

REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE DE L'AGRICULTURE

SERVICE DU PROJET
DES "PETITS PROJETS RURAUX"

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL
ET
PLAN DE RELANCE

Juin 1994

ADRESSE : RUE 2 X BLD DE L'EST - POINT E - BP : 3801 - DAKAR
TEL : 24.48.74

P L A N

	PAGES
INTRODUCTION	
A - RAPPEL DES MISSIONS ACTUELLES DU PPPR	3
B - NOUVELLE PHILOSOPHIE DE DEVELOPPEMENT DU PPPR	4
a) - La définition de nouveaux axes de développement	5
b) - Le pilotage et la supervision des sous projets	6
c) - La gestion des fonds	7
C - BIEN FONDE DE LA NOUVELLE PHILOSOPHIE DU PPPR	8
D - ENVERGURE DU PROJET	9
<u>PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DU PPPR</u>	11
I.1 - SITUATION DE REFERENCE AVRIL 1993	12
II.1.1 - Organisation de base	12
II.1.2 - Procédures	14
I.2 - SITUATION PHASE TRANSITOIRE AVRIL 1993 / AVRIL 1994	14
I.2.1 - Présentation effectifs et UGP	14
I.2.2 - Forces et faiblesses de la structure	18
I.2.3 - Menaces et opportunités	19
I.2.4 - Contraintes structurelles dans la gestion de l'exécution	20
I.2.5 - Situation financière	21

I.3	-	GESTION DE L'EXECUTION DE LA LEVEE PARTIELLE DE SUSPENSION	24
I.3.1	-	Niveau d'exécution des recom- mandations de la Banque Mondiale	24
I.3.2	-	Bilan des réalisations du PPR	28
		I.3.2.1 - Programme IDA	28
		I.3.2.2 - Programme FIDA	28
 <u>DEUXIEME PARTIE</u> : <u>NOUVELLES ORIENTATIONS ORGANISA- TIONNELLES ET STRATEGIQUES</u>			 34
II.1	-	AXES DE DEVELOPPEMENT	35
II.1.1	-	Agriculture	35
II.1.2	-	Environnement	36
II.1.3	-	Elevage	37
II.1.4	-	Pêche artisanale	37
II.2	-	STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT	38
II.2.1	-	Promotion et le renforcement des capacités	38
II.2.2	-	Communication, Information et techniques de vulgarisation	39
II.2.3	-	Financement	40
II.2.4	-	Suivi des sous projets	41
II.3	-	GROUPES CIBLES	45
II.4	-	PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROJET	45
II.4.1	-	Composante logistique	45

II.4.2 - Composante Crédit	47
II.4.2.1 - Type de crédit	47
II.4.2.2 - Fonctionnement du crédit	48
II.4.2.3 - Composante Valorisation de la Recherche Agricole et Reproductibilité des Résultats du Projet	48
 II.5 - DESCRIPTION DU PROJET	 48
II.5.1 - Lieu	48
II.5.2 - Description Générale	49
II.5.3 - Fonctionnement Général du Projet	49
 II.6 - REMODELAGE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	 51
II.6.1 - Architecture de la Structure Organisationnelle	51
II.6.2 - Ressources Humaines	55
 <u>TROISIEME PARTIE : PLAN DE RELANCE DE LA NOUVELLE AGENCE</u>	 57
III.1 - Plan de relance	58
III.2 - Programme d'actions	68

INTRODUCTION

A - RAPPEL DES MISSIONS ACTUELLES DU PPPR

Le Projet des Petits Projets Ruraux a pour objectifs d'élever les revenus et d'améliorer les conditions de vie de quelque 13 500 familles de petits agriculteurs concentrés surtout dans la vallée du Fleuve Sénégal et dans la région de Kolda, par la promotion et le développement d'activités productives et d'activités extra-agricoles génératrices de revenus.

Ses missions essentielles actuelles sont de cinq ordres :

- Mission d'identification et de formulation des besoins ;
- Mission de supervision de l'exécution des sous projets ;
- Mission de promotion de la consultance locale et de renforcement des capacités des promoteurs privés impliqués dans la conduite des sous projets ;
- Mission de gestion des fonds:
- Mission de développement de l'épargne et du crédit.

B - NOUVELLE PHILOSOPHIE DE DEVELOPPEMENT DU PPPR

La nouvelle philosophie du projet, procède aujourd'hui de la volonté affirmée du bailleur de fonds de transférer certaines activités du projet vers des entités externes; de la suppression de certains postes de travail avec le développement du faire-faire ; et également de la volonté de l'Etat de promouvoir et de renforcer les initiatives à la base dans le cadre de la politique de décentralisation.

*impulsé du
Bailleur
de l'Etat*

Cette philosophie repose aussi sur les orientations globales de politique agricole du gouvernement, qui consistent entre autres, à se départir d'un style d'encadrement massif inhibant les initiatives des populations, et à n'avoir uniquement qu'un rôle de catalyseur, de coordinateur, en veillant à ce que la promotion et le développement des initiatives privées embrassent les secteurs de la production, et de la transformation des produits agricoles.

L'Etat va oeuvrer pour la libéralisation des prix et du commerce des produits agricoles ; en outre il mettra en oeuvre un programme d'investissement pour la relance du secteur agricole.

C'est ainsi que dans ce secteur, l'Etat va se situer à l'amont des initiatives de développement et de production, et aura un rôle d'impulsion et de promotion. Ce passage d'un Etat d'entrepreneur à un Etat catalyseur va libérer un espace économique plus important, favorable à l'émergence d'un entrepreneuriat agricole dynamique dont les besoins fondamentaux sont des besoins de financement et de formation, c'est à dire de renforcement de leur capacité de gestion et de financement.

Dans cette perspective le Projet des Petits Projets Ruraux doit trouver sa vocation et dérouler ses missions essentielles recentrées sur :

a) - la définition de nouveaux axes de développement ;

Cette mission consiste pour le projet à identifier ou à susciter les besoins des populations à la base, de les formuler en projets éligibles à un financement, et d'en assurer la bonne exécution.

Les axes de développement à privilégier sont :

- i) - l'amélioration du niveau de vie des populations en milieu rural, en agissant sur une augmentation des revenus

par une diversification des activités productives et génératrices de ressources. Aussi la convention de financement devra-t-elle s'ouvrir sur les activités d'amélioration de l'environnement et du cadre de vie.

- ii) - l'émergence d'un entrepreneurship rural performant capable de traduire les initiatives à la base en actions concrètes de développement reproductibles à grande échelle.
- iii) - le renforcement de la capacité d'organisation et de gestion des populations rurales ;
- iv) - la création autour des bases déjà existantes d'agro-pôles et de centres multi - services, susceptibles de polariser le développement de toute une zone de développement.
- v) - Le développement de l'épargne et du crédit en milieu rural.
- b) - le pilotage et la supervision des sous projets par l'entremise des agences d'exécution, et les organisations de producteurs ;

Il s'agira pour l'Unité de Gestion du Projet, de jouer un rôle de pilotage et de supervision des sous - projets, en se dotant des outils de gestion et des procédures les plus performants en matière de gestion matricielle des projets.

L'Unité de Gestion du Projet aura à bâtir des conventions cadre avec des agences d'exécution dûment choisies sur des critères objectifs de performance pour la réalisation d'actions concrètes de développement en direction des populations (profil). Ces agences seront contractées sur la base de cahiers de charge avec un système de sanctions positives et négatives.

A côté de ces agences, le PPPR va favoriser l'émergence de groupements de producteurs fédérés bénéficiant du financement PPPR, et partageant les mêmes objectifs.

c) - la gestion efficace des fonds ;

La mission de gestion correcte et transparente des fonds du PPPR, est fondamentale pour la sécurisation des crédits empruntés par le gouvernement et qui devront être utilisés à bon escient, afin d'en assurer la pérennité.

Elle suppose la mise en place d'un dispositif performant et fiable de gestion administrative et financière, susceptible de sécuriser le crédit du bailleur de fonds.

C'est ainsi, plus que par le passé, le PPPR va se doter des compétences les plus élevées capables de dérouler les nouveaux produits de suivi budgétaires et de comptabilisation, qui seront mis en place par un cabinet d'assistance comptable.

C - BIEN FONDE DE LA NOUVELLE PHILOSOPHIE DU PPPR

Le secteur rural Sénégalais est confronté depuis plusieurs années déjà, à une raréfaction des financements notamment dans le domaine des infrastructures rurales, dans l'acquisition des intrants et en particulier des équipements agricoles. C'est ainsi que dans ce dernier cas depuis 1979 avec la suppression du programme agricole, l'agriculture Sénégalaise est confrontée à un sous équipement chronique qui risque de compromettre de façon durable le développement du secteur.

Par ailleurs, si la politique de l'Etat en matière d'intervention oblige les producteurs à prendre en charge la fourniture des engrais, il ne peut en être de même pour les équipements lourds et les infrastructures qui nécessitent des mises de fonds importantes hors de la portée de la majorité des agriculteurs du monde rural.

En effet, les mises initiales d'argent importantes, les prix élevés dans le cas des équipements accentués par la dévaluation, ainsi que les taux d'intérêt exorbitants appliqués par le crédit agricole, amènent le plus souvent les producteurs à se passer des inputs nécessaires à l'émergence d'une activité agricole intensive, équilibrée et compétitive.

Dans ce contexte, le PPPR doit être perçu comme une réponse urgente de l'Etat par rapport au redressement des déséquilibres structurels dans le financement du monde rural. Le PPPR est un outil de modernisation qui doit accompagner et amplifier les actions des services traditionnels de l'agriculture, en apportant les réponses les plus appropriées aux attentes bien ciblées des promoteurs agricoles satisfaisant aux critères d'éligibilité.

Il assurera un rôle de structure conseil et d'assistance, mais surtout d'incubateur d'entreprises; un véritable vivier d'idées novatrices et rampe de lancement pour une agriculture moderne.

D - ENVERGURE DU PROJET

Pour financer la deuxième phase du Projet des Petits Projets Ruraux, le gouvernement du Sénégal a signé un accord de crédit avec l'Association Internationale de Développement (IDA) d'un montant de 12.000.000 de DTS soit 16.100.000 \$ US (Accord de Crédit n° 1992-0-SE du 03 Avril 1989). Ce crédit est complété par un financement conjoint du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) matérialisé par la signature avec l'Etat du Sénégal d'un accord de prêt n° SRS-018-SE du 08 Novembre 1989 pour un montant de 6.300.000 de \$ US.

