



**CENTRE AFRICAIND'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

POUR L'OBTENTION DU DESS EN GESTION DE PROJETS

THEME :

**ANALYSE DE L'EVALUATION EX-ANTE DES PROJETS DE
DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL A LA BOAD : CAS DU
PROJET DE REHABILITATION AGRICOLE ET DE REDUCTION DE
LA PAUVRETE (PRAREP) EN CÔTE D'IVOIRE**

Réalisé par

M. Tidiani OUOLOGUEM

Stagiaire DESS Gestion des Projets

Maître de stage

M. Moustapha DIAO

Ingénieur agronome à la BOAD

Bibliothèque du CESAG



Directeur de mémoire

M. Ahmadou TRAORE

Professeur au CESAG

académique 2008 - 2009

M0110GDP10

2

Mars 2010



DEDICACE

"Louange à ALLAH, par la grâce de QUI les bonnes œuvres sont accomplies".

"Que la Paix et le Salut d'ALLAH soit sur le sceau des prophètes Mohammad qui est venu avec la lumière divine".

A

- mes chers parents : mon Père et mes Mamans,
 - ma chère épouse et nos enfants,
 - mes oncles et tantes,
 - mes frères et sœurs,
 - mes cousins et cousines,
 - mes neveux et nièces
 - mes amis,

Qu'ils trouvent tous ici mes sentiments les meilleurs.

Qu'ALLAH nous accorde tous longue vie pleine de santé, succès et prospérité.

Amen.

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à ALLAH pour tous les bienfaits dont IL nous a comblés.

Ce travail a été également possible grâce à la participation active de généreuses personnes qui ont contribué directement ou indirectement, à sa réalisation.

Nous adressons toute notre gratitude et nos remerciements à l'Ambassade de France au Mali, à travers elle à tout le personnel du Service de la Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) du Mali et ceux des SCAC de Dakar et de Lomé pour la prise en charge de notre formation au CESAG et de notre stage à la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) à Lomé au Togo.

Nos vifs remerciements à tout le personnel du CESAG pour le dévouement, le dynamisme et les efforts quotidiens consentis à la réussite de cette institution.

Nous sommes très reconnaissant à l'ensemble du corps professoral du CESAG pour les précieux enseignements et pour l'immense connaissance dont ils nous ont fait bénéficier durant la formation.

Nos sincères remerciements à notre Directeur de mémoire, M. Ahmadou TRAORE, Directeur de l'ISMEO pour la qualité de ses interventions, son sens des relations humaines, sa constante disponibilité malgré son emploi du temps très chargé, ses conseils et ses critiques qui nous ont permis d'améliorer ce mémoire.

Nos vives reconnaissances à nos Professeurs : Mame Demba DIOP, Boubacar AW et Mboulé FALL pour leur disponibilité, leurs conseils et leurs critiques qui nous ont permis d'améliorer ce travail.

Nos remerciements vont également à l'endroit du Président de la BOAD, M. Abdoulaye BIO-TCHANE et à tout son personnel, pour leur disponibilité, leur collaboration et leur gentillesse durant toute la durée de notre stage.

Nos sincères remerciements à l'ensemble de nos encadreurs de la Direction de Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) de la BOAD:

- M. KONE Modibo, le Directeur de la DDDE,
- M. TALABE Chaibou, le Directeur Adjoint de la DDDE,
- M. DE ROISSART Philippe, Coordinateur de la DRPS,
- M. DIAO Moustapha, Ingénieur agronome à la DDDE,
- M. BICABA Aimé, Ingénieur hydraulicien à la DDDE,
- M. MANOMI Ibro et M. MINKAÏLOU TOURE, Analystes financiers et évaluateurs des projets à la DDDE,

- M. HASSANE Ganda Seyni, Consultant et ancien Directeur de la DDDE,
- à tout le personnel de la DDDE pour leurs conseils et leurs fructueux concours pour notre encadrement.

Nous exprimons toute notre sympathie et notre profonde reconnaissance à l'endroit de M. Oumar TEMBELY, chef de la mission résidente de la BOAD au Sénégal et sa famille pour tout le soutien continu.

Nous remercions également M. Ibrahim DOUMBIA, analyste financier à la BOAD et famille et M. GUINDO Boubacar, Ingénieur d'exploitation à la BOAD pour le soutien pendant notre séjour à Lomé au Togo.

Nous voulons ici remercier notre Directeur Pr Issiaka Ahmadou SINGARE, nos supérieurs hiérarchiques ainsi que nos collègues de l'Institut Universitaire de Gestion (IUG) de Bamako.

Nous exprimons toute notre gratitude à notre chère Maman M^{me} KONATE Assa DANSIRA, et notre oncle Idrissa OUOLOGUEM de l'Institut Universitaire de Gestion de Bamako.

Que toute la famille TIRERA à la Gueule Tapée - Dakar, trouve ici la reconnaissance de son hospitalité et de son soutien durant toute la période de notre séjour à Dakar.

Grand merci à tous nos amis stagiaires de la promotion DESS-GP8 CESAG pour leur sympathie et leur soutien.

Que tous nos parents et amis trouvent ici toutes nos reconnaissances et remerciements pour tout.

C'est aussi pour nous l'occasion de remercier ceux qui de près ou de loin, ont contribué d'une manière ou d'une autre à notre formation et à la réalisation de ce travail.

Qu'ALLAH nous guide, nous préserve et nous honore amen.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
ACL	: Approche du Cadre Logique
AGR	: Activités Génératrices de Revenus
ANADER	: Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ANDE	: Agence Nationale de l'Environnement
APD	: Avant Projet Détaillé
APF	: Association de Promotion Féminine
AV	: Association Villageoise
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BNDA	: Banque Nationale de Développement Agricole
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
CA	: Conseil d'Administration
CE	: Comité des Engagements
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIDT	: Compagnie Ivoirienne de Développement des Textiles
CIDV	: Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Vivriers
CNRA	: Centre National de la Recherche Agronomique
CT	: Court Terme
DDDE	: Direction de Développement Durable et de l'Environnement
DECOP	: Direction de l'Evaluation et du Contrôle des Projets
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DRA	: Direction Régionale de l'Agriculture
DSRP-I	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Intérimaire
EIES	: Etude d'Impact Environnemental et Social
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FEP	: Fiche d'Entrée en Portefeuille
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
GAR	: Gestion Axée sur le Résultat
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MESR	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
M F CFA	: Million de Francs de la Communauté Francophone d'Afrique
MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture
MINEF	: Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts
MIPARH	: Ministère de la Production Animale et des Ressources Halieutiques
MT	: Moyen Terme
OERT	: Organisation d'Exploitation du Réseau Tertiaire
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
ONEP	: Office National de l'Eau Potable
OP	: Organisation Paysanne
PADER-LACS	: Projet d'Appui au Développement Rural de la Région des Lacs

PDDA	: Plan Directeur de Développement Agricole
PGES	: Plan de Gestion Environnemental et Social
PIB	: Produit Intérieur Brut
PMH	: Pompe à Motricité Humaine
PMI	: Project Management Institute
PNR	: Programme National Riz
PTBA	: Programme de Travail et Budget Annuels
PRAREP	: Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté
SATMACI	: Société d'Assistance Technique pour la Modernisation de l'Agriculture en Côte d'Ivoire
SMART	Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste et s'inscrivant dans le Temps
SHVA	: Système d'Hydraulique Villageoise Améliorée
SODEPRA	: Société de Développement de la Production Animale
SODERIZ	: Société pour le Développement de la Riziculture
TRE	: Taux de Rentabilité Economique
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TRIE	: Taux de Rentabilité Interne Economique
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UEP	: Unité d'Exécution du Projet
UGP	: Unité de Gestion du Projet
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
VAE	: Végétaux Aquatiques Envahissants
VAN	: Valeur Actuelle Nette
ZIP	: Zone d'Intervention du Projet

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
RESUME.....	VII
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....	6
I.CADRE THEORIQUE.....	7
1. DEFINITIONS ET TYPOLOGIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.....	7
2. EVALUATION.....	12
3. NOUVELLES METHODES BASEES SUR LE CADRE LOGIQUE.....	20
4. APPROCHE DU CADRE LOGIQUE (ACL).....	22
5. ANALYSE DES PHASES DE LA CONCEPTION DE PROJET ET MODELE D'ANALYSE.....	25
II.CONTEXTE DE L'ETUDE.....	32
1. DOMAINE DE L'ETUDE.....	32
2. PRESENTATION DE LA BOAD.....	32
3. PROCEDURES D'INSTRUCTION ET DE GESTION DES PROJETS A LA BOAD.....	36
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS,.....	46
PROPOSITIONS ET/OU RECOMMANDATIONS.....	46
I.PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE.....	47
1. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES.....	47
2. ANALYSE DES BESOINS ET DU MARCHE.....	54
3. ANALYSE DES OBJECTIFS ET DES STRATEGIES.....	59
4. ANALYSE TECHNIQUE ET SOCIALE.....	64
5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DU PRAREP.....	72
6. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE.....	76
7. ANALYSE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL.....	86
II. RECOMMANDATIONS.....	90
CONCLUSION.....	93
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	93
ANNEXES.....	VIII
TABLE DES MATIERES.....	XV
LISTE DES TABLEAUX.....	XVII
LISTE DES GRAPHIQUES.....	XVII

RESUME

La présente étude a pour objet d'examiner l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD à partir d'un cas, celui du Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté (PRAREP) en Côte d'Ivoire.

La méthode d'analyse a consisté en premier lieu en une revue de la littérature sur le cycle des projets de la BOAD et particulièrement du manuel d'évaluation des projets de développement agricole et rural ; en second lieu, nous avons examiné un cas pratique, celui de l'évaluation ex-ante du PRAREP à la lumière des normes et pratiques de la BOAD en particulier. Cet examen a permis de formuler des propositions d'amélioration de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural soumis au financement de la BOAD.

Il ressort de cette étude que l'évaluation desdits projets par la BOAD intègre les dimensions du modèle d'analyse.

Cependant, la participation de la BOAD aux phases d'identification et de formulation des projets de développement agricole et rural et la prise en compte de l'approche cadre logique, par les promoteurs (Etats membres de l'UEMOA) dans la conception desdits projets pourraient contribuer à améliorer la qualité de l'évaluation ex-ante de la Banque. L'approche du cadre logique permet en effet, de s'assurer de la pertinence, de la faisabilité et de la viabilité d'un projet, tant pour le porteur de projet que pour les éventuels partenaires financiers.

INTRODUCTION

A l'instar d'autres régions de l'Afrique, la zone UEMOA est confrontée aux défis de développement économique et social et de la réduction de la pauvreté. Les pays de l'UEMOA se sont dotés dès 1973 d'un outil d'appui au développement, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) qui s'est vue confier la mission de promouvoir le développement durable et équilibré des États membres. Le Traité de l'UEMOA, signé le 14 janvier 1994, confère à la BOAD le statut d'institution spécialisée de l'Union qui « concourt en toute indépendance à la réalisation des objectifs du Traité ».

Malgré, les ressources naturelles importantes dont dispose la zone, celle-ci connaît une situation de pauvreté et d'insécurité alimentaire. L'économie régionale est essentiellement basée sur l'agriculture qui génère environ 1/3 du PIB de l'espace UEMOA et procure environ 60 % de l'ensemble des emplois. Elle y occupe une place importante, environ 70% de la population en dépendent. Alors que l'essentiel des exportations des pays de l'Union est constitué de produits agricoles, les importations de produits alimentaires représentent les 2/3 de l'ensemble des importations des Etats de l'Union.

Les défis à long terme d'une agriculture sous-régionale sont notamment de :

- nourrir les populations dans un contexte de forte croissance démographique couplée à une urbanisation accélérée ;
- accroître la production de façon durable par l'intensification culturale tout en réduisant les risques naturels et économiques ;
- réduire la pauvreté rurale, en revalorisant le travail et le statut des agriculteurs¹.

Afin de relever ces défis, les Etats initient et mettent en œuvre des projets de développement rural avec l'appui des partenaires au développement. Toutefois, la conception, la pertinence des objectifs à atteindre, l'adhésion des populations bénéficiaires, la gestion des interfaces, le respect des délais d'exécution constituent des contraintes majeures de l'exécution, du suivi et de l'évaluation desdits projets.

Problématique

L'identification et la préparation des projets s'inscrivent dans les phases du cycle de vie des projets et constituent des étapes préalables à l'évaluation ex-ante (ou l'appréciation). Cette évaluation consiste à :

¹ BOAD: *Stratégie d'intervention de la BOAD dans le développement agricole et rural*, juin 2009.

- i) vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre,
- ii) apprécier le montage du projet (aspects techniques, financiers, économiques, organisationnels, environnementaux et sociaux).

Cette troisième phase qui est l'évaluation ex-ante, est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes mais c'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères établis de poser un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément et de poser un jugement global sur le projet. Si le jugement est négatif, on propose d'abandonner le projet ou on en modifie certains de ses aspects dont la conception.

C'est ainsi que, tous les projets soumis au financement de la BOAD font l'objet d'une évaluation ex-ante afin de vérifier leur pertinence, leur cohérence et leur réalisme. C'est le cas du Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté (PRAREP) en Côte d'Ivoire.

La rareté des projets bien conçus est une raison importante des résultats médiocres constatés dans la mise en œuvre des plans dans de nombreux pays en développement (Rondinelli D. A., 1993). Ce constat amène ainsi à poser comme question centrale :

Comment faire pour améliorer la qualité de la pratique de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD ?

Il s'agira entre autres d'interroger les modalités de mise en œuvre de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD, d'en cerner les contraintes et leurs conséquences et de proposer des solutions pour y remédier. En effet, il convient de savoir :

- quelle est la pratique de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD ?
- quelles en sont les principales faiblesses ?
- quelles solutions apporter aux faiblesses constatées dans la phase "évaluation ex-ante" des projets soumis au financement de la BOAD?

Voici quelques questions auxquelles notre étude cherchera à apporter des éléments de réponse.

Objet de l'étude :

La présente étude porte sur l'analyse de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural de la BOAD.

Afin de mener à bien cette étude, nos objectifs se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques :

Objectif général de l'étude :

L'objectif général de cette étude est d'apporter une contribution à l'amélioration de la pratique de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD.

Objectifs spécifiques de l'étude :

L'étude a pour objectifs spécifiques :

- d'analyser le cycle des projets de développement agricole et rural à la BOAD ;
- d'étudier, au sein d'une équipe un cas pratique d'évaluation ex-ante de projet de développement agricole et rural ;
- de formuler au vu des contraintes identifiées, des propositions d'amélioration dans le cadre de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural.

Intérêt de l'étude :

L'intérêt que revêt cette étude se situe à différents niveaux, à savoir :

Pour la BOAD :

Elle pourra contribuer à l'amélioration de la communication sur les interventions menées et les outils utilisés dans le cadre de l'évaluation des interventions de la Banque.

Pour le CESAG :

Elle permettra de mettre en pratique les enseignements reçus au cours de la formation et d'enrichir la base de données disponible sur le sujet d'étude aux fins de comparaison avec les pratiques d'autres institutions nationales ou internationales.

Pour nous, stagiaire, elle devra nous permettre de :

- comprendre le fonctionnement de la BOAD, ses mécanismes de financement, le cycle des projets et plus précisément la méthodologie

d'évaluation ex-ante des projets relevant du développement agricole et rural ;

- mettre en pratique les connaissances théoriques acquises à partir de l'étude d'un cas réel ;

Démarche de l'étude :

La démarche adoptée dans le cadre de cette étude consiste dans un premier temps en une revue de la littérature sur le cycle des projets de la BOAD et particulièrement du manuel d'évaluation des projets agricoles.

Dans un second temps, il sera procédé à l'examen d'un cas pratique d'évaluation ex-ante d'un projet, évaluation à laquelle nous participerons aux étapes suivantes : rédaction de la Fiche d'Entrée en Portefeuille (FEP) et examen par le Comité des Engagements (CE), rédaction du pré-rapport et sa présentation en réunion de Direction pour examen, participation à la rédaction du rapport d'évaluation et son examen en réunion de Direction, présentation du rapport d'évaluation au CE de la Banque.

Enfin dans un troisième temps, rédaction du rapport de stage et propositions de recommandations pour l'amélioration de la méthodologie d'évaluation des projets de développement agricole et rural.

Délimitation de l'étude :

Du point de vue pratique, d'une part, nous remarquons que des séminaires de formation sur le suivi et évaluation sont nombreux ; cependant ceux destinés en particulier à l'évaluation ex-ante des projets de développement sont rares.

D'autre part, au sein d'une institution de développement, la fonction évaluation ex-ante des projets ne peut jouer pleinement son rôle que si la Direction lui accorde toute son importance en mettant à sa disposition les moyens essentiels lui permettant d'accomplir sa mission.

Sur ce plan, notre étude n'a pas la prétention d'être exhaustive encore moins d'être exempte de reproche. Elle permet à la lumière de l'analyse faite et des entretiens avec les cadres de la Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) de la BOAD d'attirer l'attention et de proposer des améliorations à la pratique de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural.

La zone d'étude portera essentiellement sur l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural.

Plan de l'étude :

Cette étude sera structurée autour des deux parties, ci-après :

- la première partie, consacrée au cadre théorique et au contexte de l'étude traite des définitions des concepts, des types d'évaluation, des outils de l'évaluation et de gestion, des approches d'analyse de l'évaluation des projets de développement. Elle présente également la BOAD, ses procédures et méthodologie en matière d'évaluation des projets du développement agricole et rural ;
- la deuxième partie, consacrée à la présentation des résultats et aux recommandations traite de l'analyse de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural appliquée au cas du Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de Pauvreté (PRAREP) en Côte d'Ivoire. Elle propose en outre, des recommandations pour une meilleure pratique de l'évaluation desdits projets à la BOAD.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL

I. CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre, il sera question de développer les concepts relatifs aux projets et à leur évaluation tout en faisant une analyse d'études théoriques et empiriques dans le domaine de la gestion des projets.

1. DEFINITIONS ET TYPOLOGIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

La notion de projet bénéficie d'une pluralité d'approches qui se distinguent les unes des autres en fonction des points de vue à partir desquels elle est appréhendée. Quoique très large, le champ d'application de la gestion de projets se distingue de celui de la gestion traditionnelle en raison des caractéristiques particulières de cet ensemble intégré d'activités que l'on appelle projet.

1.1. DEFINITIONS

Selon le Project Management Institute (PMI)² : «un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés ».

Pour la Commission Européenne, « un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis³ ». Cette définition qui repose sur la méthode du cadre logique procède d'une différenciation entre les coûts (ressources financières, matérielles, humaines et temporelles consommées) et les avantages monétaires ou non monétaires (obtenus suite à la réalisation des objectifs) et distingue essentiellement deux types de projets⁴ :

- les projets à produits valorisables sous forme monétaire :
 - faisant l'objet d'une commercialisation effective ou pour lesquels il existe un marché (développement industriel, agricole, artisanal, touristique);
ou
 - fournis gratuitement aux bénéficiaires ou dont la vente n'obéit pas à une logique commerciale, mais concourent principalement à des activités dont la valorisation des avantages est raisonnablement aisée

² Développement des ressources humaines Canada (2003), *Initiation aux principes fondamentaux de la gestion des projets*, Bureau des techniques d'apprentissage.

³ Commission Européenne (2004), *Lignes directrices- gestion du cycle de projet*.

⁴ Commission Européenne (1997), *Analyse financière et économique de projets de développement*, Office des publications officielles des commissions européennes.

(développement des infrastructures routières, vulgarisation agricole, formation professionnelle).

- les projets à produits non valorisables sous forme monétaire, de façon fiable ou sans faire appel à un corps excessif d'hypothèses (santé publique, éducation nationale, préservation de l'environnement, appui institutionnel).

Un projet peut également être défini comme « un ensemble d'activités interdépendantes menant à la réalisation d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées⁵ ». Cette définition couvre une très large part des activités humaines. Le produit ou service peut aussi bien consister en un bâtiment, un produit de consommation, un rapport d'étude ou à la mise sur pied d'un service de santé communautaire.

Parmi les principaux domaines où le concept projet est aujourd'hui utilisé de façon courante, on retrouve entre autres :

- Construction/ Infrastructures : bâtiment, route, barrage;
- Ingénierie/ Haute technologie : aérospatiale;
- Ingénierie industrielle : nouveau procédé;
- Télécommunication ;
- Recherche et Développement : recherche ; nouveau produit;
- Informatique : nouveau système, logiciel ;
- Social : programme gouvernemental ;
- Organisationnel : fusion, implantation qualité totale;
- Etudes : étude de faisabilité, audit;
- Organisation d'un évènement : jeux olympiques, festivals.

1.2. CARACTERISTIQUES D'UN PROJET

En partant de la définition d'un projet, vu comme un ensemble complexe d'activités et de tâches, toutes orientées vers l'atteinte d'un objectif précis et bien défini au départ, il est impossible d'isoler ses caractéristiques intrinsèques.

Quelle que soit leur nature, les projets présentent un certain nombre de caractéristiques communes présentées dans le tableau suivant :

⁵ TRAORE Ahmadou, *Outils et Techniques de Conception de Projet CODEX*, CESAG, Dakar-Sénégal.

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DES PROJETS

◆ La nouveauté ; l'unicité	<ul style="list-style-type: none"> - Produit unique - Contexte unique - Processus unique - Incertitude
◆ Une durée limitée	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaire par nature - Dates de début et de fin
◆ Des contraintes rigoureuses (importance variable selon le type de projet)	<ul style="list-style-type: none"> - De performance - De qualité (normes) - De délai échéance de livraisons - De coûts
◆ Un cycle de vie dynamique	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets prennent naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin et se terminent par la livraison d'un produit ou service perçu comme satisfaisant ce besoin. - Cycle itératif constitué de phases.
◆ L'implication de nombreux intervenants	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêts différents - Disciplines différentes - Organisations différentes - Cultures différentes
◆ Un contexte d'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude de l'environnement (complexité, imprévisibilité) - Incertitude technologique (nouveauté, taille, contraintes) - Incertitudes liées aux ressources (diversité, nombre)

Source : cours sur la conception des projets de M. Ahmadou TRAORE, Professeur au CESAG, Dakar.

Il faut noter qu'un projet est généralement caractérisé par une relation demandeur – réalisateur qui est concrétisée par un mandat ou un contrat.

Le demandeur est l'acquéreur et/ou l'utilisateur du produit ou du service demandé. Il peut donc être un client, un supérieur hiérarchique, ou même une personne qui se confie à elle-même la réalisation d'un mandat.

Le réalisateur est le mandataire à qui le demandeur confie la responsabilité de réaliser le projet. Ce mandataire est donc le gestionnaire de projet.

Il est utile à ce point de bien faire la distinction entre un projet, un programme et un plan. Un **programme** est un concept analogue qui se distingue par le fait qu'il est généralement constitué d'**ensemble de projets** visant un objectif global commun. Un programme est davantage orienté vers l'atteinte d'un objectif que vers la réalisation d'un produit spécifique. Un programme est de longue durée,

certaines pouvant avoir un caractère permanent. Un plan est un ensemble de programmes.

1.3. PROJET DE DEVELOPPEMENT

Un projet de développement est un projet qui vise à contribuer à l'amélioration de façon durable des conditions de vie des populations. Le projet de développement est, dans la plupart des cas, un ensemble d'objectifs et de moyens reliés entre eux par un calendrier visant à modifier plus ou moins partiellement les éléments constitutifs des populations cibles et/ou leurs relations mutuelles.

Le projet de développement, qui engage tout un pays, doit être pris en charge par l'Etat pour plusieurs raisons : le projet de développement a un caractère généralement risqué, les investissements à réaliser sont lourds et les secteurs concernés ne sont pas souvent rentables. Si le projet de développement a un aspect politique et diplomatique, il faut prendre en compte la dimension asymétrique d'un pays à un autre. Le projet de développement va au delà de l'aspect pécuniaire car il prend en compte le bien être de la population.

1.4. SPECIFICITES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL

Un projet de développement agricole est un projet axé sur la production agricole. Quant au projet de développement rural, il est plus large et prend en compte non seulement l'amélioration de l'offre de production agricole, mais également les infrastructures (périmètres irrigués, réseau d'alimentation des périmètres irrigués, pistes d'accès à ces périmètres) et même le volet social, notamment l'éducation et la santé communautaire.

Ainsi, le développement rural va plus loin en diagnostiquant l'ensemble de la filière depuis les infrastructures, les équipements, l'accès aux intrants et au crédit, l'organisation des paysans, l'appui à la commercialisation, etc.

Selon la BOAD, « le projet de développement agricole et rural est un ensemble d'actions mises en œuvre de façon coordonnée pour atteindre des objectifs quantifiés au bénéfice des populations rurales (c'est-à-dire celles vivant dans les zones autres que les villes) dans le cadre d'une stratégie et des priorités nationales". Cette définition met en exergue :

- les objectifs quantifiés, justifiant la mise en œuvre du projet de développement agricole (existence d'un déficit structurel couvert par les importations au niveau national ou régional) ; le bénéfice des populations rurales, exprimé à travers leurs priorités concernant: i) les conditions de vie quotidiennes (eau, nourriture, santé, éducation,...); ii) l'accroissement de la sécurisation des revenus tirés de l'activité agricole et iii) la mise à disposition des moyens de production (intrants, crédits, matériel);

- les stratégies et priorités nationales, puisque les objectifs du projet doivent être cohérents avec la stratégie de développement et les priorités nationales: i) réduire les importations alimentaires (autosuffisance), ii) sécuriser les productions contre les aléas climatiques, iii) freiner l'exode rural, iv) atténuer les disparités régionales, v) développer les exportations par la promotion de certaines cultures entre autres priorités.

Le promoteur dudit projet qui est l'interlocuteur de la Banque (en phase de préparation d'évaluation) est en général l'Etat, alors que son exécution dépendra principalement des paysans (producteurs) qui n'ont pas été en général directement impliqués dans la préparation du projet et qui sont limités dans leur capacité de changement par le faible niveau de leur formation générale et technique. Cela nécessite de prévoir une place importante à l'animation-formation et également une certaine souplesse d'adaptation en cours d'exécution du projet en fonction des réactions des producteurs aux propositions dudit projet.

Cette souplesse ne doit pas être confondue avec du laxisme dans l'évaluation : elle constitue la condition indispensable à la réussite du projet et implique au contraire une rigueur accrue dans la préparation et l'évaluation des projets⁶.

L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) privilégie une approche similaire, en insistant sur le fait que les programmes/politiques de développement devraient⁷:

- mettre davantage l'accent sur la programmation en agriculture, en adoptant une perspective à long terme et en privilégiant une approche intégrée;
- élargir la définition de l'agriculture et le cadre du document de travail, en y précisant son rôle dans la croissance, le niveau d'intervention (micro ou macro);
- relever le rôle de la recherche, du commerce et de la biotechnologie.

Un tel processus donnerait aux interventions programmées, l'ordre de réalisation suivant : politiques, technologie, infrastructure, répartition de l'actif et services. Les stratégies peuvent aller du "filet de sécurité" ou de "l'autosuffisance" (lorsque les conditions sont mauvaises) à une orientation favorable au marché et à l'exportation (lorsque les conditions sont bonnes).

⁶ BOAD(2009), *manuel d'évaluation des projets de développement agricole et rural*.

⁷ Agence Canadienne de Développement International(ACDI) (2003): *l'agriculture au service du développement rural durable-politique*; consulté sur le site www.acdi-cida.gc.ca.

1.5. PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE

Un projet de développement rural intégré est un projet à vocation élargie qui concourt à l'amélioration du cadre de vie des populations locales à travers des composantes à caractère productif (production végétale et animale) et des composantes à caractère social (eau potable, santé, éducation,...). C'est l'aménagement multisectoriel de l'espace rural comprenant plusieurs volets : volet aménagement hydro-agricole, volet piste rurale, volet hydraulique villageoise et pastorale, volet activité génératrice de revenu (AGR), volet développement sanitaire, volet éducation, par exemple.

2. EVALUATION

L'évaluation a plusieurs définitions. Toutefois, pour toutes ces définitions, l'évaluation comporte des observations et une analyse sur un objet précis (politique, programme, projet, organisation...) et ses résultats ; cette analyse se doit d'être aussi objective que possible et se termine par un *jugement* en fonction d'une série de *critères* d'évaluation : pertinence, efficacité, efficience, cohérence, pérennité et utilité. C'est par son caractère de jugement que l'évaluation se distingue d'autres types d'études ou de projets de recherche.

L'évaluation est un **processus plus complet d'analyse** de l'action : réalisée à des moments choisis (qui peuvent être programmés dès le début) ou de manière continue, elle sert à apprécier si l'action est adaptée aux objectifs fixés, si ces objectifs sont vraiment utiles, réalistes et réalisables. En somme, l'évaluation est un temps d'arrêt durant lequel on réfléchit sur l'action pour la réorienter, si nécessaire.

L'évaluation est une **attitude de questionnement** qui intervient à toutes les étapes de la vie d'un projet. Cette attitude commence dès l'identification du projet, Au moment de l'identification, on s'interroge sur la viabilité de l'action, ceci procède d'une démarche d'évaluation. Le questionnement se prolonge au cours de la programmation lorsque se posent les questions sur la pertinence de la stratégie choisie. Il reste nécessaire pendant toute la durée de vie d'une action et s'exprimera dans les outils du suivi. En fait, on pourrait dire que le **suivi est un film et l'évaluation une photo**.

A des moments privilégiés qui coïncident avec des temps forts de l'exécution (en fin d'une campagne agricole, ou lorsque se termine une phase de financement, par exemple) quand la remise en cause prendra une forme plus approfondie, ce sera l'évaluation.

2.1. EVALUATION DANS LE CYCLE DE PROJET

Il existe trois types d'évaluation de projet, chacun associé à un stade précis dans la vie d'un projet :

L'évaluation « **ex-ante** » a lieu au moment de la conception d'un projet. C'est un processus d'évaluation servant à préparer et à vérifier le bien-fondé d'une proposition d'un nouveau projet avant son lancement. Sa fonction est notamment de vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre la « pertinence ».

La plupart des partenaires au développement exige une évaluation ex-ante avant de financer un nouveau projet.

L'évaluation à mi-parcours (ou « intermédiaire ») peut être mise en œuvre pour vérifier, au milieu du cycle du projet, si les besoins sont toujours présents, si la gestion du projet se déroule comme prévue ou nécessite une amélioration, et pour analyser, éventuellement, les premiers effets du projet. Elle s'effectue en cours d'exécution, pendant le déroulement de l'action, elle est d'ailleurs étroitement liée au suivi dont elle se nourrit et qu'elle permet d'approfondir.

L'évaluation finale (en fin de projet) ou ex-post (après l'arrêt du projet) est, plus que les deux autres types d'évaluation – qui sont plus « managériales » – réalisée le plus souvent dans le but, politique, de rendre des comptes au contribuable. Pour des raisons d'objectivité et de crédibilité, elle est dans ce cas le plus souvent réalisée en externe (panel d'experts, bureau d'études).

Des correspondances peuvent être trouvées entre cycle de vie du projet et types d'évaluation. Le tableau suivant résume ces différentes correspondances.

TABLEAU 2 : CORRESPONDANCE ENTRE CYCLE DE VIE ET TYPES D'EVALUATION DE PROJET

IDENTIFICATION	PLANIFICATION	EXECUTION	FIN	EXPLOITATION
↓	↓	↓	↓	↓
Ex- ante de pré faisabilité (pertinence)	Ex- ante de pré faisabilité (pertinence et rentabilité)	Intérimaire et formative (efficacité)	De fin ou sommative (efficacité)	Ex post (impact et viabilité)

Source : nous-mêmes.

Notons que quelque soit le type d'évaluation, elle doit être négociée entre les différents acteurs du projet. En effet, les différents partenaires du projet sont impliqués dans le processus d'évaluation et doivent en être à la fois protagonistes (négociation) et solidaires (en acceptant les contraintes inhérentes au processus). Il n'est pas juste qu'un seul partenaire (en général le partenaire financier) impose sa manière de voir.

2.2. DEMARCHES ET OUTILS DE L'EVALUATION

L'évaluation consistant à « apprécier » une action, il convient de préciser d'abord sur quel plan l'apprécier : pour ce faire, il faut définir des critères.

2.2.1. CRITERES D'EVALUATION

Un critère est un signe, un point de vue qui permet de porter une appréciation sur la réalité, de l'éclairer. On peut souhaiter apprécier la manière de conduire l'action, porter un jugement sur son fonctionnement. Un critère d'efficacité par exemple nous permet d'orienter le jugement en ce sens (a-t-on réalisé ce qui était prévu ?). Mais on peut également vouloir connaître les effets de l'action, savoir si les résultats répondent bien aux objectifs généraux que l'on avait retenus. On travaillera alors avec des critères d'impact.

Les critères ou angles d'observation fréquemment retenus sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité, la stratégie d'intervention, la participation/satisfaction des bénéficiaires.

Ils constituent une bonne base pour évaluer une action de développement. Ils peuvent servir aux différents intervenants (groupes de base, organismes d'appui, organismes de financement).

a- la pertinence

Elle concerne la relation entre les enjeux, les problèmes ou les besoins constatés et les objectifs choisis pour y répondre et la mesure dans laquelle ces derniers présentent une réelle plus-value par rapport à l'existant.

Le projet répond-t-il à des besoins manifestes et prioritaires?

b- l'efficacité

Mesurer l'efficacité consiste à comparer des objectifs et des résultats, à apprécier les écarts entre ce qui est réalisé et ce qui était prévu.

Ce critère se mesure par le degré d'atteinte des objectifs. Il peut être difficile à apprécier si les objectifs du projet ont été mal définis ou mal quantifiés au départ.

c- l'efficience

Mesurer l'efficience consiste à comparer les résultats obtenus avec les moyens (financiers, humains, matériels, etc) mis en œuvre.

d- l'impact

Analyser l'impact, c'est apprécier tous les effets que peut avoir une action sur l'environnement au sens large (technique, économique, social, politique, écologique).

e- la viabilité

L'analyse de la viabilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre, à estimer leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé. La viabilité d'un projet comprend plusieurs facettes : technique, organisationnelle, économique, sociale et culturelle, etc.

f- la stratégie d'intervention

La conception de départ d'une action doit faire l'objet d'interrogations. Face aux problèmes posés, la réponse apportée par une action était-elle appropriée ? A-t-on choisi la meilleure approche ?

Ces cinq critères constituent les critères classiques de l'évaluation externe. Ils permettent d'avoir une vision globale des actions.

g- la participation/satisfaction des parties prenantes

Ce critère est nécessaire pour recueillir l'avis des acteurs directs d'une action. Il influence largement les cinq premiers critères en ce qui concerne l'impact et la viabilité du projet.

Le terme bénéficiaire ici doit être pris au sens large :

- ceux qui participent activement à une action,
- ceux qui y participent partiellement,
- ceux qui refusent d'y participer ou ceux qui en sont exclus pour une raison ou une autre.

