tableau 1 (problèmes sectoriels): Identification des domaines de CONCERTATION; sources d'information: entretiens avec le gouvernement, documents stratégiques sur la lutte contre la pauvreté (DSLIP), etc.
- Tableau 2 (groupe cible): Typologie des groupes cibles potentiels. Les résultats de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV), les recensements nationaux de la pauvreté, etc. pourraient être utilisés.
- Tableau 3 (F.F.P.M. des institutions): Évaluation de la performance/capacité des institutions dans le domaine de la lutte contre la pauvreté.
- Tableau 4: (autres donateurs et possibilités de partenariat): Programmes/projets en cours ou à l'étude intéressant la stratégie globale du FIDA pour le pays.

15. Les tableaux du DC décrits ci-dessus figureraient dans le COSOP. Aucun changement ne serait apporté au processus d'approbation des COSOP, mais, espère-t-on, l'inclusion des tableaux du DC conduira à une meilleure articulation des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les pays.

Document de conception du FIDA (1^{ère} phase, admission)

16. Le DGF mettra en évidence l'interface avec le COSOP car la continuité doit être un souci constant. Les tableaux et les diverses informations figurant dans le DC du COSOP seront mis à jour dans le contexte du projet proposé et inclus dans le document de conception. A l'étape d'admission, le dossier clé devrait se présenter comme suit:

- Cadre logique: Lignes buts et finalités/objectifs, y compris les indicateurs et moyens de vérification. Les résultats escomptés (composantes) devraient également être indiqués. L'élément le plus important du cadre logique au stade de l'admission est peut-être la colonne HYPOTHESES/RISQUES. De manière générale, la vérification de la validité de ces hypothèses et l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques constitueront l'objet des missions de conception ultérieures;
- Tableau 1 : Adapté au contexte du projet et éventuellement complété par un schéma;
- Tableau 2: Avec les détails propres à ce stade (par exemple les groupes cibles sélectionnés et la description de leurs problèmes connus ou prévisibles, les mécanismes d'adaptation et les besoins particuliers auxquels répondra le projet proposé);
- Tableau 3: Uniquement les institutions concernées par le projet;
- Tableau 4A: Uniquement les programmes/projets ayant un rapport avec le projet proposé, mise en relief des synergies possibles entre le projet et ceux d'autres donateurs, et
- Tableau 4B (Matrice des parties prenantes): L'établissement de ce tableau ne sera peut-être pas possible pour tous les dossiers d'admission et il dépendra beaucoup du degré de préparation déjà atteint pendant la conception (par exemple, cas d'une deuxième phase de projet). Le tableau devrait indiquer les principales parties prenantes et le rôle qu'elles seront appelées à jouer pendant l'exécution du projet.

17. Le texte du COSOP (contextes national et sectoriel, stratégie du FIDA et enseignements tirés) devra être mis à jour si besoin est. Le chapitre V (objectifs et description du projet) correspond essentiellement au cadre logique à ce stade (niveau buts et finalités seulement). Le tableau 4A devrait également figurer dans ce chapitre. Les chapitres portant sur les composantes du projet et les coûts et les financements devraient s'en tenir aux grandes lignes (avec notamment une indication du financement proposé par le FIDA). Le chapitre sur l'organisation et la gestion devrait comporter une description de la structure proposée pour l'organisation et la gestion du projet de même que des indications sur l'approche initiale en matière de S&E, ainsi qu'une matrice des parties prenantes (tableau 4B) qui décrira les opérations, les acteurs et leurs rôles dans le projet. Le chapitre VIII (avantages, raison d'être et risques) devrait traiter de la reproductibilité, du potentiel d'innovation et d'apprentissage, ainsi que des liens avec les autres opérations du FIDA. Le chapitre IX (questions en suspens et étapes suivantes) devrait également comporter un résumé des problèmes devant être abordés pendant la suite de la conception du projet (hypothèses/risques du cadre logique) et des indications sur la façon dont les approches participatives seront intégrées dans les étapes suivantes.

Document de conception du FIDA (phases ultérieures)

18. Les missions de conception ultérieures s'appuieront sur le document de conception et le dossier clé antérieurs. Elles évalueront les informations figurant dans le dossier clé, qu'elles mettront à jour et développeront, le cas échéant. Aux stades ultérieurs de la conception, le DC se présentera comme suit:

- Cadre logique: buts, finalités/objectifs, résultats, activités et apports, Y COMPRIS LES INDICATEURS ET LES MOYENS DE VÉRIFICATION. L'accent devrait porter sur la mise au point d'indicateurs appropriés (et de moyens de vérification des buts, finalités et résultats). La colonne Hypothèses/risques devrait mettre en évidence les points à approfondir pendant l'évaluation prospective ou l'exécution;
- Tableau 1 : affinement du tableau depuis l'admission, en l'adaptant aux propositions spécifiques de projet présentées dans le rapport;
- Tableau 2: sélection de la zone et réponse apportée par le projet aux besoins des bénéficiaires par type de bénéficiaires;
- Tableau 3: options en matière de renforcement des capacités locales et développement des organisations de bénéficiaires/communautaires dans le cadre du projet proposé;
- Tableau 4A: informations additionnelles sur les projets/programmes ayant un rapport direct avec le projet proposé. Les possibilités de partenariat avec d'autres donateurs devraient être signalées;
- Tableau 4B: analyse détaillée des parties prenantes et de leurs RÔLES ET RESPONSABILITÉS PAR COMPOSANTE (ou résultat) dans le projet proposé. Les informations figurant dans ce tableau devraient être reprises pour l'élaboration des documents de travail et du chapitre du rapport principal concernant la gestion du projet.
- Tableau 5 A: comptes des dépenses par composante (coûts de base en USD), extrait de Costab
- Tableau 5B : plan de financement par compte des dépenses (USD), extrait de Costab