Le Gouvernement quant à lui contribue pour 5% à toutes dépenses éligibles au financement de l'IDA, 10% pour les dépenses du FIDA et prend en Charge les salaires du personnel d'appui (dont participation des bénéficiaires 2.400.000 \$ US), soit une participation globale estimée à 5.300.000 \$ US.

Réalisations prévues pour la 2e phase

La deuxième phase du projet s'est fixée comme objectifs de réalisation les sous projets suivants:

VOLET IDA

- Réhabilitation de 12 PIV dans le Ngallenka avec le concours de la SAED;
- Implantation de 2 PIV à Matam avec la SAED;
- Implantation de 3 PIV à Bakel avec la SAED;
- Implantation de 2 PIV à Fass Médina Gounass avec le concours de la SODAGRI;

- Implantation de 2 PIV Bananier à Diendé avec la SOMIVAC;
- Equipement de 3 groupements d'Apiculteurs à Kolda avec le concours de la DIREL;
- Gestion et supervision des actions par la Direction du Projet.

VOLET FIDA

- Réalisation de 11 PIV au Ngallenka dont 1 pour les femmes de Dimar avec le concours de la SAED ;
- 1 Sous-Projet embouche dans la région de Fatick pour 36 GIE avec la DIREL;
- 1 Sous-Projet maraîcher à Toubacouta pour 10 GIE avec le CERP;
- 1 Sous-Projet micro-mareyage pour 15 GIE à Dakar;
- 1 Sous-Projet d'apiculture à Bignona pour 8 GIE avec la DIREL;
- 1 Sous-Projet maraîcher pour 2 GIE à Mbourokh;
- 1 Sous-Projet de transformation de récoltes pour 53 GIE à Bakel

Au cours de l'exécution du programme des PPR, d'autres Projets seront identifiés et réalisés, s'ils remplissent toutes les conditions requises pour l'accès au financement de l'IDA ou du FIDA.

PREMIERE PARTIE
DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL
DU P.P.P.R.

I.1 - SITUATION DE REFERENCE EN AVRIL 1993

Par décret N° 92.286 du 30/03/93, le gouvernement du Sénégal décidait de ramener le PPPR sous la tutelle du Ministère du Développement Rural et de l'Hydraulique, qui allait devenir à partir de Mai 1993, Ministère de l'Agriculture. Le projet des Petits Projets Ruraux venait de connaître ainsi son cinquième changement de tutelle.

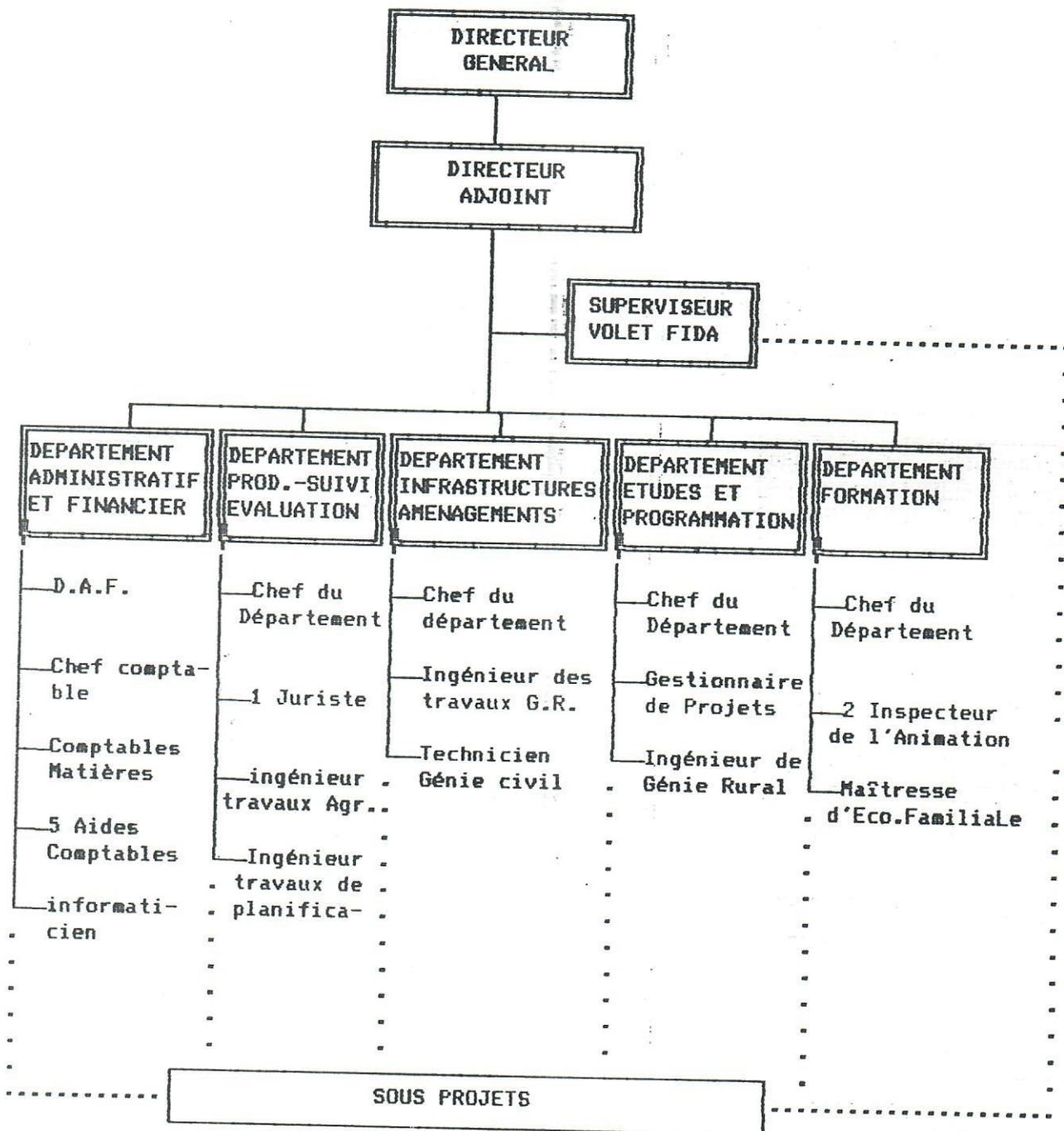
La situation de référence du PPPR se caractérisait par une grande instabilité institutionnelle, un turn-over élevé des responsables de projet au profil varié, une gestion décrite par la mission d'évaluation, et enfin l'absence quasi totale de procédures comptables et organisationnelles codifiées dans un manuel de référence.

I.1.1 - Organisation de base

La structure organisationnelle se présentait sous la forme d'un organigramme subdivisé en cinq départements :

- Département Administratif et Financier ;
- Département Production suivi et évaluation ;
- Département des Etudes et de la Programmation ;
- Département Aménagement et Infrastructure ;
- Département de la Formation.

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DU
PROJET DES PETITS PROJETS RURAUX**



Chacun de ces départements présentait des insuffisances tant au niveau de la définition de ses missions, que de l'identification de ses tâches et responsabilités.

En effet, l'organisation n'épousait pas toujours les contours de l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement du projet. En réalité, l'organigramme de fait était en inadéquation avec celui défini par l'arrêté ; on relevait par la même occasion une absence marquée d'adéquation poste / profil.

Le statut des agents et leur rôle étaient peu précis; le dysfonctionnement structurel se notait aussi dans les traitements, avantages et facteurs de motivation; ce qui rendait globalement la structure peu efficace.

I.1.2 - Procédures

Les dysfonctionnements structurels se répercutaient aussi au niveau des procédures. Ainsi, un déficit de communication entre les différents responsables et l'absence d'un système adéquat d'information et de communication, aussi bien à l'interne qu'à l'externe étaient notables.

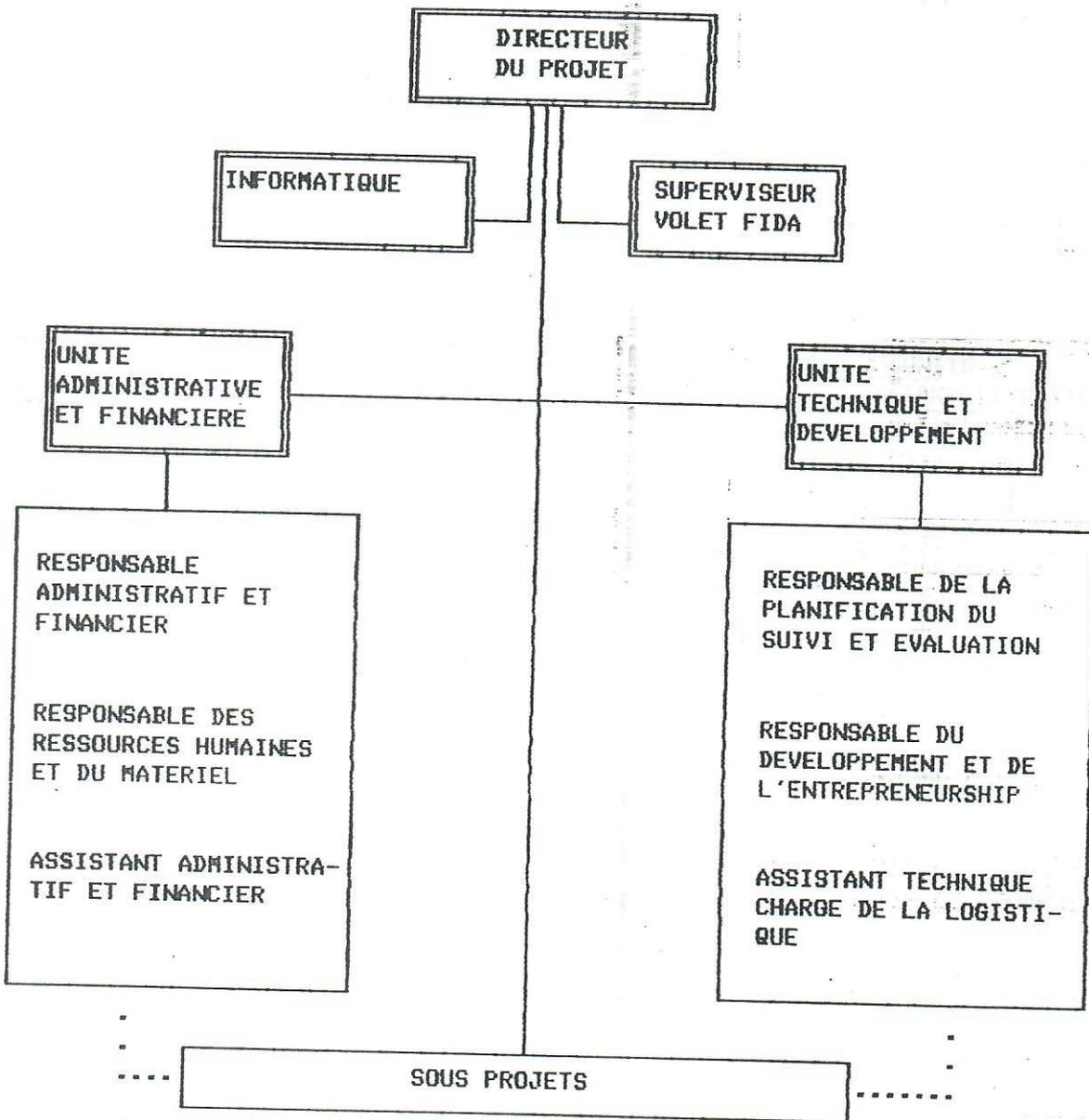
I.2 - SITUATION PHASE TRANSITOIRE AVRIL 1993/JUIN 1994

Le diagnostic organisationnel du PPPR montre qu'un effort de rationalisation de la structure a été effectué pendant la phase intérimaire d'Avril 1993 à Avril 1994.