Ce critère est difficile à analyser en profondeur dans le cadre des évaluations externes qui ne disposent pas du temps nécessaire à la collecte de cette information critique auprès des acteurs de base. Pour l'aborder correctement, il faut nécessairement qu'il soit intégré à une évaluation interne (ou évaluation participative).

Ces six critères et leurs variantes permettent d'apprécier tous les aspects d'un projet. Mais, tous ne doivent pas être nécessairement abordés dans tous les cas. Selon le demandeur d'une évaluation et en fonction du temps disponible, certains critères seront davantage approfondis que d'autres, alors que certains ne pourront pas être utilisés du tout. L'évaluation dans ce cas sera alors partielle mais utile malgré tout.

2.2.2. OUTILS D'ÉVALUATION

Les outils les plus usités dans l'évaluation des projets sont : le réseau Pert et/ou ABC, le diagramme de GANTT et le cadre logique, mais dans le cadre de cette étude, l'accent sera mis sur le cadre logique. Les deux premiers outils à s'avoir :

le réseau PERT et /ou ABC et le diagramme de GANTT sont beaucoup plus basés sur la surveillance des activités du projet alors que le troisième (CL) assure la surveillance de l'orientation de l'ensemble du projet. Donc en matière d'évaluation, cet outil doit être beaucoup plus détaillé.

2.2.2.1. RESEAU PERT ET/ OU ABC

Le réseau PERT et/ou ABC est basé sur l'ensemble des activités et ressources du projet. Il permet un agencement des activités du projet en déterminant les contraintes d'interdépendance entre celles-ci, permettant de déterminer le chemin critique du projet ou la durée normale. Il est aussi utile au gestionnaire de projet pour une allocation optimale des ressources du projet. C'est donc un outil de gestion des projets par excellence.

2.2.2.2. DIAGRAMME DE GANTT

Le diagramme de GANTT a été mis au point par Henry GANTT au vingtième siècle. Il constitue un outil de planification et d'exécution des activités du projet. C'est un graphique permettant d'établir le calendrier des activités du projet échelonné dans le temps, de déterminer la durée du projet, d'établir et vérifier le calendrier d'utilisation de certaines ressources et de vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport aux prévisions. C'est un outil de communication par excellence.

2.2.2.3. CADRE LOGIQUE

La Matrice du Cadre Logique (MCL) ou cadre logique est un outil mis au point en 1969 aux Etats-Unis par la firme Pratical Concepts Inc. pour le compte de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID); ses concepteurs le définissent comme :

" Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment et de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu, décrit en termes d'objectif et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats⁹ ".

L'idée de départ était d'élaborer une grille d'analyse simple et systématique, permettant de mieux comprendre les implications et la complexité des projets américains d'aide pour le développement international. Le succès de cet outil a amené plusieurs organisations à l'adopter et à y apporter des adaptations particulières. La Banque Mondiale et l'Union Européenne notamment ont unifié et harmonisé leur MCL.

Dans sa structure de base, le cadre logique est un tableau de dimension 4 x 4 (quatre lignes et quatre colonnes). Les lignes représentent les niveaux d'objectifs du projet ainsi que les conditions critiques de leur réalisation. Les

⁹ Cité par EKISSI Narcisse (2008), in « *Management des projets public* », Abidjan.

colonnes quant à elles, indiquent comment l'atteinte des objectifs peut être vérifiée. Nous présentons ci-dessous une illustration de la grille de cadre logique.

TABLEAU 3: PRESENTATION SIMPLIFIEE DU CADRE LOGIQUE

Paramètres du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions critiques
Finalité :			
Objectifs :			
Livrables : (Extrants)			
Activités : (Intrants)	Moyens :	Ressources :	

Source : cours sur la planification stratégique - DESS Gestion des Projets CESAG 2008-2009

- **La finalité (objectif général)** est la contribution du projet aux objectifs de développement du pays. C'est le but à long terme que le projet contribuera à atteindre. La finalité dépasse souvent le cadre précis d'intervention du projet, elle est généralement l'objectif d'un programme dans lequel le projet s'inscrit.
- **L'objectif spécifique** est la raison d'être du projet. C'est ce que l'on veut faire ou encore la situation désirée à la fin du projet.
- **Les livrables (résultats ou extrants)** sont les produits et/ou services que le projet doit réaliser et mettre à la disposition du promoteur.
- **Les ressources** ou intrants désignent l'ensemble des moyens humains, financiers, matériels et informationnels nécessaires à la bonne exécution du projet.
- **Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)** représentent de façon claire et précise les cibles à atteindre sur les plans quantité, qualité, coûts et temps. Exemple : si l'objectif d'un projet est de réduire les coûts d'opération d'une entreprise, on pourra retenir comme IOV la réduction de 10% des coûts pendant la première année.
- **Les moyens de vérification (MDV)** sont les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs retenus. Ils permettent de prévoir à l'avance les moyens nécessaires pour réaliser la post-évaluation du projet. Les MDV spécifient les types de données à recueillir, les sources de ces données, les méthodes de collecte des données, etc.

- **Les suppositions critiques (hypothèses)** réfèrent aux conditions de l'environnement (sources d'incertitudes) pouvant avoir un impact important sur le succès du projet et sur lesquelles le chef de projet n'a pas de contrôle direct.

Outil simple mais fondamental de la conception et de la gestion de projet, le cadre logique permet d'organiser la réflexion des participants au projet, de relier les investissements aux résultats, de déterminer les performances attendues, de répartir les ressources entre les activités, de délimiter les responsabilités entre le gestionnaire et la direction du projet, de faciliter la communication avec les parties prenantes, de clarifier les risques, d'encadrer l'évaluation et le suivi du projet, etc. En somme, la MCL est une démarche systématique permettant d'arriver à une formulation précise et à une compréhension uniforme du projet. La MCL sert à prévenir les incompréhensions et les litiges autour d'un projet. En effet, un projet à formulation vague et imprécise comporte des dangers d'interprétations diverses, des difficultés d'évaluation rigoureuse et un flou dans la responsabilisation et l'imputabilité des intervenants.

Tous les éléments contenus dans le cadre logique sont liés par une cohérence rigoureuse qui doit pouvoir se lire horizontalement et verticalement.

2.2.3. ETAPES D'ÉVALUATION

La démarche d'une évaluation se décompose en trois étapes : le recueil, le traitement et l'utilisation de l'information.

a- le recueil de l'information

Parmi les outils utiles à cette étape, on peut citer la grille d'évaluation et la recherche documentaire, les entretiens, les réunions et les enquêtes.

- la grille d'évaluation

Elle définit le cadre général de l'investigation et organise les informations recherchées. C'est un tableau qui synthétise les questions sous tous azimuts que l'on se pose au début d'une évaluation. La grille est un outil de travail interne à l'équipe d'évaluation. Certaines parties de la grille peuvent faire l'objet d'une enquête auprès des bénéficiaires. Elle regroupe les questions et réponses correspondant aux différents critères.

- la recherche documentaire

La présentation d'une évaluation passe par une étude de la documentation existante sur la région d'implantation du projet, l'action elle-même, les fiches de suivi, les documents comptables, etc.

Il est à noter que :

- tout n'est pas utile dans la documentation pour l'évaluation, il faut donc faire un tri ;
- dès la recherche documentaire, il faut chercher à vérifier l'information, à la « valider » en la recoupant avec d'autres informations. La découverte d'incohérences (et la recherche de leurs causes) peut donner d'intéressantes pistes pour la suite de l'évaluation.

- les entretiens

Les entretiens sont des interviews individuelles. Ils permettent de recueillir les opinions de tous les acteurs directement ou indirectement impliqués.

- les réunions

Les réunions de groupe complètent les entretiens particuliers. Ils peuvent s'agir de petits groupes spécifiques ou de réunions intergroupes.

- les enquêtes

Pour préciser certaines informations, une enquête peut être nécessaire. Mais une bonne articulation « suivi/évaluation » peut cependant éviter cet inconvénient en organisant une enquête préalable à l'évaluation proprement dite. Toutefois, lorsqu'une enquête est nécessaire durant une évaluation, il est préférable qu'elle soit légère, c'est-à-dire, basée sur des échantillons réduits mais représentatifs concernant un nombre de questions limité.

b- le traitement de l'information

Une fois les informations recueillies, il faudra alors les ordonner, leur donner un sens, les analyser, en somme les traiter. Ce travail sera fait grâce à des outils tels que la comparaison par tableaux, l'analyse de comptes d'exploitation, l'étude des indicateurs, etc.

c- l'utilisation de l'information

On arrive alors et seulement alors au moment où l'on peut tirer des conclusions. Il est à ce niveau important de ne brusquer les choses ce qui conduirait à tirer des conclusions hâtives.

- *Les tableaux de bilan global*

En conclusion d'une évaluation, on peut présenter un tableau des points forts et des points faibles afin de synthétiser les différents éléments.

- *Restitution*

Lorsque l'évaluation est externe, il est important que les résultats soient restitués lors d'une réunion aux bénéficiaires au sens large du projet. Ceci a pour avantages à la fois de compléter ou de corriger certaines informations et surtout d'organiser un débat sur les améliorations à apporter aux interventions en cours ou prévues.

Rapport d'évaluation

Suite à une mission d'évaluation, l'équipe d'évaluation est tenue de rédiger un rapport dont les grandes lignes se présentent comme suit :

SOMMAIRE EXECUTIF :

INTRODUCTION :

Contexte du projet

Description du projet

But de l'évaluation

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION :

Méthodologie d'ensemble

Sources d'informations

Méthodes de collecte et instruments de collecte des informations

Analyses effectuées

Limites de l'évaluation

Composition de l'équipe d'évaluation

CONSTATIONS

RECOMMANDATIONS

LECONS A TIRER

3. NOUVELLES METHODES BASEES SUR LE CADRE LOGIQUE

Le cadre logique trouve son origine dans divers courants de gestion contemporaine. En effet, il s'inspire par exemple de la gestion axée sur les résultats car il oriente l'attention et les efforts des partenaires vers l'atteinte de résultats précis à court, moyen et long terme plutôt que sur les processus ou la conformité à un plan d'action prédéterminé. Il inclut aussi la notion de contrat puisqu'il impose de spécifier les biens livrables, les circonstances qui pourraient

constituer des cas de "force majeure" et surtout il implique un accord des partenaires sur le but à atteindre par l'entremise des biens livrables. Le cadre logique s'inspire aussi de l'analyse systémique puisqu'il permet d'inclure le projet dans son environnement. Il permet une compréhension plus globale du projet et facilite ainsi l'identification d'intervenants externes importants. Enfin, il s'inspire aussi des théories scientifiques où l'on perçoit le projet comme une expérience unique qui doit permettre une certaine forme d'apprentissage. Cette incertitude est donc prise en compte par le cadre logique en favorisant les modifications et en contribuant ainsi à la "mémoire" du projet.

3.1. GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR)

Adoptée en 1994 par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), suite aux recommandations formulées par le Vérificateur Général du Canada, la GAR est « une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention des résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre, de l'apprentissage et de l'établissement d'un rapport⁹ ». Elle fait de la participation, l'un des éléments fondamentaux de son approche, car l'expérience des institutions internationales a montré que la participation permettait d'améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets de développement.

Dans le contexte de la GAR, la participation des intervenants se situe à deux niveaux : la planification des projets/programmes et la mise en œuvre des résultats. Ainsi, les dimensions de la méthode définies par la GAR permettent au départ de clarifier l'objectif d'un projet/programme et les résultats escomptés par une adaptation des activités en vue de l'obtention des résultats, plutôt qu'en appliquant une gestion basée uniquement sur les activités (améliorant ainsi le suivi et l'établissement des rapports). Dans le souci d'axer tous les cycles du projet vers la production de résultats, la GAR intègre aussi les thèmes transversaux (égalité homme/femme, environnement) dans tous ses projets. Ce qui lui permet d'avoir un impact et une influence non négligeables sur les prestations de l'aide au développement. Ces résultats inter-reliés (extrants-effets-impact) forment ainsi, une « chaîne de résultats ».

3.2. GESTION ORIENTEE VERS L'IMPACT (GOVI) :

Depuis 1998, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) exige que la conception des projets fasse recours à la Méthode du Cadre Logique pour en améliorer la clarté et la qualité. Ainsi, la gestion orientée vers l'impact s'intéresse aux éléments suivants :

- orienter la stratégie d'un projet de façon que celui-ci ait un impact sur la pauvreté ;

⁹ Agence Canadienne de Développement International (2000), Guide de la GAR sur l'établissement des chaînes de résultats, ACDI.

- créer les conditions favorables à la réflexion critique ;
- assurer une mise en œuvre efficace ;
- élaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation (S&E)¹⁰.

La notion d'impact retenue, fait référence à une multiplicité de changements observables qui contribuent à la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des ruraux. Cette méthode octroie au projet environ sept (7) ans pour avoir un impact sur la pauvreté : à travers la révision des éléments de la stratégie au démarrage, la mise en place des moyens et procédures, la consolidation des résultats et le désengagement du projet à la fin.

En définitive, la MCL demeure, malgré ses faiblesses, un outil de gestion et de communication essentiel à la conception, à l'exécution et à l'évaluation d'un projet. Les nombreuses évolutions recensées, tant au niveau de la méthode que de son utilisation, loin de diviser les institutions de développement, ne font que les rapprocher davantage¹¹. Cette situation s'explique par :

- la force et la qualité de l'outil/technique qu'est le cadre logique ;
- le besoin ressenti d'améliorer les processus de gestion ;
- la reconnaissance de la part des organisations de coopération de se soucier davantage des résultats ;
- la cogestion de fonds multilatéraux par différents organismes ;
- le besoin de standardiser les procédures en gestion de projets, pour en sélectionner les meilleurs ;
- le cofinancement de projets internationaux ;
- le processus général de mondialisation.

4. APPROCHE DU CADRE LOGIQUE (ACL)

L'approche du cadre logique (ACL) est une technique efficace permettant aux parties prenantes d'identifier et d'analyser les problèmes puis de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet.

Elle sert aux planificateurs à tester la conception d'une ébauche de projet pour s'assurer de sa pertinence, de sa faisabilité et de sa viabilité. Outre son utilité dans la préparation des programmes et des projets, le cadre logique constitue un outil de gestion essentiel pour la mise en œuvre et l'évaluation. Elle sous-tend la préparation des programmes d'action et la mise en place d'un système de suivi durant la mise en œuvre et offre un cadre d'évaluation.

¹⁰ FIDA, *Guide pratique de S&E des projets; module2: utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact*, FIDA.

¹¹ Cité par AHYI Ayité Robert (2005) in « *le suivi-évaluation des projets de développement rural par la méthode du cadre logique (MCL) : cas de la BOAD* ».

L'approche est divisée en deux phases :

- la phase d'analyse au cours de laquelle la situation existante est analysée pour dégager une vision de la situation future désirée et pour sélectionner les stratégies qui seront appliquées pour y parvenir ;
- la phase de planification au cours de laquelle l'idée du projet est précisée pour devenir opérationnelle.

4.1. PHASE D'ANALYSE

Cette phase permet aux parties prenantes de s'enquérir de la situation présente et d'analyser de manière approfondie les aspects sociaux, économiques, organisationnels ainsi que les alternatives pour arriver à la situation désirée. C'est également au cours de cette phase que sont évalués les atouts et les risques. Quatre éléments principaux sont analysés à cette phase, les parties prenantes, les problèmes, les objectifs et la stratégie.

Analyse des parties prenantes

Les projets sont conçus pour aborder les problèmes auxquels les bénéficiaires sont confrontés. C'est pourquoi il est important que les représentants de toutes les principales parties prenantes puissent se faire entendre durant la phase d'analyse et ce à l'occasion d'un atelier où les problèmes et les questions sont discutés ouvertement.

Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes consiste à dégager les aspects négatifs d'une situation et les relations « causes à effets » entre les différents problèmes. L'analyse des acteurs et bénéficiaires du projet offre un point de départ utile pour l'analyse des problèmes. Il s'agit de :

- l'identification des parties prenantes concernées par l'intervention proposée,
- l'identification des principaux problèmes rencontrés par les bénéficiaires,
- l'élaboration d'un arbre à problème (= hiérarchie des problèmes) pour établir les relations « causes à effets ».

L'arbre à problème se présente sous la forme d'un arbre où les causes sont les racines et les effets les branches. Il se lit de bas en haut.

Au cours d'un atelier participatif de planification, les participants déterminent au moyen de techniques comme le « brainstorming » la problématique essentielle d'une situation donnée.

L'arbre à problème qui est la principale technique utilisée à ce stade est une représentation des problèmes dans un ordre hiérarchique comme ci-après.

- si le problème est une cause, il est classé au niveau inférieur,
- s'il s'agit d'un effet, il est rangé au niveau supérieur,
- si ce n'est ni une cause, ni un effet, il est classé au même niveau.

Une fois la hiérarchisation achevée, il convient de sélectionner un problème central. Ce problème doit être reconnu par les différents groupes intéressés comme le problème central à traiter par le projet.

Analyse des objectifs

L'analyse des problèmes présente les aspects négatifs d'une situation existante, tandis que l'analyse des objectifs traite des aspects positifs d'une situation souhaitée pour l'avenir ; ce qui implique une reformulation des problèmes en objectifs.

Par exemple, si le problème énoncé est « *la malnutrition des nourrissons et des enfants en bas âge* », une des causes possibles serait « *les carences en nourriture riche en protéines* », tandis qu'un des effets serait « *les taux élevés d'infections chez les nourrissons et les enfants en bas âge* ».

Le diagramme des objectifs peut être appréhendé comme l'image miroir, positive, de l'arbre à problème, les relations « causes à effets » traduites en relations « moyens-fins ».

Une fois terminée, le diagramme des objectifs fournit un tableau complet de la situation désirée.

Analyse des stratégies

La phase d'analyse débouche sur la sélection de la stratégie ou des stratégies à utiliser pour parvenir aux résultats désirés. L'analyse des stratégies sert à décider des objectifs (objectifs spécifiques et globaux) qu'il convient d'inclure ou d'exclure. Outre un examen de la logique, l'analyse des stratégies étudie aussi la faisabilité des différentes interventions.

4.2. PHASE PLANIFICATION

Elle est l'étape de planification de la stratégie d'intervention et d'élaboration du cadre logique. Ce dernier sert à la préparation des différents outils annexes dont le calendrier des activités et le calendrier des ressources. Pour la gestion et la supervision des projets, le cadre logique définit les tâches à entreprendre, les ressources nécessaires et les responsabilités en matière de gestion.

Ainsi le cadre logique apparaît comme le document principal pour la planification de l'intervention. Toutefois, l'information qu'on retrouve dans le cadre logique n'est pas suffisante pour garantir une planification exhaustive. Il définit les grandes lignes de l'intervention au niveau des activités mais il ne

garantit pas l'exécution de l'intervention. Une partie de ces éléments manquants seront pris en compte dans d'autres parties de l'intervention.

Il faut le voir comme un outil dynamique, qui doit être revu et corrigé au fil de l'évolution du projet et des circonstances, un instrument servant à structurer et orienter la planification et la budgétisation de projets et non comme un canevas rigide et contraignant.

Le cadre logique est donc une démarche systématique permettant d'en arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un projet selon une logique verticale puis une logique horizontale.

5. ANALYSE DES PHASES DE LA CONCEPTION DE PROJET ET MODELE D'ANALYSE

Cette analyse de conception ou de montage de projet concerne toutes les phases depuis l'idée de projet jusqu'à la présentation du document de projet qui doit être soumis à un bailleur de fonds pour financement. Les différentes études qu'elle comporte sont les suivantes :

- Etude de marché et des besoins;
- Etude sociale ;
- Etude technique ;
- Etude organisationnelle et Institutionnelle ;
- Etude financière ;
- Etude économique ;
- Etude d'impact environnemental et social.

5.1. CONCEPTION DE PROJET

Elle passe également par différentes phases: l'identification du projet, la préfaisabilité et la faisabilité. Ces phases sont caractérisées par le degré croissant d'élaboration des études qui les composent :

Etude de marché et des besoins :

Elle permet de recenser un certain nombre d'informations afin de justifier la raison d'être du projet. Cette étape fondamentale se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir le projet considéré en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs. Elle consiste à analyser les besoins et le marché. De façon précise, il s'agit :

- d'identifier les besoins prioritaires ;
- d'analyser la demande et l'offre actuelle et future ;
- de définir la logique d'intervention ;
- de définir la stratégie commerciale du projet ;
- de définir les coûts d'investissement en communication.

Pour ce faire, il serait préférable de répondre aux questions suivantes :

- qui sont les bénéficiaires ou les clients ?
- pourquoi achètent-ils ?
- quoi achètent-ils ?
- où achètent-ils ?
- quand achètent-ils ?
- comment achètent-ils ?

Etude technique :

Elle consiste à analyser la faisabilité technique du projet. Pour se faire, elle analyse le processus de transformation des inputs du projet en output. Elle recherche la combinaison optimale des facteurs permettant de produire les biens et services du projet

La production des biens ou services, définis au préalable par l'étude de marché, peut généralement être obtenue selon des procédés techniques exclusifs les uns des autres: le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en main d'œuvre spécifique qu'il n'est pas possible d'utiliser dans un autre contexte.

Il s'agit ici de répondre aux questions suivantes :

- quel est le procédé de production ?
- quels sont les besoins en inputs et autres moyens ?
- quelle est la localisation ?
- quel est le calendrier des réalisations ?
- quelles sont les variantes retenues ?
- quelle est l'estimation des coûts ?
- quelle est la productivité ?

Etude sociale :

Elle a pour objet d'étudier la compatibilité du projet avec les traditions, les valeurs et l'organisation de la population d'accueil et de proposer les stratégies à adopter pour implanter avec succès le projet c'est-à-dire sans grands risques de rejet.

Les réponses aux questions ci-après sont essentielles à cette phase d'étude:

- quelle est la stratification sociale ?
- quel le revenu per capita des zones concernées ?
- quel est l'état de santé des populations ?
- quelles sont les caractéristiques démographiques et socioculturelles ?
- comment se fait l'intégration du projet dans le milieu d'accueil ?
- quelles sont les motivations et les forces des acteurs ?
- quelles sont les attentes et les craintes des acteurs ?

Etude organisationnelle et institutionnelle :

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec. Une programmation efficace des tâches et une bonne définition et délimitation des fonctions minorent les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services administratifs, techniques ou financiers du projet.

La préparation du projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel il va se dérouler. Il s'agit :

- des dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le secteur ou les secteurs considérés : code des investissements, code foncier, codes des douanes, fiscalité applicable au projet, procédures de planification,...
- de la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet, en particulier : institutions de crédit, système éducatif,...

Les questions ci-après méritent d'être posées au cours de cette phase d'étude :

- quel est le plan, programme d'exécution et de suivi efficace des activités?
- y-a-t-il un plan de gestion efficiente du personnel ?
- quels sont les profils souhaités pour les principaux postes à pourvoir et les formations complémentaires requises compte tenu des spécificités de l'équipement ou des tâches ?

Etude financière :

Le but de l'évaluation financière est de vérifier la rentabilité financière des projets à but lucratif ou l'équilibre financier des projets à but non lucratifs.

L'analyse financière des projets essaie de répondre à cinq types de préoccupations :

1. déterminer les coûts d'investissements et d'exploitation du projet
2. choisir le type de financement et la politique financière à adopter
3. analyser les variantes du projet en vue d'en choisir la meilleure
4. calculer la rentabilité financière du projet
5. calculer les risques financiers liés au projet.

Etude économique :

L'objectif de l'analyse économique est d'estimer la rentabilité des projets d'investissement au niveau de la collectivité nationale. Elle vise à aider à préparer et à sélectionner les projets apportant la plus grande contribution au développement économique du pays.

Évaluer économiquement un projet, c'est tenter d'apprécier sa contribution aux différents objectifs poursuivis par un gouvernement dans sa politique de développement économique.

Cette contribution sera généralement recherchée à 5 niveaux :

1. croissance économique,
2. meilleure répartition des revenus,
3. recherche de la sécurité :
 - analyse des risques,
 - choix entre recherche de sécurité ou indépendance et rentabilité économique,
4. amélioration de l'environnement (ou de limitation de sa dégradation),
5. maintien ou de modification des relations de pouvoir dans la société.

Il est important de bien saisir la différence entre l'analyse financière et l'analyse économique, principalement parce que l'impact d'un projet, au niveau d'une entreprise ou de l'agent économique qui le met en œuvre, ne coïncide que rarement avec ses effets sur l'économie nationale.

Chaque pays, ou chaque organisme de financement, a établi avec plus ou moins de précision sa propre méthodologie d'évaluation économique.

Etude d'impact environnemental et social :

On peut noter une évolution dans les relations entre les équipes chargées de l'ingénierie, de l'analyse économique et des études environnementales :

- au départ, l'approche était séquentielle: l'étude environnementale ne venait qu'après les études d'ingénierie et économiques ;
- par la suite, l'approche a commencé par devenir parallèle ;
- la tendance actuelle, bien que non généralisée, est l'intégration de ces trois dimensions.

Cette nouvelle façon de faire qui place l'EIES tôt dans le cycle du projet et qui admet de multiples boucles de rétroaction, permet de réviser la conception technique du projet à la lumière d'éléments environnementaux.

A ce niveau d'étude, un certain nombre de questions doivent être posées :

- quel est l'impact démographique du projet ?
- quel est l'impact du projet sur le niveau de vie de la population concernée ?
- la réalisation du projet entraîne-t-elle la destruction ou la préservation des ressources naturelles ?
- le projet entraîne-t-il une pollution industrielle réelle ?
- quels sont les effets du changement climatique sur le projet ?

5.2. MODELE D'ANALYSE :

A partir de l'étude théorique, nous proposons ci-après notre modèle d'analyse constitué d'un ensemble de dimensions pour lesquelles les indicateurs ont été précisés.

TABEAU 4: DIMENSIONS D'ANALYSE ET INDICATEURS

Dimensions	Indicateurs
<p>➤ Analyse des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - liste de toutes les institutions et autres acteurs susceptibles d'intervenir dans le projet ; - capacité des institutions ; - organe de tutelle du projet ; - périmètre d'intervention des institutions intervenantes dans le projet; - pertinence du choix des acteurs ; - degré d'implication et d'adhésion des acteurs à l'élaboration du projet; - degré d'implication des bénéficiaires du projet ; - intérêts et attentes des acteurs ; - capacité des acteurs à participer au projet.
<p>➤ Analyse des besoins et du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - expérience /expertise dans le domaine - macro-environnement en termes d'opportunité, de menace et de tendance lourde ; - environnement du secteur du projet ; - pertinence des besoins identifiés; - participation des bénéficiaires à la définition des besoins ; - outils utilisés et leur pertinence dans la définition des besoins ; - nombre de consommateurs/bénéficiaires ; - taux de croissance du marché ; - part de marché des concurrents/importations ; - stratégie de commercialisation ; - risque commercial.

<p>➤ Analyse des objectifs et des stratégies</p>	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de la situation de référence ; - pertinence des objectifs par rapport aux besoins ; - participation des acteurs à la définition des objectifs ; - qualité des objectifs fixés (SMART) ; - stratégie d'intervention du projet ; - cohérence entre les ressources, les activités, les résultats, les objectifs spécifiques et l'objectif global. - matrice du cadre logique ; - stratégie d'appropriation du projet par les bénéficiaires.
<p>➤ Analyse technique et sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - description technique des composantes ; - capacité de production du projet; - technologie utilisée; - choix des équipements de production; - maîtrise des techniques de production par les bénéficiaires; - mise en place de techniques et méthodes d'encadrement et de renforcement des capacités des bénéficiaires; - conditions d'approvisionnement en intrant; - entretien des infrastructures ; - calendrier d'intervention; - zone du projet ; - intégration du projet dans le milieu socioculturel ; - processus d'attribution des parcelles. - estimation des coûts
<p>➤ Analyse organisationnelle et institutionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - structures de gestion du projet ; - unité de gestion du projet; - plan d'exécution du projet par composante ; - description des rôles et responsabilité ; - système de suivi et évaluation du projet
<p>➤ Analyse financière et économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - modèle d'exploitation ; - risques financiers; - rentabilité financière (VAN, TRI, Délai de récupération); - hypothèses de base; - rentabilité économique (TRE);

	<ul style="list-style-type: none"> - tests de sensibilité ; - risques du projet ; - schéma de financement; - conditions d'acquisition des biens et services ; - conditions de décaissements
➤ Analyse d'impact environnemental et social	<ul style="list-style-type: none"> - impacts positifs et négatifs ; - mesures de mitigation ou de renforcement ; - plan de gestion environnementale et sociale ; - prise en compte des effets positifs et négatifs du changement climatique

Source : nous mêmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II. CONTEXTE DE L'ETUDE

1. DOMAINE DE L'ETUDE

Dans un contexte marqué par la concurrence internationale et par la nécessité de promouvoir un tissu de PME nationales à même de créer des richesses et des emplois, les économies africaines devront disposer d'une masse critique de gestionnaires compétents, responsables et conscients des enjeux auxquels le continent est confronté.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective. Elle vise à apporter aux professionnels des projets un complément d'information, leur permettant d'acquérir non seulement les connaissances générales et techniques nécessaires à la conception, à la gestion, à la supervision, à l'évaluation et à l'audit des projets d'entreprise et de développement, mais aussi le savoir-faire propre à la fonction de responsable de projet.

La mobilisation et l'implication de l'ensemble des parties prenantes d'un projet requiert une excellente visibilité, par tous les acteurs, des principales étapes du processus de livraison. Pour atteindre les objectifs du projet, tout en contrôlant les inévitables et fréquents changements d'envergure, le chef de projet doit s'appuyer sur une méthode lui permettant de bien prévoir et de maîtriser toutes les dimensions du projet : coûts, délais, qualité, risques, approvisionnements, flux de communication, Ressources Humaines ...

Le suivi et l'évaluation des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

2. PRESENTATION DE LA BOAD

2.1. CREATION ET OBJET

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est l'institution commune de financement du développement des Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Elle a été créée par Accord signé le 14 novembre 1973. La BOAD est devenue opérationnelle en 1976. Les Etats membres sont: le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

Par traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) signé le 10 janvier 1994 et entré en vigueur le 1er août 1994, la BOAD est une institution spécialisée et autonome de l'Union. Elle concourt "en toute indépendance à la réalisation des objectifs de l'UEMOA sans préjudice des objectifs qui lui sont assignés par le traité de l'UMOA".

La BOAD est un établissement public à caractère international qui a pour objet, aux termes de l'article 2 de ses Statuts, " de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest" en finançant des projets prioritaires de développement.

2.2. ACTIONNARIAT ET INTERVENTIONS DE LA BANQUE

Les actions de la BOAD sont de deux types : les actions de série A et les actions de série B. Les actions de serie A sont des actions sousrites par les Etats de l'UEMOA et la BCEAO, celles de serie B representent des actions souscrites par les autres actionnaires (autres que ceux de série A).

Sont membres de la BOAD :

- les membres titulaires d'actions de Série A représentés par :

La République du Bénin; le Burkina Faso; la République de la Côte d'Ivoire, la République de la Guinée-Bissau; la République du Mali; la République du Niger; la République du Sénégal; la République du Togo; la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), institut d'émission commun aux huit Etats membres de l'UEMOA.

- les membres titulaires d'actions de Série B qui sont :

La République française; la DEG agissant pour le compte de la République d'Allemagne; la BEI agissant pour le compte de l'Union Européenne; la Banque Africaine de Développement (BAD); le Royaume de Belgique; Exim Bank de l'Inde agissant pour le compte de la République de l'Inde; la Banque Populaire de Chine agissant pour le compte de la République Populaire de Chine.

Les domaines d'intervention de la Banque sont :

Industrie et agro-industrie ; Développement rural; Infrastructures de base et infrastructures modernes (routes, télécommunications aéroports, ports, énergie); Télécommunications; Energie; Transport, Hôtellerie et autres services.

La Banque intervient sous l'une des formes ci-après : Prêts à long et moyen termes pour le financement de projets nationaux ou régionaux; Garantie; Prise de participation au capital d'entreprises ou des Institutions Financières Nationales (IFN); Financement d'études de factibilité de projets ou d'études

d'ingénierie ; Financement du transfert, à des ressortissants de l'UEMOA, de la propriété des moyens de production et de distribution de biens et services ; Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) à travers les lignes de crédits ou accords-cadres de refinancement accordés aux Institutions Financières Nationales (IFN) ; Allègement des conditions d'emprunts par bonification d'intérêt pour les projets relevant du secteur non marchand.

Peuvent bénéficier d'un concours de la BOAD : les Etats membres de l'UEMOA et leurs collectivités et établissements publics ; les organismes, entreprises et particuliers concourant au développement ou à l'intégration des économies des Etats membres ; les Etats de la sous région non membres de l'UEMOA, leurs organismes ou entreprises, du fait que la Banque peut intervenir dans des actions de développement intéressant à la fois un Etat de l'UEMOA et un Etat non membre.

2.3. RESSOURCES ET DES DROITS DE VOTE DE LA BANQUE

Les ressources de la Banque proviennent :

Du capital souscrit par ses Actionnaires régionaux et non régionaux ; des dotations de ses Etats membres ; de ses réserves ; de la mobilisation de l'épargne régionale ; de la mobilisation des ressources externes à l'Union.

Le capital autorisé de la Banque est établi à un montant de 700 milliards de FCFA. Il est réparti entre les actionnaires de catégorie A et B (95,65% et 4,35% respectivement).

Chaque Etat membre de l'Union dispose de deux voix, le Gouverneur de la Banque Centrale de la moitié du nombre total des voix attribués aux Etats membres de l'Union, les membres titulaires d'actions de série B d'un nombre de voix égal, au maximum, au tiers du nombre de voix attribué aux membres titulaires d'actions de série A.

2.4. OPERATIONS ET ACTIONS SPECIFIQUES DE LA BANQUE

Les opérations de la BOAD couvrent deux types de secteurs : un secteur dit marchand et l'autre non marchand. Elles se réalisent à travers deux guichets : le Guichet I dit « commercial » et le Guichet II dit « Spécial ».

Sont éligibles au secteur marchand, toutes les opérations d'investissement, de production et de service à but lucratif ou commercial. Parmi ces opérations figurent, quel que soit leur secteur de rattachement, les projets promus par le secteur privé, les entreprises publiques à caractère industriel et commercial et les Institutions Financières Nationales.

Le secteur non marchand ou Guichet Spécial est réservé aux opérations de soutien au développement. Les opérations éligibles à ce guichet se situent dans

le secteur public et concernent principalement le développement rural et les infrastructures.

D'autres fonds permettent à la Banque de financer des actions spécifiques. Il s'agit : du fonds de bonification ; du fonds financement d'études ; du fonds de garantie des avais ; du fonds de garantie de rachat ; du fonds de couverture du risque de change ; du fonds de prise de participation et d'assistance et du fonds de stabilisation des titres.