19. La figure 1 montre comment le DC proposé évolue au fil des étapes successives de la vie du projet.

Figure 1: Le dossier clé et la continuité du processus de conception

Dossier clé/ Domaine concerné	COSOP	Admission	Formulation	Évaluation prospective	Exécution		
					Démarrage	Période de croisière	Clôture
Cadre logique	Ligne BUTS	BUTS, FINALITÉS, Résultats	Buts, finalités, RÉSULTATS, activités, apports	Buts, finalités, RÉSULTATS, activités, APPORTS (affinement)	Buts, FINALITÉS, résultats, ACTIVITÉS, APPORTS (réexamen)	BUTS, FINALITÉS, résultats, ACTIVITÉS, apports (réexamen) BMP	BUTS, FINALITÉS, résultats, activités (évaluation)
Problèmes sectoriels Tableau 1	Matrice des problèmes Concertation	Arbre des problèmes	Affinement ESSN ou PSEA	Affinement	Réexamen BMP		Évaluation RAP Enseignements
Groupe cible Tableau 2	Typologie de la pauvreté ACV DSLIP	Localisation de la zone Types et besoins des groupes cibles sélectionnés	Choix de la zone Réponse du projet aux besoins par type Ciblage	Mise au point définitive et mise en œuvre progressive Affinement	Réexamen BMP		Évaluation RAP Enseignements
F.F.P.M. des institutions Tableau 3	Matrice institutionnelle	Affinement	Options de renforcement des capacités	Définition de l'assistance technique et de la formation	Institutions renforcées assistance technique et formation réexamen BMP		Évaluation RAP Enseignements
Partenariat Tableaux 4A et 4B	Donateurs potentiels (Tableau 4A)	Donateurs potentiels (Tableau 4A)	Évaluation des donateurs (Tableau 4A) Matrice des parties prenantes (Tableau 4B)	Évaluation des donateurs (Tableau 4A) Matrice des parties prenantes (Tableau 4B)	Réexamen BMP		Évaluation RAP Enseignements
Aspects financiers Tableaux 5A et 5B		Montants indicatifs des financements requis Conditions de prêt Instrument de prêt	Définition de la structure des coûts Plan de financement	Affinement	PTBA	Déclencheurs PTBA BMP	Évaluation RAP Enseignements

F. CREATION D'UN DOSSIER CLÉ ET D'UN DOCUMENT DE CONCEPTION

Dossier clé

20. Le DC est à la fois un document indépendant, comportant 10 à 15 pages au plus, et une partie intégrante du DGF. Il deviendra le principal instrument de communication pendant toute la durée du projet et il est rattaché à tous les rapports portant sur le projet (rapports de conception, rapports de supervision et du bilan à mi-parcours, rapport d'achèvement du projet et évaluation). Les modèles de dossier clé et de document de conception sont disponibles dans DocsOpen.

COSOP

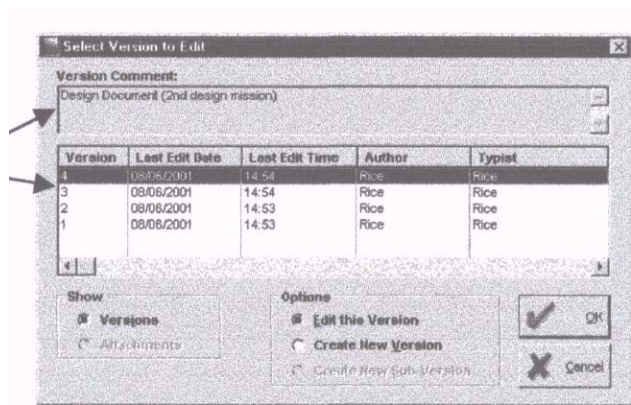
- a) Dans le menu de DocsOpen, cliquer sur Document, New
- b) Sélectionner Key File (dossier clé) dans la liste des modèles de documents
- c) Saisir les informations requises pour établir le profil du document. Utiliser le document type "Key File". Ne pas oublier d'indiquer l'abréviation du pays.
- d) Après avoir saisi les informations requises, cliquer sur OK.
- e) Le modèle de dossier clé sera affiché.
- f) Noter que, par défaut, COSOP figure en pied de page du dossier clé.

Dossiers clés de projet

- a) Sélectionner le dossier clé du COSOP sur lequel sera fondé le dossier clé du projet.
- b) Cliquer sur le bouton droit de la souris.
- c) Sélectionner **Copy**.
- d) Un nouveau formulaire de profil de document apparaîtra. Dans le champ Document Name (nom du document), taper Key File for (dossier clé pour) [pays]: [projet].
- e) Saisir le numéro du projet sur le formulaire de profil.
- f) Remarquer que les autres champs du profil sont automatiquement remplis.
- g) Après avoir modifié les informations si besoin est, **cliquer sur OK**.
- h) Le dossier clé du COSOP sera affiché.
- i) Remplacer le pied de page par défaut, COSOP, par la phase en cours du projet.