I.2.1 - Présentation des effectifs et de l'UGP

Pendant la phase transitoire la Direction intérimaire s'est attelée à ramener l'effectif de l'UGP de 32 agents à 18 agents dont 5 cadres de conception assistés de 3 cadres moyens et de 10 agents de soutien. Cet effectif a été réparti dans deux entités administratives une Unité Administrative et financière et une Unité Technique et du Développement.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DU
PROJET DES PETITS PROJETS RURAUX
(PHASE INTERIMAIRE)



Ce nouvel organigramme allégé devait permettre d'asseoir une bonne base de relance du PPPR, notamment en rehaussant le niveau de compétence dans les nouveaux postes créés et en donnant plus de responsabilités aux agents définitivement retenus.

En effet, cette restructuration faite sous l'autorité du comité de pilotage a pris en compte un certain nombre de critères objectifs dans le choix du personnel déflaté. Ces critères peuvent se résumer comme suit:

- 1 - Suppression définitive de postes, comme l'a suggéré le bailleur de fonds dans sa stratégie de vouloir développer le faire faire et la notion de transfert d'activités à des entités extérieures au Projet (Maîtrise d'oeuvre déléguée, Assistance Comptable).
- 2 - Ancienneté de l'agent dans le poste occupé,
- 3 - Antécédent professionnel et sérieux dans le travail,
- 4 - Niveau de compétence confirmé dans l'exercice de la fonction;
- 5 - Valorisation et relèvement du niveau de l'expertise;
- 6 - Equité et dimension sociale de l'ajustement des effectifs à la nouvelle organisation de l'UGP.

C'est ainsi que cette nouvelle équipe a eu à conduire les réformes et les mesures de redressement envisagées lors de la mission de supervision du chargé de programme de la Banque Mondiale en Mars 1993.

Pour cette équipe, l'objectif était :

- améliorer l'image de marque du projet ;

- améliorer sa crédibilité en introduisant des méthodes modernes de gestion par l'amélioration des procédures internes de fonctionnement,
- le toilettage du portefeuille des projets,
- la conduite de deux études :
 - * l'une relative aux aspects organisationnel et institutionnel de l'Unité de Gestion du Projet,
 - * l'autre portant sur le crédit,
- amélioration des banques de données existantes en s'appropriant celles des autres projets tel que l'AGETIP.

I.2.2. FORCES ET FAIBLESSES DE LA STRUCTURE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Projet directement productif à la base - Emergence de pôle de dév. à la base - Augmentation des revenus - Augmentation de la production - Augmentation de la compétitivité dans le secteur - Accroissement du bien-être des populations - Volonté affichée de redressement à la fois par le Bailleur de Fonds et l'Etat - Consolidation des acquis de la première phase - Forte demande de la part des populations rurales - Effets positifs du Projet dans la demande nationale de certains produits horticoles, fruitiers et rizières - Introduction de techniques culturelles adaptées - Amélioration de l'espace rural villageois - Création d'emplois durables 	<ul style="list-style-type: none"> - Changements fréquents de tutelle - Turn over élevé des managers du projet - Absence de définition du profil idéal des managers - Insuffisance du cadre organisationnel - Absence d'un manuel de procédures - L'organigramme de fait ne correspond pas à l'organigramme théorique - Absence de clarté dans la répartition des statuts et autres rôles - Inadéquation profils/poste - Déficience du système de communication interne et externe - Faibles résultats de gestion

MENACES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> - Perte de confiance du Bailleur - Absence d'autonomie opérationnelle - Perte de crédibilité auprès des bénéficiaires et des autres partenaires. - L'arrêt des activités du PPPR présente des conséquences néfastes sur la poursuite des projets en cours 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de parité CFA qui a eu pour conséquence le relèvement de l'enveloppe financière - Compétitivité accrue du secteur agricole - Adoption DPDA - Mise en place d'une Agence autonome - Relance du secteur horticole - Mise en place de nouveaux mécanismes d'octroi de crédit - Recul de l'intervention des SRDR qui libère un espace d'intervention élargi - Synergie avec les nouveaux projets. Ex : AGETIP, P.D.I privées rurales - Réduction des charges de fonctionnement du projet et les frais généraux

I.2.4 - Contraintes

- Procédures de passation de marchés.

La Direction du projet est écartelée entre deux types de procédures différents :

- * Les procédures de la banque Mondiale définies dans l'accord de crédit qui est signé par le gouvernement du Sénégal et l'IDA;
- * Les procédures nationales réglementant les marchés de l'administration.

Cet écartèlement a engendré des blocages fréquents et des retards considérables sur les délais d'exécution des programmes d'investissement. Ainsi la durée moyenne de réalisation des projets a été de six mois à un an.

Les avantages que présente l'accord de crédit ne peuvent pas toujours être exploités par le projet du fait de l'absence d'harmonisation entre les procédures nationales et celles de la Banque Mondiale (seuil des marchés, exonération dans l'acquisition des biens et services).

- Absence d'harmonisation institutionnelle.

Entre l'IDA et le FIDA le mode d'intervention n'est pas identique. L'IDA octroie une subvention totale aux bénéficiaires alors que le FIDA finance le fonds de roulement des groupements bénéficiaires sur crédit. Cette pratique crée de la frustration au niveau des groupes cibles opérant dans les zones où interviennent en même temps les deux bailleurs.

- Gestion des interfaces.

La direction du projet a jusqu'ici éprouvé de sérieuses difficultés dans l'exécution de sa mission en étant obligée de se référer en même temps aux procédures édictées par deux interlocuteurs, que sont la Banque mondiale et le Sénégal.

En plus la supervision par le bailleur à partir du siège de la Banque Mondiale gagnerait en efficacité si toutefois la mission résidente était d'avantage responsabilisée sur le suivi du Projet.

I.2.5 - Situation financière

Pendant cette phase transitoire, la Banque, en vue de préparer les conditions de redémarrage des activités du projet dans le cadre d'une entité juridique de droit privé, a décidé de procéder à la date du 05 Novembre 1994, à une levée partielle de la suspension des crédits. A cet effet, elle a autorisé le retrait de fonds pour un montant à ne pas dépasser de 834.521,42 DTS. Cette allocation s'est appréciée suite à la dévaluation du franc CFA et devait servir à financer :

- Le fonctionnement du sous projet de Ngallenka (cat.1) pour 3844,08 DTS ;
- Le fonctionnement, l'acquisition de GMP et le paiement des arriérés de factures des sous projets de Matam (cat.2) pour un montant de 70.022,04 DTS et Bakel pour un montant de 372.529,76 DTS ;
- Le fonctionnement et les arriérés de factures du sous-Projet Apicole de Kolda pour 35.112,38 DTS;
- Le fonctionnement du sous projet bananiers de Sédhiou (cat 06) pour 12.670,10 DTS;

- Le paiement des arriérés de factures des sous projets non identifiés (Cat.07) pour 49.907,24 DTS et
- Le fonctionnement de la Direction du Projet pour 290.435,82 DTS.

A l'heure actuelle la Banque Mondiale a décaissé sur ce budget:

- Avance dans le Compte BICIS du projet	295.805,02 DTS
- Paiements directs	354.251,40 DTS
- Remboursements de dépenses	66.572,16 DTS

Total des Décaissements	716.628,58 DTS

Le reliquat au 30/05/94 sur le budget de la levée partielle des décaissements est de : $834.521,42 - 716.628,58 = 117.982,84$ DTS soit un équivalent en franc CFA de 95.750.206 (1 DTS = 812,18 F.CFA).

Pendant la phase intérimaire un certain nombre d'études participant à la bonne poursuite du projet ont pu être initiés et menés. C'est ainsi que :

- les termes de référence pour la sous traitance de l'assistance comptable ont été élaborés, et la firme ERNST & YOUNG retenue;
- l'audit des comptes pour la gestion Juillet 1991 à Juin 1992, a été réalisé par le cabinet PRICE WATERHOUSE/MAYORO WADE ;
- les termes de référence pour l'étude du nouveau cadre juridique et organisationnel de la future structure autonome de droit privée, ont été réalisés, et le cabinet PANAUDIT/SAKHIR DIAGNE fut choisi. Cette étude a été réalisée dans les délais, le rapport provisoire déposé à la Banque le 14 Janvier 1994 ; et le rapport final remis le 30 Avril 1994.
- la composante crédit du FIDA fut l'objet d'une mission d'étude pendant la période du 24 Août 1993 au 11 Septembre 1993, et les conclusions fort intéressantes ont amené le chargé de programme lors de sa mission de Supervision du 12 au 27 Novembre 1993, de recommander une étude complémentaire sur la meilleure formule de crédit à mettre en oeuvre.

Cette étude est actuellement en cours, et elle est jumelée avec une autre étude d'appui institutionnel menée gratuitement par le WOCCU et la CONACAP pour évaluer les possibilités de développer le système des caisses d'épargne et de crédit dans les différentes zones du projet.

- Enfin, la direction du projet, dans le cadre de la dévaluation du franc CFA, a identifié pendant la période du 20 Février au 1^{er} Mars 1994, en étroite collaboration avec une mission d'experts du programme de coopération FAO / Banque Mondiale, un programme supplémentaire de l'ordre de 3 à 4 millions de dollars sous la forme d'un crédit additionnel au PPPR .