2.5. ADMINISTRATION DE LA BOAD

La Banque est administrée par :

- un Président, nommé par le Conseil de Ministres de l'UMOA, assisté d'un Vice-président nommé par le Conseil d'Administration de la Banque ;
- un Conseil d'Administration composé :
 - . du Président de la Banque qui en assure la Présidence ;
 - . d'un représentant titulaire et d'un suppléant nommés par chacun des Etats membres de l'Union ;
 - . du Gouverneur de la BCEAO ou de son représentant ;
 - . des représentants des membres titulaires d'actions de Série B, en nombre proportionnel au montant du capital souscrit par ceux-ci.

2.6. ORGANISATION DE LA BANQUE

L'organisation des services de la BOAD incombe au Président dans le cadre des dispositions des statuts de la Banque. Il est assisté d'un Vice-président.

L'organisation générale de la BOAD comprend le siège établi à Lomé, en République Togolaise, et une Mission Résidente dans sept des pays membres (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, et Sénégal).

L'organisation interne de la Banque comprend le Bureau du président, le Secrétariat Général, les Directions, les Divisions et les Missions Résidentes.

Sont placés sous l'autorité directe de la Présidence :

- . le Bureau du Président ;
- . le Contrôle Général ;
- . la Direction des Entreprises et du Secteur Financier ;
- . la Direction du Développement Durable et de l'Environnement ;
- . la Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- . la Direction des Engagements et des Risques ;
- . la Direction de la Stratégie et des Etudes.

Sont rattachées au Secrétariat Général les Unités organisationnelles ci-dessous :

- . la Direction des Ressources Humaines ;
- . la Direction des Affaires Juridiques et des Services Généraux ;
- . la Direction de l'Informatique et de l'Organisation ;
- . la Direction du Patrimoine et de la Sécurité ;

- la Direction de la Communication, du Marketing et de la Gestion du Savoir ;
- les Missions Résidentes (MR).

La Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) est la Direction où nous avons effectué notre stage ; elle a pour mission de proposer et mettre en œuvre les politiques et stratégies de la Banque relatives aux opérations du secteur non marchand promues par les Etats ou leurs démembrements.

La Direction du Développement Durable et de l'Environnement comprend trois Divisions : la Division du Développement Rural et des Projets Sociaux (DRPS), la Division des Routes et des Infrastructures de Base (DRIB) et la Division de l'Environnement (DE).

La Division du Développement Rural et des Projets Sociaux est chargée de la promotion, du financement et du suivi des opérations dans les domaines ci-après :

- agriculture, élevage, pêche, artisanat, financement rural ;
- projets et opérations liés à la recherche agricole ;
- hydraulique villageoise, semi-urbaine, agricole et pastorale ;
- environnement (restauration et préservation des ressources naturelles, lutte contre la désertification, aménagement de terroirs et gestion des parcours d'élevage, agroforesterie, etc.) ;
- projets à caractère social (santé et éducation).

La Division des Routes et de Infrastructures de Base est chargée de la promotion, du financement et du suivi des opérations en faveur des Etats et de leurs démembrements dans les domaines ci-après :

- routes et ouvrages d'art ;
- développement et aménagements urbains et des collectivités locales ;
- pistes rurales, constructions rurales ;
- autres infrastructures de base.

La Division de l'Environnement a pour mission la gestion environnementale et sociale des projets promus ou financés par la Banque.

3. PROCEDURES D'INSTRUCTION ET DE GESTION DES PROJETS A LA BOAD

Toute proposition de financement de projet par la BOAD suppose l'élaboration préalable d'un rapport d'évaluation par les services opérationnels de la Banque. Le rapport d'évaluation constitue l'aboutissement d'un processus dont la mission d'évaluation est l'étape charnière. Les procédures d'instruction et de gestion des projets passent par les étapes suivantes :

3.1. ANALYSE DU CYCLE DU PROJET A LA BOAD

Comme toute institution de développement et de financement de projets, la BOAD a mis au point un cycle de gestion de projets. D'après le manuel d'évaluation des projets de développement agricole et rural, le cycle du projet à la Banque est composé des six (06) phases suivantes: i) l'identification, ii) la préparation, iii) l'évaluation, iv) la décision de financement, v) la supervision et vi) l'évaluation ex-post.

3.1.1. IDENTIFICATION

Elle consiste pour la Banque à sélectionner les projets, de sa propre initiative, par le biais d'une mission ou sur la base de requêtes venues de l'extérieur (Etats ou autres bailleurs de fonds). Ces projets doivent répondre aux critères d'intervention de la Banque et être conformes aux stratégies de développement national, régional ou sectoriel de l'Etat promoteur.

3.1.2. PREPARATION

Cette phase comporte quatre (4) étapes :

- **analyse critique des études**, durant la première étape, l'équipe de projet (composée en général d'un cadre technique ingénieur et d'un analyste financier), rédige une note d'analyse dans laquelle elle fait ressortir les principaux problèmes soulevés par l'étude de factibilité et les approches de solution permettant la poursuite de l'instruction du projet. En cas de réponse favorable, le Comité des Engagements (CE) recommande au Président l'entrée du projet dans le portefeuille de la Banque.
- **contacts avec les intervenants**, cette deuxième étape, est caractérisée par une série de concertations avec les différents intervenants du projet (cofinanciers, services ou sociétés concernées). Ces concertations se dérouleront sous des formes diverses: échanges de correspondances, missions de préparation et réunions de bailleurs de fonds (si nécessaire).
- **entrée en portefeuille**, la troisième étape, se traduit par un examen en Comité des Engagements (CE) en vue de l'admission du projet dans le portefeuille de la Banque. L'opération consiste en fait, pour une équipe de la Direction opérationnelle concernée (ceci, à partir de la documentation disponible), à décrire de façon précise le projet sur une fiche (la fiche d'entrée en portefeuille). Cette fiche sera soumise au CE pour examen, en vue de sa recommandation à la haute direction de la Banque pour son admission au portefeuille de la Banque.
- **calendrier d'instruction du projet**, dans cette quatrième étape, il est procédé à l'élaboration du calendrier d'instruction du projet, en tenant compte du degré de maturité et des objectifs géographiques et sectoriels de la Banque.

Documentation requise préalable

La documentation requise concerne les aspects suivants :

- la requête officielle de financement du projet soumise à la Banque par le représentant habilité du promoteur/emprunteur potentiel ;
- les études techniques détaillées (si possible les dossiers d'appel d'offres) et les rapports d'Etudes d'Impact Environnemental et Social (EIES) du projet.

3.1.3. EVALUATION EX-ANTE

Elle se déroule suivant les phases ci-après :

- rédaction du pré rapport d'évaluation ;
 - élaboration des termes de référence de la mission ;
 - exécution de la mission d'évaluation sur le terrain ;
 - rédaction du compte rendu de retour de mission ;
 - élaboration du rapport d'évaluation.
- **Le pré rapport d'évaluation** : il est rédigé par l'équipe du projet et discuté en réunion de Direction afin d'enrichir les termes de référence de la mission. Sa structure est la même que celle du rapport d'évaluation.
 - **Les termes de référence de la mission** : à l'issue de l'examen du pré rapport en réunion de Direction, l'équipe de projet finalise les termes de référence de la mission (regroupant tous les points à vérifier sur le terrain) et les correspondances destinées à annoncer l'arrivée de la mission.
 - **La mission d'évaluation** : la correspondance annonçant la mission d'évaluation devra être adressée au promoteur/emprunteur du projet, dix (10) jours ouvrables (deux semaines) avant le début de la mission d'évaluation sur le terrain.

Cette mission d'évaluation permet de vérifier les informations déjà recueillies et de rechercher toutes autres informations, nécessaires pour une meilleure connaissance du projet. L'équipe d'évaluation est pluridisciplinaire et comprend au moins deux cadres opérationnels de la Banque. Les missions durent environ deux semaines. Cette évaluation concerne les aspects économiques, financiers, techniques, organisationnels et institutionnels du projet. A la fin de la mission, suite à la réunion de synthèse, un aide-mémoire est rédigé et signé; le chef de mission y donne les principales conclusions provisoires. Le rapport de mission doit être rédigé dans les 72 heures ouvrables suivant le retour de

la mission, au Siège de la BOAD (Lomé). Il reprend succinctement les points saillants de la mission, en faisant ressortir les problèmes importants rencontrés, accompagnés de recommandations.

- **Le rapport d'évaluation** : est rédigé dans les trois semaines qui suivent la fin de mission. Il est établi suivant le plan indicatif (35 pages au maximum, annexes non compris). Il est examiné en réunion de Direction, puis soumis au Comité des Engagements (CE). Les conclusions du CE sont présentées au Président pour approbation afin d'arrêter la position de la Banque, en ce qui concerne le montant du financement et les conditions d'intervention, pour les négociations. Ces négociations regroupent une délégation de la Banque et celle de l'Emprunteur, munie des pouvoirs juridiques à cet effet. Elles portent sur les conditions d'intervention de la Banque et précèdent la présentation du projet au Conseil d'Administration. Le dossier élaboré pour les négociations se compose du résumé du rapport d'évaluation et du projet de l'Accord de prêt. Les négociations achevées donnent lieu à l'établissement d'un procès-verbal signé par les deux chefs de délégation.

3.1.4. DECISION DE FINANCEMENT

Le rapport d'évaluation finalisé sur la base des observations des négociations devient alors la proposition de prêt. La proposition de prêt est soumise au Conseil d'Administration (CA) pour approbation du prêt. La décision du Conseil d'Administration est alors notifiée à l'Emprunteur par le Président de la Banque.

3.1.5. SUPERVISION

Après la décision de financement (approbation par le CA de la proposition de prêt), le dossier passe en supervision. Elle comporte une phase "administration" qui consiste en un travail d'analyse en vue de donner des avis de non objection et d'approuver des dossiers, d'instruction des demandes de décaissement et une phase "mission sur le terrain" (au moins une fois par an), afin de s'assurer de la bonne exécution du projet et d'apporter un appui à la levée des contraintes et problèmes rencontrés.

3.1.6. EVALUATION EX-POST

A la fin de l'exécution du projet, six mois après le dernier décaissement, l'emprunteur produit un rapport d'achèvement appelé rapport de fin d'exécution qui marque la clôture du prêt. Ce rapport sert de base pour la mission d'élaboration du Rapport de Fin d'Exécution (RFE) du projet, qui doit évaluer les acquis, les problèmes rencontrés au cours de son exécution et les leçons à tirer pour améliorer l'exécution de projets futurs (similaires ou différents). Le dossier est alors transmis à la Direction de l'Evaluation et de l'Audit Interne (DEAI) qui est chargée de l'évaluation rétrospective (ou audit de performances).

3.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION DES PROJETS PAR LA BOAD

La Banque présente selon un canevas en sept (07) chapitres les rapports d'évaluation des projets qu'elle finance.

1- Introduction

Elle décrit les aspects relatifs à l'identification du projet, sa préparation et son évaluation, l'objet du projet suivi de la présentation de la situation des interventions de la Banque dans le domaine concerné et dans le pays d'implantation du projet.

2- Environnement du projet

Cette partie concerne les données générales sur le pays (superficie, population, climat), les politiques sectorielles en vigueur, la stratégie d'intervention, la zone du projet et les expériences antérieures de la Banque dans la zone de projet, ainsi que les leçons tirées de ces interventions; les institutions intervenant dans le projet.

3- Justification du projet

Elle présente les aspects de la situation actuelle (situation de référence), qui militent en faveur de la réalisation du projet (des handicaps qui pourraient être améliorés). En matière de développement rural, il s'agira de relever les contraintes limitant le développement physique (naturel) et humain des zones d'intervention (insécurité alimentaire, exode rural, inégalités hommes/femmes, faible productivité). Elle doit montrer la pertinence du projet et son opportunité par rapport aux défis à relever, la prise en compte des divers aspects et points de vue et l'insertion dans la politique nationale (sectorielle). La justification du projet permet de répondre à la question "pourquoi est-il fait/promu?".

4- Projet

La partie consacrée au projet proprement dit présente la description de l'objet et des objectifs, le groupe cible, ainsi que la description technique des composantes. Elle permet de répondre aux questions suivantes: quoi ?, en quoi consiste le projet?, où ? Et quand ? Le projet est alors décrit en détail en insistant sur l'objet, la contribution du projet (objectifs spécifiques et globaux), la population ciblée, les activités/travaux à réaliser pour apporter des réponses aux contraintes à travers ses diverses composantes.

5- Organisation et gestion du projet

Il s'agit tout d'abord, de mettre en exergue les éléments du montage institutionnel ci-après:

- la maîtrise d'ouvrage (généralement assurée par un ministère représentant l'Etat) ou la maîtrise d'ouvrage déléguée (au cas où le ministère se fait représenter par un de ses services techniques) ;
- la maîtrise d'œuvre assurée par l'Unité de Gestion du Projet ;

- l'organisation du projet (à distinguer de la gestion du projet), relative à l'organisation hiérarchique du projet, aux liens de subordination et de collaboration avec les démembrements de l'Etat ;
- le calendrier d'exécution.

Ensuite, faire le point sur le calendrier d'exécution du projet (chronogramme). Le chronogramme qui s'applique sur toute la vie du projet distingue: i) une phase préparatoire, pendant laquelle sont établies les procédures de mise à disposition et de mobilisation des fonds et ii) la phase d'exécution physique du projet, c'est-à-dire, sa traduction en actions et opérations (les activités). La présentation classique adoptée, est la représentation graphique (le diagramme de GANTT) qui permet une lecture globale du projet en faisant apparaître les périodes de chevauchement et de tension au niveau des activités du projet : les périodes critiques.

En général, le planning (chronogramme) prend en compte les leçons tirées des expériences de projets similaires financés dans le domaine, des règlements nationaux et internationaux (décrets, lois, arrêtés) et des bonnes pratiques au niveau international (autres bailleurs).

6- Analyse financière et économique

L'étude des aspects économiques et financiers du projet repose sur :

- la détermination du coût du projet, ventilé par composantes en devises et en monnaie locale, hors taxe et toutes taxes comprises, réparti en montant et en proportion entre les différents bailleurs de fonds et ce, compte tenu des provisions (pour imprévus physiques et financiers) ;
- une analyse financière des projets, dans le cas spécifique des projets de développement rural étudiés, par la détermination de l'impact sur les revenus des paysans (à travers la valorisation de la journée de travail des paysans qui repose sur l'analyse au niveau des modèles d'exploitation retenus). Dans la pratique de la Banque, l'analyse financière n'est faite en général, qu'au niveau des projets du secteur public marchand¹² ;
- une analyse économique, reposant sur l'utilisation de la méthode des prix de référence. La rentabilité du projet est déterminée sur la base des bénéfices additionnels (résultant de la différence entre les coûts et les avantages du projet) déterminés sur une période de vingt ans (le coefficient d'ajustement des coûts financiers en coûts économiques étant fixé à 85 %). Le taux de rentabilité économique ainsi déterminé est soumis à un test pour déterminer sa sensibilité (à une baisse des avantages, à une augmentation des coûts, à un retard dans la mise en exploitation) ;
- une estimation des risques, événements dont la survenue empêcherait le projet de produire des résultats et partant, d'atteindre les objectifs fixés ;

¹² ADEGNANDJOU Adenyi Régis ; *L'évaluation ex-ante des projets d'infrastructures économiques à la BOAD : quelles améliorations possibles pour mieux analyser ces projets soumis au financement de la Banque ?*, Rapport de stage; BOAD; mai-septembre 2006.

• l'analyse des impacts probables que le projet pourrait avoir sur: les populations cibles (les améliorations perceptibles et mesurables au niveau du revenu, des conditions de vie, du statut social) et l'environnement. L'impact environnemental fera l'objet d'une distinction entre les effets positifs du projet d'une part, c'est à dire, les changements bénéfiques apportés par le projet dans la zone d'intervention; d'autre part, les effets négatifs (ou nuisances) provoqués par l'exécution du projet. Les effets négatifs d'un projet sont soumis à une étude environnementale, afin d'évaluer les dommages subis et d'envisager les mesures de mitigation à mettre en œuvre pour les compenser.

✓ **Classification environnementale des projets financés par la BOAD : l'Evaluation Environnementale et Sociale (EES) des projets**

Apparu dans les années 90, le concept de développement durable adopté par la communauté internationale préconise, entre autres, la prise en compte des questions environnementales dans la conception des projets. Engagée depuis 2003 dans cette dynamique, la BOAD a intégré la prise en compte des aspects environnementaux dans ses analyses des projets, en établissant une classification en quatre (04) catégories des projets qu'elle finance. Cette classification prend en compte la taille et l'impact négatif du projet sur l'environnement physique en se fondant sur trois (03) critères déterminants :

- * les législations nationales des Etats membres dans le domaine de l'environnement ;
- * la nomenclature des projets soumis au financement de la Banque ;
- * les disparités écologiques entre Etats.

Le classement des projets selon les différentes catégories est donné dans les lignes qui suivent.

Catégorie A : les projets de catégorie A sont les projets qui risquent de produire "sur l'environnement des incidences très négatives, névralgiques, diverses et sans précédent"¹³, dont les effets peuvent couvrir une zone plus vaste que les sites ou les installations faisant l'objet des travaux (Exemple: construction de routes, d'aéroports).

Catégorie B : les effets négatifs des projets de cette catégorie sur les populations humaines ou des zones importantes du point de vue de l'environnement, sont moins graves que ceux d'un projet de catégorie A. Ces effets de nature très locale et peu irréversibles, bénéficient de mesures d'atténuation plus faciles à concevoir. Exemple: fermes agro-pastorales, travaux d'extension d'infrastructure de catégorie A.

Catégorie C : les projets de cette catégorie ont des effets sur l'environnement dont l'incidence est jugée minime.

Catégorie D : les effets négatifs de projets sont minimes, voire nuls.

¹³ BOAD, *Manuel de classification environnementale des projets*, janvier 2006.

Pour les projets classés en catégories A et B, l'Evaluation Environnementale et Sociale consistera à " examiner les incidences environnementales négatives et positives que peut avoir le projet, les comparer aux effets d'autres options réalisables (y compris le cas échéant, du scénario « sans projet») et à recommander toutes les mesures éventuellement nécessaires pour prévenir, minimiser, atténuer ou compenser les incidences négatives du projet et améliorer sa performance environnementale; la portée de l'Evaluation Environnementale et Sociale du projet de catégorie B étant plus étroite que celle d'un autre projet de catégorie A.

7- Financement du projet

La description du financement du projet prend en compte les quatre (04) aspects suivants: le plan de financement, les modalités d'acquisition des biens, services et travaux, les procédures de mise à disposition des fonds, les recommandations au Conseil d'Administration (CA).

- **Le plan de financement** du projet présente le coût total du projet par composante.

Il distingue les montants de financement entre bailleurs et par catégorie, en y prévoyant des provisions pour les imprévus physiques et financiers. Les provisions pour imprévus physiques en avant-projet détaillé (APD), permettent de faire face à d'éventuels travaux supplémentaires; tandis que les provisions pour imprévus financiers prennent en compte, le taux d'inflation dans l'espace UEMOA (le taux retenu par la BCEAO est de 3 %).

- **Les modalités d'acquisition des biens et services** ont trait aux moyens par lesquels les biens, services et travaux sont acquis par la Banque. Les procédures d'acquisition des biens et services répondent aux principes généraux des conventions de prêt et conditions générales applicables aux accords de prêt et aux modalités de mise à disposition des fonds de la Banque.

- **les modes de mise à disposition des fonds**

La Banque a recours à quatre (04) modes essentiels pour la mise à disposition des fonds des projets qu'elle finance :

- **le règlement direct au fournisseur (procédure BOAD/I)**

La Banque, sur demande de l'Emprunteur, effectue un paiement direct en règlement des biens et services fournis (ou à fournir) au profit des fournisseurs, entrepreneurs ou consultants (sous-traitants). A cet effet, l'Emprunteur lui adresse, selon le cas, soit une demande de règlement en bonne et due forme (formulaire BOAD/I-A), ou un relevé détaillé des paiements à effectuer (formulaire BOADI I-B avec les pièces justificatives).

- **le remboursement à l'Emprunteur, ou pour son compte des paiements effectués (procédure BOAD/II)**

Lorsque l'Emprunteur a préfinancé des dépenses éligibles au prêt, il peut obtenir de la Banque un remboursement. Il devra fournir les pièces suivantes:

une demande de remboursement, un relevé détaillé des paiements et l'état récapitulatif des décaissements demandés, pour avis de non objection.

- **le remboursement garanti à une banque des paiements effectués au titre d'une lettre de crédit (procédure BOAD/III)**

Dans le cas de figure où l'Emprunteur utilise une lettre de crédit pour l'acquisition des biens financés par un prêt de la BOAD, la Banque intervenante n'acceptera d'ouvrir cette lettre de crédit que lorsqu'elle aura obtenu une garantie de paiement de la Banque. Selon le cas, la BOAD prendra un engagement irrévocable de remboursement des paiements au titre de la lettre de crédit ou une garantie des paiements à effectuer¹⁴.

- **les avances de fonds à justifier a posteriori (procédure BOAD/IV)**

Compte tenu de la spécificité de certains projets, la BOAD peut consentir à mettre en place une caisse d'avance (compte spécial dans une banque), dont le montant est fixé par l'accord de prêt. L'utilisation de cette avance de fonds sera justifiée a posteriori. Ces avances seront reconstituées sous réserve de la justification (à un pourcentage convenu) de l'utilisation de l'avance précédente.

- **Les procédures de passation des marchés**

La Banque utilise une ou plusieurs procédures parmi celles qui suivent :

- l'appel d'offres international ;
- l'appel d'offres national ou régional ;
- la consultation de fournisseurs ;
- les travaux en régie ;
- le marché de gré à gré.

L'appel d'offres international est privilégié dans le cas des grands travaux d'infrastructures ou pour les prestations des Ingénieurs-conseils.

3.3. GESTION QUOTIDIENNE DES PROJETS A LA BOAD

Les projets financés par la Banque font l'objet d'un suivi permanent durant leur exécution. Pour ce faire, une équipe de projet pluridisciplinaire est constituée et chargée de l'analyse de l'ensemble des questions conformément au manuel d'évaluation de la BOAD, pour avis à la Banque. Il s'agit pour l'équipe de projet de procéder à diverses analyses¹⁵.

¹⁴ BOAD, "Manuel de directives applicables aux procédures de mise à disposition de fonds relatifs aux prêts de la BOAD" ; mars 2000.

¹⁵ S. MOHAMED AL Y Mariama Walet M Aly et M. Adama KOUSSE, *rapport d'imprégnation*, BOAD (2006).

3.3.1. ANALYSE DES DOSSIERS D'APPEL D'OFFRES (DAO)

L'analyse des DAO permet de s'assurer du respect, entre autres, des procédures d'acquisition des biens et services; l'avis de non objection de la Banque est donné par le Directeur de la DDDE.

3.3.2. ANALYSE DU RAPPORT D'ADJUDICATION PROVISOIRE DES OFFRES

Elle permet de s'assurer du respect des conditions du DAO (critères de choix). L'analyse est soumise au Gouvernement de la Banque (Président, Vice-président et Conseillers Spéciaux) pour décision. L'avis de non objection de la Banque est notifié à l'Emprunteur par le Directeur de la DDDE.

3.3.3. ANALYSE DU PROJET DE MARCHÉ

Elle est effectuée dans le but de s'assurer du respect des conditions d'exécution et des engagements des parties impliquées. L'avis de non objection est donné par le Directeur de la DDDE.

3.3.4. ANALYSE DES RAPPORTS D'AVANCEMENT

L'objet de cette analyse est de formuler des recommandations sur l'exécution du projet (en tenant compte de tous ses aspects).

Pour chaque dossier (DAO et marché), un exemplaire de la version définitive est envoyé à la Banque après la prise en compte des observations ou des modifications formulées. Les dossiers relatifs au projet sont rangés par un cadre chargé du suivi du projet au sein de la DRPS.

**PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS,
PROPOSITIONS ET/OU RECOMMANDATIONS**

I. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

Les projets soumis au financement de la BOAD font l'objet d'une appréciation sur la base d'une analyse documentaire, de la collecte d'informations complémentaires et d'une mission d'évaluation sur le terrain par la Banque. En cas d'absence ou d'insuffisance de l'étude de faisabilité du projet, la Banque peut mettre en place sur demande du promoteur du projet une avance de fonds pour la réalisation de ladite étude ou bien elle recommande des investigations complémentaires.

C'est dans le même ordre d'idée que le Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté (PRAREP) en Côte d'Ivoire, objet du présent cas d'étude, a été évalué.

Le Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté (PRAREP) a été identifié suite à une mission d'identification conduite par la Banque du 23 au 27 mars 2009 en Côte d'Ivoire. Le projet est proposé par l'Etat ivoirien en cofinancement avec la BOAD et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA). Il a pour objet la reconstitution du capital de production des petits producteurs ruraux de riz, de manioc et d'igname et la réhabilitation/réalisation d'infrastructures rurales de production et de valorisation des produits agricoles. Le projet concerne également le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires.

L'analyse du résultat et son interprétation seront faites suivant le canevas du modèle d'analyse ci-après: analyse des parties prenantes ; analyse des besoins et du marché ; analyse des objectifs et des stratégies ; analyse technique et sociale ; analyse organisationnelle et institutionnelle ; analyse financière et économique et analyse d'impact environnemental et social.

1. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes est effectuée sur la base des études réalisées dans le cadre du projet (études d'avant projet sommaire ou d'avant projet détaillé) et des entretiens sur le terrain lors de la mission d'évaluation. On distingue plusieurs types de parties prenantes au PRAREP : les Ministères et autres structures étatiques ; les collectivités locales ; les structures d'appui et les populations bénéficiaires. Pour réaliser l'analyse des parties prenantes du PRAREP, nous avons auparavant procédé à un diagnostic du cadre institutionnel du secteur du développement rural en Côte d'Ivoire.

1.1. Cadre institutionnel du développement rural en Côte d'Ivoire

L'analyse du cadre institutionnel du développement rural en Côte d'Ivoire est faite au tour des deux pôles ci-après : les services publics et les organisations socioprofessionnelles et non gouvernementales.

Les Services Publics

Dans le domaine du développement rural, plusieurs départements ministériels sont directement concernés. Il s'agit du : (i) Ministère de l'Agriculture (MINAGRI) qui a en charge les productions végétales et les aménagements hydroagricoles ainsi que la mise en œuvre du Programme National Riz (PNR) ; (ii) Ministère des Productions Animales et des Ressources Halieutiques qui a en charge les productions animales ; (iii) Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts qui a en charge la gestion du domaine forestier classé et non classé (iv) Ministère des Infrastructures Economiques qui a en charge, en particulier, les pistes rurales et l'hydraulique villageoise ; et (v) Ministère de la Recherche Scientifique qui a en charge la recherche agronomique.

Ces ministères élaborent les politiques de développement dans leurs domaines respectifs, définissent le cadre réglementaire d'exécution des activités et assurent le contrôle de l'application des réglementations. Ils sont les maîtres d'ouvrage des projets publics dans leur domaine d'intervention.

Les principales institutions nationales impliquées dans le développement rural sont : (i) l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) dont les missions principales portent sur les activités de vulgarisation et d'innovation technologique, d'appui au développement des filières agricoles, de promotion des coopératives et des organisations de producteurs ; et (ii) le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA) qui intervient dans les domaines de la recherche agronomique, de la vulgarisation, du conseil technique et du renforcement des capacités des organisations professionnelles agricoles.

Les Organisations socioprofessionnelles et non gouvernementales

En Côte d'Ivoire, on peut distinguer deux types d'organisations : les organisations de représentation de la profession agricole dans le cadre du dialogue avec les pouvoirs publics et les organisations à vocation économique.

Les organisations de représentation des producteurs ont des missions à caractère représentatif et de négociation et concernent essentiellement la défense des intérêts généraux des producteurs et la participation à la gestion de l'environnement économique et réglementaire des filières de production. Parmi ces organisations, les plus importantes sont :

- les chambres d'agriculture (au niveau national et régional) qui sont dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière et constituent auprès des pouvoirs publics, l'organe consultatif du secteur ;
- l'Association Nationale des Organisations Professionnelles Agricoles de Côte d'Ivoire (ANOPACI), créée le 19 mai 1998, regroupe les organisations professionnelles de la quasi-totalité des filières de productions animales (ovins, caprins, porcins, volailles) et de productions végétales (café, cacao, caoutchouc naturel, ananas, bananes, mangues, coton, vivriers, anacarde).

Les organisations à vocation économique ont pour but le regroupement des producteurs en vue d'améliorer leur productivité ainsi que leurs revenus. On distingue trois catégories : les coopératives agricoles, les organisations de gestion des équipements collectifs ou des périmètres fonciers (périmètre irrigué, parcours pastoral, reboisement collectif, aménagement et gestion de terroir villageois) et les associations villageoises appelées à prendre en charge l'ensemble des activités des producteurs d'une zone géographique.

Les principales organisations paysannes présentes dans la zone du projet sont : (i) l'Association National des Semenciers de Côte d'Ivoire (ANASEMCI) ; (ii) les coopératives des riziculteurs ; et (iii) les comités de Gestion de l'Aménagement (CGA) au niveau des aménagements hydro agricoles.

Par ailleurs, il existe dans la zone du projet une diversité d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) intervenant surtout dans l'encadrement des producteurs et le financement d'infrastructures communautaires.

1.2. Les organismes intervenant dans le PRAREP

Les principaux organismes intervenant dans le projet sont les suivants :

- *Le Ministère de l'Agriculture*

Le Ministère de l'Agriculture, en tant que Ministère de tutelle du Projet est la principale structure étatique intervenant dans le projet dans les phases d'identification, de formulation et de mise en œuvre, au niveau central comme au niveau régional.

Ce Ministère, responsable du secteur agricole, s'occupe de l'agriculture et du mouvement coopératif agricole. Au niveau central, le MINAGRI dispose de trois Directions Générales qui sont : (i) la Direction Générale des Productions et de la Diversification Agricoles (DGPDPA); (ii) la Direction Générale du Développement Rural (DGDR) ; et (iii) la Direction Générale de la Planification, du contrôle des Projets et des Statistiques (DGPPS).

Au niveau régional, le MINAGRI dispose de dix Directions Régionales de l'Agriculture (DRA) qui servent d'appui aux collectivités décentralisées et dont les attributions comprennent : i) la conception et l'application des politiques agricoles régionales ; ii) le suivi-évaluation de la mise en œuvre de ces politiques ; iii) la mise en vigueur des règlements ; et iv) la collecte et le traitement des statistiques.

Dans chaque département (collectivité territoriale) du pays, le Ministère est représenté par une Direction Départementale de l'Agriculture.

- *Les Conseils Généraux*

Afin d'aller dans le sens du processus de décentralisation, les conseils régionaux se sont vu confier une grande responsabilité : la maîtrise d'ouvrage et l'entretien des infrastructures à mettre en place. Face à l'insuffisance de capacités techniques de ces instances, il est prévu une assistance technique pour pallier à une éventuelle défaillance de leur part dans la mise en œuvre de leurs attributions.

Dans le processus de décentralisation des pouvoirs, l'État a concédé aux collectivités territoriales (Conseils Généraux), à travers la loi n°2001-477 du 09 août 2001 relative à l'organisation des départements, la compétence d'assurer le développement des départements et de meilleures conditions de vie à la population. A ce titre, et en particulier dans le domaine des infrastructures routières, les Conseils Généraux ont la responsabilité de la maintenance du réseau routier de leur ressort territorial, y compris les routes et pistes de production qui n'ont pas un caractère privé.

Dans le cadre de la stratégie du faire-faire, il est prévu l'intervention de structures d'appui existantes dont les principales sont : le PNR, le FIRCA, l'ANADER et l'AGEROUTE; chacune dans son domaine de compétence. Toutes ces structures ont été rencontrées lors de la mission d'évaluation. Elles ont une expérience avérée dans leurs domaines respectifs et ont eu à intervenir dans la mise en œuvre des projets financés par la BOAD.

- *Le Programme National Riz*

Le PNR est une structure spécialisée du MINAGRI créée en 1996 à partir de la reconversion de l'ancienne SODERIZ. Ses principales missions sont : i) la participation à l'élaboration des politiques et des stratégies de développement et de promotion de la riziculture, ii) la coordination et le suivi de la mise en œuvre des programmes et projets rizicoles, iii) l'organisation et la gestion d'un système d'informations permettant d'évaluer l'ensemble des opérations de production, d'importation, de transformation et de mise en marché du riz.

Le Programme National Riz est structuré comme suit : i) une coordination nationale ; ii) cinq (05) services (Administration et Finances, Infrastructures et Aménagement, Gestion de l'Information, Agronomie, Suivi et évaluation) ; iii) cinq (05) antennes régionales (Yamoussoukro, Korhogo, Man, Abengourou et Gagnoa) ; et iv) une (01) unité d'exécution pour chaque projet sous tutelle.

Le PNR dispose de 6 stations de multiplication de semences (Yamoussoukro, Bocanda, Daoukro, Bouaflé, Daloa, Gagnoa), d'un réseau de paysans multiplicateurs, d'une chaîne de conditionnement (5 à 7 quintaux/h), d'une chambre froide et d'un magasin d'une capacité de 200 tonnes pour la conservation des semences produites.

Le Programme a actuellement sous sa tutelle quatre projets en cours d'exécution : le projet d'aménagement hydroagricole du Hautassandra ; le projet d'aménagement hydroagricole de Bagoué ; le projet d'aménagement hydroagricole de la Vallée du N'Zi, et le projet d'aménagement hydro agricole de M'bahiakro.

- ***Le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA)***

Le FIRCA est un instrument professionnel au service des filières de production et des pouvoirs publics, chargé de financer les programmes de recherche appliquée, de conseil agricole, de formation aux métiers et de renforcement des capacités des organisations agricoles et forestières. Le FIRCA est une personne morale de droit privé de type particulier, reconnue d'utilité publique et inspirée de la loi de 2001 instituant les Fonds de Développement Agricole.

Le FIRCA intervient dans les domaines : i) de la recherche agronomique et forestière appliquée, ii) de la vulgarisation, l'animation et l'information, iii) du conseil technique et le conseil de gestion aux exploitants, iv) du renforcement des capacités des organisations professionnelles agricoles.

Ses sources de financement proviennent des : i) cotisations professionnelles des filières, ii) subventions de l'Etat, et iii) contributions des partenaires au développement à travers des crédits ou des dons. Le FIRCA est administré par un Conseil d'Administration composé de représentants de la profession (26) et de l'Etat (8). La direction exécutive est dirigée par un Directeur Exécutif assurant la coordination de l'ensemble de la gestion des ressources et des programmes.

Le mode d'intervention du FIRCA s'appuie sur le recours systématique à des prestataires de services de qualité et préalablement agréés, un suivi évaluation participatif des programmes en relation avec les bénéficiaires et les prestataires de services.

- ***L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER)***

L'ANADER est une Société Anonyme créée en 1993 dont l'Etat détient 35% des actions, le reste (65%) étant détenu par la Profession agricole et le Secteur privé. Les missions principales de cette agence portent sur les activités de vulgarisation et d'innovations technologiques, d'appui au développement des filières agricoles, de promotion des coopératives et des organisations de producteurs, d'études et de consultance technique et enfin de gestion pour les besoins du secteur rural et agricole.