Les dossiers clés ultérieurs devraient être créés comme des **versions** successives du dossier clé de projet original. Pour créer une nouvelle version de dossier clé :

- a) Ouvrir le dossier clé
- b) Sélectionner **Save As** dans le menu de Microsoft Word
- c) Sélectionner New **Version**
- d) Dans 'Comment' (observation), saisir la phase en cours du projet.
- e) Ou bien, sélectionner le document du dossier clé
- f) Dans Options, cliquer sur **Create New Version**



Document de conception

- a) Dans le menu DocsOpen, cliquer sur Document, New
- b) Sélectionner Design document (document de conception) dans la liste des modèles de documents
- c) Saisir les informations requises pour établir le profil du document. Utiliser le document type "DesignDoc". Ne pas oublier d'indiquer l'abréviation du pays et le numéro du projet.
- d) Après avoir saisi les informations requises, cliquer sur OK.
- e) Le modèle de dossier de conception sera affiché.
- f) Mettre à jour l'information de l'en-tête avec le nom du pays et le numéro du projet.
- g) Copier les tableaux du dossier clé dans le document de conception
- h) Une nouvelle version du document de conception devrait être créée après chaque mission sur le terrain.

ANNEXE I : LE DOCUMENT DE CONCEPTION DU FIDA RAPPORT PRINCIPAL

Taux de change
Poids et mesures
Année budgétaire
Sigles et acronymes
Carte des opérations du FIDA dans le pays
Carte de la zone du projet
Résumé du projet

Dossier clé

I. Contexte national et pauvreté

- A. Développement rural: le contexte sectoriel
- B. Développement rural et stratégie de lutte contre la pauvreté
 - [Dossier clé - Tableau 1 : Pauvreté rurale et secteur agricole]

II. Zone d'intervention et groupes cibles du FIDA

- A. Pauvreté, problématique hommes-femmes et définition du groupe cible B. Stratégie et priorité du FIDA (ciblage du projet)
 - [Dossier clé - Tableau 2: Identification du groupe cible, problèmes prioritaires et réponse potentielle]

III. Politiques et institutions

- A. Contexte politique dominant de l'intervention du FIDA B. Principales institutions concernées par le projet
 - [Dossier clé - Tableau 3: Matrice institutionnelle (Analyse F.F.P.M.)]

IV. Stratégie de pays et enseignements tirés (Interventions du gouvernement et des donateurs)

- A. Activités des autres donateurs et programmes du gouvernement et des ONG dans la zone d'intervention
 - [Dossier clé - Tableau 4A: Initiatives complémentaires de donateurs/possibilités de partenariat]

V. Objectifs et description du projet

- A. Objectifs et composantes du projet
 - [Dossier clé - Cadre logique]

VI. Organisation et gestion

- [Dossier clé - Tableau 4B: Matrice des parties prenantes/acteurs du projet et rôles respectifs]

VII. Coûts et financement du projet

- [Dossier clé - Tableaux 5A et B: Structure des coûts et financement]

Viii. Avantages, justification et risques

IX. Questions en suspens et étapes suivantes

Appendices

1. Portefeuille de prêts et de dons du pays (tableau)
2. Structure organisationnelle du projet (organigramme)
3. Liste des biens et services par mode de passation des marchés
4. Montants projetés des décaissements du prêt
5. Dispositions relatives à racheminement des fonds

Annexes

1. Résumé des paquets techniques et autres paramètres techniques importants
2. Détail des arrangements institutionnels et des dispositions relatives à l'exécution
3. Participation des ONG
4. Initiatives et participation locales
5. Tableaux des coûts du projet (résumés et détaillés)
6. Démarrage du projet et plan de travail annuel

Documents de travail

ANNEXE II : LE DOSSIER CLE

1. Les informations concernant chacun des "thèmes centraux" mentionnés précédemment devraient être présentées sous forme de tableaux, conformément aux modèles définis ci-après:

- Tableau 1 : Pauvreté rurale et secteur agricole (thème A)
- Tableau 2: Identification du groupe cible, problèmes prioritaires et réponse potentielle (B)
- Tableau 3: Matrice institutionnelle - Analyse F.F.P.M. (C)
- Tableau 4A: Initiatives complémentaires/possibilités de partenariat (D)
- Tableau 4B: Matrice des parties prenantes/acteurs du projet et rôles respectifs (C,D,G)
- Tableaux 5 A/B: Tableaux des coûts sélectionnés (F)

2. Ces modèles sont décrits ci-dessous et illustrés par des extraits d'un DC soumis pour un projet ayant atteint le stade de la formulation. La quantité de données détaillées figurant dans le DC variera en fonction de la phase du projet et du contexte spécifique à chaque pays. Le DC indique aux planificateurs et aux agents d'exécution du projet les éventuelles lacunes de l'information afin de mieux cibler l'utilisation des ressources.

Cadre logique

3. L'intérêt du cadre logique pour l'assistance à la conception, à la prise de décision, au suivi et à l'exécution n'est plus à démontrer. Son utilité réside dans l'application qui en est faite que ce soit pour débattre de la conception avec toutes les parties prenantes et l'adapter en conséquence, lier le S&E à la conception, faciliter une gestion du projet axée sur l'impact ou encore promouvoir un processus commun d'apprentissage (tester et valider le modèle du projet et les hypothèses sur lesquelles il repose). De fait, le cadre logique contribue à améliorer la conception et la gestion du projet grâce à une analyse systématique des relations causales dans le cadre du projet. Dans la mesure où il s'agit d'un processus dynamique, il doit être réexaminé et mis à jour en fonction des nouvelles informations, des changements de contexte et des données d'expérience.