I.3 - GESTION DE L'EXÉCUTION DE LA LEVÉE PARTIELLE DE SUSPENSION

I.3.1 - Niveau d'exécution des recommandations de la banque mondiale

A la suite de la décision de suspension des décaissements, une mission de supervision composée d'Experts de la Banque Mondiale, a séjourné au Sénégal pour examiner l'état d'exécution du Projet. Ces experts sous le couvert de la banque, avaient posé comme conditions pour la levée de la suspension, l'exécution par le gouvernement du Sénégal, des recommandations qu'ils avaient retenues .

C'est dans cette optique que le 20 Avril 1993, le gouvernement avait nommé un Directeur intérimaire pour conduire la restructuration du Projet.

Le niveau d'exécution de ces recommandations et des actions entreprises durant cette période se résume dans le tableau qui suit:

**NIVEAU D'EXECUTION DES RECOMMANDATIONS
DE LA BANQUE MONDIALE AU 15 MAI 1994**

25

RECOMMANDATIONS	ETAT D'AVANCEMENT
1. Sous-traitance comptable	<ul style="list-style-type: none"> -Le coût de la mission d'assistance comptable par le Cabinet Ernst & YOUNG a été revu conformément aux recommandations de la Banque Mondiale. -La Direction attend depuis le 15 Avril 1994 l'avis de non objection de la Banque pour la signature du contrat et le démarrage de la mission.
2. Sous-traitance de la maîtrise d'oeuvre déléguée	<ul style="list-style-type: none"> -Des contacts ont été pris avec l'AGETIP -Application lors de la reprise des activités sur le terrain et la mise en oeuvre du programme d'urgence.
3. Remboursement du reliquat restant à payer sur le montant total de 104 Millions de dépenses non justifiées.	<ul style="list-style-type: none"> -Paiement effectué intégralement en Février 1994.
4. Réforme et réimmatriculation des véhicules	<ul style="list-style-type: none"> -Réforme des véhicules à entreprendre à la mise en place de la nouvelle structure. -La Direction du Projet attend toujours l'avis de non objection de la Banque Mondiale sur la prise en charge des frais supplémentaires occasionnés par la réimmatriculation des véhicules en T.T
5. Etude juridique et organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> -Le rapport définitif de l'étude a été déposé le 27 Avril 1994
6. Etude sur le crédit	<ul style="list-style-type: none"> -Suite à la mission du Consultant du FIDA sur l'étude de la convention du crédit entre la DPFPR et la CNCAS, une étude complémentaire a été initiée et en cours de réalisation par le Cabinet SAHEL INGENIEUR CONSEIL depuis le 29 Mars 1994.
7. Audit comptable et financier gestion 91/92	<ul style="list-style-type: none"> -Etude réalisée par le Cabinet Price-Waterhouse. -Le rapport d'audit a été finalisé mais n'a pas encore été déposé à la Direction du projet du fait que le FIDA ne peut pas payer les 50 % de l'avance de démarrage. <p>NB/ le FIDA n'a autorisé qu'une levée partielle portant seulement sur les infrastructures.</p>

RECOMMANDATIONS	ETAT D'AVANCEMENT
8. Rattachement de l'UGP au MDRH devenu Ministère de l'agriculture	-Par decret n°92.286 du 30/03/93 le Projet a été rattaché au MDRH.
9. Mise en place d'un comité de pilotage du Projet	-Le Comité de pilotage du projet a été créé par arrêté du Premier Ministre, n°2020 du 23/03/93.
10. Réduction du personnel du projet	-La réduction du personnel du projet a été fait en 3 étape (08/01/93, 08/03/93 et 13/07/93) et a permis de ramener l'effectif de la direction de 53 à 19.
11. Récupération des véhicules du projets utilisés ailleurs.	-Tous les véhicules ont été récupérés et sont actuellement utilisés pour les services du projet.
12. Paiement des charges de services du FIDA.	-Le paiement des Services de la Dette a été fait ce qui l'a amener à autoriser une levée partielle des décaissements portant sur les infrastructures et équipements.
13. Convention PPR - ETAT Convention PPR - PRESTATAIRES DE SERVICES	-Conventions à signer et mettre en application après la mise en place de la structure autonome de droit privé (cf: étude PANAUDIT)
14. Harmonisation des politiques d'intervention IDA-FIDA.	-Solution à apporter après concertation entre les 2 Bailleurs de fonds et le gouvernement du Sénégal.
15. Critère d'évaluation du personnel	-Critères d'évaluation des performances élaborés par le Directeur et proposés au Cabinet PANAUDIT qui les a retenus dans le cadre de l'étude juridique et organisationnelle
16. Transfert des locaux du Projet	-Effectif depuis Janvier 1994
17. Prise en charge salariale et médicale du personnel sur le Crédit IDA.	-A examiner par le Bailleur de fonds et mise en application dans le cadre de la nouvelle structure.
18. Levée totale de la suspension et redémarrage des activités du Projet.	-Un plan de relance sur les 5 prochaines années est élaboré au niveau de la DPPPR. Il sera soumis aux Bailleurs (IDA-FIDA) et au Comité de pilotage.

<p>19. budget 1994</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Un projet de budget et un programme d'activité pour l'année 1994 a été élaboré et sera soumis aux bailleurs et au Comité de Pilotage. -Evaluation des travaux restant à exécuter dans le cadre de l'élaboration du budget
<p>20. Lancer l'A.O pour l'acquisition des GMP de Matam et Bakel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Le document d'appel est à reprendre suite aux observations émises sur le 1er document par la Banque Mondiale.
<p>22. Mission de supervision au niveau de tous les sous Projets à l'exception de ceux de Toubacouta et Fatick.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Validation des Travaux avant paiement -Réception des travaux -Identification de travaux restants -Sensibilisation sur les nouvelles conditions de reprise.
<p>23. Mesures d'accompagnement pour la nouvelle unité de gestion du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -A prendre une fois la nouvelle unité mise en place.
<p>24. Etudes pour le renforcement des capacités des Fédérations de groupements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etude à mener avec la reprise des activités.

I.3.2 - Bilan des réalisations du P.P.P.R.

I.3.2.1 - Programme IDA

Parmi les Sous-Projets dits de "Base" identifiés depuis le démarrage du programme IDA, deux ont été exécutés entièrement.

Il s'agit de ceux de la réhabilitation du NGallenka et des bananeraies de DIENDE;

En ce qui concerne les autres, le faible taux de réalisation observé s'explique du fait de la suspension des décaissements intervenue le 19 Août 1992 jusqu'à maintenant.

Le Sous-Projet Céréaliier de Fass Médina Gounass a été retardé pour une étude de redimensionnement.

S'agissant de la catégorie des nouveaux sous-projets à identifier, il était prévu que le programme toucherait 1 600 familles dans les mêmes activités que les projets de base.

Seulement, 22 familles soit 14% des objectifs ont pu être atteints dans le cadre du financement de 10 Sous-Projets dont la réalisation a été aussi ralentie par les mesures suspensives opérées par le Bailleur de Fonds. Il faut noter enfin qu'avec la restructuration, un assainissement a été opéré au sein de ce portefeuille pour ne tenir en compte que des projets remplissant les conditions.

I.3.2.2 - Programme FIDA

Ce programme concerne essentiellement des projets de base. Le taux de réalisation très faible résulte du fait d'un démarrage assez tardif des activités des Sous-Projets et des conditions d'accès au crédit difficile.

La reformulation de certains de ces projets de base? à cause de la mise en place tardive du SOF et d'une mauvaise identification au départ des sous-projets, a été à l'origine du retard enregistré dans l'exécution.

BILAN DES REALISATIONS 31 MARS 1994

1. DONNEES TECHNIQUES

ACTIVITES	INDICATEUR DE SUIVI (1)	RAPPEL OB- JECTIF	REALISA- TIONS (2)	% REEL (3)OBJECT	OBSERVATIONS
Rehabilitation du Ngallenka....	Nombre PIV Superficie (ha) Nombre de membres	12 360 512	12 360 512	100 100 100	- - -
Périmètres de Mataa.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	2 50 125	- 140	- 112	Démarrage des tra- vaux de terrasse- ment
Périmètres de Bakel.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	3 90 300	- 298	- 99	travaux de terrasse ment réalisés sur 3 PIV
Périmètres céréaliers de Fass	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	2 80 100	- 100	- 100	Etudes à approfondir
Apiculture de Kolda.....	Nombre de centres Nombre de ruches modernes Nombre de ruche améliorées Nombre de membres	3 300 600 150	2 à 100% 1 à 50% 260	83 - 87	1 Centre inachevé 260 ruches modernes non distribuées 600 ruches Améliorées, 600 ruches améliorées
Bananier de Diendé.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	2 31 310	2 31 315	100 100 103	Travaux déjà réalisés
Nouveaux Sous-Projets	Nombre Sous-Proj. Nombre de membres	- 16.000	2.200	14%	

BILAN DES REALISATIONS AU 31 MARS 1994

1. DONNEES TECHNIQUES (suite)

ACTIVITES	INDICATEUR DE SUIVI (1)	RAPPEL OBJETIF	REALISATIONS (2)	% REEL (3) OBJECT	OBSERVATIONS
Second Nballenka.....	Nombre PIV Superficie (ha) Nombre de membres	10 300 400	2 60 400	20 20 100	Travaux terrassement terminés sur 9 PIV
Femmes de Dimar.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	1 30 200	- - 200	- - 100	Travaux terrassement presque terminés
Femmes de Hbourokh.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	1 12 165	- - 165	- - 100	Aménagement en cours
Transformation récoltes.....	Nombre de GIE Nombre de membres Nbre décoritiquenses Nombre de batteuses Nombre de moulins	53 3.033 5 2 48	53 3.033 1 0 12	100 100 20 0 25	13 GIE sont fonctionnels
Marafichage Toubacouta.....	Nombre de PIV Superficie (ha) Nombre de membres	20 40 600	0 0 771	0 0 129	Programme non encore opérationnel
Bignona.....	Nombre de GIE Nombre de ruches Nombre de membres modernes	8 2.000 200	3 84 42	38 4 21	Démarrage timide à cause de l'apport initial

TABLEAU DE BORD AU 31 MARS 1994

2 - DONNEES FINANCIERES

(F.C.F.A.)