L'ANADER est organisée au niveau central en une direction générale disposant de départements techniques et d'appui. Au niveau régional, l'ANADER est organisée en six régions couvrant l'ensemble du territoire, et dispose au niveau

de chaque département administratif d'une structure d'intervention lui permettant de couvrir tous les villages de Côte d'Ivoire. L'ANADER dispose également de huit (08) centres de formation, de fermes, de champs semenciers, d'un centre apicole et d'un centre national de sélection ovine.

L'ANADER intervient comme opérateur dans la quasi-totalité des projets et programmes de développement rural en Côte d'Ivoire. Elle dispose d'une bonne expérience notamment dans l'approche participative de diagnostic et d'organisation des communautés de base, dans la mise en œuvre des programmes de formation des producteurs, l'animation en milieu rural, la vulgarisation et le transfert de technologies, le conseil en gestion et la mise en place et le suivi de caisses de crédit villageoises.

- *L'Ageroute*

Créée par décret n° 2001-592 en date du 19 septembre 2001, l'Ageroute a pour objet d'assister l'Etat dans la réalisation des missions de gestion du réseau routier et d'exécution des projets d'infrastructures routières en qualité de Maître d'Ouvrage Délégué. Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère des Infrastructures Economiques et sous la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances. Les ressources de l'Agence sont constituées : (i) du produit de ses prestations de services ; (ii) des revenus éventuels de ses biens, fonds et valeurs ; (iii) de subventions, dons et legs des organismes publics ou privés nationaux ou internationaux, acceptés selon les dispositions réglementaires en vigueur ; et (iv) de toute ressource qui pourrait lui être affectée pour accomplir son objet ou résulter de ses activités. L'AGEROUTE a acquis une solide expérience en matière de maîtrise d'ouvrage déléguée des projets routiers notamment des pistes rurales.

1.3. Les bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet constituent la principale partie prenante au projet. Ils ont également été rencontrés sur le terrain en vue de s'assurer de leur adhésion au projet et de la pertinence du projet par rapport à leurs besoins. Dans le cadre de la création des conditions de succès et de pérennité des impacts du projet, les bénéficiaires sont impliqués dans toutes les phases du cycle du projet : de l'identification à l'évaluation ex-post. L'aspect genre est pris en compte dans le ciblage des bénéficiaires du projet.

Les groupes et ménages directement ciblés par le Projet sont les groupes sociaux les plus pauvres et les plus vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes ruraux, ainsi que les catégories sociales défavorisées et marginales. Au total, les bénéficiaires directs et indirects des activités du PRAREP seront d'environ 300.000 personnes réparties dans environ 300 villages. Parmi ces bénéficiaires, 21 000 ménages vulnérables (environ 150 000 personnes)

recevront chacun un kit de matériel/intrants. La typologie des groupes cibles est la suivante :

- les ruraux pauvres dits « productifs », il s'agit de petits producteurs/productrices de vivriers capables de mettre à profit les opportunités offertes (outils de travail, intrants) pour améliorer significativement leurs productions ;
- les ménages pauvres déclarés en insécurité alimentaire au terme d'enquêtes ;
- les groupements formels ou informels, les coopératives, les mutuelles, les associations de producteurs de riz, de manioc et d'igname et les GIE de producteurs et multiplicateurs de semences de riz, de manioc et d'igname.

Observations :

L'analyse des parties prenantes est d'une importance capitale. En effet, en vue d'une meilleure prise en compte des aspirations de tous les intervenants du projet, il ressort des observations que la BOAD a procédé à une analyse documentaire, qui a été approfondie suite à la mission d'évaluation dans la zone d'intervention du PRAREP avec toutes les parties prenantes. Les questions relatives à l'implication des bénéficiaires, aux intérêts et attentes des bénéficiaires, à l'implication des structures étatiques, à la prise en compte de l'aspect genre et à l'analyse du cadre institutionnel (politique, juridique, fiscal) ont été abordées de façon approfondie.

La Banque a une meilleure connaissance de sa zone d'intervention (espace UEMOA) due à sa proximité, aux provenances de ses cadres (ressortissants de l'espace UEMOA), ce qui lui procure une célérité dans l'étude et l'analyse des différentes dimensions du projet.

Certes, la BOAD dans son processus d'évaluation s'assure que toutes les parties prenantes ont été impliquées dans le projet. Cependant, dans bien des cas, on peut relever que la Banque n'est pas présente dans les phases d'identification et de formulation du projet par l'emprunteur, phases qui de notre point de vue constituent des étapes importantes dans le cycle de vie d'un projet. Par exemple, les obstacles majeurs rencontrés sont liés au montage institutionnel des projets au niveau des Etats et au prolongement du délai d'instruction des projets qui impacterait la célérité avec laquelle la BOAD répond aux sollicitations des Etats membres.

Cette remarque est aussi valable pour l'analyse des besoins et du marché.

Proposition d'amélioration :

Impliquer toutes les parties prenantes surtout les partenaires financiers en l'occurrence la BOAD, dans les phases d'identification et de formulation des

projets de développement agricole et rural. Les Etats membres pourraient se faire assister par la BOAD depuis l'élaboration des termes de référence des études des projets. Il serait souhaitable que les Etats emprunteurs sollicitent l'appui de la BOAD à toute initiative de projet en vue de la préparation d'une mission d'assistance de celle-ci pour un meilleur montage des dossiers.

2. ANALYSE DES BESOINS ET DU MARCHÉ

L'analyse des besoins et du marché est faite pour s'assurer que le projet répond effectivement aux besoins des populations bénéficiaires. Ainsi, la BOAD exige que le projet s'inscrive dans le cadre des politiques et stratégies nationales qui sont censées prendre en compte les besoins des populations et du pays en général. Une revue des interventions de la Banque dans l'espace communautaire et en Côte d'Ivoire permettra de mieux appréhender la pertinence du projet face aux besoins des populations cibles.

2.1. Les Interventions de la BOAD dans le secteur du développement rural

Il s'agit ici de faire l'état des interventions de la BOAD dans le secteur du développement rural au sein de l'espace UEMOA et en Côte d'Ivoire.

- Interventions dans l'espace UEMOA

Dans le secteur du développement agricole et rural, les interventions de la Banque dans l'UEMOA au 30 septembre 2009 s'élèvent à 234 867,54 MFCFA, soit 16,39 % de ses engagements cumulés tous secteurs confondus au profit des économies des Etats membres de l'Union à la même date. Le pays qui a reçu le grand financement dans ce secteur est le Mali et celui ayant le moins reçu est le Togo. Pour des problèmes de confidentialité nous n'avons pas eu accès aux statistiques autres que celles du PRAREP.

- Interventions en Côte d'Ivoire

Dans le secteur du développement rural en Côte d'Ivoire, les interventions de la Banque au 30 septembre 2009 s'élèvent à 27 777,47 M FCFA, soit 10,73 % des engagements cumulés au profit de la Côte d'Ivoire tous secteurs confondus qui s'établissent à 258 855,72 M FCFA.

Les opérations concernées sont au nombre de douze (12), dont huit (08) sont déjà achevées, trois (03) en cours d'exécution et une (01) en démarrage. Les opérations en cours d'exécution sont : i) le Projet d'Appui au Développement Rural de la Région des Lacs (PADER-LACS), d'un montant de 6 300 M F CFA ; ii) le Projet d'Appui à la Commercialisation et aux Initiatives Locales (PACIL) d'un montant de 2 100 M F CFA et iii) les mesures de lutte contre la vie chère d'un montant de 1 662,5 M FCFA. Le Projet en démarrage est le Projet d'Aménagement Hydro-Agricole de M'Bahiakro (PAHMB) d'un montant de 6 000 MFCFA.

Pour l'analyse des besoins, la BOAD vérifie surtout si l'intervention du projet s'inscrit dans la stratégie de réduction de la pauvreté en Côte d'Ivoire. C'est pourquoi il s'avère nécessaire d'en analyser les axes et modalités d'exécution et leur cohérence avec les besoins et aspirations des populations ivoiriennes ciblées par le projet.

2.2. Stratégie de Réduction de la Pauvreté et de Relance du Développement

Elaborée à la suite de l'évaluation de la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Intérimaire (DSRP-I), la stratégie de réduction de la pauvreté et de relance du développement vise l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Cette stratégie qui couvre la période 2009-2015, s'articule autour des six axes prioritaires suivants : i) consolidation de la paix, sécurité des personnes et des biens, et promotion de la bonne gouvernance ; ii) assainissement du cadre macro-économique ; iii) création d'emplois et de richesses par le soutien au monde rural et la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance ; iv) amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base, préservation de l'environnement, promotion de l'égalité de genre et protection sociale ; v) décentralisation comme moyen de participation des populations au processus de développement et de réduction des disparités régionales ; et vi) contexte international et intégration régionale. Ces axes stratégiques découlent de l'analyse de la situation des populations et de leurs besoins prioritaires.

La mise en œuvre effective de la stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté permettrait de ramener le taux de pauvreté en 2013 au voisinage du niveau atteint avant la crise en 1999/2000, soit en dessous de 33,6% contre 48,9% en 2008.

Le PRAREP vise essentiellement à contribuer à résoudre le problème d'insécurité alimentaire et de pauvreté de la population, devenu aigu notamment du fait des troubles sociopolitiques qu'a connus récemment la Côte d'Ivoire. L'adéquation des activités prévues dans le cadre du projet aux besoins réels des bénéficiaires est également vérifiée lors de l'étape de terrain de la mission d'évaluation.

Il trouve sa justification dans les principales considérations suivantes : i) contribution à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire ; ii) contribution à l'amélioration de l'état des infrastructures rurales ; et iii) insertion dans la dynamique de sortie de crise et dans la Stratégie de Relance du Développement et de Réduction de la Pauvreté.

2.3. Contribution à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire

La pauvreté est la situation dans laquelle se trouve une personne n'ayant pas les ressources suffisantes pour conserver un mode de vie normal ou y accéder.

Les tentatives d'analyse de la pauvreté s'appuient largement sur une distinction entre pauvreté relative et pauvreté absolue qui rendrait compte des deux principales manières d'être pauvre : celle des pays développés et celle des pays en développement.

La pauvreté est absolue lorsque le revenu perçu est inférieur à un minimum objectivement déterminé (un dollar US par personne et par jour) ; elle n'est que relative si les ressources sont inférieures à un certain pourcentage du revenu moyen.

La mesure de la richesse des nations utilise le plus souvent des indicateurs statistiques élaborés à partir de données réelles et physiques quantifiables (produit intérieur brut, produit national brut, revenu national brut, solde de la balance commerciale ou de la balance des paiements, etc.). L'indice de développement humain (IDH) s'efforce, quant à lui, de mesurer le bien-être des populations et d'intégrer dans la mesure du niveau de vie par pays des variables telles que le taux de mortalité infantile (une statistique calculée en faisant le rapport entre le nombre d'enfants décédés avant l'âge d'un an sur le nombre total de naissances concernées. Cette statistique est exprimée pour 1 000 naissances (%)), l'espérance de vie à la naissance, l'accès à l'enseignement et le taux d'alphabétisation.

L'IDH est composé de trois indicateurs : la longévité mesurée par l'espérance de vie à la naissance, le taux d'alphabétisation des adultes et le niveau de vie mesuré par le PIB par habitant. Chacun d'eux étant calculé dans un premier temps en fonction de l'écart existant entre un minimum et un maximum déterminé au niveau mondial, puis intégré dans une moyenne arithmétique de ces trois éléments. La mesure du développement humain s'est enrichie d'un indicateur nouveau, l'indice de pauvreté humaine (IPH). Alors que l'IDH mesure le progrès général d'un pays, l'IPH s'attache à la répartition de ce progrès et tente de déchiffrer les formes de dénuement qui subsistent. Il est décliné en deux sous-catégories : un premier IPH mesure la pauvreté des pays en développement en prenant en compte le pourcentage de la population dont l'espérance de vie est inférieure à 40 ans, le pourcentage d'adultes analphabètes ainsi que l'accès au système de soins ; un second IPH mesure, pour sa part, la pauvreté dans les pays industrialisés avec toutefois des seuils de

dénuement différents, tant il est vrai que la pauvreté tout comme la richesse sont susceptibles d'être hiérarchisées. L'IPH recense alors, pour ce « groupe » de pays, la population dont l'espérance de vie est inférieure à 60 ans, les individus dont l'aptitude à lire et écrire est insuffisante (l'illettrisme remplace l'analphabétisme), ainsi que le niveau de revenus.

Selon l'enquête de niveau de vie des ménages réalisée en 2008, le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire est passé de 10% en 1985 à 48,9% en 2008. Cette sensible augmentation de l'incidence de la pauvreté est la résultante, d'une part, de la conjoncture économique défavorable durant la période 1985-1998 caractérisée par une détérioration des termes de l'échange et d'autre part, des troubles sociopolitiques que le pays a connus au cours de la dernière décennie.

La pauvreté sévit plus en milieu rural où son incidence est passée de 49% en 2002 à 62,45% en 2008. La zone d'intervention du projet est particulièrement touchée par une pauvreté qui se caractérise par une insécurité alimentaire croissante. En effet, l'indice de pauvreté rurale y est compris entre 59,2% et 85,1%, tandis qu'ailleurs en Côte d'Ivoire, ce taux oscille entre 44% et 62,9%. L'accroissement de la pauvreté rurale dans cette zone est principalement dû à la destruction du capital de production des agriculteurs, les difficultés d'écoulement et de commercialisation des produits agricoles, ainsi que le prix peu rémunérateur des cultures d'exportation. Le projet contribuera à réduire le taux de pauvreté, conformément aux objectifs assignés au document stratégique de réduction de la pauvreté et de relance du développement.

Le Projet permettra, en outre, une amélioration sensible de l'autosuffisance alimentaire grâce à une augmentation de la production estimée en année de croisière à 4 300 tonnes de riz paddy, 16 000 tonnes d'igname et 23 600 tonnes de manioc.

2.4. Contribution à l'amélioration de l'état des infrastructures rurales

L'Etat ivoirien, dans le cadre de ses différentes politiques, stratégies, programmes et projets de développement rural, a réalisé d'importants investissements en matière d'infrastructures rurales. Toutefois, en raison de la dégradation de la situation économique du pays, notamment depuis le déclenchement des troubles sociopolitiques et militaires, l'Etat rencontre des difficultés à assurer correctement l'entretien de la plupart de ces infrastructures. Cette situation est accentuée par l'absence de mécanismes efficaces d'appropriation des dites infrastructures par les communautés rurales. Ainsi, sur les 5 467 km de pistes rurales que compte la zone d'intervention du projet, environ 2 350 (soit 43%) sont à réhabiliter. Concernant les

aménagements hydro-agricoles, sur 1 670 ha de bas-fonds, 1435 ha sont à réhabiliter (86%).

Actuellement, l'état défectueux des routes, la forte dégradation des investissements hydro-agricoles et l'insuffisance des infrastructures de valorisation des produits agricoles freinent considérablement le développement de l'activité agricole. Cette situation contraint ainsi les populations à une agriculture de subsistance du fait du faible accès aux marchés agricoles et de la baisse récurrente des prix bord-champ. En plus de permettre la valorisation des productions agricoles, les actions du projet contribueront à l'accroissement de l'accès des producteurs aux marchés.

2.5. Insertion dans la dynamique de sortie de crise

Dans le cadre de la planification et du cadrage des interventions en matière de lutte contre la pauvreté, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'une Stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté adoptée en mars 2009. Centré sur les Objectifs de Développement pour le Millénaire, ce document constitue le cadre unique de référence pour tous action et programme appuyés par les partenaires au développement.

Le PRAREP s'insère dans les priorités définies par la Stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté, précisément dans l'axe stratégique relatif à l'amélioration de la création d'emplois et de richesses par le soutien au monde rural et la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance. L'approche du Projet cadre avec la vision stratégique qui souligne que la croissance du revenu par tête devra être couplée avec des mesures urgentes et spécifiques qui visent à améliorer le prix effectivement payé aux producteurs agricoles (qui sont majoritairement des ruraux pauvres) et à accorder un appui direct aux pauvres en termes de capital productif (semences améliorées à cycle court, crédit, etc.).

Par ailleurs, le PRAREP s'inscrit dans le cadre des réponses à la flambée des prix des denrées alimentaires de grande consommation enregistrée en 2008, suite à laquelle le Gouvernement s'est engagé à appuyer significativement le secteur agricole (notamment le riz, l'igname et le manioc) en vue de contribuer à la sécurité alimentaire.

Le projet entre également dans le cadre de la dynamique de reconstruction post-crise des zones fortement touchées, toute chose qui contribuerait à consolider le processus d'apaisement et de sortie durable de la crise.

Observations :

Il aurait été intéressant de voir l'évaluation ex-post des projets déjà achevés afin de tirer des leçons en faveur des projets en cours ou futurs. En rappel, Les

opérations concernées sont au nombre de douze (12), dont huit (08) sont déjà achevées, trois (03) en cours d'exécution et une (01) en démarrage.

En plus, de toutes ces vérifications et analyses, les besoins auraient pu être analysés suivant la méthode de l'arbre de problèmes si la Banque faisait des missions de conception dans son plan d'intervention. Le processus de définition de la hiérarchie entre les différents problèmes en considérant la relation cause - effet va faciliter la réflexion et la discussion entre les participants et peut conduire à des études ultérieures. Bien que l'arbre de problèmes soit la simplification de la réalité, c'est un outil utile qui permet de visualiser des relations complexes entre les problèmes qui forment une partie de la situation problématique. En outre, pour la Banque, les questions liées à l'étude de besoins et de marché devraient être analysées par les pays emprunteurs et doivent s'inscrire dans leurs Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté ; lesquels documents devant être en cohérence avec la stratégie d'intervention de la BOAD.

Propositions d'amélioration :

- En vue d'une bonne conduite des projets de développement agricole et rural, il serait souhaitable que la BOAD procède à une évaluation ex-post trois (3) ou cinq (5) après l'achèvement de ceux-ci selon leur spécificité. Les résultats de cette évaluation, devraient servir de repères dans le domaine de la préparation et de l'exécution des activités en cours et futures desdits projets ;
- Afin d'utiliser la technique de l'arbre de problèmes, il est suggéré à la Banque de procéder à des missions de conception dans ses plans d'interventions par une participation active dans les phases d'identification et de formulation des projets ;
- Il arrive que certains pays envoient simultanément des requêtes de financement de plusieurs projets sans préalablement procéder à leur priorisation. Dans le but donc d'une intervention rationnelle et efficace de la Banque, il est recommandé aux Etats de procéder à la priorisation de leurs projets et de veiller à l'adéquation de ceux-ci avec la stratégie d'intervention de la Banque.

3. ANALYSE DES OBJECTIFS ET DES STRATEGIES

Elle consiste à vérifier la cohérence entre les objectifs et les stratégies.

3.1. Analyse des objectifs

L'analyse des objectifs découle de celle des besoins et du marché. Conformément à la présentation du cadre logique, on distingue un objectif général et des objectifs spécifiques quantifiés. Il est prévu une annexe relative

au cadre logique qui donne le détail des objectifs du projet, les résultats attendus, ainsi que les hypothèses ou conditions d'atteinte des objectifs spécifiques fixés. Par exemple, une des hypothèses fondamentales dans le cadre du PRAREP est le retour définitif de la paix et de la stabilité politique dans ses zones d'intervention.

- ***L'objectif principal***

L'objectif principal du Projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire, tout en améliorant les conditions de vie des populations bénéficiaires et le développement économique de la zone.

L'objectif de la réduction de la pauvreté est généralement inscrit dans les Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) établis par les gouvernements des pays à faible revenu selon un processus participatif dans lequel s'impliquent à la fois les parties prenantes au niveau national et les partenaires extérieurs du développement, dont le FMI et la Banque mondiale. Le DSRP décrit les politiques et les programmes macroéconomiques, structurels et sociaux qu'un pays mettra en œuvre pendant plusieurs années pour promouvoir la croissance et réduire la pauvreté; il expose aussi les besoins de financement extérieur et les sources de financement connexes. La réduction de la pauvreté vise entre autres, l'atteinte de la sécurité alimentaire qui est définie par le Sommet mondial de l'alimentation de 1996 comme suite : « La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de mener une vie saine et active ». Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, le nombre de kilocalories nécessaires par personne et par jour situe entre 1500 et 2400.

- ***Les objectifs spécifiques***

Les objectifs spécifiques visés par le Projet sont :

- (i) doter environ 21 000 petits producteurs ruraux de riz, de manioc et d'igname d'un minimum d'actifs de production et d'accompagnements nécessaires au développement de leurs activités agricoles ;
- (ii) améliorer la disponibilité en qualité, en quantité et à un prix acceptable, des semences provenant de variétés améliorées pour l'exploitation de 8 400 ha de riz, 3 600 ha de manioc et de 2 500 ha d'igname ;
- (iii) équiper les bénéficiaires du projet d'infrastructures de production et de valorisation des produits agricoles.

Les objectifs du projet cadrent bien avec la stratégie d'intervention de la BOAD en matière de développement rural et agricole qui est de contribuer à la réalisation de la sécurité alimentaire des pays de l'UEMOA. Les domaines prioritaires de la stratégie d'intervention de la Banque dans le développement agricole et rural comprennent les investissements structurants dans l'environnement de la production.

- ***Les résultats attendus*** au terme du projet sont :

- 1 110 ha de bas-fonds sont aménagés pour le riz, dont 960 ha d'aménagements réhabilités et 150 ha de nouveaux aménagements avec prise au fil de l'eau ;
- 06 retenues d'eau sont construites, 40 ha sont aménagés à leur aval et l'ouvrage de vidange du barrage de Natio-Kobara est réhabilité ;
- les rendements actuels du riz, du manioc et de l'igname sont améliorés de 50% à 100% ;
- 3 600 ha additionnels de manioc et 2 500 ha d'igname sont emblavés ;
- 45 broyeuses de manioc et 45 râpeuses ainsi que 90 abris intégrant un magasin pour ces équipements sont installés/construits ;
- 300 km de pistes de désenclavement sont réhabilités/réalisés ;
- 22 marchés villageois couverts sont réhabilités/construits ;
- 6 unités de transformation du manioc frais sont installées ;
- 2 mini rizeries sont installées et équipées de 2 magasins de stockage de riz (200 tonnes chacun) de matériels divers (bascales, humidimètres, pesons, etc.) ;
- 40 forages positifs sont réalisés.

La matrice du cadre logique du projet (cf. annexe 2), élaboré par l'équipe d'évaluation, fait ressortir la cohérence entre l'objectif principal, les objectifs spécifiques et les résultats attendus. Cet outil facilite le suivi et l'évaluation du projet.

3.2. Analyse des stratégies

L'analyse des stratégies est menée sur la base de la stratégie nationale, de la stratégie d'intervention de la Banque dans le domaine du développement agricole et rural et des expériences antérieures de la Banque dans le domaine. Les stratégies retenues dans le cadre du PRAREP sont : i) le faire-faire qui consiste à mettre en place une unité de gestion du projet légère qui loue sur la base des contrats spécifiques les services des structures compétentes ; ii) l'approche participative qui concerne l'implication étroite des bénéficiaires et des collectivités locales en vue de créer les conditions de la pérennité de l'impact du projet ; iii) la synergie avec les projets intervenant dans la zone concernée ; iv) le choix de privilégier autant que possible l'option HIMO pour les travaux de mise place des infrastructures rurales ; v) la stratégie visant à privilégier l'option de réhabilitation des infrastructures existantes dégradées plutôt que d'en construire de nouvelles.

- *Stratégie d'intervention du projet*

La stratégie d'intervention du Projet repose sur plusieurs principes à savoir : (i) la mise en œuvre d'une approche participative ; (ii) la valorisation des acquis techniques et méthodologiques du PNR et des projets intervenant dans la zone d'intervention du projet ; (iii) la mise en œuvre du projet en partenariat avec les Organisations Paysannes, les structures déconcentrées de l'Administration et les collectivités locales.

- *Stratégie de mise en valeur et de pérennisation des activités*

La mise en valeur des bas-fonds rizicoles, des champs de manioc et d'igname sera assurée par les paysans avec l'appui du PNR, l'ANADER et du FIRCA.

- *Organisations des paysans (OP)*

Pour les bas-fonds en réhabilitation, il s'agit de redynamiser et renforcer les capacités des organisations existantes.

Pour les nouveaux bas-fonds, les producteurs concernés seront organisés en organisation paysanne. Chaque OP sera dirigée par un bureau élu par l'ensemble des paysans, conformément aux textes en vigueur. Les attributions de ce bureau seront les suivantes : (i) servir de relais entre les services d'encadrement et les paysans ; (ii) assurer la gestion des sites aménagés ; (iii) assurer la réception et la distribution des intrants agricoles ; (iv) recenser les besoins en crédits et adresser une demande groupée aux structures de financement, ainsi qu'organiser le remboursement des crédits obtenus.

- *Entretien des infrastructures rurales*

Un projet d'arrêté est en préparation à l'initiative du PNR pour fixer les modalités de création, de gestion (exploitation et maintenance) en matière d'aménagement hydro agricole dans le cadre du transfert de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales. En attendant la signature et la mise en application de cet arrêté, l'entretien des aménagements hydro-agricole se fera comme suit :

- les travaux d'entretien courant à la charge des exploitants concerneront les opérations qui ne nécessitent pas une expertise particulière. Il s'agit par exemple des travaux de débroussaillage, de curage, de réparation de berges de canal, de fermeture de ravines etc. Ces travaux seront réalisés systématiquement par les exploitants eux-mêmes sans frais financiers. Par contre, les opérations telles que le graissage des vannes, la pose de peinture sur les vannes, la consolidation d'ouvrages en béton ou en maçonnerie, nécessiteront l'achat de produits (graisse, peinture, ciment) et le recours dans certains cas à un ouvrier qualifié externe à titre onéreux. Ces travaux pourront être financés sur un fonds de maintenance alimenté par des redevances que le projet aidera à mettre en place ;
- un guide pratique de maintenance des aménagements à l'usage des exploitants, sera élaboré par le projet avec l'appui du PNR et mis en place sur chaque site aménagé. Ce guide identifiera les opérations de surveillance systématique et les opérations d'entretien courant à la

charge des exploitants. Il indiquera la périodicité de chaque opération et le moment optimum de sa réalisation.

Pour les pistes rurales, les Conseils Généraux en tant que maître d'Ouvrage assureront l'entretien de ces pistes de concert avec les populations bénéficiaires : (i) l'entretien courant sera pris en charge par les populations organisées au sein de comités villageois d'entretien routier (CVER) ; les Conseils Généraux fourniront le matériel et les équipements nécessaires pour l'exécution des travaux; (ii) l'entretien périodique intervient en moyenne tous les cinq ans ; le financement de cette opération relèvera de la responsabilité des Conseils Généraux.

Pour les autres infrastructures collectives (magasin, marché, mini rizerie etc.), des Comité de Gestion et d'Entretien (COGES) seront mis en place. Les redevances versées serviront en partie à l'entretien de ces infrastructures.

- *Stratégie de Commercialisation des productions agricoles*

Les productions nettes du projet de l'autoconsommation seront librement commercialisées par les producteurs ou leur coopérative. La vente sous forme de riz décortiqué sur les marchés villageois ou dans les grands centres urbains devra être privilégiée. Dans ce sens, le projet installera au profit des producteurs deux mini rizeries et le matériel de conditionnement nécessaire.

Concernant le manioc et l'igname, le Projet appuiera les groupements pour l'acquisition d'ateliers de transformation.

Par ailleurs, le projet réhabilitera ou construira 22 marchés en vue de faciliter l'écoulement des productions agricoles.

Observations :

S'agissant de l'analyse des objectifs et des stratégies, il est à noter que la cohérence entre les activités, les objectifs spécifiques et l'objectif principal du PRAREP est examinée de façon quantitative et qualitative par les évaluateurs.

Dans le cas du PRAREP, l'une des hypothèses fondamentales à l'attente des objectifs spécifiques est le retour définitif de la paix et de la stabilité politique dans ses zones d'intervention. Cependant, la situation politique actuelle risquerait de compromettre l'atteinte des objectifs du projet si rien n'est fait.

L'analyse des stratégies a fait l'objet d'une étude approfondie par l'équipe d'évaluation du PRAREP lors de la mission sur le terrain en Côte d'Ivoire autour des points suivants : (i) la mise en œuvre d'une approche participative ; (ii) la valorisation des acquis techniques et méthodologiques du PNR et des projets intervenant dans la zone d'intervention du projet ; (iii) la mise en œuvre du

projet en partenariat avec les Organisations Paysannes, les structures déconcentrées de l'Administration et les collectivités locales.

Les différentes stratégies possibles ont été d'abord étudiées avant que la stratégie la plus appropriée pour l'objectif choisi soit arrêtée. Ces stratégies ont été analysées et comparées entre elles sur la base de critères qui sont différents d'une situation à une autre.

La Banque suppose que l'analyse du passage de la relation cause-effet de l'arbre de problèmes à la relation moyen-fin de l'arbre d'objectifs relève de la compétence du pays emprunteur. Elle se préoccupe de s'assurer que l'objectif du projet contribuera à l'atteinte de l'objectif global. Cela a été le cas du PRAREP.

Les projets soumis au financement de la BOAD ne contiennent pas très souvent la matrice du cadre logique.

Pour pallier cette insuffisance et s'assurer de la cohérence entre les ressources, les activités, les résultats, les objectifs spécifiques et l'objectif global, l'équipe d'évaluation élabore elle-même la matrice du cadre logique du projet au retour de la mission.

Cette situation, n'est pas orthodoxe de notre point de vue dans la mesure où les initiateurs du projet doivent eux-mêmes élaborer ladite matrice suivant l'approche du cadre logique. Pour cela, une formation appropriée est nécessaire si besoin.

Dans ce contexte, le rôle de la Banque consisterait à analyser et à valider cette matrice.

Proposition d'amélioration :

Analyser la cohérence entre les objectifs et les résultats et la logique d'intervention du projet sur la base de la matrice du cadre logique élaborée par le promoteur. Cela, pourrait éviter à la BOAD, d'être juge et partie à la fois ce qui lui permettrait d'être plus critique et objective.

4. ANALYSE TECHNIQUE ET SOCIALE

La faisabilité technique et sociale du PRAREP est analysée et appréciée suivants les points ci-dessous:

4.1. Description technique du projet par composante

Le projet comprend les trois composantes suivantes : (i) réhabilitation agricole ; (ii) infrastructures rurales ; et (iii) Coordination et gestion du Projet.

Réhabilitation agricole

Le but de cette composante est de créer les bases de la relance des activités agricoles par la réhabilitation à court terme, des actifs de production agricole des populations vulnérables et le renforcement des capacités des producteurs de matériel végétal de reproduction de riz, de manioc et d'igname.

La composante s'articulera autour de deux (02) sous-composantes : (i) fourniture de semences, autres intrants et petits matériels agricoles, et (ii) l'appui à la production rizicole et racines/tubercules. Des appuis conseils, la vulgarisation et le renforcement des capacités à la base seront apportés par le Projet, comme appuis directs sur les cycles de production des cultures vivrières retenues.

- Sous composante « fourniture de semence, autres intrants et petits matériels »

Cette sous composante vise à contribuer à la reconstitution des stocks de semences de qualité, indispensables à la reprise des activités agricoles par les petits producteurs ruraux. Elle comprend les trois volets ci-après : i) appui à la production de semences certifiées de riz, de semenceaux d'igname et de boutures manioc en quantité et en qualité ; ii) distribution des semences certifiées aux paysans et pérennisation de l'activité d'approvisionnement de ces paysans en semences ; et iii) fourniture de kits de réhabilitation aux ménages les plus vulnérables, comprenant des semences, des outils agricoles et des autres intrants.

Les objectifs de production de semences certifiées et de bonne qualité sont de : (i) 1080 tonnes de paddy semence pour le riz dont 180 tonnes pour le riz pluvial ; (ii) 5 000 tonnes de semenceaux d'igname ; et (iii) 3,5 millions de mètres linéaires de boutures de manioc. Il sera fourni environ 50 kg de semences certifiées de riz par hectare de rizière à mettre en place que ce soit en culture pluviale ou en culture irriguée. Deux (02) tonnes de semenceaux d'igname seront fournies pour la mise en place d'un hectare de champ d'igname et 1000 mètres linéaires de boutures de manioc par hectare de plantation.

- Sous composante « appui à la production rizicole et de racines/tubercules »

Cette sous composante vise à améliorer la productivité et la production de ces cultures par la promotion d'itinéraires techniques et les formations et appuis/conseils en vue d'une meilleure organisation de leur production et de leur commercialisation. Les actions à initier se déclinent en trois axes majeurs ci-après : i) le renforcement des capacités techniques des bénéficiaires à entreprendre et gérer les activités de production ; ii) l'appui/accompagnement

nécessaire à la structuration des bénéficiaires en vue d'asseoir les bases de leur autopromotion ; et iii) le soutien à la vulgarisation des innovations qui contribuent au développement des activités des bénéficiaires et à la protection de l'environnement.

Infrastructures rurales

Cette composante vise la mise en place d'infrastructures et d'équipements de production, de valorisation des produits agricoles et d'accès aux marchés qui favoriseront l'accroissement de la disponibilité en produits alimentaires et le profit tiré par les petits producteurs ruraux de l'activité agricole. Elle comprend quatre (04) sous composantes : (i) infrastructures de désenclavement (pistes, ponceaux, dalots, buses) ; (ii) aménagements hydro agricoles (périmètres irrigués et bas fonds) ; (iii) infrastructures et équipements pour la valorisation des produits agricoles (stockage, conditionnement, transformation et commercialisation) ; et (iv) mesures d'impact environnemental et social.

Pour la pérennisation des investissements, des mécanismes de gestion, de maintenance et de renouvellement des infrastructures et équipements seront mis en place en concertation avec toutes les parties prenantes et les capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires directs renforcées.

- Sous composante « infrastructures de désenclavement »

Cette composante concerne la réhabilitation ou l'aménagement pistes d'accès aux sites de production reliant les zones d'importantes productions aux marchés de proximité pour réduire ainsi l'insécurité alimentaire.

Les interventions porteront sur un linéaire de 300 km, composé comme suit : reprofilage lourd (consolidation de la couche de roulement) de 210 km (70% de l'objectif) ; réhabilitation (pose d'une nouvelle couche de roulement) de 60 Km (20%) ; et réalisation de 30 Km de nouvelles pistes pour l'accès aux nouveaux sites aménagés (10%). Les ouvrages d'art (ponceaux, dalots, buses) seront également entretenus ou réhabilités en cas de nécessité.

- Sous composante « aménagements hydro-agricoles »

Les actions retenues au titre du volet « aménagements hydro-agricoles » visent à favoriser une meilleure maîtrise de l'eau dans les bas fonds et à contribuer ainsi à la stabilisation, à la sécurisation et à l'accroissement des productions agricoles.