4. Pris isolément, le cadre logique a des limites opérationnelles importantes. Ce n'est pas un plan indiquant comment aller d'un point à l'autre et qui fait quoi, mais plutôt un "instantané" (à un moment donné) de la vision commune qui sous-tend le projet. Pour bien comprendre un cadre logique, surtout quand on n'a pas été associé à son élaboration, il est indispensable d'avoir assimilé des informations complémentaires qui ne figurent pas dans la matrice.

Tableau 1: Pauvreté rurale et secteur agricole

5. Ce tableau est le fruit d'une analyse sectorielle approfondie. Les informations nécessaires sont souvent déjà disponibles à l'état brut (par exemple dans les études sectorielles et/ou les évaluations de la pauvreté faites par la Banque mondiale, les banques régionales ou d'autres donateurs, les Documents stratégiques sur la lutte contre la pauvreté) et il suffit de les interpréter à la lumière du mandat du FIDA et en fonction des interventions existantes/prévues (énumérées dans le tableau 4). Les lacunes repérées seront mises en évidence (colonne 3: actions requises) et feront éventuellement l'objet d'une explication ou d'un commentaire quant au potentiel qu'elles présentent pour l'intervention du FIDA, que ce soit en termes de projets, de concertation, etc.

Tableau 2: Identification du groupe cible, problèmes prioritaires et réponse potentielle

6. L'objectif d'une typologie des groupes cibles est d'améliorer l'identification des catégories de population visées par le projet. Il importe également de préciser auxquels de leurs besoins spécifiques le projet répondra (et, ce qu'il est tout aussi important de savoir, à quels besoins le projet ne répondra PAS et pourquoi). En outre, il devrait y avoir une indication du nombre estimé/effectif des ménages bénéficiaires dans chacun des groupes bénéficiaires, ainsi que des informations relatives au nombre de personnes par ménage.

7. Les bénéficiaires peuvent être regroupés de diverses façons. Les attributs de différenciation les plus simples sont notamment les indicateurs économiques et sociaux portant par exemple sur: i) l'accès à la terre (en propriété propre ou communautaire), ii) le système de production principal (y compris l'accès à l'irrigation), iii) le degré de richesse tel que perçu par la société, iv) les avoirs (y compris le type d'animaux élevés), v) les sources de revenu (y compris les activités hors exploitation), vi) l'origine ethnique (indigène ou non), vii) les flux migratoires, le cas échéant, viii) la sécurité alimentaire/la vulnérabilité (durée moyenne annuelle de pénurie alimentaire), etc. Une ventilation des

donnée par sexe sera souvent nécessaire. On s'efforcera de limiter le nombre de catégories au strict nécessaire pour décrire le groupe cible du projet.

8. Au stade auquel les données disponibles le permettent, le tableau 2 peut s'appuyer sur une analyse plus détaillée structurant les attributs susmentionnés conformément, par exemple, au cadre d'analyse des moyens de subsistance durables (sous les rubriques: capital humain/avoirs physiques/capital naturel/capital social). Des facteurs clés spécifiques au lieu peuvent être pertinents (la religion, la langue, etc.).

9. Les besoins prioritaires devraient avoir été évalués en utilisant autant que possible les méthodes de diagnostic participatif (impérativement au moment de la première mission sur le terrain). Cependant, le nombre d'attributs utilisés pour différencier les divers types de bénéficiaires doit être réduit au minimum en fonction du but du projet, des exigences propres à l'exécution et des liens nécessaires ou potentiels avec d'autres initiatives de développement. Cette analyse met en lumière la liaison entre les résultats du projet (ou composantes) et les besoins du groupe cible.

Tableau 3: Matrice institutionnelle (analyse F.F.P.M.)

10. Cette analyse est censée contribuer à caractériser les partenaires locaux potentiels des interventions du FIDA (leurs forces et leurs faiblesses connues et prévisibles). En outre, elle met en évidence les besoins de renforcement des capacités auxquels le projet devra répondre, soit directement, soit par le biais d'un changement de politiques.

Tableau 4 A: Initiative complémentaire de donateurs/Possibilités de partenariat

11. Ce tableau devrait fournir des données précises sur les initiatives (projets/programmes) en cours ou planifiées par le gouvernement (avec ou sans aide extérieure) ou le secteur privé (ONG/autres acteurs, ou les bénéficiaires visés eux-mêmes) dans le domaine (géographique ou thématique) envisagé d'intervention du FIDA. Les activités devraient avoir un lien avec le projet envisagé que ce soit en termes de complémentarité, de chevauchement ou de concurrence. L'accent devrait être mis sur l'élimination des conflits/contradictions possibles et sur la valorisation des synergies potentielles entre ces initiatives et l'intervention envisagée par le FIDA.

12. L'identification et l'évaluation de l'ensemble des actions de développement pertinentes, en cours de réalisation, mettront en lumière et renforceront les effets de synergie et favoriseront l'assimilation des enseignements tirés des interventions antérieures. En outre, les initiatives qui auront été jugées comme potentiellement complémentaires du (des) projet(s) du FIDA devront faire l'objet d'un examen approfondi avec les agents d'exécution/bailleurs de fonds aux divers stades de la préparation afin de définir les modalités de la future collaboration - et si possible les confirmer par un accord officiel.

Tableau 4 B: Matrice des parties prenantes/acteurs du projet et rôles respectifs

13. L'établissement de ce tableau peut commencer dès le stade de la formulation (sauf s'il s'agit de l'admission d'une deuxième phase) et être progressivement affiné. Il constitue une référence essentielle pour la phase d'exécution et doit être régulièrement mis à jour. Son évolution dans le temps reflétera les obstacles rencontrés et confirmera/infirmera les options retenues au stade de la conception.