SOUS-PROJES	SOURCE DE FINANCEMENT	PROGRAMME TOTAL				BUDGET 1994			
		Prévisions	Engag. Cumulés	% Eng./Prév.	Prévisions	Engag. Cumulés	% Eng./Prév.		
NGALLENKA	IDA-SENEGAL	220.758.720	372.389.234	168,69	-	-	-		
MATAM	IDA-SENEGAL	283.709.110	34.415.449	12,13	176.709.910	79.291.400	44,87		
BAKEL	IDA-SENEGAL	339.228.618	246.035.733	72,53	129.260.010	76.672.683	59,32		
FASS	IDA-SENEGAL	452.819.942	54.068.871	11,94	13.645.840	688.707	5,05		
APICULTURE	IDA-SENEGAL	63.680.400	71.539.796	112,34	19.935.456	667.994	3,35		
DIENDE	IDA-SENEGAL	237.740.160	423.494.859	178,13	10.614.767	1.728.078	16,20		
P. NON IDENT.	IDA-SENEGAL	2.648.286.362	210.381.399	7,94	307.818.320	657.044	0,21		
DIRECTION	IDA-SENEGAL	2.091.224.961	1.355.535.448	64,82	373.146.498	47.436.028	12,71		
TOTAL.....		6.337.448.273	2.767.860.791		1.031.130.801	207.141.934			

TABLEAU DE BORD AU 31 MARS 1994

2 - DONNEES FINANCIERES (suite)

(F.C.F.A.)

SOUS-PROJETS	SOURCE DE FINANCEMENT	PROGRAMME TOTAL			BUDGET 1994		
		Prévisions	Engag. Cumulés	% Eng./Prév.	Prévisions	Engag. Cumulés	% Eng./Prév.
NGALLENKA	FIDA-SENEGAL	1.664.728.254	650.829.136	39,10	279.205.166	1.542.786	0,55
AUTRES	FIDA-SENEGAL	1.601.289.067	139.915.202	8,74	444.932.710	915.000	0,21
P. NON IDENT.	FIDA-SENEGAL	111.188.000	-	0,00	-	-	-
TOTAL.....		3.377.205.321	790.744.338		724.137.876	2.457.786	-

DEUXIEME PARTIE
NOUVELLES ORIENTATIONS
ORGANISATIONNELLES ET
STRATEGIQUES

NB : Les nouvelles orientations organisationnelles et stratégiques de l'actuelle Direction du projet anticipent sur les grandes conclusions de l'étude PANAUDIT et sur l'éventuelle mise en oeuvre du programme supplémentaire identifié par la mission CDI/FAO-BANQUE MONDIALE, suite au changement de parité du franc CFA.

II.1 - AXES DE DEVELOPPEMENT

Les axes de développement vont s'articuler autour des fonctions essentielles de la structure, ainsi La promotion des organisations paysannes à la base et de l'entrepreneurship agricole, qu'il soit collectif ou individuel, couvrira les domaines ci-après:

- agriculture
- élevage
- environnement
- pêche artisanale

II.1.1 - Agriculture

Le PPPR jouera un rôle d'initiateur, de facilitateur et de conseiller pour la réalisation et l'exécution des projets agricoles qui lui seront soumis ou qu'il contribuera à identifier.

Il appuiera les schémas d'auto-développement au sein desquels l'agriculteur trouvera sa place en tant qu'élément fondamental du système d'exploitation.

L'accent sera mis sur les initiatives pouvant contribuer de manière significative à la sécurité alimentaire, ainsi que la promotion des cultures céréalières et horticoles, par la vulgarisation de variétés performantes et adaptées aux conditions du milieu sera particulièrement favorisée. Le PPPR aura à s'appuyer sur les acquis de la recherche agricole et sur le dispositif logistique du Programme National de Vulgarisation Agricole (PNVA).

II.1.2 - Environnement

La lutte contre la désertification et la dégradation des écosystèmes fragilisés par de longues années de sécheresse, est retenue parmi les actions prioritaires du PPPR, dans son objectif d'amélioration de l'environnement des populations et de leur satisfaction en bois de chauffe.

Dans cet axe de développement, le PPPR entend favoriser les initiatives permettant une gestion rigoureuse des ressources naturelles, la promotion et l'intégration de l'arbre dans les systèmes de production agricole. L'organisation et la commercialisation des productions forestières et de cueillette sera un domaine d'intervention du projet.

L'environnement sera considéré sous les aspects de restauration des équilibres écologiques et de la fertilité des terres agricoles, d'assainissement du cadre de vie, d'hygiène et de santé des populations, en particulier des femmes et des enfants.

Le PPPR aidera à l'élaboration et à la mise en place de micro projets d'aménagement de l'espace rural qui entrent dans le cadre de l'amélioration du cadre de vie. La promotion de groupements spécialisés dans l'aménagement et la gestion des ressources naturelles, sera une voie de développement pour le projet.

C'est dans cette direction que la polyvalence des exploitations agricoles et l'intégration élevage - agriculture devront être favorisées et faire l'objet d'une approche systématique.

L'aménagement et la mise en valeur des terres qui est un créneau à haute intensité de main d'oeuvre , pourra permettre au PPPR de concourir de manière significative à l'accroissement du volume d'emplois et à la résorption du chômage par la mobilisation et l'insertion des ressources humaines.

II.1.3 - Elevage

Le PPPR se chargera essentiellement de l'identification et du montage technique des projets d'élevage. Des formes d'élevage efficaces aussi bien dans l'aviculture, que l'élevage laitier et viandier seront privilégiées; ainsi que les activités agro-industrielles en amont et en aval des productions animales.

L'apiculture et l'aviculture sont des domaines d'intervention à amplifier et les acquis consolidés. Les potentialités régionales et l'existence de marchés seront les paramètres d'investissement et de financement de ces filières.

Le projet devra apporter une attention particulière aux aspects de conditionnement et de commercialisation, en organisant des espaces d'échanges et de ventes.

2.1.4 - Pêche artisanale

L'activité pêche artisanale et le mareyage vont être de nouveaux créneaux d'investissement dans le cadre de la diversification des activités du PPPR.

Compte tenu de la complexité de ce secteur, et de son caractère très risqué, le PPPR agira avec prudence en n'appuyant dans un premier temps que les groupements organisés impliqués déjà dans ce secteur. Le PPPR viendra en consolidation des activités déjà initiées et en cours. Dans le domaine du mareyage le projet va favoriser l'écoulement des produits vers des régions déficitaires.

L'élevage de produits halieutiques sera un créneau à développer, et le projet aidera à la commercialisation.

II.2 - STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

La stratégie de relance développée devra améliorer, la qualité de l'intervention du projet, au plan de l'encadrement technique, du financement, de la promotion des initiatives à la base et du renforcement des capacités, du suivi-évaluation des sous projets, et permettre l'identification de nouveaux créneaux d'intervention. Les résultats attendus sont décrits ci-après:

2.2.1 - Promotion et renforcement des capacités

La promotion et le renforcement des capacités seront assurés par le biais de la formation qui va porter essentiellement sur les techniques de renforcement des capacités de gestion et d'organisation des groupements et entrepreneurs individuels. Ils porteront aussi sur la valorisation des acquis déjà existants du PPPR et leur reproductibilité par les bénéficiaires eux - mêmes.

Cette formation s'adressera aux jeunes promoteurs, aux groupements féminins et aux agriculteurs bénéficiaires du financement PPPR.

Il s'agira de promouvoir l'émergence d'un nouveau type d'agriculteur perméable à l'innovation technologique et orienté sur la compétitivité et l'efficacité.

La formation doit assurer à terme le développement d'une nouvelle culture vis à vis des projets, qui soit une rupture avec l'assistance permanente observée jusqu'à présent.

Il sera bâti des modules de formation sur mesure recoupant les préoccupations des bénéficiaires, les orientations stratégiques du PPPR et la réalité contextuelle.

Chaque programme de formation fera l'objet d'un plan de formation mûrement réfléchi, partant d'une analyse rigoureuse des besoins, du niveau des connaissances, des aptitudes et qualifications, des motivations et aspirations des promoteurs. Le plan de formation tiendra compte également des objectifs opérationnels et stratégiques projetés, des tâches à accomplir et orientations de développement du gouvernement. Compte tenu de l'importance du crédit dans le financement des activités du PPPR, une place de choix sera accordée aux thèmes relatifs à l'épargne et au crédit.

2.2.2 - La communication, l'information et les techniques de vulgarisation

La communication est considérée ici comme le vecteur essentiel des actions de développement. Elle devra permettre une compréhension mutuelle entre d'une part le PPPR et ses bailleurs de fonds ; et d'autre part entre le PPPR et ses cibles.

En effet, il faut savoir que le PPPR a besoin pour sa crédibilité, de la confiance de ses bénéficiaires et de son environnement, ce qui seul peut lui assurer son maintien et son développement. Il devra donc persuader son "public" de l'excellence de ses choix.

Les technologies modernes de communication et de l'audiovisuel en particulier seront fortement utilisées en tant que vecteurs et supports de la communication. Elles permettront par exemple de visualiser dans une zone déterminée, les réussites observées, les pratiques et itinéraires techniques d'une région différente ou d'une communauté particulière. Ainsi, la communication va assurer la reproductibilité des projets tout en précisant au fur et à mesure avec les bénéficiaires, les facteurs de succès et d'échecs des projets.

Les promoteurs agricoles et opérateurs économiques concernés par le PPPR, seront informés des progrès scientifiques et techniques réalisés dans le domaine agro-industriel et sur les expériences réalisées par d'autres acteurs dans des conditions similaires.

Les performances de certaines variétés végétales et l'efficacité des paquets technologiques élaborés par la recherche seront vulgarisés au travers de certains projets.

Le PPPR mettra en place un système d'information en s'appuyant sur le dispositif de vulgarisation du PNVA qui va prolonger et amplifier les initiatives de la DPPP.

Le système d'information PPPR sera un support logistique très important dans le cadre du lancement des entreprises agricoles. Il sera étoffé d'une banque de données en matière de développement rural qui fournira toutes les informations pertinentes sur l'environnement socio-économique des groupements et des entrepreneurs agricoles.

Enfin, il permettra au PPPR de lancer à tout moment et de façon systématique les études de marché nécessaires, les enquêtes de notoriété, les sondages d'opinions et de comportement, etc.

2.2.3 - Le financement

L'accès collectif au financement du PPPR sera privilégié. Cependant, la nécessité d'ouvrir la convention afin d'élargir le groupe cible s'impose de plus en plus.

Il nous semble urgent de renégocier la convention afin de permettre l'éligibilité de certains entrepreneurs susceptibles de s'orienter vers certaines activités nouvelles génératrices de revenus, en amont ou à l'aval de la production capables d'augmenter les revenus en milieu rural et de sécuriser le financement direct dans la production.

De plus cette option permettrait de favoriser, un entrepreneurship rural dynamique et novateur, grâce à l'arrivée d'une nouvelle race d'agriculteurs plus ouverte à l'innovation et à la rentabilité.

