



Bureau de l'Évaluation

Evaluation du Projet d'Appui Institutionnel Multi-Sectoriel à la Sortie de Crise (PAIMSC) de la BAD - UTF/IVC/027/IVC et UTF/IVC/028/IVC

Rapport de suivi à la Réponse de la Direction

Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation

Bureau de l'Evaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: <http://www.fao.org/evaluation>

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à OED.

Pour plus ample information, contacter:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Les vues exprimées dans ce rapport sont celles de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) ou de ses Etats-membre et partenaires.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Recommandation de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaires sur les mesures prises, y compris les raisons pour lesquelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes, politiques et/ou procédures
<p>A la BAD</p> <p>Recommandation 1 Activer le plus rapidement possible le décaissement de la deuxième tranche pour les deux projets afin de finir de les exécuter dans les délais et de permettre ainsi d'envisager une deuxième phase autour d'un seul et unique projet.</p>	<p>Faire des rappels répétés à l'UCP pour le décaissement de la 2ème tranche de UTF/IVC/027/IVC</p> <p>La demande pour le décaissement d'UTF/IVC/028/IVC est conditionnée par l'exécution de 60% de la première tranche et également par le rapport d'audit technique</p>	<p>La deuxième tranche d'un montant de 2 414 116 dollars US le 20 septembre 2010, suite à la mission d'audit technique diligentée par la BAD.</p> <p>Le rapport de la mission d'audit technique qui a eu lieu en août 2011 est attendu.</p> <p>La demande de mise en place du deuxième décaissement a été adressée au Gouvernement le 05 septembre 2011.</p>	<p>Le second décaissement permet une continuation de la mise en œuvre du projet jusqu'à la fin de celui-ci en décembre 2011 décision prise par le Gouvernement et la BAD en juin 2011.</p>
<p>Recommandation 2 Préparer une révision budgétaire pour redéployer les fonds afin d'améliorer la qualité de l'exécution du projet 027, finir de réhabiliter les infrastructures et financer les études.</p>	<p>Il n'y a donc pas de mesure à prendre pour la révision budgétaire</p>	<p>La révision budgétaire A de UTF/IVC/027/IVC date du 10 juin 2010. Avec l'extension de la fin du projet pour le 31 décembre 2011, une révision budgétaire a été introduite en 05 octobre 2011.</p>	<p>Les contraintes d'exécutions sont apparues avec la crise socio politique avec un fort ralentissement des activités jusqu'en mai 2011. Les activités ralenties sur six mois ont repris et pourraient être achevées avant la fin décembre 2011.</p>
<p>A la FAO</p>			
<p>Recommandation 3 Faire un état de la situation financière approfondie des dépenses pour les deux projets avec le service Administration et Finance en étroite collaboration avec le Coordinateur afin d'apprécier les économies réalisées et négocier avec l'UCP/PAIMSC les suites à donner avant la clôture du projet prévue pour décembre 2010.</p>	<p>Etat financier détaillé à faire</p> <p>Négociation avec UCP</p>	<p>Six (06) états financiers trimestriels sont établis à ce jour selon le format (coûts tâches) convenu avec l'Unité de Coordination du Programme de la BAD (UCP/PAISMC).</p> <p>Il faut noter, qu'à la demande du Gouvernement, suite au retard pris dans la mise en œuvre des projets, du fait notamment de la crise post-électorale, le terme des projets a été repoussé jusqu'en décembre 2011.</p>	<p>Le suivi financier avec l'unité de coordination du programme (UCP PAIMSC) est amélioré.</p>
<p>Recommandation 4 Mobiliser l'ensemble des ressources humaines chargées impliquées dans l'exécution des projets (services de la Représentation et équipe chargée d'exécuter les projets), les opérateurs et les bénéficiaires pour les achever dans les règles de l'art avant leur date de clôture</p>	<p>Cette recommandation semble contradictoire à ce que la mission a écrit à la ligne 122 du rapport : « Le choix d'avoir un dispositif opérationnel composé d'une unité de coordination à Abidjan et de trois antennes s'est révélé judicieux pour l'exécution des activités ». De plus,</p>	<p>- Un des avantages comparatifs de la FAO dans l'exécution du projet est son organisation au niveau du terrain avec trois (03) chefs d'antenne qui couvrent l'aire du projet. Ces chefs d'antenne sont en liaison fonctionnelle avec les structures étatiques et non étatiques en charge de l'encadrement des bénéficiaires pour la formation et le suivi des.</p> <p>- Au total 38 protocoles de réalisation</p>	<p>- Les résultats opérationnels du projet sont partagés et améliorés. Les structures d'encadrement ont une meilleure présence sur le terrain et les populations bénéficiaires ont amélioré leur production et renforcé leur capacité.</p> <p>- Le fonctionnement du dispositif</p>