Tableaux 5 A et B: Structure des coûts et financement

14. Ces tableaux sont des produits normalisés du programme Costab. Le tableau 5A (Comptes des dépenses par composante) se présente sous la forme d'une matrice indiquant les coûts de chaque composante ventilés par grande catégorie de dépense (génie civil, véhicules et équipement, etc.). Cette présentation permet un examen rapide de la structure financière du projet. Le tableau 5B (Plan de financement par compte de dépenses) ventile les grandes catégories de dépenses par source de financement et sert de base au tableau 2 de l'accord de prêt.

15. La structure des coûts et les tableaux de financement seront intégrés pour la première fois dans le DC après la première mission de formulation puis affinés jusqu'à ce que le dernier DC antérieur à l'exécution ("de l'évaluation prospective") ait été approuvé. Dans la mesure du possible, les comptes des dépenses (et décaissements) devraient être compatibles avec les catégories comptables et budgétaires du gouvernement pour faciliter l'élaboration des plans de travail et budgets annuels (PTBA).

Tableau 1: Pauvreté rurale et secteur agricole

Domaine prioritaire	Principaux problèmes	Actions requises
Productions végétale et animale, irrigation comprise	<ul style="list-style-type: none"> • Petite taille des exploitations et sols peu fertiles • Faible niveau des techniques et de la gestion • Manque de savoir-faire, d'intrants et de services • Bas niveau des revenus avec la plupart des systèmes de culture • Efficacité et durabilité limitées de la vulgarisation • Choix des recherches/démonstrations non maîtrisé par les exploitants • Adaptation et entretien des systèmes d'irrigation • Gestion de l'eau d'arrosage des cultures 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorienter et intensifier les approches/méthodes pour les axer sur les villages en employant comme vulgarisateurs du personnel local résident • Limiter les recherches/démonstrations aux principaux sujets d'intérêt définis par les agriculteurs • Faciliter l'approvisionnement en biens et services par les secteurs privés et coopératifs et les ONG • Promouvoir/aider l'amélioration de l'entretien, de la réparation et du remplacement des ouvrages d'irrigation • Encourager, aider et appuyer les groupes et associations d'agriculteurs • Introduire la gestion participative de l'irrigation des champs
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au marché/concurrence commerciale limités dans les nouvelles zones • Information/savoir-faire commercial inaccessibles pour les agriculteurs • Saturation des marchés locaux, surabondance et bas prix pour les produits demandés • Manque de moyens de transport et de collecte/commercialisation • Peu de production sous contrat et/ou pour l'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les liens commerciaux entre producteurs/négociants • Fournir des services de vulgarisation en commercialisation et des informations sur le marché • Établir des centres de collecte/commercialisation et veiller à leur rentabilité • Stimuler et appuyer la création/l'expansion des installations de transformation
Finance rurale	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'organisation sociale traditionnelle de l'épargne ou du crédit • Systèmes de crédit informels limités et/ou abusifs • Compréhension du crédit et attitude à son égard faussées par l'expérience passée • Manque d'institutions officielles de financement rural • Durée/conditions inappropriées du crédit disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager, former et appuyer les groupes de crédit communautaires/d'agriculteurs • Conseiller les emprunteurs et appuyer les entreprises • Introduire et tester de nouveaux types d'institutions financières rurales et de systèmes bancaires villageois, vraisemblablement par le biais de groupements/coopératives • Faciliter l'accès au crédit en liaison avec le développement de l'agriculture commerciale et par le biais du secteur bancaire officiel • Réexaminer et éventuellement rééchelonner les portefeuilles de prêts existants
Équité hommes-femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau d'alphabétisation et de santé des femmes • Bas niveaux de compétences • Accès limité aux biens et aux emplois • Faible conscience des potentialités 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager l'émancipation des femmes dans les affaires sociales et communautaires • Promouvoir l'éducation, l'alphabétisation, l'acquisition de compétences et la formation aux activités rémunératrices • Améliorer la fourniture d'eau et d'électricité et les services de santé • Améliorer l'accès aux services financiers et aux conseils indispensables sur le commerce/les entreprises

Directives pour le dossier clé

Développement communautaire	<ul style="list-style-type: none">• Médiocrité de l'infrastructure sociale et économique rurale• Insuffisance du logement, de l'alimentation en eau et en électricité, de l'assainissement, des services d'éducation et de santé• Insuffisante appropriation par les communautés/durabilité des infrastructures communales fournies• Syndrome de dépendance à l'égard du gouvernement/ mouvements politiques	<ul style="list-style-type: none">• Investissement spécifique dans les équipements essentiels, en particulier le logement, l'alimentation en eau et en électricité, les écoles et hôpitaux – et leur fonctionnement• Promouvoir les organisations communautaires et renforcer leurs capacités pour les rendre autonomes• Associer les communautés à l'identification, la planification et la gestion participatives des infrastructures, installations et services ruraux
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 2 : Besoins prioritaires du groupe cible et propositions du projet