2.2.4 - Le suivi des sous projets

Le suivi-évaluation des sous projets va constituer l'axe principal du système de pilotage. Il sera renforcé par la mise en place d'outils de contrôle souples et efficaces. La confection de portefeuilles homogènes de projets par secteur d'activités, par volume de financement, et par zone agro-écologique, permettra de bâtir de nouveaux indicateurs qui permettront un suivi à temps réel, d'apprécier les dérapages de façon instantanée, et d'apporter les redressements opportuns.

Ainsi pour assurer un meilleur suivi des projets, les mesures suivantes seront prises:

- Découpage du territoire national en zones d'intervention

Sur la base de leurs potentialités écologiques, économiques et démographiques, cinq grandes zones homogènes seront identifiées et retenues.

Dans chacune de ces zones les activités à promouvoir en priorité seront choisies en fonction de leurs dotations factorielles.

Le tableau ci-dessous nous donne la répartition par zone et leur principales activités.

ZONES D'INTERVENTION
DU PROJET DES "PETITS PROJETS RURAUX"
ET ACTIVITES

ZONE	LOCALISATION	POPULATION RURALE	ACTIVITE PRINCIPALE	ACTIVITE SECONDAIRE	ACTIVITE TERTIAIRE
I	.Région de Dakar .Région de Thiès .Départ. de Louga .Départ. de Kébémér	54.207 617.530 148.305 154.734 <u>974.776</u>	Aviculture Maraîchage Elevage Elevage	Maraîchage Elevage Maraîchage Maraîchage	Pêche Pêche Pêche Pêche
II	.Région de Saint-Louis .Départ. de Bakel	479.584 106.325 585.909	Cultures Irriguées Cultures Irriguées	Elevage Elevage	Transformation produit agricole
III	.Région de Fatick .Région Diourbel .Région de Kaolack .Départ. de Linguère	455.153 487.828 626.100 134.532 <u>1.703.613</u>	Elevage Elevage Elevage Elevage	Maraîchage Maraîchage Maraîchage Maraîchage	Transf. récoltes " " " "
IV	.Région de Ziguinchor .Départ. de Kolda .Départ. de Sédhion	247.698 149.690 268.843 666.231	Cultures fruitières " "	Apiculture Elevage Elevage	Pêche Act. cueillette " "
V	.Départ. de Tambacounda .Départ. de Kédougou .Départ. de Wélingara	155.530 60.357 113.043 <u>329.230</u>	Elevage Apiculture Cult. Céréales	Cueillette Elevage Elevage	Artisanat Cult. Fruitière " Fruitière

- Désignation des coordonnateurs de Zone

Au niveau de chaque zone sera choisi un coordonnateur qui aura pour mission principale de:

- * Centraliser et de transmettre à l'unité de gestion du projet toutes les données et informations émanant des sous projets de la zone ;
- * Vulgariser les directives et orientations stratégiques de l'UGP aux sous projets;
- * Suivre les indicateurs de performance au niveau des sous projets;
- * Suivre l'exécution financière du budget des sous projets.

- Renforcement de la cellule Suivi-Evaluation

La cellule Suivi-Evaluation sera renforcée du point de vue équipement informatique et en ressources humaines.

Elle travaillera en étroite collaboration avec la Direction technique, la Direction administrative et financière et les coordonnateurs des zones pour assurer un bon suivi de l'exécution du projet et l'évaluation de son impact sur les populations bénéficiaires et sur les agrégats nationaux.

Les résultats attendus de cette nouvelle approche stratégique sont résumés dans le tableau d'analyse fonctionnelle suivant :

TABLEAU D'ANALYSE FONCTIONNELLE

FONCTIONS	DOMAINES CONCERNÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
1- <u>ENCADREMENT TECHNIQUE</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture * Aménagement des terres * Riziculture * Arboriculture * Maraîchage - Elevage * Aviculture * Pisciculture * Apiculture - Environnement * Aménagement de l'espace rural * Assainissement 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation production Augmentation revenus Augmentation productivité Augmentation compétitivité du secteur Augmentation bien-être des populations Idem Développement environnement et cadre de vie des populations Accroissement de la préservation des éco-systèmes
2 - <u>FINANCEMENT</u>	<ul style="list-style-type: none"> - GIE - Personnes physiques - Collectivités de base 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de projets éligibles
3 - <u>PROMOTION DES INITIATIVES ET RENFORCEMENT DES CAPACITES</u>	Idem	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des connaissances Viabilité des groupements Partenariat crédible avec les Prestataires de services
4 - <u>SUIVI-EVALUATION</u>		<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de performance et de suivi Reproductibilité des résultats Ecarts et explications Tableau de bord

II.3 - GROUPES CIBLES

Les groupes cibles visés aujourd'hui par le PPPR, concernent essentiellement les jeunes, les femmes et les hommes en milieu rural regroupés sous forme de GIE.

Dans le cadre d'une approche entrepreneuriale, ces groupes cibles doivent concerner les entrepreneurs orientés vers l'installation de petites unités agro-industrielles, susceptibles de valoriser les activités productives déjà financées par le PPPR ; et vers les unités de stockage, de conservation et de commercialisation.

Les ONGs, les fédérations paysannes, les organisations d'agriculteurs, de pêcheurs, de forestiers devraient être éligibles, en autant que la direction du projet soit convaincue de la pertinence des projets soumis, du caractère novateur et de l'effet d'expérience et de reproductibilité qu'ils peuvent engendrer. Des critères d'éligibilité très stricts seront retenus pour la définition de la notion d'entrepreneur.

II.4 - PRINCIPALES COMPOSANTES DU PROJET

Trois composantes vont sous-tendre le développement du PPPR dans sa faisabilité.

II.4.1 - Composante logistique

La composante logistique concerne tous les aspects relatifs à l'acquisition des biens et services; et à la mise à disposition des inputs nécessaires à la réalisation des activités et objectifs des projets éligibles au financement du PPPR.

Il s'agira essentiellement de la réalisation des infrastructures, des travaux d'aménagement et de terrassement; et de tous les travaux de génie civil.

Cette composante concerne aussi l'acquisition des intrants et des équipements entrant dans la réalisation des projets financés par le PPPR.

Pour l'exécution de cette composante, le PPPR va développer la maîtrise d'oeuvre déléguée, et les contrats d'assistance technique notamment dans le contrôle et la surveillance des travaux.

Cette composante prendra également en charge en co-financement avec d'autres projets la réhabilitation de certaines infrastructures, notamment des pistes de production, des ouvrages hydrauliques et de désenclavement de certaines zones de production complètement isolées pendant la saison des pluies. Cette option pourrait améliorer le réseau de circulation en milieu rural et favoriser les échanges commerciaux et le transport des productions.

Le PPPR se consacrera à la réalisation d'ouvrages d'entreposage suivant un plan de régulation des marchés par zone de production et type de produits.

L'ambition du projet est de développer dans le cadre de cette composante, à l'image des Marchés d'Intérêt National (M.I.N), le développement de Marchés d'Intérêt Régional (M.I.R) par zone de production et de consommation, grâce à la réalisation d'ouvrages de conservation et d'entreposage modernes et accessibles aux agents commerciaux.

La répartition spatiale de ces M.I.R devra tenir compte de la distribution géographique des projets PPPR, et des distances parcourues par les produits agricoles pour assurer leur disponibilité dans des conditions acceptables par les consommateurs.

L'émergence de ces marchés est donc sous tendue par une amélioration des conditions d'accès et la réalisation de certains ouvrages. Le PPPR devra être très vite relayé dans cette composante par d'autres initiatives privées une fois l'intérêt suscité.

II.4.2 - Composante Crédit

Elle est assurée essentiellement par la ligne de crédit FIDA. Elle sera destinée à la promotion des entrepreneurs et groupes cibles à qui le PPPR a apporté au préalable par l'intermédiaire des agences d'exécution, la formation nécessaire dans le cadre de relations contractuelles et suivies.

L'articulation formation-crédit sera recherchée dans chaque plan de financement. La formation permettra d'asseoir la base manageriale ou la renforcer, et le crédit véritable rampe de lancement de la privatisation dans le secteur rural, mettra en selle l'entrepreneur identifié. Ce système de crédit doit être la dynamique de développement de l'entrepreneurship rural.

II.4.2.1 - Type de Crédit

Ce crédit n'aura pas un caractère restrictif quant aux activités agricoles et agro-industrielles éligibles. Toute activité entrepreneuriale susceptible d'augmenter la rentabilité de la production, de l'entreprise agricole ou de toute opération ayant une relation directe avec l'objectif de profitabilité recherchée sera retenue. la formule de crédit doit être originale, souple et adaptée aux besoins réels exprimés mais surtout sécurisante pour toutes les parties. Dans le cadre du PPPR, on retrouvera les trois types de crédit :

- Crédit à court terme
- Crédit à moyen terme
- Crédit à long terme.

Il sera privilégié dans ce projet, les crédits à moyen et long terme, seuls susceptibles de stabiliser les nouvelles entreprises à créer. Ils serviront à financer les équipements et capital de démarrage.

Quant au crédit à court terme, il servira essentiellement à financer les crédits de campagne ou certaines opérations dont le retour sur investissement n'excède pas un an. Il sera orienté vers les opérateurs éligibles et encadrés par les agences d'exécution partenaires du PPPR, et dans certains cas déjà bénéficiaires d'un prêt à moyen ou long terme.

II.4.2.2 - Fonctionnement du Système de Crédit

Il est assujéti aujourd'hui aux conclusions et recommandations de l'Etude sur le crédit et des négociations avec la CNCAS.

Ces négociations en cours devraient permettre la Direction du Projet de se prononcer sur les différentes formes de crédits possibles

- la poursuite des opérations avec la CNCAS ;
- le crédit direct ;
- le crédit relais.

II.4.2.3 - Composante Valorisation de la recherche Agricole et Reproductibilité des résultats du projet

Il s'agit dans cette composante de capitaliser les résultats de la recherche, et valoriser les investissements déjà faits par le PPPR afin d'en assurer la reproductibilité.

Pour cela le PPPR va signer une convention avec le PNVA et l'ISRA pour permettre l'appropriation de certaines réussites technologiques par les bénéficiaires du financement PPPR.

II.5 - DESCRIPTION DU PROJET

II.5.1 - Lieu

Basé à Dakar, le projet aura une dimension nationale.

Il sera géré et exécuté par une entité légère avec des procédures de gestion fiables et transparentes, et aura à sa tête un directeur dont le profil de technicien et de gestionnaire est confirmé.