Le projet portera son intervention sur la réhabilitation de 960 ha de bas fonds et l'aménagement de 40 ha de nouveaux périmètres irrigués en aval de 06 retenues d'eau à construire dans le département de Bouna. Il est également prévu la réhabilitation de l'ouvrage de vidange du barrage de Natio-Kobadara

ainsi que l'aménagement de 150 ha de nouveaux périmètres irrigués avec prise au fil de l'eau.

- *Sous composante « infrastructures et équipements pour la valorisation des produits agricoles »*

Le projet contribuera à une meilleure valorisation des produits agricoles à travers l'amélioration des conditions de stockage, de conditionnement, de transformation et de mise en marché. Les actions envisagées permettront aux petits producteurs et transformateurs ruraux d'avoir un débouché pour leurs produits et de tirer, par la création d'une valeur ajoutée, un meilleur profit de leurs activités. Les équipements de valorisation et de mise en marché des produits agricoles prévus sont : (i) 45 broyeuses de manioc ; (ii) 45 râpeuses de manioc ; (iii) 90 magasins intégrant l'abri de transformation de manioc ; (iv) 06 unités de transformation de manioc avec chacune un magasin intégrant l'abri de l'unité ; (v) 02 mini rizeries munies chacune d'un magasin de capacité 200 tonnes et (vi) la construction ou réhabilitation de 22 marchés villageois. Il est également prévu le renforcement des capacités des bénéficiaires par des formations.

Le projet élaborera et validera les critères d'éligibilité en collaboration avec les communautés bénéficiaires de concert avec les collectivités. En outre, l'installation d'une unité fera l'objet d'une étude préalable qui établira le niveau ou les conditions de rentabilité de l'activité.

- *Sous composante « mesures d'impact environnemental et social »*

Le projet appuiera des mesures visant à améliorer les conditions de vie des populations de la ZIP et à prévenir les dégradations environnementales par entre autres. A ce titre il est prévu la réalisation de 40 forages positifs au profit.

Par ailleurs, un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) sera établi à la suite d'une EIES spécifique relative à chaque infrastructure majeure à réaliser (pistes, barrages, aménagements hydro-agricoles etc.). Ce plan définira de façon détaillée les mesures de mitigation nécessaires pour atténuer les impacts négatifs sur l'environnement et le milieu humain et indiquera le coût ainsi que les structures responsables de la mise en œuvre de ces mesures.

Composante Coordination et Gestion du Projet

Cette composante concerne la programmation, la coordination des interventions du projet, l'administration des contrats et conventions, de la gestion financière et du suivi évaluation. L'Unité de Coordination du Projet (UCP) qui sera mise en place est chargée notamment : i) d'assurer la gestion des ressources financières, humaines et matérielles du projet en relation avec des directions du Ministère de l'Economie et des Finances, ii) de mettre en œuvre le

système de suivi évaluation du projet en harmonie avec le système de suivi évaluation du MINAGRI et du DSRP, iii) d'assurer la préparation, l'engagement et, le suivi des passations des marchés ; iv) d'organiser la coordination et la synergie les autres projets/programmes, (v) de veiller à la mise en œuvre des recommandations du comité national d'orientation stratégique (CNOS), (vi) d'élaborer les rapports périodiques sur la mise en œuvre du projet, (vii) de faire réaliser des enquêtes et des études dans le cadre de la mise en œuvre du projet, et (viii) de préparer les missions d'audit et de supervisions. Ces missions de l'UCP seront entérinées par un arrêté du Ministre en charge de l'Agriculture.

4.2. Zone du PRAREP

Les points qui ont fait l'objet d'analyse sont la localisation, les milieux physique et humain, le système foncier et les activités économiques de la zone.

Localisation

Le projet couvrira les pôles de développement du Nord (départements Korhogo, Ferkessedougou, Boundiali et Tingréla), du Centre-Nord (départements de Bouaké, Béouni, Sakassou et Katiola), et du Nord-Est (département de Bouna), jugés prioritaires pour répondre de manière pressante à la situation d'insécurité alimentaire et de pauvreté accrue des populations rurales.

Milieux physique et humain

Du point de vue hydro-écologique la zone d'intervention du projet est caractérisée :

- au Centre-Nord par un climat de type soudano-guinéen avec deux saisons des pluies correspondant à une zone de transition entre la zone forestière et la savane. Les précipitations annuelles varient entre 1 200 mm et 1 500 mm. Il s'agit d'une grande saison des pluies allant de mars à juin et d'une petite saison des pluies qui part de septembre à octobre. C'est une zone de savane arborée traversée par plusieurs cours d'eau notamment le Bandama et le Kan ;
- au Nord par un climat de type soudanien tropical avec une seule saison des pluies. La pluviométrie annuelle varie entre 900 mm et 1200 mm et la végétation est de type savane herbacée.

La population de la zone d'intervention du projet est estimée à environ 4,2 millions d'habitants représentant 20,2% de la population totale du pays, avec une incidence de pauvreté moyenne supérieure à 60% en milieu rural. Ainsi, le Projet pourrait toucher environ 86 000 ménages ruraux pauvres, soit environ 600 000 personnes, ce qui représente 20 % de la population de la zone d'intervention du programme, répartie dans près de 600 villages (1000 hab. /villages).

Système foncier

Le régime foncier traditionnel a un caractère collectif. Les différentes portions de terre mises en valeur par les ancêtres deviennent directement la propriété des descendants. Le droit de jouissance des terres relève de la compétence du père qui fournit une parcelle à son fils en âge de travailler.

Les allochtones qui ne sont pas membres des lignages détenteurs de droits fonciers doivent se trouver des tuteurs autochtones du village. Les allochtones n'ont qu'un droit d'usufruit sans aucune possibilité d'aliénation de la terre.

Le Gouvernement a mis en place une loi sur le foncier promulguée le 23 décembre 1998 et le décret fixant les modalités d'application au domaine foncier rural a été pris le 13 octobre 1999. Selon ladite loi, le domaine foncier rural est constitué par l'ensemble des terres mises en valeur ou non. Il constitue un patrimoine national auquel toute personne physique ou morale peut accéder. Toutefois, seuls l'Etat, les collectivités publiques et les personnes de nationalité ivoirienne sont admis à en être propriétaires. La propriété d'une terre du domaine foncier rural est établie à partir de l'immatriculation de cette terre au Registre Foncier ouvert à cet effet par l'Administration et en ce qui concerne les terres du domaine coutumier par le certificat foncier.

Activités économiques

De nombreuses activités de transformation manuelles artisanales sont opérées par les femmes qui alimentent les marchés locaux en produits semi-finis et finis : farine de manioc ou de maïs, attiéké, pâte d'arachide, beurre de karité, gombo séché, etc. Il existe une forte demande de technologies nouvelles et d'équipements de la part des femmes pour de nouvelles opportunités de transformation, qui seraient très utiles pour satisfaire la demande locale tout en réduisant la pénibilité du travail et en générant de nouveaux emplois.

La commercialisation des produits d'exportation est réalisée par des établissements spécialisés détenus principalement par des commerçants libanais. Quant à la commercialisation des produits vivriers, elle est peu organisée et est le fait d'intermédiaires qui collectent les produits bord champ et les vendent sur les différents marchés. Cette forme de transaction profite davantage aux intermédiaires qu'aux producteurs.

L'insuffisance des infrastructures de valorisation des produits agricoles freine considérablement le développement de l'activité agricole et contraint les populations à une agriculture de subsistance.

4.3. Calendrier d'intervention du PRAREP

L'analyse d'intervention du projet concerne l'exécution du projet et l'attribution des parcelles.

Exécution du projet

Le projet sera exécuté sur une période de cinq (05) ans. La première sera consacrée à la mise en place de l'équipe de projet et à l'exécution des études. Les trois années suivantes seront réservées à la réalisation des infrastructures. L'encadrement et le suivi de la mise en valeur se poursuivront jusqu'à la 5^{ème} année.

Attribution des parcelles

Le processus d'attribution des terres des bas fonds nouvellement aménagés démarrera avec le début des travaux d'aménagement par une sensibilisation en vue d'identifier les bénéficiaires potentiels. Ensemble avec ces candidats à l'exploitation, l'UCP et l'ANADER détermineront les critères d'attribution qui seront validés par l'Autorité Administrative.

A la fin des travaux d'aménagement, les exploitants seront installés sur la base des critères établis. Un plan parcellaire identifiant la position de chaque exploitant sera élaborée et validé par l'Autorité Administrative.

4.4. Coût du PRAREP

Le coût total du projet est estimé à 12 514 M FCFA HT, soit 14 152 M FCFA TTC. Le coût hors taxes du projet comprend des dépenses en devises de 2 402 M FCFA (19%) et des dépenses en monnaie locale de 10 112 M FCFA (81%). Les imprévus physiques ont été estimés à 5 % et les provisions pour hausse des prix à 3% l'an.

Le coût total du projet, dont le détail est présenté en annexe 3, se résume comme suit :

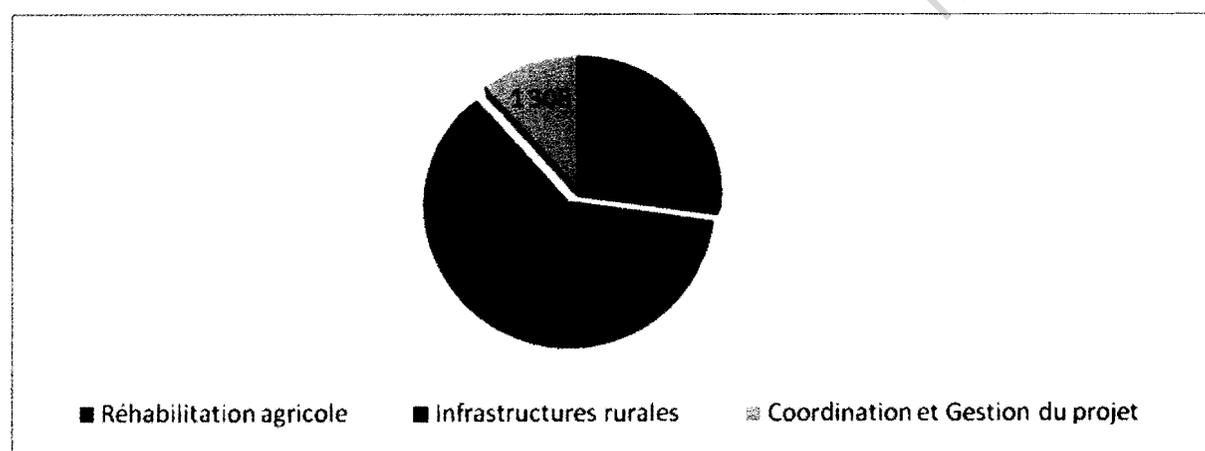
TABLEAU 5 : COUT TOTAL DU PROJET EN M F CFA

COMPOSANTES	Coût total	Coût en monnaie locale	Coût en devises	Taxes	Coût total TTC
1- Réhabilitation agricole	3 160	2 879	281	0	3 160
1.1. Fourniture d'intrants et matériels agricoles	1 393	1 253	139	0	1 393
1.2. Appui à la production agricole	1 767	1 626	141	0	1 767
2- Infrastructures rurales	7 115	5 336	1 779	1 276	8 391
2.1. Pistes de désenclavement	2 495	1 872	624	449	2 945
2.2. Aménagements de bas-fonds	2 886	2 165	722	517	3 403
2.3. Mesures d'accompagnement	381	286	95	66	447
2.4. Equipements de transformation et mise en marché	1 353	1 014	338	243	1 596
3- Coordination et Gestion du projet	1 308	1 125	183	242	1 551
TOTAL COUT BASE	11 583	9 341	2 242	1 518	13 101
Imprévus physiques (5%)	549	439	110	70	619
Provisions pour hausse des prix (3% l'an)	382	332	50	50	432
COUT TOTAL	12 514	10 112	2 402	1 638	14 152

Source : études de faisabilité du PRAREP

Les coûts des différentes composantes représentés par le graphique ci-après incluent les études à réaliser ainsi que la supervision, le contrôle et la surveillance des travaux.

GRAPHIQUE 1 : COUT DU PROJET PAR COMPOSANTE EN M F CFA



Source : nous-mêmes.

Observations :

En matière d'analyse technique et sociale, la Banque a passé en revue de façon approfondie les questions relatives à l'analyse des composantes techniques, de la zone du projet, du calendrier d'exécution du projet, du coût du projet, aux choix des technologies et techniques adéquates, à l'implication des bénéficiaires etc.

La participation de plus en plus accrue de la BOAD au financement de projets de développement agricole et rural, lui a permis d'accroître ses compétences en matière de réalisation d'infrastructures rurales. Ce qui lui confère un avantage comparatif dans ce domaine par rapport aux autres partenaires financiers.

Par contre, les aspects liés à la stratification sociale, au revenu « per capita » des zones concernées, aux caractéristiques démographiques et socioculturelles pourraient être analysés si la Banque disposait de sociologue chargé de la prise en charge de l'aspect social.

Proposition d'amélioration :

Les modalités d'entretien et de maintenance sont prévues de même qu'un dispositif d'attribution des terres aménagées. Il faudrait toutefois s'assurer que les ressources prévues pour l'entretien et la maintenance soient disponibles en temps opportun d'une part et que les critères d'attribution retenus soient respectés par les organes chargés de les mettre en œuvre d'autre part.

5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DU PRAREP

L'organisation à mettre en place pour l'exécution des différentes composantes du projet est analysée par l'équipe d'évaluation du PRAREP. Elle fait ressortir les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes ainsi que le calendrier d'exécution du projet.

5.1. Maîtrise d'ouvrage

Le maître d'ouvrage du Projet est la République de Côte d'Ivoire, représentée par le Ministère de l'Agriculture.

L'Unité de Coordination du Projet (UCP) assurera la maîtrise d'œuvre globale du projet. Elle sera appuyée par des bureaux d'études, des ONG et des prestataires de services. Les Conseils Généraux assureront la maîtrise d'ouvrage des infrastructures rurales.

5.2. Structures de gestion du PRAREP

La mise en œuvre du Projet sera assurée par : (i) le Comité National d'Orientation Stratégique ; (ii) les Comités Régionaux de Pilotage (COREP) ; (iii) l'Unité de Coordination du Projet (voir organigramme du PRAREP en annexe 4).

Comité National d'Orientation Stratégique

Le Comité National d'Orientation Stratégique (CNOS) sera chargé de valider les Programmes de Travail et de Budgets Annuels (PTBA) ainsi que le suivi et l'évaluation des activités chaque semestre. Les réunions semestrielles d'évaluation des activités analyseront les bilans des activités du projet.

Le CNOS sera constitué de décideurs au niveau national, représentant les différentes parties prenantes (Administration, Collectivités territoriales, Producteurs Agricoles) qui ont pris part au processus de conception du Projet. La présidence du CNOS sera assurée par le Ministre de l'Agriculture ou de son représentant. Le CNOS sera composé de représentants des structures suivantes : ANOPACI (2), ADDCI (Association des Districts et Départements de Côte d'Ivoire), trois Présidents des COREP, Direction Générale du Budget et des Finances, Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Parapublique, Directeur Général du Plan, du Secrétaire Technique Permanent de la Stratégie de la Réduction de la Pauvreté, de la DECOP qui assurera le secrétariat. Le Coordonnateur du PRAREP participera aux travaux du CNOS à titre d'observateur.

Comités Régionaux de Pilotage

Les Comités régionaux de pilotage seront des organes consultatifs au niveau de chaque région administrative. Les programmes annuels de travail et de budgets de chaque région seront élaborés sous l'égide des COREP. Les COREP assureront le suivi de la mise en œuvre du PRAREP. Ces comités régionaux seront présidés par le Préfet de Région, qui préside par ailleurs le Comité régional de Suivi du DSRP et le secrétariat sera assuré par le DRA. Seront membres de ces COREP, les représentants en région des membres du CNOS, les représentants des autres projets intervenant dans la région.

Le CNOS et les COREP seront créés par un arrêté du Ministre en charge de l'Agriculture.

5.3. Unité de Gestion du Projet (UCP)

L'UCP sera dirigée par un Coordonnateur du Projet, assisté d'un Responsable en Suivi-évaluation, d'un Ingénieur Agronome/Responsable de la composante Réhabilitation agricole et d'un Ingénieur Génie Rural/Responsable de la composante Infrastructures rurales, un assistant en Passations des Marchés, un chef comptable et d'un personnel de soutien seront mis en place (02 secrétaires, 03 chauffeurs).

Les Directions Régionales de l'Agriculture (DRA) du MINAGRI (Bouaké pour la région de la vallée du Bandama et Korhogo pour la région des Savanes) et la Direction Départementale de Bouna dans la région du ZanZan appuieront le projet dans le suivi des réalisations. Elles seront dotées de moyens logistiques

(un véhicule 4X4) et le personnel impliqué dans les activités du projet bénéficiera d'indemnités.

5.4. Plan d'exécution du PRAREP par composante

L'analyse du plan d'exécution a été faite par composante du projet.

Réhabilitation agricole

Le PNR sera responsable de la coordination de la production des semences des variétés améliorées de riz et à ce titre, il passera des contrats de sous-traitance avec les différents acteurs (ANADER, CNRA, ANASEMCI, ANARIZ, Coopératives rizicoles, Service Officiel des Semences et Plants) intervenants dans le processus de production de semences certifiées. Par ailleurs, en collaboration avec les associations régionales des Semenciers, membres de l'ANASEMCI, le PNR procédera à l'identification et la sélection des paysans multiplicateurs de semences. Les paysans multiplicateurs signeront avec le PNR soit à titre individuel, soit en qualité de groupement, un contrat de multiplication de semences.

Dans le cadre de ce projet, les variétés de riz sont celles qui ont été inscrites au catalogue par l'ADRAO et l'institution en charge de la production des semences de pré base et de base est le Centre National de la Recherche Agronomique (CNRA) de Côte d'Ivoire.

La coordination de la production des boutures et semenceaux de manioc/Igname de variétés améliorées sera assurée par l'ANADER, dans le cadre d'une convention avec l'UCP du Projet. Les variétés de manioc et d'igname retenues sont celles qui ont été inscrites au catalogue régional par l'IITA et les institutions en charge de fournir le matériel végétal sont le Centre National de la Recherche Agronomique (CNRA) et le Centre Suisse de Recherche Scientifique (CSRS) qui ont collaboré avec l'IITA pour l'évaluation de ces variétés. Les paysans multiplicateurs regroupés au sein des Associations Régionales de Semenciers signeront en qualité de groupement un contrat avec l'ANADER.

Les semences de riz ainsi que les boutures et semenceaux de manioc/Igname seront certifiées par le Service Officiel des Semences et Plants du MINAGRI sur la base des résultats du contrôle au champ et des résultats de l'analyse en laboratoire du LANADA de Yamoussoukro.

En vue d'assurer la pérennisation du schéma de diffusion des variétés améliorées de riz, de manioc et d'igname auprès des producteurs, un mécanisme opérationnel de « crédit de semences renouvelable » sera mis en place. Ce mécanisme consiste globalement à veiller à ce que les semences

fournies à un producteur soient remboursées en fin de campagne en une quantité équivalente afin de pouvoir en donner à de nouveaux demandeurs.

La mise à disposition des kits comprenant des semences, des outils agricoles et des autres intrants sera organisée par la FAO au profit des bénéficiaires ciblés.

Pour le riz comme pour le manioc/igname, il est prévu des actions de renforcement des capacités techniques, matérielles et organisationnelles des acteurs à produire et à conserver les semences, à conduire les activités de production, transformation et commercialisation.

Le FIRCA coordonnera cette activité qui sera réalisée par des prestataires sélectionnés et identifiés (ANADER, CSRS, CNRA, Coopératives agricoles, etc.), sur la base d'un cahier de charges précis, tenant compte des besoins spécifiques des bénéficiaires sur les cycles de production. A cet effet, le FIRCA passera une convention avec l'UCP pour la mise en œuvre de ce volet.

Infrastructures rurales

Les études techniques relatives aux pistes rurales et aux bas fonds à aménager seront exécutées par des bureaux d'études.

La fourniture des équipements de transformation se fera à l'entreprise de même que les travaux d'aménagement des bas-fonds, la construction des magasins, de marchés et de pistes rurales.

L'AGERROUTE assurera la maîtrise d'ouvrage déléguée de la sous composante « infrastructure de désenclavement » à travers une convention avec l'UCP.

L'ONEP assurera la supervision de la réalisation des forages à travers ses directions territoriales de l'hydraulique concernées.

L'UCP s'attachera les services d'ingénieurs-conseils spécialisés qui seront chargés du contrôle et de la surveillance des travaux de construction de pistes rurales, d'aménagement des bas-fonds et de réalisation des forages.

5.5. Système de suivi-évaluation

Un système de suivi-évaluation interne relevant de l'UCP pour assurer la programmation, le suivi et la coordination des différentes composantes et activités du Projet sera mis en place. Des enquêtes ponctuelles, dont une enquête de référence au démarrage du projet, pourront être conduites pour diagnostiquer et préconiser des solutions aux problèmes éventuels qui pourront survenir durant l'exécution du projet. En outre, deux missions de suivi-évaluation externe, à mi-parcours et à la fin du projet, seront confiées contractuellement à un bureau d'études spécialisé.

Observation :

Les structures de gestion du projet ainsi que les rôles et responsabilités y afférents ont été définis. Cependant, les interférences politiques et l'instabilité institutionnelle sont de nature à impacter négativement le fonctionnement normal de ces structures.

Proposition d'amélioration :

Assurer la stabilité organisationnelle et institutionnelle du projet en l'épargnant des interférences politiques en conférant une autonomie d'organisation et de fonctionnement aux unités de gestion.

6. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE

L'analyse financière est menée au niveau des différents modèles d'exploitation type identifiés dans la zone du projet pour évaluer les effets financiers du projet sur les bénéficiaires, ce qui permet d'apprécier leur incitation à participer au projet. Les données utilisées dans les calculs (rendements, prix, etc.) proviennent essentiellement des études socioéconomiques et financières faites par le promoteur, la collecte sur le terrain lors de la mission d'évaluation et rapports de fin d'exécution de projets similaires. Pour apprécier l'impact financier du projet sur l'exploitant, la Banque utilise un critère spécifique, la valorisation de la journée de travail. Ce critère est pertinent dans la mesure où il indique le surplus de revenu que l'exploitant gagnerait par jour de travail familial.

La rentabilité économique vise à apprécier l'effet sur le plan économique du projet du point de vue de l'économie nationale dans son ensemble. En général, pour les projets de développement rural, il est exigé un taux de rentabilité minimum de 12%. Le taux de rentabilité économique du PRAREP (15,7%) est relativement appréciable pour un projet de développement agricole et rural. Les tests de sensibilité indiquent que la rentabilité du projet resterait acceptable dans les hypothèses retenues. La rentabilité du projet serait d'autant plus importante que certains avantages socioéconomiques du projet n'ont pas été pris en compte dans les calculs : effets sur l'emploi, exploitation des équipements et certaines infrastructures (pistes, forages, mini-rizeries, équipements de transformation de manioc, réhabilitation de marchés villageois), réduction de l'exode rural, effet induit sur l'économie de la zone, etc.

Le plan de financement, les modalités d'acquisition des biens, services et travaux, et les procédures de décaissement ont fait l'objet d'une vérification.

Le profil de financement du PRAREP fait intervenir la BOAD (56,0%), le FIDA (36,4%), l'Etat ivoirien (7,0%) et les bénéficiaires (0,6%).

La BOAD finance la composante « infrastructure rurale » et partiellement la composante « coordination et gestion du projet » ; la contribution du FIDA

concerne le financement de la « composante réhabilitation agricole » et la composante « coordination et gestion du projet ».

L'Etat ivoirien intervient pour financer des études techniques et d'impact environnemental et social et la réalisation des forages et autres. Quant à la contribution des bénéficiaires, elle concerne essentiellement leur participation physique aux travaux d'aménagement de bas-fonds et de pistes rurales.

Les acquisitions des biens et services dans le cadre de l'ensemble des financements de la Banque se feront conformément aux procédures et directives de la BOAD en la matière.

6.1. Analyse financière du projet

L'analyse financière consiste à évaluer les effets financiers du projet sur les principaux bénéficiaires. Elle vise à apprécier les incitations de chaque groupe de bénéficiaires à participer au projet et à évaluer la viabilité des activités à promouvoir dans le cadre du projet. Cette analyse est basée sur la comparaison des flux financiers nets (produits – charges) dégagés dans la « situation sans projet » à ceux qui seraient obtenus dans la « situation avec projet ». Le critère d'analyse financière retenu est la valorisation de la journée de travail, concept qui intègre la notion de revenu monétaire et de l'autoconsommation.

- Méthodologie et modèles d'exploitation retenus

Sur la base de la typologie des exploitations agricoles recensées dans la zone du projet et des spéculations ciblées, quatre modèles d'exploitation-type ont été retenus pour mesurer l'impact financier du PRAREP : le modèle type igname (modèle 1) ; le modèle type manioc (modèle 2) ; le modèle type riz plateau (modèle 3) ; et le modèle type riz de bas-fond (modèle 4).

TABLEAU 6: MODELES D'EXPLOITATION TYPE RETENUS

Modèles	Principale culture	Cultures secondaires	Superficie de l'exploitation	
			Sans projet	Avec projet
Modèle 1	Igname	Maïs, manioc, arachide	1,15 ha	1,20 ha
Modèle 2	Manioc	Maïs, igname, arachide	1,25 ha	1,35 ha
Modèle 3	Riz plateau	Maïs, arachide	1,70 ha	2,00 ha
Modèle 4	Riz bas-fond	Maïs, arachide	0,90 ha	1,00 ha

Source : études de faisabilité du PRAREP

Le taux d'intensification culturelle retenu pour les calculs est de 1.

Les rendements des différentes cultures en année de croisière sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ils ont été retenus sur la base des statistiques portant sur la zone du projet, des informations collectées sur le terrain et de l'estimation de l'effet attendu de la mise en œuvre du projet (accès aux intrants de qualité, réhabilitation des aménagements, formation des producteurs).

TABLEAU 7: RENDEMENTS PAR TYPE D'EXPLOITATION EN KG/HA

Cultures	Sans projet	Avec projet
Igname	10 000	17 000
Manioc	10 000	16 000
Riz plateau	900	1 500
Riz de bas-fond	3 500	5 500
Maïs	1 200	1 300
Arachide	1 600	1 700

Source : études de faisabilité du PRAREP

Seuls les coûts et avantages relatifs à l'activité agricole ont été pris en compte dans les calculs de la rentabilité financière au niveau de l'exploitation agricole. Les autres coûts et avantages difficilement quantifiables n'ont pas été pris en compte dans les calculs.

- Résultats financiers

Sur la base des hypothèses ci-dessus, les comptes d'exploitation des modèles d'exploitation type retenus se présentent comme suit :

TABLEAU 8: COMPTE D'EXPLOITATION DES MODELES 1 ET 2 D'EXPLOITATION EN F CFA

	Modèle 1 : type igname			Modèle 2 : type manioc		
	Sans projet	Avec projet	Additionnel	Sans projet	Avec projet	Additionnel
Produits	374 020	615 105	241 085	265 225	515 205	249 980
Charges	160 357	244 258	83 901	91 349	193 828	102 479
Résultat d'exploitation	213 663	370 847	157 184	173 876	321 377	147 501
Nombre pers/jour de travail (HJ)	129	148	19	147	167	20
Valorisation de la journée de travail	1 656	2 514	858	1 183	1 924	742
Autoconsommation	136 500	136 500	0	136 500	136 500	0
Revenu monétaire	77 163	234 347	157 184	37 376	184 877	147 501

Source : études de faisabilité du PRAREP

TABLEAU 9: COMPTE D'EXPLOITATION DES MODELES 3 ET 4 D'EXPLOITATION EN F CFA

	Modèle 3 : type riz plateau			Modèle 4 : type riz bas-fond		
	Sans projet	Avec projet	Additionnel	Sans projet	Avec projet	Additionnel
Produits	256 006	425 553	169 547	300 390	494 903	194 513
Charges	88 340	158 866	70 527	71 358	148 293	76 935
Résultat d'exploitation	167 666	266 686	99 020	229 032	346 610	117 577
Nombre pers/jour de travail (HJ)	161	188	27	141	163	22
Valorisation de la journée de travail	1 045	1 422	378	1 630	2 133	503
Autoconsommation	136 500	136 500	0	136 500	136 500	0
Revenu monétaire	31 166	130 186	99 020	92 532	210 110	117 577

Source : études de faisabilité du PRAREP

Il ressort que le projet permettra d'améliorer le revenu familial d'environ 160 000 F CFA pour le modèle 1, 150 000 F CFA pour le modèle 2, 100 000 F CFA pour le modèle 3 et 120 000 F CFA pour le modèle 4. Par ailleurs, le projet entraînera une amélioration de la valorisation de la journée de travail familial qui passera de 1 650 F CFA à 2 500 F CFA pour le modèle 1 ; de 1 200 F CFA à 1 900 F CFA pour le modèle 2 ; de 1 050 F CFA à 1 400 F CFA pour le modèle 3 ; et de 1 650 F CFA à 2 150 F CFA pour le modèle 4. Le détail des calculs relatifs à la rentabilité financière du projet figure en annexe 5.

6.2. Analyse économique du projet

L'analyse économique consiste à évaluer la rentabilité du projet du point de vue de l'économie nationale dans son ensemble. Comme l'analyse financière, elle repose sur la comparaison entre la situation avec le projet et la situation sans le projet.

- Hypothèses de base

La rentabilité économique a été calculée sur la base des bénéfices additionnels du projet (coûts/avantages économiques) sur une période de 15 ans, y compris la durée d'exécution du projet. La mise en valeur des aménagements à réhabiliter est supposée démarrer à la troisième année du projet.

En vue de la détermination des coûts économiques, les coûts financiers ont été ajustés au moyen des coefficients de conversion déterminés sur la base de :

- l'élimination des taxes et subventions qui constituent des transferts financiers entre des agents économiques résidents ;
- l'application d'un taux de conversion de 0,85 pour ajuster les autres coûts.

Les bénéfices économiques retenus sont ceux qui sont aisément quantifiables ; ils proviennent essentiellement de l'accroissement de la production agricole des spéculations ciblées, évaluée aux prix économiques.

- Rentabilité économique

Sur la base des considérations ci-dessus indiquées, le taux de rentabilité économique (TRE) du projet ressort à 15,7%. Le projet est ainsi économiquement rentable, cela d'autant plus qu'il présente d'autres avantages économiques non pris en compte dans le calcul du TRE dont le détail est présenté en annexe 6.

- Tests de sensibilité

Les tests de sensibilité du projet ont été effectués avec les hypothèses d'une hausse du coût des investissements de 10%, d'une baisse des revenus de 10% et

d'un retard d'un an dans l'exécution du projet. Il en ressort les résultats ci-après :

TABLEAU 10 : TESTS DE SENSIBILITE DU PRAREP

	Situation de base	Hausse de 10% des coûts du projet	Baisse de 10% des revenus	Un an de retard dans l'exécution du projet
TRE	15,7%	13,5%	13,2%	12,2%

Source : Rapport d'évaluation du PRAREP

Ces résultats indiquent que la rentabilité économique du projet est acceptable avec les hypothèses retenues. Il apparaît toutefois que le projet est plus sensible au retard dans la mise en œuvre. La réalisation des études concernant les infrastructures rurales (aménagements, retenues d'eau, pistes de désenclavement) sur le reliquat des ressources du PACIL et le préfinancement sur les ressources du PPMS de la production de semences permettraient d'accélérer la mise en place du projet.

- Risques du PRAREP

Le projet comporte les risques potentiels ci-après : i) problèmes d'organisation et de gestion des infrastructures et des équipements à mettre en place ; et ii) problèmes de commercialisation des produits agricoles ; et iii) problèmes de durabilité de l'accès aux intrants.

• *Problèmes d'organisation et de gestion des infrastructures et des équipements*

Le manque ou l'insuffisance d'entretien et de maintenance représente un risque potentiel pour la durabilité des infrastructures et des équipements lorsque les organisations des producteurs ne parviennent pas à jouer efficacement leurs rôles ou si les conseils généraux sur lesquels pèsent d'importantes responsabilités de maîtrise d'ouvrage desdites infrastructures ne parviennent pas à mobiliser les moyens nécessaires.

Dans le cadre du PRAREP, les mesures ci-après permettront d'atténuer ce risque en vue d'une exploitation pérenne des ouvrages et des équipements du projet : i) la mise en place d'un mécanisme de gestion et de maintenance endogène par les communautés bénéficiaires en partenariat avec les collectivités locales ; ii) l'institution des redevances et cotisations pour assurer le financement des travaux d'entretien qui ne peuvent être exécutés directement par les bénéficiaires ; iii) la sensibilisation qui sera entreprise dans le cadre du projet pour former les exploitants et les utilisateurs des infrastructures à l'entretien et à la maintenance des ouvrages et équipements du projet ; iv) le contrôle et la supervision de la gestion et de l'entretien des infrastructures et équipements

par le PNR ; v) la préparation d'un projet de texte réglementaire visant à clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs en matière de création et de gestion des aménagements hydro agricoles.

- *Problèmes de commercialisation des produits agricoles*

La commercialisation des productions agricoles qui résulteraient de la mise en œuvre du projet pourrait être confrontée à des problèmes de débouchés ou de vente à des prix rémunérateurs.

Ce risque pourrait être atténué par : i) l'appui du projet à la réhabilitation/construction des marchés villageois de proximité qui répondent mieux aux attentes des petits producteurs et dont le choix des sites sera toujours précédé d'un dialogue avec les communautés bénéficiaires en collaboration avec les collectivités locales ; ii) la construction des pistes de désenclavement des zones de production ; iii) la mise en place des équipements de transformation des produits agricoles ciblés ; iv) l'intervention du PNUD à travers le nouveau Projet PARP/OMD qui travaillera en étroite collaboration avec le PRAREP pour harmoniser leur intervention en matière de commercialisation des produits des petits producteurs.