Typologie	Niveau et causes de la pauvreté	Mécanismes d'adaptation	Besoins prioritaires	Réponse apportée par le projet
Colons agriculteurs récemment et nouvellement déplacés (H/F) Total 11 090 ménages (7 personnes en moyenne par famille)	Élevé - Perte de droits fonciers - Vente forcée de stocks - Coût du déplacement - Faibles marges agricoles sur le long terme - Forte dépendance - Dépenses familiales - Pertes des premières années	<ul style="list-style-type: none"> • Travail salarié si possible • Limiter les dépenses à l'essentiel • Soutien des proches • Endettement 	<ul style="list-style-type: none"> • Logements répondant à des normes de base décentes • Amélioration de l'aide à la commercialisation • Crédit/prêt à des conditions/modalités appropriées • Vulgarisation et formation • Ravitaillement • Équipements et services d'éducation et de santé • Eau, électricité et communications 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les logements insalubres existants • Fournir des services de vulgarisation, d'information et de planification en matière de commercialisation • Promouvoir les services financiers ruraux et l'appui aux emprunteurs/entreprises • Favoriser une vulgarisation à assise locale et bien ciblée • Réorienter et renforcer la formation des agriculteurs • Prévoir une recherche adaptative limitée • Fournir une aide alimentaire du PAM aux ménages de nouveaux colons • Financer l'infrastructure sociale essentielle – écoles, hôpitaux, etc.
Colons anciens chômeurs récemment installés (H/F) Total 5 668 ménages (2-3 personnes en moyenne par famille)	Modéré - Coût du déplacement - Revenus encore peu importants - Pertes des premières années	Comme ci-dessus, plus: <ul style="list-style-type: none"> • Création d'activités rémunératrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la commercialisation • Amélioration des logements et des infrastructures sociales • Crédit à des conditions acceptables • Vulgarisation et formation pratique à l'agriculture 	Comme ci-dessus, plus: <ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'alimentation en eau et en électricité pour l'irrigation • Promouvoir les activités rémunératrices et les petites entreprises • Faciliter l'emploi dans l'agriculture et les entreprises • Conseiller sur la façon de bénéficier des aides sociales/au développement • Prévoir un renforcement des compétences et une formation commerciale /gestion de base
Colons agriculteurs établis de longue date (H/F) Total 3 435 ménages (7 personnes en moyenne par famille)	Modéré - Pertes des premières années - Poids de l'endettement - Bas niveau des revenus agricoles	Comme ci-dessus, plus: <ul style="list-style-type: none"> • Soutien de la famille • Pensions ou envois de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide et meilleur accès à la commercialisation • Crédit – à des conditions favorables • Vulgarisation/ conseils plus efficaces pour la planification et la production 	Comme ci-dessus, plus: <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'entretien et l'amélioration de l'irrigation • Appuyer les associations d'irrigants • Favoriser si possible le crédit en faveur de l'investissement • Faciliter la création de filières commerciales pour la vente et la distribution des produits
Colons anciens chômeurs établis de longue date (H/F) Total 15 972 ménages (4 personnes en moyenne par famille)	Bas - Poids de l'endettement - Faible rentabilité de l'agriculture	Comme ci-dessus, plus: <ul style="list-style-type: none"> • Soutien familial • Pratique de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit – en particulier pour des investissements plus importants à plus long terme • Aide à la commercialisation • Amélioration des services de vulgarisation, y compris pour le drainage et les problèmes de sols 	

<p>Femmes mariées, jeunes, handicapés, défavorisés</p> <p>Total 15 000</p>	<p>Grave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de possibilité d'emploi - Manque de compétences - Avoirs limités 	<p>Comme ci-dessus, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide et assistance sociales • Aide des ONG 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation: alphabétisation, enseignement ménager, santé, gestion, commerce et commercialisation • Amélioration de l'accès au financement rural et aux avoirs • Promotion des femmes; constitution de groupements de femmes plus nombreux • Amélioration des perspectives et des possibilités de gains • Services sociaux assurés • Appui aux entreprises d'élevage 	<p>Comme ci-dessus, plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduire une consultation villageoise/communautaire sur la problématique hommes-femmes • Encourager les organisations de femmes/groupes défavorisés • Lancer, le cas échéant, des initiatives de crédit et de banque villageoise • Encourager la commercialisation pour les petites entreprises • Construire, équiper et gérer l'infrastructure sociale par le truchement des organismes/ministères compétents • Appuyer l'élevage, l'approvisionnement en intrants, le crédit et les services de conseil
----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 3: Matrice des capacités institutionnelles