II.5.2 - Description générale

Ce projet consiste essentiellement à favoriser l'émergence d'entrepreneurs agricoles individuels ou regroupés en association de producteurs, dynamiques et performants, par le biais de la formation, du renforcement des capacités de gestion ; et de l'accès au crédit.

Ces deux axes, formation et crédit, seront sous-tendus par une amélioration des infrastructures de base ; à savoir pistes d'enlèvement, entrepôts et stockage, unités de transformation, moyens de transports etc... Ce volet infrastructure doit favoriser l'ouverture et la création de nouveaux marchés, condition essentielle au développement d'un entrepreneurship durable et soutenu.

Le PPPR sera donc un projet géré et administré par une équipe pluridisciplinaire de haut niveau présentant des garanties de succès. Cette nouvelle vision dans le management des projets doit être une réponse appropriée aux attentes des bailleurs de fonds et du gouvernement.

II.5.3 - Fonctionnement général du projet :

Le PPPR va fonctionner comme une structure assurant l'interface entre les entrepreneurs agricoles ; les institutions publiques et au premier plan le Ministère de l'Agriculture (MA), et enfin le bailleur de fonds.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de ses différents volets, le PPPR aura à entretenir des relations horizontales avec les institutions de formation et les structures engagées dans le financement agricole. Ces structures pourront apporter leur "Know How" et un appui technique.

Au plan de l'exécution, le PPPR va assurer l'administration de la formation par le biais des agences spécialisées, dont le statut, le rôle et les responsabilités seront précisés. Il aura à définir les grandes lignes de la politique de formation que les partenaires vont décliner en programmes et méthodes.

Pour le volet crédit, le PPPR créera un service pour la supervision du crédit. Il aura à définir les conditions de prêts, les secteurs éligibles, la durée et les taux de remboursement. Pour ce faire, il sera doté d'un système informatique fiable qui lui permettra de suivre :

- l'encours du crédit de l'année
 - * le coût total de l'objet du crédit,
 - * le montant du crédit demandé
 - * le montant de l'autofinancement
 - * le taux de recouvrement etc...
- l'encours du crédit des années antérieures
- la ventilation du crédit dans les deux cas.

Il devra aussi procéder à un suivi rapproché des bénéficiaires.

Un programme d'accompagnement de recherche - développement sera mis en place pour cerner au fur et à mesure, les systèmes les plus adaptés pour assurer de façon efficiente l'octroi du crédit, et apporter régulièrement les corrections nécessaires.

En ce qui concerne le volet infrastructure, une collaboration sera recherchée avec les services du génie rural et de l'hydraulique. Pour d'autres travaux spécifiques, des contrats d'exécution seront signés avec les entreprises de la place.

Enfin les "projets de base" actuels du PPPR qui apparaissent comme de véritables centres de coûts, devront être gérés autrement sur la base de contrat de rétrocession aux agences d'exécution, ou aux groupements organisés qui devront en faire des centres de profit, même si le PPPR doit apporter pendant une certaine période encore son aide matérielle. C'est autour de ces bases que le PPPR devra développer les concepts d'agro-pôles et de centres multi-services.

II.6 - REMODELAGE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

II.6.1 - Architecture de la Structure Organisationnelle

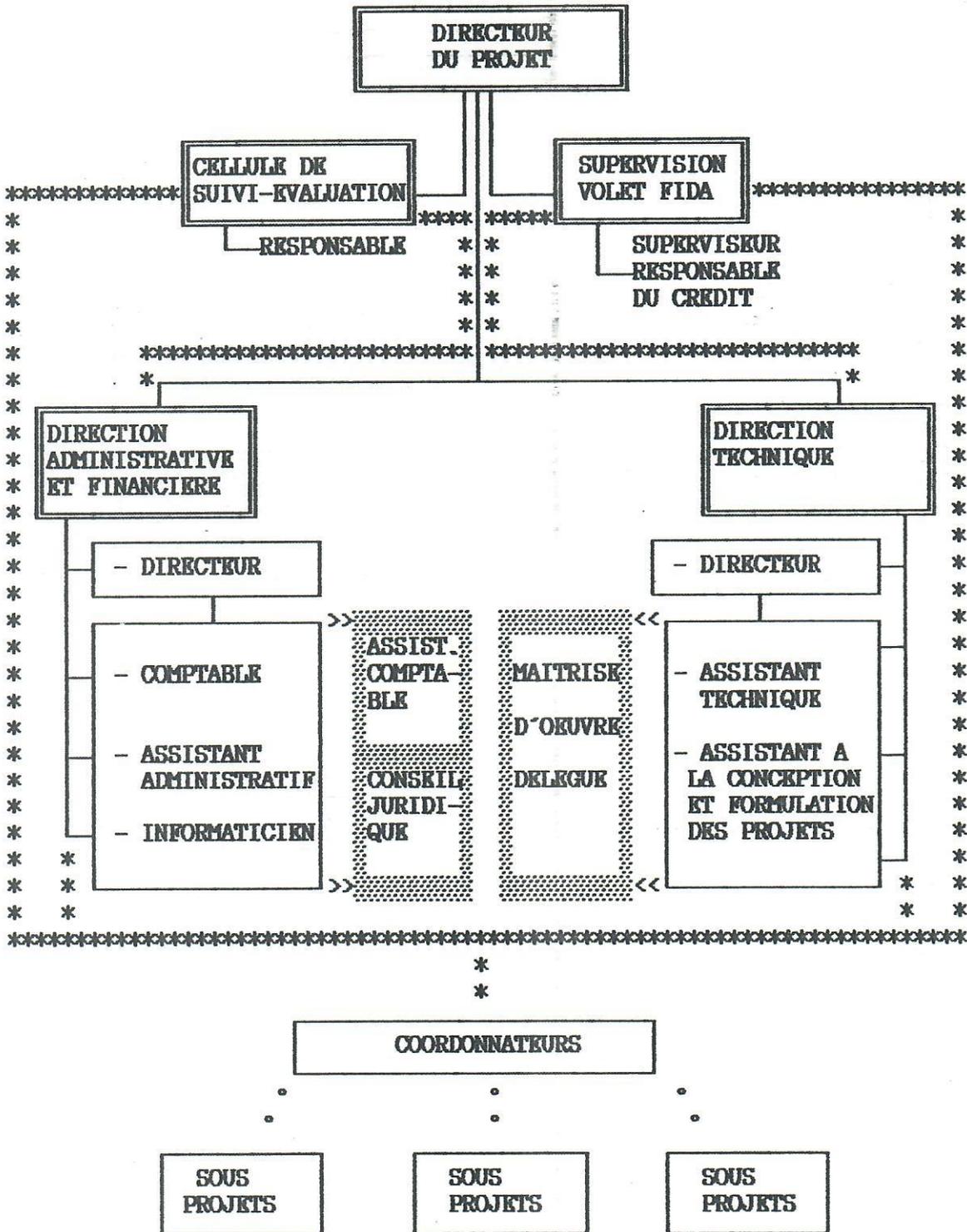
La structure retenue sera étoffée à partir du schéma d'organisation actuelle qui reprend les fonctions essentielles du projet en les rendant plus efficaces et efficientes :

- l'encadrement technique des groupes cibles;
- le financement des sous projets éligibles;
- la promotion et le renforcement des capacités;
- le suivi-évaluation.

La nouvelle configuration s'articule essentiellement autour de:

- la direction du projet,
- la cellule de suivi-évaluation
- la supervision du volet FIDA,
- la direction administrative et financière,
- la direction technique

ORGANIGRAMME DE LA NOUVELLE DIRECTION DU P.P.P.R.



*** = Relations fonctionnelles;
 — = Relation hiérarchique;
 °°° = Coordination
 <<< = Conventions, protocoles d'accord

L'innovation majeure, réside dans le fait que cette structure légère est renforcée par une cellule de suivi-évaluation, relayée par des COORDONNATEURS au niveau des différentes zones d'intervention. Les coordonnateurs seront les interlocuteurs directs du Projet au niveau de leurs zones d'intervention. Ils seront entre autres chargés de :

- l'identification d'idées de projet de développement dans la zone
- l'identification des besoins de formation des bénéficiaires
- l'identification dans la zone pour les projets déjà approuvés, de structures capables d'assurer la formation aux techniques de production et en gestion.
- l'encadrement des groupements,
- du suivi de l'exploitation et de la production ;
- du suivi de l'exécution du budget des sous-projets
- de remonter périodiquement des informations de la base à la Direction du Projet (Rapport d'activités).

Peuvent être coordonnateurs :

- les sociétés publiques ou privées de développement
- les ONG
- les Associations de développement
- les Fédérations de groupement
- les Chefs de CERP,
- toute autre personne physique ou morale intervenant dans le développement rural.

De surcroît, la structure aura à impulser la dynamique de changement, en s'appuyant sur les agences d'exécution qui vont dérouler et gérer les opérations de terrain. L'avantage certain d'une telle organisation, c'est l'amélioration du système d'information de gestion du projet, et sa capacité de réaction, en ce sens que la création de cette cellule d'aide à la décision vient combler une lacune qui explique entre autres les contre-performances constatées jusqu'ici dans le fonctionnement du projet.

Dans le cadre de l'exécution de l'accord de crédit avec la Banque Mondiale, le PPPR a déjà eu à développer des relations contractuelles avec certaines agences d'exécution jusqu'ici constituées par :

- les sociétés nationales d'encadrement,
- les structures techniques de l'administration,
- les organisations non gouvernementales.

Cette riche expérience acquise à travers ces formes de coopération constitue un élément fondamental à préserver et à amplifier dans le cadre de l'option du transfert de certaines activités menées jusque là directement par le PPPR.

C'est ainsi que le champ des partenaires sera étendu aux collectivités locales dans le cadre de la décentralisation, aux associations de bonne volonté pour le développement, aux projets de développement, aux entreprises agro-industrielles, et aux instituts de formation.

II.6.2 - Ressources humaines

Le PPPR, dans sa nouvelle formule d'AGENCE va s'appuyer sur un personnel qualifié et d'un niveau élevé de formation. En effet, compte tenu du transfert de certaines activités, il s'avère indispensable de rehausser le niveau de compétence et d'asseoir une équipe pluridisciplinaire capable d'assurer l'interface avec le bailleur de fonds, l'Etat, les partenaires privés et les organisations paysannes.

Des aptitudes particulières en matière de management, de budgétisation, de planification, de contrôle et d'évaluation apparaissent nécessaires. De plus la maîtrise de l'outil informatique devient incontournable compte tenu de la complexité du projet et du nombre toujours croissant de variables tangibles à intégrer dans la programmation et la gestion des activités du projet.