- **Plan de financement**

Le projet, dont le coût est estimé à 12 514 M F CFA HT, soit 14 152 M F CFA TTC, sera financé par la BOAD, le FIDA, l'Etat ivoirien et les bénéficiaires. Le plan de financement se résume comme suit :

Tableau 11: source de financement des composantes en M F CFA

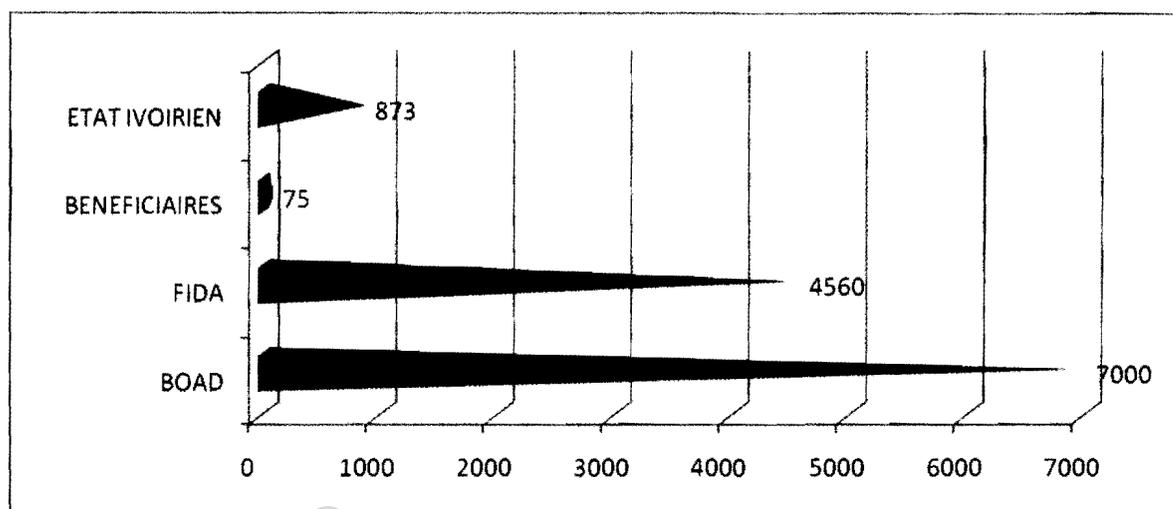
COMPOSANTES	TOTAL HT	BOAD	FIDA	BENEF	ETAT		TOTAL TTC
1- Réhabilitation agricole	3 160	-	3 160	-	-	-	3 160
1.1. Fourniture d'intrants et matériels agricoles	1 393	-	1 393	-	-	-	1 393
1.2. Appui à la production agricole	1 767	-	1 767	-	-	-	1 767
2- Infrastructures rurales	7 115	6 234	-	75	807	1 276	8 391
2.1. Pistes de désenclavement	2 495	2 310	-	35	150	449	2 945
2.2. Aménagements de bas-fonds	2 886	2 556	-	39	291	517	3 403
2.3. Mesures d'accompagnement	381	15	-	-	366	66	447
2.4. Equipements de transformation et mise en marché	1 353	1 353	-	-	-	243	1 596
3- Coordination et Gestion du projet	1 308	232	1 076	-	-	242	1 551
TOTAL COUT BASE	11 583	6 465	4 236	75	807	1 518	13 101
Imprévus physiques (5%)	549	319	186	4	40	70	619
Provisions pour hausse des prix (3% l'an)	382	216	138	2	26	50	432
COUT TOTAL	12 514	7 000	4 560	81	873	1 638	14 152
Pourcentage	100%	56,0%	36,4%	0,6%	7,0%		

BENEF. : Bénéficiaires

Source : études de faisabilité du PRAREP

Le coût total hors taxes du projet sera financé à concurrence de 7 000 M FCFA (56,0%) par la BOAD, 4 560 M FCFA (36,4%) par le FIDA, 75 M FCFA par les bénéficiaires (0,6%) et 873 M FCFA par l'Etat ivoirien (7,0%) voir graphique ci dessous.

GRAPHIQUE 2: MONTANT DE FINANCEMENT PAR PARTIE PRENANTE EN M F CFA



Source : nous-mêmes.

Le financement de la BOAD concerne la composante « Infrastructures rurales » et en partie la composante « coordination et gestion du projet ». Pour sa part, le FIDA finance la composante « réhabilitation agricole » et en partie la « Coordination et gestion du projet ».

La contribution hors taxes de l'Etat ivoirien comprend un montant de 753 M FCFA pour le financement des études techniques et d'impact environnemental et social et la réalisation de forages sur le reliquat des ressources du PACIL et un montant de 120 M FCFA pour le financement des mesures environnementales et sociales sur les ressources de contrepartie nationale. La contribution des bénéficiaires concerne essentiellement leur participation en force de travail aux travaux d'aménagement de bas-fonds et de pistes rurales.

- Modalités d'acquisition des biens, services et travaux

Les biens, services et travaux financés sur le prêt de la Banque seront acquis suivant les modalités ci-après.

• Pistes de désenclavement et aménagements de bas-fonds

Les travaux de construction des pistes de désenclavement et d'aménagements de bas-fonds feront l'objet de marchés passés après appels d'offres à l'échelle de la zone UEMDA.

Les prestations concernant les études, le contrôle et la surveillance des travaux de construction des pistes de désenclavement et d'aménagements de bas-fonds feront l'objet de consultation restreinte à l'échelle de la zone UEMDA.

- **Véhicules, infrastructures et équipements de mise en marché**

Les travaux de génie civil des unités de transformation, des magasins de stockage et des marchés villageois seront réalisés par des entreprises retenues après appels d'offres à l'échelle nationale.

Les prestations de contrôle et de surveillance des travaux seront réalisées par des bureaux d'études sélectionnés par voie de consultation restreinte à l'échelle nationale.

Les véhicules et les équipements de transformation et de mise en marché (broyeuses et râpeuses de manioc, unités de transformation et équipements divers) seront acquis par appels d'offres ouverts au niveau national.

- **Forages**

Les forages seront réalisés par des entreprises sélectionnées par voie d'appel d'offres ouvert au niveau national.

Le contrôle et la surveillance des travaux de réalisation de forages seront assurés par des bureaux d'études recrutés par consultation restreinte au niveau national.

- **Supervision des travaux**

Les prestations relatives à la supervision des travaux de construction des pistes, d'aménagements hydro-agricoles et de forages seront confiées par gré à gré des structures compétentes (PNR, FIRCA, AGEROUTE, ONEP etc.), sur la base de protocoles d'accord.

- **Organisation et gestion du projet**

Les biens, services et travaux nécessaires au fonctionnement de l'UCP seront acquis par gré à gré.

- **Procédures de mise à disposition de fonds**

La première mise à disposition de fonds, à l'initiative de l'Emprunteur, est subordonnée à la réalisation des conditions préalables visées au point ci-dessous :

1) Les mises à disposition au titre des biens, services et travaux se feront, sauf avis contraire de la Banque, soit par paiement direct au fournisseur ou prestataire à la demande expresse de l'Emprunteur (BOAD I), soit par remboursement à l'Emprunteur des paiements effectués (BOAD II).

2) Les décaissements au titre des biens, services et travaux se feront selon la "procédure BOAD IV" ou "BOAD I", étant précisé que :

- le montant de l'avance est fixé à 80 millions de francs CFA ;
- le renouvellement de l'avance de fonds pourra intervenir dès lors que le montant des dépenses justifiées aura atteint au moins 50 % du montant initial, soit 40 M F CFA.

Observations :

Le taux de rentabilité économique (TRE) est le seul critère retenu par la Banque. Il doit être supérieur ou égal à 12% pour que le projet puisse être retenu. C'est l'un des critères essentiels pour qu'un projet puisse être banquable.

En outre, il est à noter qu'il serait encore plus rentable si l'on avait pu prendre en compte les avantages et impacts positifs du projet.

Il serait aussi intéressant en plus du TRE, si l'on vérifiait certains critères tels que le délai de récupération et la valeur actuelle nette (VAN). Car, surtout pour un projet de développement, il est souhaitable de savoir quand s'effectuera le retour sur investissement.

Pour la détermination de la rentabilité des projets de développement agricole et rural, la BOAD ne dispose pas de logiciel dédié. Les analystes financiers la déterminent sur Excel. Cette situation mériterait d'être améliorée pour mettre la Banque à un certain niveau de standard international.

L'analyse du tableau du test de sensibilité fait ressortir, que le projet reste rentable soit en moyenne 12,97% malgré les 3 hypothèses retenues par l'analyste à savoir une hausse de 10% des coûts ; une baisse de 10% ; un an de retard dans l'exécution du projet. Cependant, il ya un risque lié au démarrage du projet. Avec un an de retard de l'exécution du projet ; le TRE, passe de 15,7% à 12,2% soit une baisse de 3,5%. Il est impérieux que les parties prenantes du PRAREP fassent tout pour que l'exécution dudit projet débute à la date indiquée.

Propositions d'amélioration :

- *en plus du taux de rentabilité économique, utiliser d'autres critères de rentabilité dans le choix du projet, comme le délai de récupération et la valeur actuelle nette (VAN) ;*
- *prendre en compte les effets positifs et avantages dans la détermination de la rentabilité du projet par la valorisation des effets induits entre autres :*
 - . *les emplois directs créés,*
 - . *la capacité des bénéficiaires renforcée,*
 - . *les pistes de désenclavement réalisées,*

- . l'accès aux services financiers de crédit et d'épargne,
- . l'accès à l'eau potable du fait des forages construits ;
- disposer d'un logiciel d'analyse financière d'évaluation des projets dédié par exemple COSTAB (tableau des coûts utilisé par la Banque Mondiale) afin d'améliorer l'efficacité des analystes financiers;
- assurer un démarrage effectif de l'exécution du projet au temps prévu afin d'éviter une baisse du TRE.

7. ANALYSE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL

Présentement, l'une des conditions principales de suspension de l'instruction des dossiers des projets de développement soumis au financement de la BOAD : c'est l'absence de l'étude d'impact environnemental et social.

Ainsi, avant tout financement, entre autres, les points suivants font l'objet de vérification et d'analyse : impacts socioéconomiques du projet, impact environnemental et social, mesures d'atténuation, risques.

7.1. Impacts socio-économiques du PRAREP

Le projet, de par sa stratégie de ciblage des bénéficiaires et des cultures, aura un impact sensible sur la création d'emplois ruraux viables au profit des populations les plus pauvres et les plus vulnérables, composées principalement des jeunes et des femmes. Dans le cadre de la mise en place des infrastructures rurales, le projet privilégiera l'option de travaux à « haute intensité de main d'œuvre » (HIMO) afin que l'impact sur la création d'emplois soit plus sensible.

Avec le projet, les populations démunies auront l'opportunité d'accéder à des moyens de production qui leur permettront de redémarrer les activités agricoles ainsi que d'accéder à des terres aménagées et à des infrastructures rurales qui leur permettront de valoriser au mieux leur production. Le renforcement des capacités organisationnelles et techniques permettra aux bénéficiaires de tirer meilleure partie des opportunités offertes par l'environnement économique de la zone, qui est présumé connaître un certain dynamisme du fait de la mise en place du projet. Par ailleurs, la réalisation des forages permettra d'améliorer l'accès à l'eau potable qui aura un impact positif sur l'état de santé et l'allègement des tâches ménagères.

Le PRAREP contribuera ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations de la zone d'intervention, toute chose qui contribuera à réduire l'exode rural et les inégalités ainsi qu'à consolider le processus de sortie de crise.

7.2. Impacts environnementaux et sociaux

Le PRAREP est un Projet d'interventions à petite échelle avec des bénéfices environnementaux non négligeables sur l'amélioration de la qualité des sols et

la préservation du patrimoine végétal par l'introduction d'intrants et de semences de qualité certifiée.

Classification du projet

Le projet est classé dans la **catégorie B** des projets définie par la politique environnementale et sociale de la Banque au regard de la nature des travaux avec pour conséquences prévisibles des impacts négatifs directs plus ou moins importants sur l'environnement biophysique et le milieu humain.

En effet, le projet concerne une zone de biodiversité avec une faune relativement importante et une végétation de type savane. L'aménagement des bas-fonds et la construction des pistes de désenclavement entraîneront la destruction de différents écosystèmes. Ces effets seront toutefois moindres en raison de la stratégie du projet visant à privilégier l'option de réhabilitation des infrastructures existantes dégradées plutôt que d'en construire de nouvelles.

Les mesures d'atténuation et de compensation des pertes biophysiques ou de renforcement des impacts positifs sont proposées à travers un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) à définir à partir des EIES spécifiques à réaliser et leur mise en œuvre permettra de renforcer l'adhésion des populations aux objectifs du projet.

Impacts du projet

- Impacts positifs

a- Sur le milieu biophysique

Les principaux impacts positifs sur le milieu biophysique sont relatifs à : i) l'accroissement de la disponibilité en eau de surface des zones concernées entraînant ainsi une amélioration de la recharge de la nappe phréatique ; ii) l'intégration de la gestion environnementale au projet, notamment à travers les études d'impact environnemental spécifiques à réaliser afin de mieux cerner l'ampleur et la nature des impacts en vue d'affiner la proposition des mesures d'atténuation ; et iii) l'enrichissement de la diversité biologique avec le développement d'un écosystème par l'apparition de nouvelles espèces végétales et d'un microclimat agréable au niveau des retenues d'eau et des bas-fonds aménagés (baisse de la température ambiante).

b- Sur le milieu humain

Les impacts positifs sur le milieu humain seront relatifs aux aspects suivants : i) la relance économique de l'ensemble de la zone suite au développement de la production du riz, de l'igname, du manioc et des produits dérivés ; ii) l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes ; iii) l'amélioration de la qualité de vie des populations du

fait de certaines mesures d'accompagnement nécessaires, notamment la réalisation de forages et iv) la création d'emplois temporaires tant pendant les travaux que lors de l'exploitation des aménagements par les populations bénéficiaires.

- *Impacts négatifs*

a- Sur l'environnement biophysique

Les impacts négatifs du projet concernent : i) les risques probables de pollution à terme des eaux, tant de surface que souterraines due à la décomposition des fertilisants ; ii) les risques de salinisation et de pollution des sols dus à l'utilisation de fertilisants chimiques et autres pesticides ; iii) le risque de destruction ou de modification d'habitats de la faune et le risque de braconnage ; iv) le risque de perturbation des écosystèmes et de réduction de la biodiversité.

b- Sur le milieu humain

Les impacts négatifs du projet sur le milieu humain concernent principalement : i) les risques sanitaires et sécuritaires (MST et SIDA, recrudescence de maladies d'origine hydrique dont l'onchocercose et la bilharziose, des maladies comme le paludisme ou la dysenterie) ; ii) les risques de conflits entre les groupes d'intérêt pour l'exploitation des infrastructures ; iii) la destruction de sites culturels et cultuels (sites sacrés et fétiches familiaux divers).

7.3. Mesures d'atténuation ou de renforcement

Les mesures d'atténuation à mettre en place au cours des différentes phases du projet portent, entre autres, sur : i) la réhabilitation/restauration des zones d'emprunt ; ii) la prise des mesures d'hygiène appropriées afin d'éviter la propagation de maladies hydriques ; iii) la réalisation d'études d'impact environnemental et social spécifiques de façon à mieux cerner l'ampleur et la nature des impacts afin d'identifier les mesures d'atténuation appropriées ; iv) l'utilisation des produits agro-pharmaceutiques homologués sur les différentes cultures pratiquées et ayant des niveaux de toxicité ou de nocivité maîtrisés v) la promotion de l'agriculture raisonnée et la sensibilisation/formation des paysans à la bonne utilisation des pesticides ; vi) l'utilisation des techniques agricoles appropriées pour atténuer la dégradation et la perte de fertilité des sols (légumineuses, compost) ; vii) la réalisation de forages pour améliorer l'accès à l'eau potable ; viii) le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des producteurs ; ix) la protection du personnel de chantier et des populations riveraines contre les accidents et les risques divers ; x) l'information, la sensibilisation et la communication des acteurs concernés ; xi) la restauration du paysage par création de bosquets villageois et la réalisation de plantations sur les périmètres.

7.4. Plan de Gestion Environnementale et Sociale

Un budget de 120 M F CFA a été prévu dans le cadre du financement BOAD pour la mise en œuvre des mesures environnementales et sociales (autres que les forages et EIES) qui concernent les coûts des mesures d'atténuation pour éliminer ou réduire les effets négatifs sur l'environnement (milieux biophysique et humain), les compenser, ou les ramener à des niveaux acceptables de même que les coûts des mesures de bonification des impacts positifs. Le PGES sera détaillé à l'issue des études d'impact environnemental et social spécifiques qui seront réalisées dans le cadre du projet.

Observations :

Il ressort de cette analyse que la BOAD est exigeante à la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux. Différents points sont analysés de façon minutieuse. Cependant, il faut noter la non prise en compte des effets (positifs et négatifs) du changement climatique sur le projet car la prise en compte de ces effets est une des priorités du moment.

En outre, on constate un retard dans l'analyse des dossiers d'étude d'impact environnemental et social des projets soumis au financement de la Banque. Ce retard est dû au manque du personnel spécialiste dans le domaine. Il y a un seul spécialiste en étude d'impact environnemental et social au sein de la Banque qui s'occupe de l'analyse desdits dossiers pour tous les projets soumis au financement de la Banque. Cela pose un problème de célérité dans l'instruction des dossiers. A son absence, l'instruction des dossiers est suspendue jusqu'à son retour.

Proposition d'amélioration :

Prendre en compte les effets positifs et négatifs du changement climatique sur les projets de développement.

Au regard de l'examen des observations faites sur l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural en général et du PRAREP et des entretiens réalisés avec certains cadres de la Banque, il nous est paru souhaitable de formuler quelques recommandations à l'endroit des acteurs tels que la BOAD, les Etats membres de l'UEMOA et le CESAG.

II. RECOMMANDATIONS

Elles s'adressent d'une part aux acteurs intervenant dans le financement des projets de développement agricole et rural et ceux chargés de leur identification et formulation, à savoir la BOAD et les Etats membres de l'UEMOA ; et d'autre part au CESAG, notre institution de formation.

A la BOAD de :

- s'impliquer dans la mesure du possible dans les phases d'identification et de formulation des projets de développement agricole et rural qui sont des phases essentielles dans le cycle de vie desdits projets par une mission d'assistance technique pour un meilleur montage des dossiers et ce, à toute initiative de projet ;
- inviter les promoteurs/emprunteurs à intégrer l'approche du cadre logique dans l'élaboration de leurs dossiers de projet en vue de leur bonne formulation via une formation de ceux-ci si nécessaire ;
- exiger des promoteurs des projets de développement agricole et rural d'élaborer eux-mêmes la matrice du cadre logique pour chaque projet soumis à son financement. Cet outil pourrait servir de critère de sélection desdits projets. C'est le cas de certaines institutions comme la FAO par exemple. Cette démarche éviterait à la Banque d'être juge et partie à la fois ;
- veiller d'une part, au respect des critères d'attribution des parcelles aménagées et d'autre part à une mise en œuvre effective des modalités d'entretien et de maintenance des ouvrages ;
- procéder à des évaluations ex-post des projets de développement agricole et rural trois (3) ou cinq (5) ans après leur achèvement (selon leur spécificité) en vue de tirer des leçons en faveur des projets en cours et ceux à venir ;
- veiller à ce que les structures de gestion du projet soient épargnées de toutes influences politiques et des changements institutionnels en leur conférant une autonomie organisationnelle, fonctionnelle ;
- se doter d'un logiciel dédié pour la détermination des coûts et la rentabilité financière et économique des projets de développement agricole et rural ;
- prendre en compte les avantages et impacts positifs du projet dans l'analyse financière et économique par la valorisation des effets induits entre autres : les emplois directs créés, la capacité des bénéficiaires renforcée, les pistes de désenclavement réalisées, l'accès aux services

financiers de crédit et d'épargne et l'accès à l'eau potable du fait des forages construits ;

- exiger des promoteurs la prise en compte des effets du changement climatique sur les projets de développement agricole et rural dans les études d'impact environnemental et social ;
- permettre avec une prise en charge dans la mesure du possible, aux stagiaires dont les thèmes portent sur l'évaluation de participer aux missions d'évaluation pour une meilleure imprégnation de la réalité du terrain.

Aux Etats membres de l'UEMOA (Emprunteurs/Promoteurs) de :

- inviter la BOAD, à toute initiative de projets de développement agricole et rural, à s'impliquer par une assistance technique dans les phases d'identification et de formulation de ceux-ci en vue de leur bonne conception ;
- respecter les critères d'attribution des parcelles aménagées d'une part, et assurer une mise en œuvre effective des modalités d'entretien et de maintenance des ouvrages d'autre part ;
- épargner les structures de gestion du projet de toutes influences politiques et des changements institutionnels en leur conférant une autonomie organisationnelle, fonctionnelle et financière ;
- intégrer l'approche du cadre logique dans la conception des projets tout en élaborant la matrice du cadre logique des projets. Cette matrice est un outil essentiel de suivi-évaluation des projets. Entreprendre toute action de formation des techniciens si besoin ;
- procéder à la priorisation des projets en fonction de leur urgence et de leur pertinence avant de les soumettre à la demande de financement auprès de la BOAD ;
- prendre en compte les effets du changement climatique dans l'étude d'impact environnemental et social des projets du développement agricole et rural ;
- disposer d'un logiciel d'analyse financière d'évaluation des projets dédié afin d'améliorer l'efficacité des analystes financiers.

Au CESAG de :

- utiliser au besoin ce modeste cas d'études qui pourrait servir à titre illustratif une évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural ;
- nouer davantage des relations de partenariat avec les institutions de développement comme la BOAD afin de faire bénéficier à plus d'étudiants stagiaires des expériences pratiques de celles-ci ;
- trouver davantage des partenaires au développement pour la prise en charge des stages à travers un système de sponsoring ou de parrainage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Après trente trois (33) ans d'activités, la BOAD a accumulé une somme d'expériences, un savoir-faire et une expertise en matière de financement et d'exécution de projets d'investissement, tant nationaux que régionaux. La Banque apporte une valeur ajoutée aux efforts de développement des Etats membres de l'UEMOA. Elle est aujourd'hui reconnue comme un outil régional de développement.

En outre, le rôle joué par la BOAD dans le financement des projets notamment ceux du développement agricole et rural promus par ses Etats membres s'est traduit par le développement des compétences en matière de réalisation d'infrastructures rurales ; ce qui lui confère un avantage comparatif dans ce domaine par rapport à d'autres partenaires financiers.

La présente étude porte sur l'analyse de l'évaluation ex-ante des projets de développement agricole et rural à la BOAD en général et en particulier celle du Projet de Réhabilitation Agricole et de Réduction de la Pauvreté (PRAREP) en Côte d'Ivoire.

Il ressort de cette étude que l'évaluation du PRAREP a été faite conformément au manuel d'évaluation des projets de développement agricole et rural de la BOAD, qui à son tour, intègre les dimensions de notre modèle d'analyse. En effet, tous les aspects techniques, organisationnels, financiers, économiques, sociaux et environnementaux ont été renseignés de façon détaillée.

Cependant, la participation de la BOAD aux phases d'identification et de formulation des projets de développement agricole et rural et la prise en compte de l'approche cadre logique par les promoteurs (Etats membres de l'UEMOA) dans la conception desdits projets pourraient contribuer à améliorer la qualité de l'évaluation ex-ante.

L'approche du cadre logique permet en effet, de s'assurer de la pertinence, de la faisabilité et de la viabilité d'un projet, tant pour le porteur de projet que pour les éventuels bailleurs de fonds. Cet outil permet de réinterroger l'idée de départ en associant notamment à la réflexion les partenaires et les bénéficiaires du projet. Ainsi, lorsqu'un porteur de projet doit remplir une matrice du cadre logique lors de l'élaboration d'un dossier de demande de financement, il doit l'utiliser comme outil d'amélioration du projet et non comme une contrainte administrative.

Ce stage a le mérite de nous avoir permis de faire une analyse de la démarche méthodologique mise en œuvre dans le cadre de l'évaluation ex-ante d'un projet de développement agricole et rural soumis au financement de la BOAD.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AW Boubacar, cours de planification stratégique, 2008 CESAG – Dakar.

Beudoux, Étienne ; Crombrughe, Geneviève de ; Douxchamps, Francis ; Gueneau, Marie-Christine ; Nieuwkerk ; *Cheminement d'une action de développement: de l'identification à l'action* ; Paris ; L'Harmattan ; 1992 ; Chapitre 1.

BOAD, *manuel d'évaluation des projets de développement agricole et rural*, novembre 2009

BOAD, *Stratégie d'intervention de la BOAD dans le développement agricole et rural*, juin 2009.

Boutinet, Jean-Pierre ; *Anthropologie du projet*, Presse universitaire de France ; 1990 ; Chapitre VI.

Briner, Wendy ; Geddes Michael; Hastings, Colin ; *Le manager de projet : un leader* ; Paris ; AFNOR ; 1993 ; Introduction et chapitres 1 à 3.

Brinkerhoff, Derick W. ; Tuthill, Janet C. ; *La gestion efficace des projets de développement, un guide à l'exécution et l'évaluation* ; Second Edition ; Kumarian Press ; 1991 ; Chapitre 1.

Cleland, David I., King, William R.; *Project Management Handbook* ; Van Nostrand Reinhold ; 1988.

Cleland, David I., King, William R; *System Analysis and Project Management*, McGraw-Hill ; Third Edition ; 1983.

Commission des Communautés Européennes ; *Manuel de Gestion du cycle de projet: approche intégrée et cadre logique* ; Bruxelles ; 1993.

DIARRA Oumar, *appréciation de la méthode d'évaluation des projets d'investissements privés de la BOAD*, mémoire DESS/GP CESAG, 2002.

Dinsmore, Paul C. ; *An Overview of Project Management Principles for Executives* ; in Dinsmore, Paul C. ; *The AMA Handbook of Project Management* ; AMACOM ; New York ; 1993.

FAO, *formulation et évaluation ex-ante des projets*, Rome - Italie, 2007 ;

FEADER, *lignes directrices pour l'évaluation ex-ante*, 2005.

Frame, J. Davidson ; *Le nouveau management de projet.*; AFNOR ; Paris ; 1995 ; Chapitres 1 à 5.

Genest, Bernard-André et Tho Hau Nguyen ; *Principes et techniques de la gestion de projets* ; Deuxième édition ; Les éditions sigma delta ; Laval ; 1995 ; Chapitre 1.

Giard, Vincent ; *gestion de projets* ; Paris ; Economica ; 1991.

Gido, Jack et James P. Clements; *Successful Project Management* ; South-Western College Publishing ; Cincinnati, Ohio ; 1999[?] ; Chapter 1.

Joly, Michel et Jean-Louis G. Muller ; *De la gestion de projet au management par projet*; AFNOR ; Paris ; 1994 ; Chapitres 1 à 4.

Le Boterf, Guy ; Lessard, Pierre ; *L'ingénierie des projets de développement*; Ottawa ; Agence d'Arc Inc. ; 1986.

EKISSI Narcisse, *Management des projets public*, Abidjan 2008.

Noël, Guy ; *Le développement international et la gestion de projet*, Presses de l'Université du Québec ; Sainte-Foy, 1996.

O'Shaughnessy, Wilson ; *La faisabilité de projet*, Trois-Rivières ; Les Éditions SMG ; 1992 ; Chapitres 1 et 2.

Raynal, Serge ; *Le management par projet*, Les éditions d'organisation ; Paris ; 1996 ; Première et deuxième parties.

Rondinelli ; Dennis A. ; *Development Projects as Policy Experiments* ; Second Edition ; Routledge ; London ; 1993.

TRAORE Ahmadou et DIOUF H, *Gestion et suivi des Projets*, CODEX, CESAG, Dakar – Sénégal, 2002.

TRAORE Ahmadou, *Outils et Techniques de Conception de Projet* CODEX, CESAG, Dakar – Sénégal, 2008.

TRAORE Ahmadou, *Suivi et Evaluation des projets*, CODEX, CESAG, Dakar – Sénégal, 2009.

Vallet, Gilles ; *Techniques de planification de projets*, Dunod entreprise ; Paris 1991.

"Dossier: De la gestion de projet au management par projet"; *L'Expansion Management Review*, Mars 1995; pp. 51-79.

Périodiques de gestion de projet

Revue internationale en gestion et management de projet (UQAR, USTL),

La cible, le journal du management de projet (AFITEP),

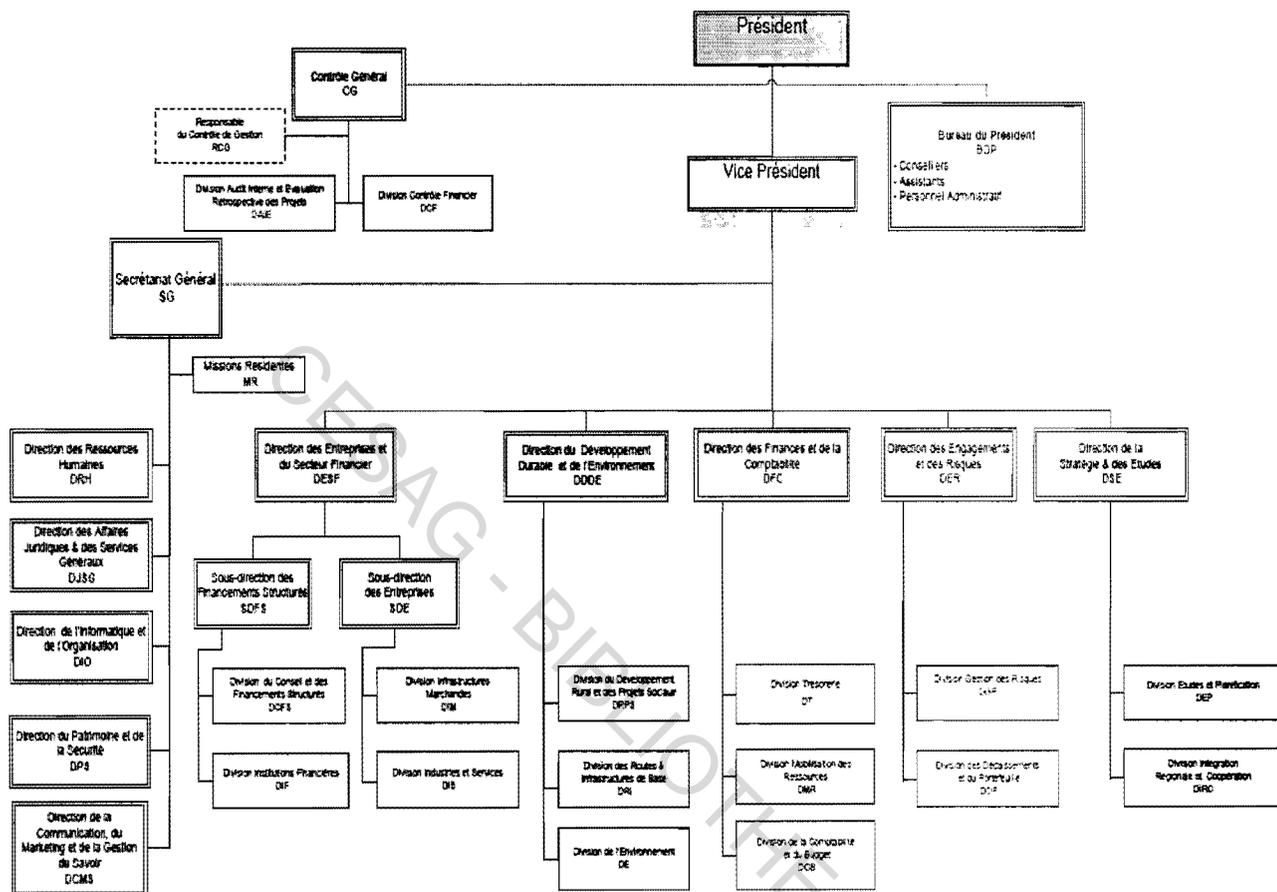
Project Management Journal (PMI),

International Journal of Project Management (Internet)

ANNEXES

Annexe 1

ORGANIGRAMME DE LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (BOAD)



ORGANIGRAMME BOAD A COMPTER DU 1^{ER} JANV. 2009

CADRE LOGIQUE DU PROJET

Hierarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses/Risques
OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT			
contribuer à la réduction la pauvreté et à la sécurité alimentaire, tout en améliorant les conditions de vie des populations bénéficiaires et le développement économique de la zone.			
OBJECTIFS SPECIFIQUES			
I. Réhabilitation Agricole	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de ménages ayant bénéficié chacun d'un kit composé d'intrants et de matériels agricoles ▪ Nb d'hectares supplémentaires cultivés par les producteurs en produits vivriers ▪ Nb de paysans ayant adopté les conseils d'accompagnement ▪ Nb de paysans faisant état de l'accroissement de leurs productions et de leurs rendements de productions vivrières 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes et rapports d'activités du Projet. ▪ Plans d'affaires et comptes d'exploitation des OP/OM. ▪ Rapports de l'ANCAR et de l'UCP ▪ Rapport études thématiques filières ▪ Rapports de supervision ▪ Rapport de la revue à mi parcours ▪ Rapport final . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'aléas climatiques ou de chocs naturels majeurs. ▪ L'augmentation de la production vivrière trouve facilement des débouchés sur le marché local ▪ Le PAM concrétise son accord d'achat des excédents de production vivrière
2. améliorer la disponibilité en qualité, en quantité et à un prix acceptable, des semences provenant de variétés améliorées pour l'exploitation de 8 400 ha de riz, 3 600 ha de manioc et de 2 500 ha d'igname ;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'accroissement de la production de semences certifiées de riz ; ▪ Nombre d'exploitants utilisant les semences certifiées de riz ▪ Taux d'accroissement de la production de semenceaux d'igname certifiés ▪ Nombre d'exploitants utilisant les semenceaux certifiées d'igname ; ▪ Taux d'accroissements de la production de boutures certifiées de manioc ▪ Nombre d'exploitants utilisant les boutures certifiées de manioc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquêtes et rapports d'activités du Projet. ▪ Plans d'affaires et comptes d'exploitation des OP/OM. ▪ Rapports de l'ANCAR et de l'UCP ▪ Rapport études thématiques filières ▪ Rapports de supervision ▪ Rapport de la revue à mi parcours ▪ Rapport final ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'aléas climatiques ou de chocs naturels majeurs. ▪ L'augmentation de la production vivrière trouve facilement des débouchés sur le marché local ▪ Le PAM concrétise son accord d'achat des excédents de production vivrière
II. Infrastructures rurales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des infrastructures fonctionnelles ▪ Nb de bénéficiaires d'infrastructures de production et de valorisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et bilans du Projet ▪ Enquête d'impact du Projet ▪ Enquêtes des ménages ▪ Rapports de supervision ▪ Revue à mi parcours ▪ Rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les partenaires chargés de la mise en œuvre sont efficaces. ▪ Les lenteurs de décaissement compromettent l'atteinte des objectifs fixés.
1. équiper les bénéficiaires du projet d'infrastructures de production et de valorisation des produits agricoles.			