Institution	Forces	Faiblesses	Possibilités/menaces	Observations
Ministère de l'agriculture et de la mise en valeur des terres	<ul style="list-style-type: none"> • Importante présence sur le terrain • Personnel qualifié et compétences techniques satisfaisantes • Expérience de l'exécution des projets • Bâtiments, véhicules, équipement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalité traditionnelle de la fonction publique • Sureffectif • Budget de fonctionnement limité, dépendant des projets et des mesures d'incitation • Capacité de gestion limitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme gouvernemental de réforme visant à réduire les effectifs, libéraliser et privatiser • Possibilité d'améliorer le dynamisme/l'efficacité si les nouvelles idées/méthodes de travail sont acceptées • Objection possible à l'autonomie des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Principal promoteur des projets par le biais du programme Moubarak
Centre de recherche agricole (CRA)	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de chercheurs qualifiés • Expérience, capacités convenables • Bonnes installations de recherche, de formation et de vulgarisation; appui d'autres donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude classique bureaucratique/doctorale • Capacités limitées de gestion, manque de vision prospective/dynamisme • Pénurie de crédits de fonctionnement • Présence géographique/capacités pour des petits projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle stratégie axée sur les aspects et contraintes économiques et le contact avec les agriculteurs/le terrain • Possibilité de recherche adaptative et démonstration/activités de conseils rémunérées, contractuelles, demandées et gérées par les agriculteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataire de services potentiel pour un appui spécialisé
Banque principale de développement et de crédit agricole (PBDAC) et banques locales de développement et de crédit agricole (BDAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Une agence et trois banques et guichets villageois dans la zone principale du projet • Expérience avec les petits agriculteurs • Existence de plans de développement pour les femmes et les petites entreprises • Disponibilité des fonds satisfaisante 	<ul style="list-style-type: none"> • Rayon d'action limité • Coûts de transaction et taux élevés • Sureffectif du personnel chargé des opérations, faible crédibilité auprès des agriculteurs • Peu d'inclination pour les petits agriculteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement du gouvernement à respecter les lois du marché • Volonté de tester/adopter de nouvelles modalités pour la prestation de services financiers ruraux • Concurrence avec des projets/fonds spéciaux, parfois gérés par la PBDAC • Politique axée sur le service 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur du crédit dans le NLASP
Autorité générale pour les projets de mise en valeur des terres et le développement agricole (GARPAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Présence/activités locales éprouvées • Responsabilité des grands travaux • Expérience/capacité pour le travail • "propriétaire" des terres 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle et financement en baisse • Attitude autocratique de la fonction publique 	<ul style="list-style-type: none"> • Susceptible de s'adapter à la prestation de services contractuels • Filiales quasi-commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataire de services possibles • Garant de crédit possible
ONG (nationales)	<ul style="list-style-type: none"> • Solide expérience • Importante solidarité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de ressources insuffisante • Affiliation religieuse prédominante 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre juridique restrictif • Contrôle étroit de l'État • Financement de certaines activités imposés par l'État 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services possibles pour le développement communautaire et/ou le crédit

ONG (locales)	<ul style="list-style-type: none"> • Présence locale et connaissance du milieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre, portée, taille et expérience limités 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes susceptibles d'être considérés comme des associations locales • Capacités de formation/appui des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services possibles
Secteur privé (y compris les banques)	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne affinité avec l'approche du projet • Esprit d'entreprise local affirmé • Participation aux activités de commercialisation, transformation, exportation, passation de contrat, crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible cadre juridique • Concurrence des monopoles publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience antérieure des projets • Volonté déclarée du gouvernement d'appuyer la privatisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services pour les travaux/la commercialisation et le crédit

Tableau 4A: Initiative complémentaire de donateurs/possibilité de partenariat

Donateur/organisme	Nature du projet/programme	Portée du projet/programme	État d'avancement	Perspectives de complémentarité/synergie
IDA/Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> Appui au Fonds de développement social Projet de développement du secteur privé et de l'agriculture (prêt de 300 m de USD par le truchement de la PBDAC) 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Possibles Faibles
USAID	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de technologie Conseil en analyse politique 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays National 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Modérées Faibles
UE	<ul style="list-style-type: none"> Projet de mise en valeur des ressources en eau dans le Bustan Appui au Fonds de développement social Programme de développement du secteur alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres National (budgétaire) Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes Possibles Possibles
FAO	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des politiques et développement institutionnel Gestion durable des ressources en eau: renforcement des capacités techniques dans le sous-secteur de l'irrigation Programme spécial pour la sécurité alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays Tout le pays Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Modérées Fortes
PAM	<ul style="list-style-type: none"> Aide alimentaire – Colonisation des nouvelles terres dans le Delta 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres 	<ul style="list-style-type: none"> En cours, fin prévue en 2001 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes – déjà associé au NLASP et à la formulation du WNRDP
Gouvernement français	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la culture sous serre 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes – mais financement modeste de 300 000 USD

Tableau 4A: Initiative complémentaire de donateurs/possibilité de partenariat

Donateur/organisme	Nature du projet/programme	Portée du projet/programme	État d'avancement	Perspectives de complémentarité/synergie
IDA/Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> Appui au Fonds de développement social Projet de développement du secteur privé et de l'agriculture (prêt de 300 m de USD par le truchement de la PBDAC) 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Possibles Faibles
USAID	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de technologie Conseil en analyse politique 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays National 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Modérées Faibles
UE	<ul style="list-style-type: none"> Projet de mise en valeur des ressources en eau dans le Bustan Appui au Fonds de développement social Programme de développement du secteur alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres National (budgétaire) Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes Possibles Possibles
FAO	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des politiques et développement institutionnel Gestion durable des ressources en eau: renforcement des capacités techniques dans le sous-secteur de l'irrigation Programme spécial pour la sécurité alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le pays Tout le pays Tout le pays 	<ul style="list-style-type: none"> En cours En cours En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Modérées Fortes
PAM	<ul style="list-style-type: none"> Aide alimentaire – Colonisation des nouvelles terres dans le Delta 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres 	<ul style="list-style-type: none"> En cours, fin prévue en 2001 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes – déjà associé au NLASP et à la formulation du WNRDP
Gouvernement français	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la culture sous serre 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles terres 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Fortes – mais financement modeste de 300 000 USD

			microfinancement		
Gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> Opérations exécutives du projet Planification, suivi et évaluation Coordination des organismes et appui 	<ul style="list-style-type: none"> Zones du projet et groupes cibles primaires et secondaires 	<ul style="list-style-type: none"> Unité exécutive du projet Ministère de l'agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Conseillers et consultants du secteur privé et universitaire Comptables et juristes ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes professionnelles Consultants

			microfinancement		
Gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> Opérations exécutives du projet Planification, suivi et évaluation Coordination des organismes et appui 	<ul style="list-style-type: none"> Zones du projet et groupes cibles primaires et secondaires 	<ul style="list-style-type: none"> Unité exécutive du projet Ministère de l'agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Conseillers et consultants du secteur privé et universitaire Comptables et juristes ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes professionnelles Consultants