<p>afin d'envisager une seconde phase. Dans cette perspective, renforcer le suivi de proximité de l'exécution de la part du coordinateur, développer une gestion axée sur les résultats et envisager une décentralisation de la Coordination du projet à Bouaké.</p>	<p>la gestion basée sur les résultats ne dépend pas de la localisation de la coordination du projet. Donc, la deuxième partie de la recommandation n'est pas acceptée.</p>	<p>d'infrastructures signés et exécutés dont 32 pour l'IVC 027 et 06 pour l'IVC 028. - 46 protocoles d'encadrement et de formation des bénéficiaires signés et exécutés dont 24 pour l'IVC 027 et 22 pour l'IVC 028.</p>	<p>terrain de la FAO est bien apprécié par l'Unité de Coordination du PAIMSC.</p>
<p>Recommandation 5 Améliorer le cadre de collaboration interne entre la FAO et la coordination des projets à travers (i) une meilleure communication interne entre la Représentante et la Coordination et une meilleure circulation de l'information entre la Coordination et les services techniques de la FAO-CI (Achats, Administration et Finance et Programme) pour améliorer la performance des opérations d'achats et des contrats; (ii) soutenir la cohésion de l'équipe, la responsabiliser davantage et renforcer les capacités des antennes en les équipant davantage ; et, (iii) sécuriser les contrats du personnel de la coordination .</p>	<p>Un réaménagement de l'équipe du projet semble nécessaire</p> <p>Partager systématiquement toutes les informations relatives au projet avec l'équipe du projet, les autres services de la Représentation intervenant dans l'exécution du projet et la Représentante, sauf si elles sont confidentielles avec copie au responsable des achats</p> <p>Acquérir l'équipement restant pour les chefs d'antennes</p>	<p>Les informations concertants le projet sont partagées et discutées aux réunions du Bureau de la Représentation et aux réunions du Programme. De même un lien fonctionnel est établi entre les services des achats, l'administration- finance et le service de la communication de FAOCI.</p> <p>Les chefs d'antenne sont responsabilisés dans la mise en œuvre du projet à deux niveaux : équipe projet, bénéficiaires et structures d'encadrement forment un collège de conception et d'exécution ; équipe projet et FAOCI, assurent la conception et la mise en œuvre des stratégies d'opération ; Les contrats du personnel ont été sécurisés par tranche trimestriel et ce conformément à l'évolution du projet.</p>	<p>La communication est décloisonnée et la mise en œuvre du projet est harmonieuse avec la participation effective des parties prenantes.</p>
<p>Recommandation 6 Prévoir avant l'achèvement du projet, soit entre novembre et décembre 2010, une revue FAO-Gouvernement –BAD- bénéficiaires dans le but de les préparer à l'élaboration d'une seconde phase en définissant clairement son orientation stratégique et la façon de gérer l'entre deux phases.</p>	<p>Dispositions à prendre pour la réalisation de cette revue</p>	<p>Suite à la mission de l'unité de coordination du PAIMSC (UCP) à Tunis du 27 juin à 1er juillet 2011, la BAD a confirmé la prolongation du projet au 31 décembre 2011.</p> <p>Les dispositions sont prises pour qu'en décembre 2011 une revue FAO – PAIMSC- BAD soit réalisée.</p>	
<p>A l'équipe du projet</p>			
<p>Recommandation 7 Accélérer l'exécution des réhabilitations du projet IVC 027 et pour cela, prévoir de remplacer les entreprises qui ont été défaillantes en s'adaptant aux procédures FAO</p>	<p>Recenser les entreprises défaillantes (chantier arrêté) et Communiquer la liste des entreprises en difficultés au service des achats</p> <p>Relancer les entreprises retardataires et prendre des mesures correctives notamment, procéder à une</p>	<p>Les entreprises défaillantes ont leur contrat / marché résilié.</p> <p>Les retards de pénalité sont appliqués aux entreprises retardataires selon les accords du contrat.</p>	<p>De nouvelles offres sont en cours d'exécution</p>