Résultats par composante	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses/Risques
I. Réhabilitation agricole R1- Les Kits de réhabilitation sont fournis aux bénéficiaires désignés	<ul style="list-style-type: none"> Nb de bénéficiaires par sexe, par âge, ayant reçu un kit par village, par spéculation et par an Quantité de chaque type d'intrant et de matériel acquis par les bénéficiaires par sexe, par âge 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports semestriels du Projet Rapports de missions de suivi des partenaires Rapports et compte rendus des partenaires Missions de supervision Revue à mi parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des Kits selon les spécifications désirées, Les semences de base et les boutures sélectionnées sont livrées au partenaire en quantité voulue et dans les délais Les problèmes fonciers sont résolus à l'amiable
R2- Les bénéficiaires des kits produisent selon les bonnes pratiques agricoles vulgarisées	<ul style="list-style-type: none"> Rendements moyens obtenus par culture et par campagne agricole Productions obtenues par culture et par campagne agricole 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports semestriels du Projet Rapports de missions de suivi des partenaires Rapports et compte rendus des partenaires Missions de supervision Revue à mi parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des Kits selon les spécifications désirées, Les semences de base et les boutures sélectionnées sont livrées au partenaire en quantité voulue et dans les délais Les problèmes fonciers sont résolus à l'amiable
R3- Les paysans semenciers sont bien encadrés par les partenaires et répondent aux besoins des producteurs de la zone en semences et plants certifiés	<ul style="list-style-type: none"> Superficies totales de parcelles semencières encadrées Quantités de semences de riz et de boutures de manioc et de semenceaux d'igname de bonne qualité fournis par ces parcelles par campagne agricole 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports semestriels du Projet Rapports de missions de suivi des partenaires Rapports et compte rendus des partenaires Missions de supervision Revue à mi parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des Kits selon les spécifications désirées, Les semences de base et les boutures sélectionnées sont livrées au partenaire en quantité voulue et dans les délais Les problèmes fonciers sont résolus à l'amiable
II. Infrastructures rurales R4- Les producteurs des zones ciblées ont un accès facilité aux sites de production et aux marchés de proximité grâce aux pistes de désenclavement réhabilitées ou créées par le programme	<ul style="list-style-type: none"> Longueur totale de pistes praticables en toutes saisons Nombre de marchés construits ou réhabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports du Projet 	Les collectivités décentralisées (conseils généraux) disposent de ressources financières pour l'entretien des pistes
R5- Des bas fonds et périmètres hydro agricoles réhabilités ou créés sont mis à la disposition des producteurs	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la production sur les périmètres réhabilités Superficie (ha) de périmètres réhabilitation Superficie (ha) de nouveaux périmètres réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> Les services administratifs compétents s'impliquent efficacement dans les arrangements fonciers sur les sites aménagés
R6- Des équipements de transformation et des infrastructures de mise en marché réalisés avec l'appui du Projet et répondent aux besoins des groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> La valeur ajoutée des produits mis en marché par les groupes cibles s'est accrue. Accroissement des quantités de racines, de tubercules et de riz commercialisées par les groupes cibles. Nombre d'infrastructures entretenues et fonctionnelles 3 ans après leur mise en place. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et comptes rendus des partenaires Missions de supervision Enquêtes et études spécifiques Revue à mi parcours Rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> Les prix sur le marché restent rémunérateurs pour les producteurs Le PAM achète les excédents de production vivrière à des prix acceptables pour les producteurs

Coûts détaillés

Tableau 1: Composante 1 - Réhabilitation agricole

	UNITS	Quantités					Coût unitaire (millions de FCFA)		Coûts de base (millions de FCFA HT)						Taxes	Total TTC	Régie de financement (MT)	% financé dans coûts TTC	Financement (millions de FCFA)			
		1	2	3	4	5	Total	TTC	HT	1	2	3	4	5					Total	FIDA	BOAD	BENEF
I. Investment Costs																						
A. Acquisition et distributions des kits																						
1. Acquisition des kits et identification des bénéficiaires																						
Identification des bénéficiaires	forfait																					
Transport des kits dans les différentes zones	forfait								2,6	7,4	3,8	2,8	-	16,6	-	16,6	FIDA (100%)	0%	16,6			
Frais de distribution des kits	forfait								3,0	12,0	8,0	0,8	-	23,8	-	23,8	FIDA (100%)	0%	23,8			
Sous-total Acquisition des kits et identification des bénéficiaires									2,6	7,4	3,5	2,6	-	16,6	-	16,6	FIDA (100%)	0%	16,6			
2. Distribution des kits																						
a. Kits pour riz des plateaux																						
KIT 1																						
Kits traitements	KIT	165,0	110,0	-	-	275,0	0,2	0,2	-	30,8	20,5	-	-	51,3	-	51,3	FIDA (100%)	0%	51,3			
Sous-total Kits pour riz des plateaux		165,0	110,0	-	-	275,0	0,2	0,2	-	30,8	20,5	-	-	51,3	-	51,3	FIDA (100%)	0%	51,3			
b. Kits pour le riz bas-fonds																						
KIT 1																						
Kits traitements	KIT	55,0	37,0	-	-	92,0	0,1	0,1	-	4,4	3,0	-	-	7,4	-	7,4	FIDA (100%)	0%	7,4			
Sous-total Kits pour le riz bas-fonds		55,0	37,0	-	-	92,0	0,1	0,1	-	4,4	3,0	-	-	7,4	-	7,4	FIDA (100%)	0%	7,4			
c. Kits pour l'igname																						
KIT 1																						
Kits traitements	KIT	-	335,0	335,0	-	670,0	0,1	0,1	-	38,0	38,0	-	-	72,0	-	72,0	FIDA (100%)	0%	72,0			
Sous-total Kits pour le riz bas-fonds		-	335,0	335,0	-	670,0	0,1	0,1	-	38,0	38,0	-	-	72,0	-	72,0	FIDA (100%)	0%	72,0			
d. Kits pour le manioc																						
KIT 1																						
Kits traitements	KIT	-	84,0	84,0	-	168,0	0,1	0,1	-	8,7	6,7	-	-	13,4	-	13,4	FIDA (100%)	0%	13,4			
Sous-total Kits pour le manioc		-	84,0	84,0	-	168,0	0,1	0,1	-	8,7	6,7	-	-	13,4	-	13,4	FIDA (100%)	0%	13,4			
Sous-total Distribution des kits		1 500,0	2 500,0	1 000,0	-	5 000,0	0,0	0,0	92,1	103,5	41,4	-	-	237,0	-	237,0	FIDA (100%)	0%	237,0			
Sous-total Acquisition et distributions des kits		1 500,0	2 500,0	1 000,0	418,0	13 005,0			92,1	103,5	41,4	-	-	237,0	-	237,0	FIDA (100%)	0%	237,0			
B. Frais de gestion des activités																						
Suivi des activités de distribution																						
Evaluation des activités de distribution	forfait																					
Frais de structure	forfait								3,5	20,9	20,8	2,4	-	47,6	-	47,6	FIDA (100%)	0%	47,6			
Sous-total Frais de gestion des activités									3,5	20,9	20,8	2,4	-	47,6	-	47,6	FIDA (100%)	0%	47,6			
Sous-total Production de semences certifiées de riz									1,4	11,6	10,7	1,0	-	24,8	-	24,8	FIDA (100%)	0%	24,8			
Sous-total Production de semences certifiées de manioc									4,3	24,7	32,1	2,8	-	63,9	-	63,9	FIDA (100%)	0%	63,9			
Sous-total Production de semences certifiées d'ignames									9,2	75,1	69,6	6,3	-	150,2	-	150,2	FIDA (100%)	0%	150,2			
I. Investment Costs																						
A. Production de semences certifiées de riz																						
1. Facteurs de production																						
a. Riz irrigué																						
Achat de semences	tonne	98,0	49,0	24,5	-	171,5	1,5	1,5	147,0	73,5	36,8	-	-	257,3	-	257,3	FIDA (100%)	0%	257,3			
Fourniture d'intrants	hectare	106,0	83,0	41,5	-	230,5	0,4	0,4	82,7	31,9	15,9	-	-	111,6	-	111,6	FIDA (100%)	0%	111,6			
Travaux de préparation de sol	hectare	108,0	82,0	41,5	-	231,5	0,1	0,1	17,1	8,5	4,3	-	-	29,9	-	29,9	FIDA (100%)	0%	29,9			
Triage et conditionnement	tonne	888,0	488,0	249,0	-	1 743,0	0,1	0,1	69,1	34,9	17,4	-	-	122,0	-	122,0	FIDA (100%)	0%	122,0			
Sous-total Riz irrigué									237,8	148,8	74,4	-	-	461,0	-	461,0	FIDA (100%)	0%	461,0			
b. Riz pluvial																						
Achat de semences	tonne	25,0	25,0	-	-	50,0	1,2	1,2	30,0	30,0	-	-	-	60,0	-	60,0	FIDA (100%)	0%	60,0			
Fourniture d'intrants	hectare	300,0	300,0	-	-	600,0	0,3	0,3	82,8	82,8	-	-	-	165,6	-	165,6	FIDA (100%)	0%	165,6			
Travaux de préparation de sol	hectare	308,0	308,0	-	-	616,0	0,1	0,1	37,0	37,0	-	-	-	74,0	-	74,0	FIDA (100%)	0%	74,0			
Triage et conditionnement	tonne	483,0	483,0	-	-	966,0	0,1	0,1	34,5	34,5	-	-	-	69,0	-	69,0	FIDA (100%)	0%	69,0			
Sous-total Riz pluvial									164,3	164,3	-	-	-	368,5	-	368,5	FIDA (100%)	0%	368,5			
Sous-total Facteurs de production									461,8	333,1	74,4	-	-	899,3	-	899,3	FIDA (100%)	0%	899,3			
2. Equipements de triage des semences																						
Divers équipements	unité	3,0	-	-	-	3,0	40,0	40,0	120,0	-	-	-	-	120,0	-	120,0	FIDA (100%)	0%	120,0			
3. Certification de semences																						
Contrôle au champ	tonne	1 191,0	783,0	199,0	-	2 173,0	0,0	0,0	8,0	4,0	1,0	-	-	13,0	-	13,0	FIDA (100%)	0%	13,0			
Analyses de laboratoire	tonne	1 191,0	783,0	199,0	-	2 173,0	0,0	0,0	11,8	7,8	2,0	-	-	21,6	-	21,6	FIDA (100%)	0%	21,6			
Sous-total Certification de semences									17,8	11,8	3,0	-	-	34,7	-	34,7	FIDA (100%)	0%	34,7			
4. Appui conseil et coordination																						
Appui conseil	tonne	1 191,0	783,0	199,0	-	2 173,0	0,0	0,0	17,9	11,8	3,0	-	-	32,7	-	32,7	FIDA (100%)	0%	32,7			
Sous-total Production de semences certifiées de riz									637,6	356,8	80,4	-	-	1 074,8	-	1 074,8	FIDA (100%)	0%	1 074,8			
B. Production de semences certifiées d'ignames																						
1. Facteurs de production																						
Achat de semences	tonne	75,0	75,0	-	-	150,0	0,8	0,8	59,3	59,3	-	-	-	112,0	-	112,0	FIDA (100%)	0%	112,0			
Fourniture d'intrants	hectare	30,0	30,0	-	-	60,0	0,1	0,1	3,0	2,0	-	-	-	3,8	-	3,8	FIDA (100%)	0%	3,8			
Travaux de préparation de sol	hectare	30,0	30,0	-	-	60,0	0,2	0,2	7,2	7,2	-	-	-	14,4	-	14,4	FIDA (100%)	0%	14,4			
Conditionnement	tonne	800,0	600,0	-	-	1 200,0	0,1	0,1	38,0	38,0	-	-	-	72,0	-	72,0	FIDA (100%)	0%	72,0			
Sous-total Facteurs de production									107,4	107,4	-	-	-	202,2	-	202,2	FIDA (100%)	0%	202,2			
2. Certification de semences																						
Contrôle au champ	tonne	480,0	480,0	-	-	960,0	0,0	0,0	2,4	2,4	-	-	-	4,8	-	4,8	FIDA (100%)	0%	4,8			
Analyses de laboratoire	tonne	480,0	480,0	-	-	960,0	0,0	0,0	0,5	0,5	-	-	-	1,0	-	1,0	FIDA (100%)	0%	1,0			
Sous-total Certification de semences									2,8	2,8	-	-	-	5,8	-	5,8	FIDA (100%)	0%	5,8			
3. Appui conseil et coordination																						
Appui conseil	tonne	480,0	480,0	-	-	960,0	0,0	0,0	4,8	4,8	-	-	-	9,6	-	9,6	FIDA (100%)	0%	9,6			
Sous-total Production de semences certifiées d'ignames									109,1	109,1	-	-	-	218,2	-	218,2	FIDA (100%)	0%	218,2			
C. Production de matériel de reproduction de manioc																						
1. Facteurs de production																						
Achat de boutures	hectare	100,0	100,0	-	-	200,0	0,3	0,3	30,0	30,0	-	-	-	60,0	-	60,0	FIDA (100%)	0%	60,0			
Fourniture d'intrants	hectare	100,0	100,0	-	-	200,0	0,1	0,1	5,0	5,0	-	-	-	10,0	-	10,0	FIDA (100%)	0%	10,0			
Travaux de préparation de sol	hectare	100,0	100,0	-	-	200,0	0,2	0,2	24,0	24,0	-	-	-	48,0	-	48,0	FIDA (100%)	0%	48,0			
Sous-total Facteurs de production									59,0	59,0	-	-	-	118,0	-	118,0	FIDA (100%)	0%	118,0			
2. Certification de boutures																						
Contrôle au champ	hectare	100,0	100,0	-	-	200,0	0,0	0,0	1,0	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	FIDA (100%)	0%	2,0			
3. Appui conseil et coordination																						
Appui conseil	hectare	100,0	100,0	-	-	200,0	0,0	0,0	2,0	2,0	-	-	-	4,0	-	4,0	FIDA (100%)	0%	4,0			
Sous-total Production de matériel de reproduction de manioc									62,0	62,0	-	-	-	124,0	-	124,0	FIDA (100%)	0%	124,0			
D. Appui conseil																						
Vulgarisation des innovations	forfait								40,0	80,0	80,0	20,0	-	220,0	-	220,0	FIDA (100%)	0%	220,0			
Accompagnement des groupements	forfait								20,0	40,0	40,0	10,0	-	110,0	-	110,0	FIDA (100%)	0%	110,0			
Sous-total Appui conseil									60,0	120,0	120,0	30,0	-	230,0	-	230,0	FIDA (100%)	0%	230,0			
Sous-total Production de semences certifiées									807,5	465,9	180,8	-	-	1 454,3	-	1 454,3	FIDA (100%)	0%	1 454,3			

Tableau 2 : Composante 1 - Infrastructures rurales

107,4

	Unité	Quantité					Coût unitaire (millions de FCFA)		Coûts de base (millions FCFA HT)					Taxes	Total TTC	Régie de financement (M)	% taxes dans coûts TTC	Financement (millions de FCFA)								
		1	2	3	4	5	Total	TTC	HT	1	2	3	4					5	Total	FIDA	BOAD	BNEF	Gouvernement HT			
I. Investment Coats																										
A. Piéces de déenclavement																										
1. Etudes																										
Etudes techniques et environnementales	Km	300,0	-	-	-	-	300,0	0,6	0,5	150,0	-	-	-	-	-	150,0	27,0	177,0	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	150,0	
Contrôle des travaux	Km	-	100,0	100,0	100,0	-	300,0	0,4	0,3	-	30,0	30,0	30,0	-	-	90,0	16,2	106,2	BOAD (100%)	18%	-	-	90,0	-	-	
Supervision AGEROUTE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,5	49,8	25,0	-	-	107,4	19,3	126,7	BOAD (100%)	18%	-	-	107,4	-	-	
Sous-total Etudes										150,0	42,5	99,8	55,0	-	-	347,4	62,5	409,9			-	-	197,4	-	150,0	
2. Réalisation des travaux																										
Reprofilage lourd /a	Km	-	50,0	80,0	100,0	-	230,0	5,9	5,0	-	250,0	300,0	500,0	-	-	1050,0	180,0	1230,0	BOAD (100%)	18%	-	-	1032,7	17,3	-	
Réhabilitation /b	Km	-	-	80,0	-	-	80,0	13,0	11,0	-	-	88,0	-	-	-	88,0	118,8	77,8	BOAD (100%)	18%	-	-	848,1	10,9	-	
Réalisation de nouvelles plates	Km	-	-	30,0	-	-	30,0	17,2	14,8	-	-	436,0	-	-	-	436,0	78,8	514,8	BOAD (100%)	18%	-	-	430,8	7,2	-	
Sous-total Réalisation des travaux										250,0	338,0	500,0	-	-	-	1148,0	366,8	2514,8			-	-	2112,8	35,4	-	
Sous-total Piéces de déenclavement																										
B. Aménagement de bas fonds																										
1. Etudes																										
Etudes techniques et environnementales	ha	1150,0	-	-	-	-	1150,0	0,26	0,24	278,0	-	-	-	-	-	278,0	49,7	327,7	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	278,0	
Etude techniques barrages	Forfait	-	-	-	-	-	-	4,25	3,80	-	13,5	1,1	-	-	-	14,8	2,8	17,2	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	14,8	
Supervision PNR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,8	14,8	6,7	-	-	36,1	6,5	42,5	BOAD (100%)	18%	-	-	36,1	-	-	
Contrôle et surveillance des travaux	ha	-	1150,0	-	-	-	1150,0	0,12	0,11	-	120,8	-	-	-	-	120,8	21,8	142,6	BOAD (100%)	18%	-	-	120,8	-	-	
Sous-total Etudes										278,0	149,1	18,8	6,7	-	-	447,5	80,6	528,1			-	-	196,9	-	290,6	
2. Réalisation des travaux																										
Barrages	unité	-	3,0	3,0	-	-	6,0	106,2	90,0	-	270,0	270,0	-	-	-	540,0	97,2	637,2	BOAD (100%)	18%	-	-	631,1	6,9	-	
Réhabilitation	ha	-	300,0	300,0	360,0	-	960,0	1,5	1,2	-	374,7	374,7	448,8	-	-	1199,0	215,8	1414,9	BOAD (100%)	18%	-	-	1179,3	19,8	-	
Réhabilitation barrage Natio Kobadara	forfait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,0	-	-	-	-	13,0	-	13,0	BOAD (100%)	18%	-	-	13,0	-	-	
Nouveaux AHA autour des microbarrages	ha	-	20,0	20,0	-	-	40,0	3,8	3,2	-	64,0	64,0	-	-	-	128,0	23,0	151,0	BOAD (100%)	18%	-	-	125,9	2,1	-	
Nouveaux AHA avec prise au fil de l'eau	ha	-	75,0	75,0	-	-	150,0	4,1	3,5	-	262,5	262,5	-	-	-	525,0	84,5	610,5	BOAD (100%)	18%	-	-	510,3	6,7	-	
Sous-total Réalisation des travaux			395,0	395,0	360,0	-	1550,0				964,2	971,2	449,8	-	-	2405,0	430,6	2835,6			-	-	2365,8	38,4	-	
3. Formation																										
Formation maintenance et gestion de l'eau	session	-	-	40,0	47,0	47,0	134,0	0,3	0,3	-	-	10,0	11,8	11,8	-	33,5	6,0	39,5	BOAD (100%)	18%	-	-	33,5	-	-	
Sous-total Aménagement de bas fonds																										
C. Mesures d'accompagnement																										
C1. Hydraulique villageoise																										
1. Etudes																										
Etude techniques	forage	40,0	-	-	-	-	40,0	0,4	0,3	11,9	-	-	-	-	-	11,9	2,1	14,0	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	11,9	
Contrôle des travaux	forage	-	20,0	20,0	-	-	40,0	0,4	0,3	-	9,0	6,0	-	-	-	12,0	2,2	14,2	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	12,0	
Supervision ONEP	forfait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,0	5,0	5,0	-	-	15,0	-	15,0	BOAD (100%)	18%	-	-	15,0	-	-	
Sous-total Etudes										16,9	11,0	11,0	-	-	-	34,9	4,3	39,8			-	-	15,0	-	23,8	
2. Réalisation des travaux																										
Forages	unité	-	15,0	15,0	-	-	30,0	8,8	7,4	-	111,2	111,2	-	-	-	222,5	40,0	262,5	GOV'T (100%)	18%	-	-	-	-	222,5	
Sous-total Hydraulique villageoise										16,9	122,2	122,2	-	-	-	361,3	44,3	305,7			-	-	15,0	-	246,3	
C2. Mesures environnementales et sociales																										
Sous-total Mesures d'accompagnement										46,9	152,2	142,2	20,0	20,0	-	311,0	71,6	239,4			-	-	120,0	-	119,4	
D. Equipements de transformation																										
1. Constructions																										
Construction abri broyeur	unité	-	15,0	15,0	15,0	-	45,0	5,9	5,0	-	75,0	75,0	75,0	-	-	225,0	40,5	265,5	BOAD (100%)	18%	-	-	225,0	-	-	
Construction abri rape à manioc	unité	-	15,0	15,0	15,0	-	45,0	5,9	5,0	-	75,0	75,0	75,0	-	-	225,0	40,5	265,5	BOAD (100%)	18%	-	-	225,0	-	-	
Construction abri unité attilé	unité	-	2,0	4,0	-	-	6,0	14,2	12,0	-	-	24,0	48,0	-	-	72,0	13,0	85,0	BOAD (100%)	18%	-	-	72,0	-	-	
Magasins de stockage	unité	-	-	1,0	1,0	-	2,0	35,4	30,0	-	-	30,0	30,0	-	-	60,0	10,8	70,8	BOAD (100%)	18%	-	-	60,0	-	-	
Marchés villageois couverts	unité	-	4,0	7,0	7,0	4,0	22,0	17,7	15,0	-	60,0	105,0	60,0	60,0	-	330,0	58,4	388,4	BOAD (100%)	18%	-	-	330,0	-	-	
Sous-total Constructions										219,0	309,0	233,0	60,0	60,0	-	912,0	164,2	1076,2			-	-	912,0	-	-	
2. Equipements																										
Broyeuse manioc	unité	-	15,0	15,0	15,0	-	45,0	1,9	1,8	-	24,0	24,0	24,0	-	-	72,0	13,0	85,0	BOAD (100%)	18%	-	-	72,0	-	-	
Rape à manioc	unité	-	15,0	15,0	15,0	-	45,0	3,0	2,5	-	37,5	37,5	37,5	-	-	112,5	20,3	132,8	BOAD (100%)	18%	-	-	112,5	-	-	
Unité fabrication attilé	unité	-	2,0	4,0	-	-	6,0	10,8	9,0	-	-	18,0	36,0	-	-	54,0	9,7	63,7	BOAD (100%)	18%	-	-	54,0	-	-	
Installation mini-rizière	unité	-	-	1,0	1,0	-	2,0	20,1	17,0	-	-	17,0	-	-	-	34,0	6,1	40,1	BOAD (100%)	18%	-	-	34,0	-	-	
Equipements divers (biscuite, peson...)	kit	-	9,0	11,0	11,0	11,0	42,0	2,4	2,0	-	18,0	22,0	22,0	22,0	-	64,0	15,1	99,1	BOAD (100%)	18%	-	-	84,0	-	-	
Sous-total Equipements										-	79,5	118,5	136,5	22,0	-	356,5	64,2	420,7			-	-	356,5	-	-	
3. Formation																										
Formation suivi de la gestion et entretien infrastructures	session	-	9,0	11,0	11,0	11,0	42,0	2,4	2,0	-	18,0	22,0	22,0	22,0	-	84,0	15,1	99,1	BOAD (100%)	18%	-	-	84,0	-	-	
Sous-total Equipements de transformation																										
TOTAL PIÉCES DE DÉENCLAVEMENT																										

Coûts détaillés

Tableau 3 : Composantes 3 - Coordination et gestion du projet

448,5 390,8

II. Recurrent Costs	Unité	Quantité					Coût unitaire (millions de FCFA)		Coûts de base (millions FCFA HT)						Taxes	Total	Règle de financement (HT)	% taxes dans coûts TTC	Financement (millions de FCFA)					
		1	2	3	4	5	Total	TTC	HT	1	2	3	4	5					Total	FIDA	BOAD	BENEF	Gouvernement HT	
A. Salaires																								
1. Salaires contractuels																								
Coordonnateur	pers/année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	28,4	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8	118,1	23,8	141,8	FIDA(100%)	20%	118,1	-	-	-	-
Responsable administratif et financier	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	18,9	15,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	78,6	15,7	94,3	FIDA(100%)	20%	78,6	-	-	-	-
Responsable infrastructure rurale	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	18,9	15,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	78,6	15,7	94,3	BOAD(100%)	20%	-	78,6	-	-	-
Responsable passation des marchés	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	-	4,0	7,5	6,3	8,3	8,3	8,3	8,3	-	26,1	5,0	30,1	FIDA(100%)	20%	25,1	-	-	-	-
Secrétaire / comptable	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	7,5	6,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	31,4	6,3	37,7	FIDA(100%)	20%	31,4	-	-	-	-
Secrétaires	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	24,2	4,8	29,0	FIDA(100%)	20%	24,2	-	-	-	-
Chauffeur UCP	par année	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	10,0	2,7	2,3	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	23,5	4,5	28,0	FIDA(100%)	20%	23,5	-	-	-	-
Chauffeur composante infrastructures rurales	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	2,7	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	11,3	2,3	13,5	BOAD(100%)	20%	-	-	11,3	-	-	
Sous-total Salaires contractuels																								
2. Indemnités personnel affecté																								
Point focal au MINAGRI	pers/année	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	25,8	5,0	30,0	FIDA(100%)	20%	25,0	-	-	-	-	
Chauffeur Point focal	par année	1,0	1,0	1,0	1,0	-	4,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	-	4,0	0,8	4,8	FIDA(100%)	20%	4,0	-	-	-	-	
Responsable DRA	par année	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0	2,4	2,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	30,0	6,0	36,0	FIDA(100%)	20%	30,0	-	-	-	-
Chargé du projet au niveau régional	par année	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0	4,2	3,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	52,5	10,5	63,0	FIDA(100%)	20%	52,8	-	-	-	-
Secrétaires	par années	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	20,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	20,0	4,0	24,0	FIDA(100%)	20%	20,0	-	-	-	-
Sous-total Indemnités personnel affecté																								
3. Frais de déplacement																								
Déplacement cadres et chauffeurs	forfait									11,5	11,5	11,5	10,4	9,8	54,8	10,8	65,478	FIDA(100%)	20%	54,8	-	-	-	-
Déplacement Resp infrastructures rurales et son chauffeur	forfait									4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	20,0	4,0	24,000	BOAD(100%)	20%	-	20,0	-	-	-
Sous-total Salaires																								
B. Coûts de fonctionnement																								
1. Fonctionnement bureaux																								
Service de gardiennage	forfait	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	22,7	2,3	25,0	FIDA(100%)	10%	22,7	-	-	-	-	
Entretien bureaux	forfait	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	2,5	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	11,4	1,1	12,5	FIDA(100%)	10%	11,4	-	-	-	-	
Fournitures de bureau	forfait	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,3	0,2	2,5	FIDA(100%)	10%	2,3	-	-	-	-	
Eau et électricité, téléphone, internet	forfait	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	6,0	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	27,3	2,7	30,0	FIDA(100%)	10%	27,3	-	-	-	-	
Sous-total Fonctionnement bureaux																								
2. Fonctionnement véhicules																								
Véhicule sw 4x4 projet	forfait	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	4,5	6,9	6,3	3,1	6,3	6,3	6,3	28,1	2,8	31,0	FIDA(100%)	10%	28,1	-	-	-	-	
Véhicule 4x4 dbie.cab.	forfait	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	9,0	6,3	5,8	5,8	11,5	11,5	11,5	51,8	5,2	57,0	FIDA(100%)	10%	51,8	-	-	-	-	
Véhicule 4x4 dbie.cab. Resp infrastructures	forfait	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	3,0	6,3	5,8	1,9	3,8	3,8	3,8	17,3	1,7	19,0	BOAD(100%)	10%	-	17,3	-	-	-	
Véhicule 4x4 dbie.cab. Appui aux DRA	forfait	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	9,0	5,3	5,8	5,8	11,5	11,5	11,5	51,8	5,2	57,0	BOAD(100%)	10%	-	51,8	-	-	-	
Véhicule léger	forfait	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	4,5	3,6	3,3	1,7	3,3	3,3	3,3	14,9	1,5	16,3	FIDA(100%)	10%	14,9	-	-	-	-	
Sous-total Fonctionnement véhicules																								
Sous-total Coûts de fonctionnement																								
Sous-total Composantes Coûts Recurrents																								

Coûts détaillés

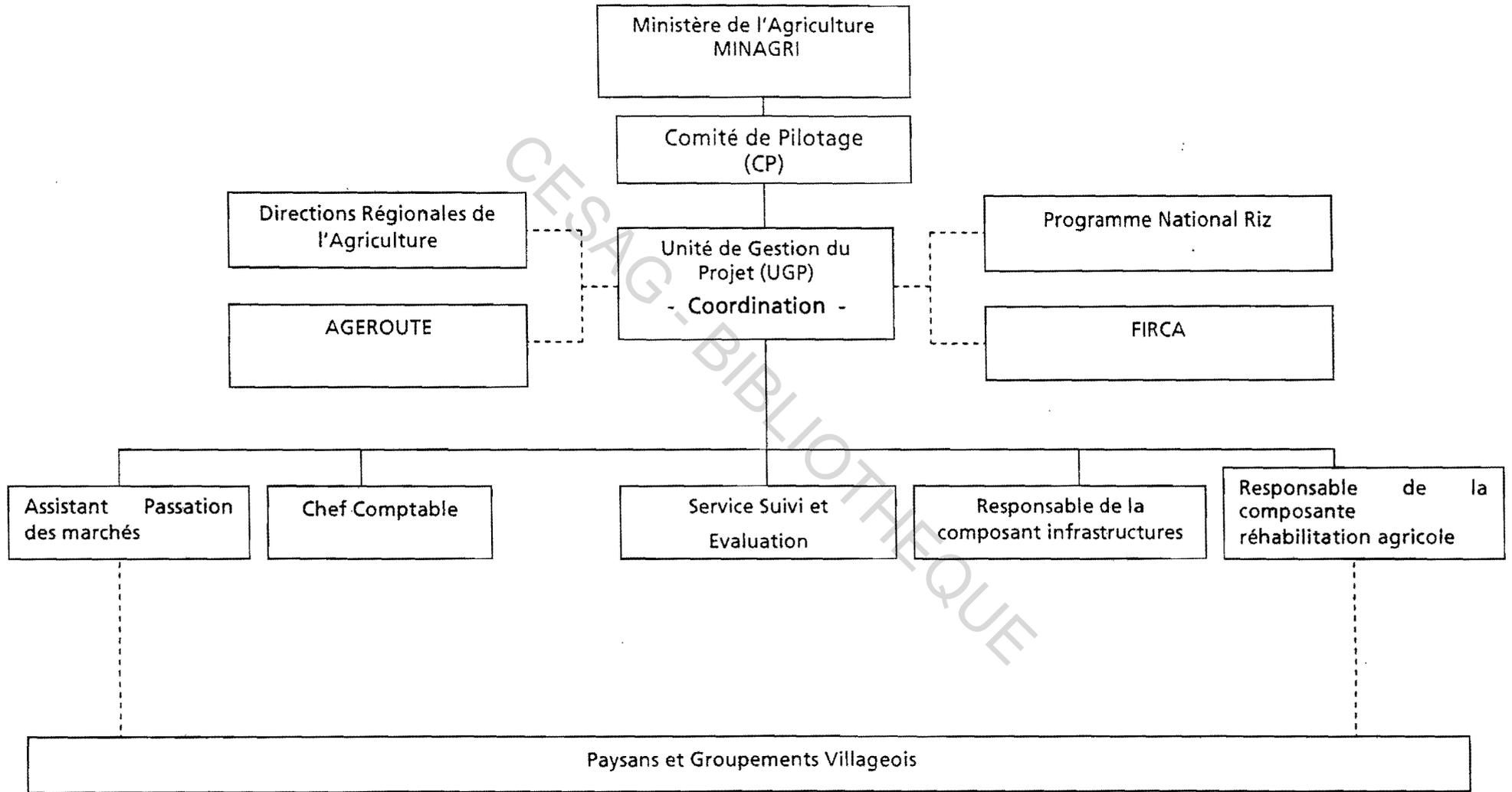
Résumé des coûts par composante (en millions de FCFA)

Composantes	Coûts de base			Financement						% Coûts de base	
	Total HT	Taxes	Total TTC	BOAG	PDA	BENEF	Co-financement				
							BOAG	BOAG	Taxes		Total
1 Réhabilitation agricole	3 160	0	3 160	0	3 160	0	0	0	0	0	27%
1.1 Fourniture d'intrants et matériel agricole	1 393	0	1 393	0	1 393	0	0	0	0	0	
1.2 Appui à la production agricole	1 767	0	1 767	0	1 767	0	0	0	0	0	74,852
2 Infrastructures rurales	7 115	1 276	8 391	6 234	0	75	807	1 276	2 083	61%	3,7426
2.1 Pistes de désenclavement	2 495	449	2 945	2 310	0	35	150	449	599		2,4975
2.2 Aménagement de bas-fonds	2 886	517	3 403	2 556	0	39	291	517	808		
2.3 Mesures d'accompagnement	381	66	447	15	0	0	366	66	432		
2.4 Equipement transformation et mise en marché	1 353	243	1 596	1 353	0	0	0	243	243		
3 Coordination et gestion du projet	1 308	242	1 551	232	1 077	0	0	242	242	11%	
Coûts de base	11 583	1 518	13 101	6 465	4 236	75	807	1 518	2 325	100%	
Imprévus physiques	549	70	619	319	186	4	40	70	110	5%	
Imprévus pour hausse des prix	382	50	432	216	137	2	26	50	76	3,0%	
Coûts totaux	12 514	1 638	14 152	7 000	4 560	81	873	1 638	2 511		
Part du financement des coûts HT	100%			55,9%	36,4%	0,6%	7,0%				

Coûts HT par composante et par an (en millions de FCFA)

Composantes	Coûts de base HT par an						Coûts HT Avec imprévus					
	1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1 Réhabilitation agricole	949	1 316	810	85	0	3 160	1 026	1 424	878	92	0	3 420
2 Infrastructures rurales	473	1 886	3 086	1 535	136	7 115	512	2 041	3 344	1 664	147	7 708
3 Coordination et gestion du projet	440	228	222	191	227	1 308	470	241	234	201	240	1 386
Total	1 862	3 429	4 119	1 810	362	11 582	2 008	3 706	4 456	1 957	387	12 514

ORGANIGRAMME DU PROJET



- (Trait continu vertical) : Relations hiérarchiques
- (Trait continu horizontal) : Relations fonctionnelles
- - - - - (Trait discontinu vertical) : Relations de partenariat ou de collaboration

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

PRIX UNITAIRES UTILISES DANS LES BUDGETS DE CULTURE

	Prix au producteur (FCFA)			Prix au producteur /unité			Source/observations
	Unité de mesure locale	minimum (à la récolte)	maximum (à la soudure)	Unité	mini FCFA	maxi FCFA	
Semences et plants							PNR/ANADER/PRODUCTEURS
Riz, semences améliorées				Kg			
Riz paddy, tout venant/production propre				kg			
Maïs, semences améliorées				Kg			
Maïs, production propre				Kg			
Semenceaux d'igname sélectionnés				kg			
Semenceaux d'igname, production propre				kg			
Boutures de manioc				U			PNR/ANADER/PRODUCTEURS
Intrants							
Urée				Kg			
NPK				Kg			
Herbicides				litre			
Insecticides				litre			
sac d'emballage				Sac			
Coût de l'irrigation							
Redevance (par saison)				ha			
Main d'œuvre							PRODUCTEURS
Salaire journalier				pers.-jour			
Travaux mécanisés							
Labour, motoculteur				Ha			
Prix de vente bord champ							MARCHE BOUAKE/PRODUCTEURS
maïs				Kg	80	150	
igname				Kg	60	150	
Manioc				kg	20	40	
Arachide				Kg	100	300	
riz paddy				Kg	120	160	