Compte de dépense	Développement agricole		Développement communautaire et promotion des femmes				Promotion de la commercialisation et de l'industrie agro-alimentaire				Financement rural			Gestion du projet
	Génération de technologie	Gestion de l'eau	Organisation communautaire	Infrastructure sociale	Ravitaillement des ménages	Femmes et développement	Capacités de commercialisation	Commercialisation	Industrie agro-alimentaire	Développement des PME	Fonds de garantie	Systèmes financiers	Facilitation du crédit	
I. Charges récurrentes														
A. Coûts marginaux salaires et indemnités.														
1. Salaires et indemnités	923,3	264,0	-	57,8	257,1	139,6	427,9	322,9	-	-	-	495,6	163,5	703,8
B. Coûts marginaux exploitation et entretien														
1. E&E de l'irrigation	-	185,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. E&E de l'infrastructure	-	-	-	4 109,1	-	-	-	27,3	-	-	-	-	-	-
3. E&E des véhicules	431,2	72,7	-	36,4	233,8	127,3	218,2	16,6	-	-	-	218,2	36,4	101,8
Sous-total B	431,2	258,4	-	4 145,5	233,8	127,3	218,2	43,9	-	-	-	218,2	36,4	101,8
C. Autres coûts marg. d'exploitation	152,7	50,9	-	-	374,0	50,9	192,7	116,4	-	-	-	254,5	50,9	132,7
Total des charges récurrentes	1 507,2	573,4	-	4 203,3	864,9	317,8	838,9	483,2	-	-	-	968,4	250,7	938,4
Total des COÛTS DE BASE	2 509,8	1 798,8	394,8	13 913,1	5 550,5	2 975,2	2 080,8	952,2	147,9	450,0	16 900,3	1 234,8	531,5	1 474,5
Provision pour aléas d'exécution	48,1	51,2	-	1 168,7	264,7	115,9	30,1	46,7	-	-	-	11,4	6,3	19,4
Provision pour aléas financiers	188,1	101,2	19,1	908,4	294,8	65,7	131,3	99,0	7,5	33,0	-	88,8	36,2	105,3
Total des COÛTS DE PROJETS	2 745,9	1 951,2	413,9	15 990,2	6 109,9	3 156,8	2 242,3	1 097,9	155,4	483,0	16 900,3	1 335,0	574,1	1 599,2

Tableau 5B: Comptes des dépenses par financeur (en milliers de USD)

Compte de dépenses	FIDA	Conversion de la dette italienne	FAO	Banque partenaire	Bénéficiaires	Gouvernement	Total
I. Coûts d'investissement							
A, Génie civil							
1, Prospection, conception/supervision	-	530,7	-	-	-	27,9	558,7
2, Travaux de construction	-	10 176,5	-	-	-	535,6	10 712,1
Sous-total A	-	10 707,2	-	-	-	563,5	11 270,8
B, Véhicules, équipement et autres biens							
1, Véhicules	671,3	-	-	-	-	118,5	789,8
2, Équipement et autres biens	1 200,0	-	-	-	-	211,8	1 411,7
3, Matériaux	120,7	-	-	-	-	21,3	141,9
Sous-total B	1 991,9	-	-	-	-	351,5	2 343,5
C, Assistance technique et études							
1, AT internationale	472,8	-	276,3	-	-	-	749,1
2, AT nationale	58,6	-	122,8	-	-	-	181,3
3, Études	628,5	-	-	-	-	0,0	628,5
Sous-total C	1 159,9	-	399,1	-	-	0,0	1 559,0
D, Formation							
1, Formation des agriculteurs	498,8	133,6	-	-	-	0,0	632,4
2, Formation du personnel	741,5	-	-	-	-	0,0	741,5
Sous-total D	1 240,3	133,6	-	-	-	0,0	1 373,9
E, Services contractuels	343,0	1 356,2	-	-	-	0,0	1 699,3
F, Ligne de crédit	11 736,3	1 564,8	-	2 347,3	-	0,0	15 648,5
G, Rations alimentaires	-	5 164,0	-	-	-	-	5 164,0
H, Fonds de garantie	625,9	-	-	625,9	-	-	1 251,9
I, Fonds de développement	-	2 055,3	-	-	-	-	2 055,3
Total des dépenses d'investissement	17 097,4	20 981,2	399,1	2 973,2	-	915,1	42 366,0
II. Charges récurrentes							
A, Coûts marginaux, salaires et indemnités							
1, Salaires et indemnités	1 087,8	2 991,7	-	-	-	-0,0	4 079,5
B, Coûts marginaux, exploitations et entretien							
1, E&E de l'irrigation	-	-	-	-	214,8	-	214,8
2, E&E des infrastructures	76,1	4 054,7	-	-	-	729,0	4 859,7
3, E&E des véhicules	376,3	1 094,4	-	-	-	217,7	1 688,4
Sous-total B	452,4	5 149,1	-	-	214,8	946,6	6 762,9
C, Autres coûts marginaux d'exploitation	302,2	1 054,1	-	-	-	190,5	1 546,7
Total des coûts récurrents	1 842,4	9 194,9	-	-	214,8	1 137,2	12 389,2
Total des décaissements	18 939,8	30 176,1	399,1	2 973,2	214,8	2 052,2	54 755,1