	<p>réattribution des travaux à d'autres entreprises</p> <p>Accélérer le paiement des décomptes pour les marchés déjà attribués pour paiement 2 semaines au plus après réception des demandes de décomptes visés par le chef d'antenne et l'ingénieur conseil</p>	<p>Un délai de deux semaines en moyenne est observé dans le traitement des paiements lorsque les procédures sont respectées par les prestataires.</p>	
<p>Recommandation 8 pour les infrastructures d'élevage du projet 028, développer une approche participative impliquant les groupements bénéficiaires, les chefs d'antenne et les artisans locaux pour négocier la mise en place de l'infrastructure et l'adapter aux projets des groupements. A cette fin, privilégier les artisans qui ont été formés et réinsérés par le PNRRC.</p>	<p>Accélérer le paiement des décomptes des entreprises.</p> <p>Recenser les artisans locaux et les petites entreprises locales et communiquer la liste au service des achats</p> <p>Diversifier les prestataires de construction des bâtiments d'élevage</p> <p>Pour accélérer le processus, engager le recrutement d'un consultant national spécialiste en élevage pour des propositions techniques et opérationnelles concrètes en concertation avec les bénéficiaires, le PNRRC et l'équipe du projet.</p> <p>Prendre des dispositions idoines sur la base des conclusions de la mission du consultant en élevage</p>	<p>Un délai de deux semaines en moyenne est observé dans le traitement des paiements lorsque les procédures sont respectées.</p> <p>Une liste d'artisans locaux et de petites entreprises est établie et connus des services d'achat et des antennes.</p> <p>En application des mesures 7 et de la recommandation 8, les artisans des communautés bénéficiaires ont réalisé la construction des bâtiments d'élevage.</p> <p>Un consultant national spécialiste en élevage est recruté et les propositions techniques ont été mise en œuvre avec les différentes parties prenantes (administration FAOCI, PNRRC, bénéficiaires, structures d'encadrement et équipe projet).</p>	
<p>Recommandation 9 dans le but d'améliorer les opérations sur le terrain, finir de mettre en place le système de suivi autour des deux points suivants : (i) Suivi technique (taux d'exécution des activités) et financier (volume décaissé) des réhabilitations ; (ii) Suivi technique (taux d'exécution des activités) et financier (volume décaissé) des opérateurs (iii) Suivi des bénéficiaires</p>	<p>Finaliser et renseigner les tableaux de suivi évaluation</p> <p>Recruter un spécialiste en suivi évaluation</p>	<p>Un système de rapportage mensuel et trimestriel est mise en place dans les antennes. Les indicateurs de suivi technique et financier sont améliorés avec introduction de l'approche de gestion axée sur les résultats.</p>	

<p>groupements (Nombre de groupements et de bénéficiaires par activité et par genre et volume financier investi par zone et par activités). Par ailleurs, la mission recommande aux chefs d'antenne sous la supervision du Coordinateur de constituer une base de données sur les micro-entreprises locales et les artisans dans chaque région. Cette base de données devrait contenir les informations suivantes : (i) nom et localisation de l'artisan ; (ii) expérience avec d'autres partenaires ; (iii) évaluation de ses capacités humaines et financières. Enfin, prévoir des réunions d'équipe trimestrielles afin d'élaborer les plans de travail et suivre les évolutions du travail par la définition d'indicateurs de résultats.</p>		<p>-Les plans de travail mensuels et trimestriels sont établis, les partages d'expérience sont faits (missions de terrain conjoint entre les chefs d'antenne).</p>	
<p>Recommandation 10 Travailler en étroite collaboration avec le service Administration/Finance de la FAO-CI dans le but de préparer la révision budgétaire à soumettre à l'UCP/ PAIMSC.</p>	<p>Faire le point des dépenses et des engagements pour dégager les économies et définir les affectations des économies réalisées Initier la demande de révision budgétaire du projet IVC 028</p>	<p>La demande de révision budgétaire non encore réalisée pour le projet IVC 028. Pour l'IVC/028/IVC, l'exécution du budget disponible (1^{ère} tranche de 1.778.890 Dollars EU) est de 1.243.699 Dollars EU au 30 juin 2011 soit 69,91%. Une révision budgétaire est initiée.</p>	