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

MAÏS SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	SANS PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	40	10 000
Sélectionnées	kg	400		0
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	0	0
Urée	kg	300	0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				10 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	Forfait			
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	90	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				0
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	1	15 000	15 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	5,00	1 750
<i>Sous total autres charges</i>				16 750
6. Frais financiers**				640
TOTAL CHARGES				52 390
PRODUITS				
Maïs (produits récoltés)	kg		1 200	
Pertes	%		5	
Produits commercialisables***	kg		1 140	
prix faible	kg	80	228	18 240
prix moyen	kg	100	684	68 400
prix élevé	kg	150	228	34 200
TOTAL PRODUITS				120 840
MARGE NETTE				68 450

* 1 sac pour 80 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

***Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

MAÏS AVEC PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	AVEC PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	27	6 667
Sélectionnées	kg	400	13	5 333
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	0	0
Urée	kg	300	0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				12 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	Forfait			
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	90	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				0
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	1	15 000	15 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	6,00	2 100
<i>Sous total autres charges</i>				17 100
6. Frais financiers**				768
TOTAL CHARGES				54 868

PRODUITS				
Maïs (produits récoltés)	kg		1 300	
Pertes	%		5	
Produits commercialisables***	kg		1 235	
prix faible	kg	80	247	19 760
prix moyen	kg	100	741	74 100
prix élevé	kg	150	247	37 050
TOTAL PRODUITS				130 910
MARGE NETTE				76 042

* 1 sac pour 80 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

RIZ PLATEAU SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	SANS PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	40	10 000
Sélectionnées	kg	600	0	0
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	0	0
Urée	kg	300	0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				10 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	Forfait			0
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	90	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				0
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	15 000	1	15 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	4,00	1 400
<i>Sous total autres charges</i>				16 400
6. Frais financiers**				640
TOTAL CHARGES				52 040
PRODUITS				
Paddy (produits récoltés)	kg		900	
perdes	%		5	
Paddy commercialisable***	kg		855	
prix faible	kg	120	171	20 520
prix moyen	kg	150	513	76 950
prix élevé	kg	160	171	27 360
TOTAL PRODUITS				124 830
MARGE NETTE				72 790

* 1 sac pour 75 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Riz paddy commercialisé: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

RIZ PLATEAU AVEC PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	AVEC PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	33	8 333
Sélectionnées	kg	600	17	10 000
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	50	12 500
Urée	kg	300	25	7 500
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				38 333
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	Forfait			0
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	90	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				0
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	20 000	1	20 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	7,00	2 450
<i>Sous total autres charges</i>				22 450
6. Frais financiers**				2 453
TOTAL CHARGES				88 237
PRODUITS				
Paddy (produits récoltés)	kg		1 500	
perdes	%		5	
Paddy commercialisable***	kg		1 425	
prix faible	kg	120	285	34 200
prix moyen	kg	150	855	128 250
prix élevé	kg	160	285	45 600
TOTAL PRODUITS				208 050
MARGE NETTE				119 813

* 1 sac pour 75 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Riz paddy commercialisé: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

RIZ BAS-FOND SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	SANS PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	27	6 667
Sélectionnées	kg	600	13	8 000
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	100	25 000
Urée	kg	300	50	15 000
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				54 667
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ		0	0
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	220	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				0
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	20 000	1	20 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	30,00	10 500
<i>Sous total autres charges</i>				30 500
6. Frais financiers**				3 499
TOTAL CHARGES				113 665

PRODUITS				
Paddy (produits récoltés)	kg		3 500	
Pertes	%		5	
paddy commercialisable***	kg		3 325	
prix faible	kg	120	665	79 800
prix moyen	kg	150	1 995	299 250
prix élevé	kg	160	665	106 400
TOTAL PRODUITS				485 450
MARGE NETTE				371 785

* 1 sac pour 75 kg pour le paddy et 1 sac de 50 Kg pour le riz usiné ; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Riz paddy commercialisable : 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

RIZ BAS-FOND AVEC PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	AVEC PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	250	27	6 667
Sélectionnées	kg	600	13	8 000
2.2 Engrais				
NPK	kg	250	150	37 500
Urée	kg	300	100	30 000
2.3 Herbicides	litre	6 500	4	26 000
2.4 Insecticides	litre	8 000	2	16 000
<i>Sous total intrants</i>				124 167
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait	10 000	1	10 000
<i>Sous total irrigation</i>				10 000
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ	1 500	20	30 000
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	220	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				30 000
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	30 000	1	30 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	47,00	16 450
<i>Sous total autres charges</i>				46 450
6. Frais financiers**				7 947
TOTAL CHARGES				243 563

PRODUITS				
Paddy (produits récoltés)	kg		5 500	
Pertes	%		5	
paddy commercialisable***	kg		5 225	
prix faible	kg	120	1 045	125 400
prix moyen	kg	150	3 135	470 250
prix élevé	kg	160	1 045	167 200
TOTAL PRODUITS				762 850
MARGE NETTE				519 287

* 1 sac pour 75 kg pour le paddy et 1 sac de 50 Kg pour le riz usiné ; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Riz paddy commercialisable : 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

IGNAME SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	SANS PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Production propre	kg	150	2 500	375 000
Sélectionnées	kg			
2.2 Engrais				
NPK	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				375 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ	1 500	10	15 000
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	150	
<i>Sous total main d'œuvre</i>				15 000
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot			20 000
5.2 Conditionnement	forfait	15 000	1,00	15 000
<i>Sous total autres charges</i>				35 000
6. Frais financiers*				48 000
TOTAL CHARGES				498 000

PRODUITS				
Igname (produits récoltés)	kg		10 000	
Pertes	%		10	
Produits commercialisables**	kg		9 000	
prix faible	kg	60	1 800	108 000
prix moyen	kg	100	5 400	540 000
prix élevé	kg	150	1 800	270 000
TOTAL PRODUITS				918 000
MARGE NETTE				420 000

* Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 8 mois, à 2% par mois.

**Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

IGNAME AVEC PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	AVEC PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 Semenceaux :				
Production propre	kg			
Sélectionnées	kg	200	2 500	500 000
2.2 Engrais				
NPK	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				500 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	forfait	1 500	30	45 000
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	170	
<i>Sous total main d'œuvre</i>				45 000
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot			20 000
5.2 Conditionnement	Forfait	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total autres charges</i>				45 000
6. Frais financiers*				64 000
TOTAL CHARGES				679 000
PRODUITS				
Ignames (produits récoltés)	kg		17 000	
Pertes	%		10	
Produits commercialisables**	kg		15 300	
prix faible	kg	50	3 060	153 000
prix moyen	kg	100	9 180	918 000
prix élevé	kg	150	3 060	459 000
TOTAL PRODUITS				1 530 000
MARGE NETTE				851 000

* Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 8 mois, à 2% par mois.

**Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

MANIOC SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	SANS PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 boutures :				
Production propre	unité	3	10 000	30 000
Sélectionnées	kg			
2.2 Engrais				
NPK.	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				30 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ	1 500	10	15 000
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	120	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				15 000
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	20 000	1	20 000
5.2 Conditionnement	Forfait	15 000	1,00	15 000
<i>Sous total autres charges</i>				35 000
6. Frais financiers*				3 840
TOTAL CHARGES				108 840

PRODUITS				
Manioc (produits récoltés)	kg		10 000	
Pertes	%		10	
Produits commercialisables**	kg		9 000	
prix faible	kg	20	1 800	36 000
prix moyen	kg	30	5 400	162 000
prix élevé	kg	40	1 800	72 000
TOTAL PRODUITS				270 000
MARGE NETTE				161 160

* Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 8 mois, à 2% par mois.

**Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

MANIOC AVEC PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	AVEC PROJET	
			Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
1.1 Labour	Ha	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				25 000
2. Intrants				
2.1 boutures :				
Production propre	U			
Sélectionnées	u	5	10 000	50 000
2.2 Engrais				
NPK	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	forfait			0
2.4 Fumier et/ou compost	Tonne			
<i>Sous total intrants</i>				50 000
3. Irrigation				
3.1 Redevance irrigation	forfait			0
<i>Sous total irrigation</i>				0
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	Forfait	1 500	30	45 000
4.2 M.O. Familiale	HJ	0	150	0
<i>Sous total main d'œuvre</i>				45 000
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	20 000	1	20 000
5.2 Conditionnement	Forfait	25 000	1,00	25 000
<i>Sous total autres charges</i>				45 000
6. Frais financiers*				6 400
TOTAL CHARGES				171 400

PRODUITS				
Manioc (produits récoltés)	kg		16 000	
Pertes	%		10	
Produits commercialisables**	kg		14 400	
prix faible	kg	20	2 880	57 600
prix moyen	kg	30	8 640	259 200
prix élevé	kg	40	2 880	115 200
TOTAL PRODUITS				432 000
MARGE NETTE				260 600

* Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 8 mois, à 2% par mois.

**Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

ARACHIDE SANS PROJET

CHARGES	Unité	P.U.	Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
Défrichement	ha	25 000	1	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				<i>25 000</i>
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Prélevées sur la récolte	kg	220	80	17 600
2.2 Engrais				
NPK	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	Lot		0	0
<i>Sous total intrants</i>				<i>17 600</i>
3. Irrigation				
<i>Sous total irrigation</i>				<i>0</i>
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ			0
4.2 M.O. Familiale	HJ		120	
<i>Sous total main d'œuvre</i>				<i>0</i>
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	5 000	1	5 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	7	2 450
<i>Sous total autres charges</i>				<i>7 450</i>
6. Frais financiers**				
12% sur 6 mois				1 126
<i>Sous total frais financiers</i>				<i>1 126</i>
TOTAL CHARGES				51 176
PRODUITS				
Produits récoltés	kg		1 600	
Pertes	%		5	
Produits commercialisables***	kg		1 520	
prix faible	kg	100	304	30 400
prix moyen	kg	200	912	182 400
prix élevé	kg	300	304	91 200
TOTAL PRODUITS				304 000
MARGE NETTE				
Produit brut				304 000
Charges totales				51 176
MARGE NETTE				252 824

* 1 sac pour 80 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

***Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

COMPTE D'EXPLOITATION FINANCIER par hectare

ARACHIDE

CHARGES	Unité	P.U.	Quantité	Valeur FCFA/ha
1. Préparation du sol (travaux mécanisés)				
Défrichement	ha	25 000	1	25 000
<i>Sous total préparation du sol</i>				<i>25 000</i>
2. Intrants				
2.1 Semences :				
Prélevées sur la récolte	kg	220	80	17 600
2.2 Engrais				
NPK	kg		0	0
Urée	kg		0	0
2.3 Produits phytosanitaires	Lot		0	0
<i>Sous total intrants</i>				<i>17 600</i>
3. Irrigation				
<i>Sous total irrigation</i>				<i>0</i>
4. Main d'œuvre				
4.1 M.O. salariée	HJ			0
4.2 M.O. Familiale	HJ		120	
<i>Sous total main d'œuvre</i>				<i>0</i>
5. Autres charges				
5.1 Amortissement petit matériel d'exploitation	Lot	5 000	1	5 000
5.2 Sacherie*	Unité	350	7	2 450
<i>Sous total autres charges</i>				<i>7 450</i>
6. Frais financiers**				
12% sur 6 mois				1 126
<i>Sous total frais financiers</i>				<i>1 126</i>
TOTAL CHARGES				51 176
PRODUITS				
Produits récoltés	kg		1 700	
Pertes	%		5	
Produits commercialisables***	kg		1 615	
prix faible	kg	100	323	32 300
prix moyen	kg	200	969	193 800
prix élevé	kg	300	323	96 900
TOTAL PRODUITS				323 000
MARGE NETTE				
Produit brut				323 000
Charges totales				51 176
MARGE NETTE				271 824

* 1 sac pour 80 kg; 3 rotations

** Estimés sur la base d'un crédit CT d'un montant équivalent à 80% du coût des intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires), sur 4 mois, à 2% par mois.

*** Produits commercialisés: 20% au prix faible, 60% au prix moyen, 20% au prix élevé

Budgets de cultures et modèles d'exploitationSuperficies des exploitations type (en ha)Modèle 1: Igname

	Sans projet	Avec projet
Igname	0,20	0,25
Manioc	0,20	0,20
Arachide	0,25	0,25
Maïs	0,50	0,50
	1,15	1,20

Modèle 2: Manioc

	Sans projet	Avec projet
Manioc	0,40	0,50
Igname	0,10	0,10
Maïs	0,50	0,50
Arachide	0,25	0,25
	1,25	1,35

Modèle 3: Riz plateau

	Sans projet	Avec projet
Riz plateau	1,20	1,50
Maïs	0,25	0,25
Arachide	0,25	0,25
	1,70	2,00

Modèle 4: Riz bas-fond

	Sans projet	Avec projet
Riz bas-fond	0,40	0,50
Maïs	0,25	0,25
Arachide	0,25	0,25
	0,90	1,00

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

Résumé des résultats financiers par culture

Culture	Rendement (avant pertes) (kg/ha)	Pertes après récolte %	Rendement commercialisable (kg/ha)	Produit brut (FCFA/ha)	Charges d'exploitation (FCFA/ha)	Marge nette (FCFA/ha)	Jours MO familiale (Pers.-jour)	Valorisation MO famille (FCFA/PJ)
Cultures sèches								
Igname sans projet	10 000	10	9 000	918 000	498 000	420 000	150	2 800
Igname avec projet	17 000	10	15300	1 530 000	679 000	851 000	170	5 006
Manioc sans projet	10 000	10	9 000	270 000	108 840	161 160	120	1 343
Manioc avec projet	16 000	10	14 400	432 000	171 400	260 600	150	1 737
Riz plateau sans projet	900	5	855	124 830	52 040	72 790	90	809
Riz plateau avec projet	1 500	5	1 425	208 050	88 237	119 813	90	1 331
Riz bas-fond sans projet	3 500	5	3 325	485 450	113 665	371 785	220	1 690
Riz bas-fond avec projet	5 500	5	5 225	762 850	243 563	519 287	220	2 360
Maïs sans projet	1 200	5	1 140	120 840	52 390	68 450	90	761
Maïs avec projet	1 300	5	1 235	130 910	54 868	76 042	90	845
Arachide sans projet	1 600	5	1 520	304 000	51 176	252 824	120	2 107
Arachide avec projet	1 700	5	1 615	323 000	51 176	271 824	120	2 265

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

Compte d'exploitation (FCFA) - Modèle d'exploitation 1: Igame

	Sans projet		Avec projet		
	Unité	Quantité	Unité	Quantité	
Igame					
Surface	ha	0,20	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	9 000	kg/ha	15 300	
Production	kg	1 800	kg	3 825	
Recettes brutes	FCFA	183 600	FCFA	382 500	198 900
Charges totales	FCFA	99 600	FCFA	169 750	
Jours MO familiale	PJ	30	PJ	43	
Manioc					
Surface	ha	0,20	ha	0,20	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 425	kg/ha	9 000	
Production	kg	285	kg	1 800	
Recettes brutes	FCFA	54 000	FCFA	86 400	
Charges totales	FCFA	21 768	FCFA	34 280	
Jours MO familiale	PJ	24	PJ	30	
Arachide					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 520	kg/ha	1 615	
Production	kg	380	kg	404	
Recettes brutes	FCFA	76 000	FCFA	80 750	
Charges totales	FCFA	12 794	FCFA	12 794	
Jours MO familiale	PJ	30	PJ	30	
Maïs					
Surface	ha	0,50	ha	0,50	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 140	kg/ha	1 235	
Production	kg	570	kg	618	
Recettes brutes	FCFA	60 420	FCFA	65 455	
Charges totales	FCFA	26 195	FCFA	27 434	
Jours MO familiale	PJ	45	PJ	45	
Superficie exploitée					
	ha	1,15	ha	1,20	
EXPLOITATION					
	Sans projet		Avec projet		Additionnel
Recettes brutes	FCFA	374 020	FCFA	615 105	241 085
Charges	FCFA	160 357	FCFA	244 258	83 901
Résultat d'exploitation	FCFA	213 663	FCFA	370 847	157 184
Nombre jours de travail familial	HJ	129	HJ	148	19
Valorisation journée de travail	FCFA	1 656	FCFA	2 514	858
Autoconsommation céréalière par pers.	kg/pers/an	195	kg/pers/an	195	0
Nombre moyen de personne par ménage	personne	7	personne	7	0
Autoconsommation céréalière par exploitation	kg/an	1 365	kg/an	1 365	0
soit en FCFA (valorisé au prix du maïs)	FCFA	136 500	FCFA	136 500	0
Revenu monétaire	FCFA	77 163	FCFA	234 347	157 184

Compte d'exploitation (FCFA) - Modèle d'exploitation 1: Manioc

	Sans projet		Avec projet		
	Unité	Quantité	Unité	Quantité	
Manioc					
Surface	ha	0,40	ha	0,50	
Rendement (après perte)	kg/ha	9 000	kg/ha	14 400	
Production	kg	3 600	kg	7 200	
Recettes brutes	FCFA	108 000	FCFA	216 000	
Charges totales	FCFA	43 536	FCFA	85 700	
Jours MO familiale	PJ	48	PJ	75	
Igname					
Surface	ha	0,10	ha	0,10	
Rendement (après perte)	kg/ha	9 000	kg/ha	15 300	
Production	kg	900	kg	1 530	
Recettes brutes	FCFA	20 805	FCFA	153 000	
Charges totales	FCFA	8 824	FCFA	67 900	
Jours MO familiale	PJ	9	PJ	17	
Maïs					
Surface	ha	0,50	ha	0,50	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 140	kg/ha	1 235	
Production	kg	570	kg	618	
Recettes brutes	FCFA	60 420	FCFA	65 455	
Charges totales	FCFA	26 195	FCFA	27 434	
Jours MO familiale	PJ	60	PJ	45	
Arachide					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 520	kg/ha	1 615	
Production	kg	380	kg	404	
Recettes brutes	FCFA	76 000	FCFA	80 750	
Charges totales	FCFA	12 794	FCFA	12 794	
Jours MO familiale	PJ	30	PJ	30	
Superficie exploitée					
	ha	1,25	ha	1,35	
EXPLOITATION					
					Additionnel
Recettes brutes	FCFA	265 225	FCFA	515 205	249 980
Charges	FCFA	91 349	FCFA	193 828	102 479
Résultat d'exploitation	FCFA	173 876	FCFA	321 377	147 501
Nombre jours de travail familial	HJ	147	HJ	167	20
Valorisation journée de travail	FCFA	1 183	FCFA	1 924	742
Autoconsommation céréalière par pers.	kg/pers/an	195	kg/pers/an	195	0
Nombre moyen de personne par ménage	personne	7		7	0
Autoconsommation céréalière par exploitation	kg/an	1 365	kg/an	1 365	0
soit en FCFA (valorisé au prix du maïs)	FCFA	136 500	FCFA	136 500	0
Revenu monétaire	FCFA	37 376	FCFA	184 877	147 501

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

Compte d'exploitation (FCFA) - Modèle d'exploitation 3 : Riz plateau

	Sans projet		Avec projet		
	Unité	Quantité	Unité	Quantité	
<u>Riz plateau</u>					
Surface	ha	1,20	ha	1,50	
Rendement (après perte)	kg/ha	855	kg/ha	1 425	
Production	kg	1 026	kg	2 138	
Recettes brutes	FCFA	149 796	FCFA	312 075	
Charges totales	FCFA	62 448	FCFA	132 355	
Jours MO familiale	PJ	108	PJ	135	
<u>Maïs</u>					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 140	kg/ha	1 235	
Production	kg	285	kg	309	
Recettes brutes	FCFA	30 210	FCFA	32 728	
Charges totales	FCFA	13 098	FCFA	13 717	
Jours MO familiale	PJ	23	PJ	23	
<u>Arachide</u>					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 520	kg/ha	1 615	
Production	kg	380	kg	404	
Recettes brutes	FCFA	76 000	FCFA	80 750	
Charges totales	FCFA	12 794	FCFA	12 794	
Jours MO familiale	PJ	30	PJ	30	
<u>Superficie exploitée</u>					
	ha	1,70	ha	2,00	
<u>EXPLOITATION</u>					
	Sans projet		Avec projet		Additionnel
Recettes brutes	FCFA	256 006	FCFA	425 553	169 547
Charges	FCFA	88 340	FCFA	158 866	70 527
Résultat d'exploitation	FCFA	167 666	FCFA	266 686	99 020
Nombre jours de travail familial	HJ	161	HJ	188	27
Valorisation journée de travail	FCFA	1 045	FCFA	1 422	378
Autoconsommation céréalière par pers.	kg/pers/an	195	kg/pers/an	195	0
Nombre moyen de personne par ménage	personne	7		7	0
Autoconsommation céréalière par exploitation	kg/an	1 365	kg/an	1 365	0
soit en FCFA (valorisé au prix du maïs)	FCFA	136 500	FCFA	136 500	0
Revenu monétaire	FCFA	31 166	FCFA	130 186	99 020

Budgets de cultures et modèles d'exploitation

Compte d'exploitation (FCFA) - Modèle d'exploitation 4 : Riz bas-fond

	Sans projet		Avec projet		
	Unité	Quantité	Unité	Quantité	
<u>Riz bas-fond</u>					
Surface	ha	0,40	ha	0,50	
Rendement (après perte)	kg/ha	3 325	kg/ha	5 225	
Production	kg	1 330	kg	2 613	
Recettes brutes	FCFA	194 180	FCFA	381 425	
Charges totales	FCFA	45 466	FCFA	121 782	
Jours MO familiale	PJ	88	PJ	110	
<u>Maïs</u>					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 140	kg/ha	1 235	
Production	kg	285	kg	309	
Recettes brutes	FCFA	30 210	FCFA	32 728	
Charges totales	FCFA	13 098	FCFA	13 717	
Jours MO familiale	PJ	23	PJ	23	
<u>Arachide</u>					
Surface	ha	0,25	ha	0,25	
Rendement (après perte)	kg/ha	1 520	kg/ha	1 615	
Production	kg	380	kg	404	
Recettes brutes	FCFA	76 000	FCFA	80 750	
Charges totales	FCFA	12 794	FCFA	12 794	
Jours MO familiale	PJ	30	PJ	30	
<u>Superficie exploitée</u>					
	ha	0,90	ha	1,00	
<u>EXPLOITATION</u>					
	Sans projet		Avec projet		Additionnel
Recettes brutes	FCFA	300 390	FCFA	494 903	194 513
Charges	FCFA	71 358	FCFA	148 293	76 935
Résultat d'exploitation	FCFA	229 032	FCFA	346 610	117 577
Nombre jours de travail familial	HJ	141	HJ	163	22
Valorisation journée de travail	FCFA	1 630	FCFA	2 133	503
Autoconsommation céréalière par pers.	kg/pers/an	195	kg/pers/an	195	
Nombre moyen de personne par ménage	personne	7		7	0
Autoconsommation céréalière par exploitation	kg/an	1 365	kg/an	1 365	0
soit en FCFA (valorisé au prix du maïs)	FCFA	136 500	FCFA	136 500	0
Revenu monétaire	FCFA	92 532	FCFA	210 110	117 577

Composition des kits

Culture	Surface par ménage	Composition du Kit			Matériels et outils
		Semences	Fertilisants		
			NPK	Urée	
Riz plateau		75 kg	75 kg	37,5 kg	1 dada sarcleuse, 1 daba de labour, 1 machette, 1 lime, 1 couteau de récolte, 30m ² de bâche plastique, 22 sacs (pouvant contenir 100kg de paddy/sac), 1 cordeau de 100 m (pour la mesure de l'aire de la parcelle)
Riz bas-fond	0,5 ha	25 kg	75 kg	50 kg	1 dada sarcleuse, 1 daba de labour, 1 machette, 1 lime, 1 couteau de récolte, 30m ² de bâche plastique, 25 sacs (pouvant contenir 100kg de paddy/sac) 1 cordeau de 100 m
Igname	0,25 ha	500 kg			1 dada sarcleuse, 1 daba de labour, 1 machette, 1 lime, 1 matériel d'égermage (pour la conservation de l'igname) 1 cordeau de 100 m
Manioc	0,5 ha	330 m			1 dada sarcleuse, 1 daba de labour, 1 machette, 1 lime, 1 cordeau de 100 m (pour la mesure de l'aire de la parcelle)

Rentabilité économique et tests de sensibilité

Tableau 3: Conversion des prix financiers en prix économiques

Libellé	Unité	Prix financier (FCFA)	facteur de conversion	Prix économique (FCFA)
Semences et plants				
Riz, semences améliorées	Kg	600	1,1	631
Riz paddy, tout venant/production propre	kg	250	1,1	263
Maïs, semences améliorées	Kg	400	1,0	400
Maïs, production propre	Kg	220	1,0	220
Semenceaux d'igname sélectionnés	kg	200	1,0	200
Semenceaux d'igname production propre	kg	150	1,0	150
Boutures de manioc	U	3	1,0	3
Intrants				
Urée	Kg	300	0,6	170
NPK (14.23.14)	kg	250	0,6	141
Herbicides	litre	6 500	0,6	3 677
Insecticides	litre	8 000	0,6	4 525
sac d'emblage	Sac	350	1,0	350
Coût de l'irrigation				
Redevance riz (par saison)	ha	10 000	1,0	10 000
Main d'œuvre				
Salaire journalier	pers.-jour	1 500	0,8	1 200
Travaux mécanisés				
Labour, motoculteur	Ha	25 000	0,8	20 000
Prix de vente bord champ				
maïs	Kg	100	1,0	100
igname	Kg	100	1,0	100
Manioc	kg	30	1,0	30
Arachide	Kg	200	1,0	200
Riz paddy	Kg	150	1,1	158

Rentabilité économique et tests de sensibilité

Flux des bénéfices économiques et coûts économiques nets - calcul de la rentabilité économique

Année	Unitaire	An1	An2	An3	An4	An5	An6	An7	An8	An9	An10	An11	An12	An13	An14	An15
1. Nbre d'exploitations/unités																
Modèle 1	0,25 ha	591	1 773	2 955	4 728	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910	5 910
Modèle 2	0,5 ha	414	1 241	2 069	3 310	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137
Modèle 3	1,5 ha	102	307	512	819	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024	1 024
Modèle 4	0,5 ha	-	-	790	1 580	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
2. Bénéfices économiques additionnels (M FCFA)																
Modèle 1	0,152	90	269	448	717	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896
Modèle 2	0,129	53	160	266	426	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533
Modèle 3	0,135	14	42	69	111	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
Modèle 4	0,147	-	-	116	231	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337
	Total	157	470	899	1 485	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904
3. Coûts économiques du projet																
Coût du projet aux prix financiers		1 996	3 704	4 309	1 936	379			100					100		
	coefficient de conversion	0,85														
Coût du projet aux prix économiques		1 696	3 149	3 663	1 646	322	-	-	85	-	-	-	-	85	-	-
4. Flux économiques nets																
	TRE	(1 540)	(2 678)	(2 763)	(160)	1 582	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904

Rentabilité économique et tests de sensibilité

Tests de sensibilité

Année		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TRIE a/	VAN b/
Coûts																		
Cas de base		1 696	3 149	3 663	1 646	322	0	0	85	0	0	0	0	85	0	0		
coûts +	10%	1 866	3 463	4 029	1 810	355	0	0	94	0	0	0	0	94	0	0		
coûts +	20%	2 036	3 778	4 395	1 975	387	0	0	102	0	0	0	0	102	0	0		
coûts +	30%	2 205	4 093	4 762	2 139	419	0	0	111	0	0	0	0	111	0	0		
Revenus additionnels																		
Cas de base		157	470	899	1 485	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904		
revenus +	10%	172	517	989	1 634	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095		
revenus +	20%	188	564	1 079	1 782	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285	2 285		
revenus +	30%	204	611	1 169	1 931	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476	2 476		
revenus -	10%	141	423	809	1 337	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714	1 714		
revenus -	20%	125	376	720	1 188	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523	1 523		
revenus -	30%	110	329	630	1 040	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333		
revenus retardés de 1 an		0	157	470	899	1 485	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904		
revenus retardés de 2 ans		0	0	157	470	899	1 485	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904	1 904		
Net cash flow																		
Cas de base		-1 540	-2 678	-2 763	-160	1 582	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904		
coûts +	10%	-1 709	-2 993	-3 130	-325	1 550	1 904	1 904	1 811	1 904	1 904	1 904	1 904	1 811	1 904	1 904		1 556
coûts +	20%	-1 879	-3 308	-3 496	-489	1 517	1 904	1 904	1 802	1 904	1 904	1 904	1 904	1 802	1 904	1 904		727
coûts +	30%	-2 049	-3 623	-3 862	-654	1 485	1 904	1 904	1 794	1 904	1 904	1 904	1 904	1 794	1 904	1 904		-101
revenus +	10%	-1 524	-2 631	-2 674	-12	1 772	2 095	2 095	2 010	2 095	2 095	2 095	2 095	2 010	2 095	2 095		3 451
revenus +	20%	-1 508	-2 584	-2 584	137	1 963	2 285	2 285	2 200	2 285	2 285	2 285	2 285	2 200	2 285	2 285		4 518
revenus +	30%	-1 493	-2 537	-2 494	285	2 153	2 476	2 476	2 391	2 476	2 476	2 476	2 476	2 391	2 476	2 476		5 585
revenus -	10%	-1 555	-2 725	-2 853	-309	1 392	1 714	1 714	1 629	1 714	1 714	1 714	1 714	1 629	1 714	1 714		1 317
revenus -	20%	-1 571	-2 772	-2 943	-457	1 201	1 523	1 523	1 438	1 523	1 523	1 523	1 523	1 438	1 523	1 523		250
revenus -	30%	-1 756	-3 134	-3 400	-770	978	1 333	1 333	1 239	1 333	1 333	1 333	1 333	1 239	1 333	1 333		-1 645
bénéfices retardés de 1 an		-1 696	-2 992	-3 193	-746	1 163	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904		1 000
bénéfices retardés de 2 ans		-1 696	-3 149	-3 506	-1 175	577	1 485	1 904	1 819	1 904	1 904	1 904	1 904	1 819	1 904	1 904		-259

a/ TRIE = Taux de rentabilité interne économique.

b/ Valeur actuelle nette (VAN), à un coût d'opportunité du capital de 10% par an.

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....	6
I. CADRE THEORIQUE.....	7
1. DEFINITIONS ET TYPOLOGIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.....	7
1.1. Définitions.....	7
1.2. Caractéristiques d'un projet.....	8
1.3. Projet de développement.....	10
1.4. Spécificités des projets de développement agricole et rural.....	10
1.5. Projet de développement rural intégré.....	12
2. EVALUATION.....	12
2.1. Evaluation dans le cycle de projet.....	12
2.2. Démarches et outils de l'évaluation.....	13
2.2.1. Critères d'évaluation.....	14
2.2.2. Outils d'évaluation.....	15
2.2.3. Etapes d'évaluation.....	18
3. Nouvelles méthodes basées sur le cadre logique.....	20
3.1. Gestion Axée sur les Résultats(GAR).....	21
3.2. Gestion orientée vers l'impact (GOVI):.....	21
4. APPROCHE DU CADRE LOGIQUE (ACL).....	22
4.1. Phase d'analyse.....	23
4.2. Phase planification.....	24
5. Analyse des phases de la conception de projet et modèle d'analyse.....	25
5.1. Conception de projet.....	25
5.2. Modèle d'analyse.....	29
II. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	32
1. DOMAINE DE L'ETUDE.....	32

2. PRESENTATION DE LA BOAD	32
2.1. Création et objet	32
2.2. Actionnariat et interventions de la Banque.....	33
2.3. Ressources et des droits de vote de la Banque.....	34
2.4. Opérations et actions spécifiques de la Banque	34
2.5. Administration de la BOAD	35
2.6. Organisation de la Banque.....	35
3. PROCEDURES D'INSTRUCTION ET GESTION DES PROJETS A LA BOAD	36
3.1. Analyse du cycle du projet à la BOAD	37
3.1.1. Identification	37
3.1.2. Préparation	37
3.1.3. Evaluation ex-ante.....	38
3.1.4. Décision de financement	39
3.1.5. Supervision	39
3.1.6. Evaluation ex-post	39
3.2. Approche méthodologique de l'évaluation de la BOAD	40
3.3. Gestion quotidienne des projets à la BOAD.....	44
3.3.1. Analyse des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)	45
3.3.2. Analyse du rapport d'adjudication provisoire des offres.....	45
3.3.3. Analyse du projet de marché	45
3.3.4. Analyse des rapports d'avancement.....	45
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS	46
PROPOSITIONS ET/OU RECOMMANDATIONS	46
I. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE	47
1. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	47
2. ANALYSE DES BESOINS ET DU MARCHE	54
3. ANALYSE DES OBJECTIFS ET DES STRATEGIES.....	59
4. ANALYSE TECHNIQUE ET SOCIALE.....	64
5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DU PRAREP.....	72
6. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE.....	76

7. ANALYSE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL	86
II. RECOMMANDATIONS	90
CONCLUSION.....	93
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	94
ANNEXES	VIII
Annexe 1 : Organigramme de la BOAD	IX
Annexe 2 : Cadre logique du PRAREP	X
Annexe 3 : Coût du PRAREP.....	XI
Annexe 4 : Organigramme du PRAREP.....	XII
Annexe 5 : Rentabilité financière du PRAREP	XIII
Annexe 6 : Rentabilité économique du PRAREP	XIV

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DES PROJETS	9
TABLEAU 2 : CORRESPONDANCE ENTRE CYCLE DE VIE ET TYPES D'EVALUATION DE PROJET	13
TABLEAU 3: PRESENTATION SIMPLIFIEE DU CADRE LOGIQUE	17
TABLEAU 4: DIMENSIONS D'ANALYSE ET INDICATEURS	29
TABLEAU 5 : COUT TOTAL DU PROJET EN M F CFA	71
TABLEAU 6: MODELES D'EXPLOITATION TYPE RETENUS	77
TABLEAU 7: RENDEMENTS PAR TYPE D'EXPLOITATION EN KG/HA	78
TABLEAU 8: COMPTE D'EXPLOITATION DES MODELES 1 ET 2 D'EXPLOITATION EN F CFA	78
TABLEAU 9: COMPTE D'EXPLOITATION DES MODELES 3 ET 4 D'EXPLOITATION EN F CFA	78
TABLEAU 10 : TESTS DE SENSIBILITE DU PRAREP	80
TABLEAU 11: SOURCE DE FINANCEMENT DES COMPOSANTES EN M F CFA.....	82

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1: COUT DU PROJET PAR COMPOSANTE EN M F CFA	71
GRAPHIQUE 2: MONTANT DE FINANCEMENT PAR PARTIE PRENANTE EN M F CFA	83