Pour toutes ces raisons, il apparait au stade actuel de l'évolution du projet, de définir dans le cadre des orientations nouvelles, un plan de relance à moyen terme et des mesures d'accompagnement nécessaires à l'atteinte des objectifs poursuivis.

TROISIEME PARTIE
PLAN DE RELANCE DE LA NOUVELLE
AGENCE

III.1 - PLAN DE RELANCE

Le plan de relance de l'Unité de Gestion du Projet, tableau de bord pour le propulser vers de nouveaux horizons, définit les objectifs majeurs et les actions à mener.

Elaboré à la suite d'un diagnostic organisationnel rigoureux, se présente sous la forme d'un plan d'actions où les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre sont clairement définis.

Ce plan s'articule autour des dispositions suivantes :

- dispositions techniques,
- dispositions administratives et financières,
- dispositions à prendre pour la mise en place d'un système fiable de gestion du crédit.

De plus, un programme d'actions, étalé sur les cinq prochaines années, en constitue le soubassement opérationnel.

Ces objectifs et actions sont décrites dans les tableaux ci-après:

PLAN DE RELANCE : DISPOSITIONS TECHNIQUES

OBJECTIFS	ACTIONS OU MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS.	COUT	RESPON- SABLES	DUREE				
					94	95	96	97	98
1- Amélioration des Contrats de Prestation de Services	Introduction d'indicateurs de performance	"	PM	U N G P	X				
2- Amélioration des contrats d'obligat.	Implication des bénéficiaires dans l'élaboration desdits contrats	"	PM	U N G P	X				
3- Meilleure gestion des prestataires de services	Classification et gestion des entrepreneurs, fournisseurs, bureaux d'études et différents prestataires de services	"	PM	U N G P	X				

PLAN DE RELANCE (suite) : DISPOSITIONS TECHNIQUES

OBJECTIFS	ACTIONS OU MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS	COUT	RESPON- SABLES	DUREE				
					94	95	96	97	98
4- Renforcement des capacités des fédérations de groupements et nouvelle formule d'intervention dans la vallée	-Etudes sur la nouvelle philosophie d'intervention dans la vallée -Etudes pour le renforcement des capacités de gestion de la fédération des groupements de Sédhion	Mise en place de UNGP et adopte du budget	8 000	UNGP et consult	X				
5- Meilleure indication pour l'accès aux services du Projet	Elaboration d'un manuel d'éligibilité des bénéficiaires et des prestataires de services	Mise en place UNGP	PM	U G P	X				
6- Inciter la création de fédération des groupements	Intégration de cet objectif dans les termes de référence des agences d'exécution		PM	UGP et Agences d'exécution	X	X	X		X

PLAN DE RELANCE (suite) : DISPOSITIONS TECHNIQUES

OBJECTIFS	ACTIONS OU MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS	COUT	RESPON-SABLES	DUREE				
					94	95	96	97	98
7- Amélioration de la qualité technique des ouvrages du Projet	Audit technique périodique des réalisations du Projet	Mise en place de UNG et adopté du budget	25 000	UNGP et consult	X	X	X	X	X
8-Meilleur entretien des aménagements et des équipements des bénéficiaires	-Elaboration d'un manuel d'irrigation -Elaboration d'un manuel d'entretien des équipements	Mise en place UNGP et adoption budget	2 000 2 000	UNGP et Consult	X	X			

PLAN DE RELANCE (suite) : DISPOSITIONS TECHNIQUES

OBJECTIFS	ACTIONS OU MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS	COUT	RESPON- SABLES	DUREE				
					94	95	96	97	98
9- Meilleure performance des agences d'encadrement	Elaboration de contrat plan par activité et pour zone	Mise en place de NUGP	PM	NUGP Agence d'exéc.	X	X	X	X	X
10- Renforcement cellule suivi évaluation	Mise en place d'un système de suivi/évaluation	Adoption budget	8 000	NUGP et Consult	X	X	X	X	X
	Informatisation de la Cellule Suivi	Adoption du programme supplémentaire	PM	NUGP et Consult	X	X			
	Séminaire en suivi/évaluation	adoption budget	12 000	NUGP et Consult	X		X		X

**PLAN DE RELANCE
DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES**

OBJECTIF-FONT°	ACTIONS-MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS	COUT	RESPON SABLE	DELAI - DUREE				
					94	95	96	97	98
<u>1. DEVELOP. DES RESSOURCES HUMAINES, AMELIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL & RESPONSABILISATION ACCRUE DES AGENTS</u>	Doter 1'UGP d'un manuel de procédure	Mise en place de 1'UGP	PM	U G P					
	. Mise en place du nouvel organig.	Approbato° rapport PANAUDIT	à étudier	Com. de Pilotage	X				
	. Sign. Nouv. contrats de travail à Durée déterminée	"	à étudier	UAF/RH	X				
	. Redéploiement du Personnel	"	D.P		X				
	. Mise en place des outils de gestion du personnel	"	R.H		X				
	. Recrutement	Levée susp.	3.600.000 / an	Comité de Pilotage	X				
	-1 Comptable	"	3.600.000 /an		X				
	-1 Assistant à la conception et formulation des Projets.	Démarrage Plan urgence	20 Millions		X	X			
	-2 Assistants techniq. de suivi évaluation				X		X		
	-1 Secrétaire Part. DP	Levée susp.	3.000.000 /an		X				
	-1 Gardien jour	"	1.800.000 /an		X				

PLAN DE RELANCE (suite) : DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

2. COMPTABILITE ET FINANCES									
Amélioration des procédures comptables et financières avec une meil- leure maîtrise de l'outil informatique et une hausse du niveau des com- pétences.	-Assistance comptable . Démarrage de la Mission	Avis de non Objection de la banque	16.000.000	Ernst Y.	X				
	-Acquisition du logi- ciel	"	1.000.000	RAF/UGP	X				
	-Formation du Personnel	"	-	Ernst Y.	X				
	-Informatisation de tous les postes à relier au sein d'un réseau.	Levée Susp.	PM	Resp. In- formatiq	X	X			
-Validation des comptes arrêtés au 30/06/92	Rglt. Fact.	-	Mayoro W	X					
-Audit des cptes arrêtés au 31/12/93	Rév. Contrat en cours	8.000.000	Cab. AUDIT	X					
-Transfert de la gestion du compte spécial au Directeur du Projet	Autonomi- sation du Projet	-	D.D.I	X					
-Mise en place du budget de fonctionnement des sous-projets	Sélect° Form des Chefs Sous-Proj.	PM	U.A.F	X	X				

DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

PLAN DE RELANCE (suite)

OBJECTIF-FONT°	ACTIONS-MESURES A METTRE EN OEUVRE	PREREQUIS	COUT	RESPON SABLE	DELAI - DUREE				
					1994	1995	1996	97	98
<u>3. MATERIEL EQUIPE- MENT</u>									
*Une meilleure ges- tion du patrimoine du Projet	-Recensement général du patrimoine. -Equipement de la Direction du Projet en matériel informa- tique et audiovisuel performant	Formation du per- sonnel par ERNST YOUNG	PM	UAF					
		Levée partielle et avis de non objec- tion	66.000.000	UAF					

MESURE DU NIVEAU ACTUEL DE PERFORMANCE DE LA MISE EN PLACE DU CREDIT
ET FIXATION DES NIVEAUX DE PERFORMANCE A ATEINDRE DE 1994 A 1997

OBJECTIF	INDICATEURS DE PERFORMANCE	NIVEAU ACTUEL DE PERFORMANCE ANNEE 1992 à 94	NIVEAU SOUHAITE DE PERFORMANCE DE 94 à 97
Mise en place de la composante crédit	Acceptation et satisfaction des Conditions de crédit par les Bénéficiaires Volume de crédit accordé aux 150 GIES pour les Projets de Base et aux autres groupements à identifier	Satisfaction à 25 % NGallenka II (2 GIE) : 3.555.000 Dimar Femmes : 0 MBourokh : 0 Emb. Fatick (5 GIE) : 9.890.000 Toubacouta : 0 Transf. Récolt. (13 GIE) : 11.912.000 Apicult. Bignona (7 GIE) : 3.595.000 Micro-Mareyage (5 GIE) : 8.000.000 Nouveaux S/Projet : 0 ----- NGallenka II : 0 % Dimar Femmes : 0 % MBourokh : 0 % Embouche Fatick : 90 % Toubacouta : 0 % Transf. Récoltes : 100 % pour la 1ère échéance Apiculture Bignona : 20 % Micro-Mareyage : 100 % Nouveaux S/Projet : 0	Satisfaction 95 à 100 % 10 GIE : 73.555.000 1 GIE : 7.000.000 2 GIE : 7.000.000 36 GIE : 150.000.000 10 GIE : 24.000.000 53 GIE : 92.000.000 8 GIE : 33.595.000 15 GIE : 43.000.000 969.244.000 ----- (Gies à identifier)
	Taux de remboursement		100 %

III.2 - PROGRAMME D' ACTIONS

Le programme d'actions concerne essentiellement les aspects suivants:

- L'achèvement des projets de base c'est à dire des projets identifiés depuis le démarrage des programmes IDA et FIDA.
- L'achèvement des projets nouveaux identifiés en cours et entamés avant la suspension des fonds par l'IDA et le FIDA
- L'identification et la réalisation de nouveaux projets au cours de la période 1994 - 1998 pour les programmes de l'IDA et FIDA.
- La réalisation du programme d'urgence destiné à atténuer les effets négatifs de la dévaluation du Franc CFA. Ce programme fera l'objet d'un financement supplémentaire par la Banque Mondiale.

Les prévisions de dépenses relatives aux actions à réaliser durant la période 1994 - 1998 s'élèvent à 9 212 619 000 F CFA ainsi répartis :

- Programme IDA : 3 630 620 000 F CFA soit environ 39,40% de l'enveloppe ;
- Programme FIDA : 2 820 640 000 F CFA soit environ 30,60% de l'enveloppe ;
- Programme supplémentaire d'urgence 2 240 050 000 F CFA soit environ 24,50% de l'enveloppe ;
- Le Trésor : 489 805 000 F CFA soit 5,50% de l'enveloppe.

PREVISION DE DEPENSES 94-98

(en 000 F.CFA.)

CATEGORIES SOUS-PROJETS	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAUX
IDA.....	1.020.395	1.453.325	672.350	242.325	242.325	3.630.620
FIDA.....	654.255	697.869	700.057	524.459	244.000	2.820.640
P. URGENCE.....	40.000	1.122.000	1.078.050	-	-	2.240.050
TRESOR.....	155.830	172.613	103.796	44.360	13.198	489.805
TOTAUX.....	1.870.480	3.445.707	2.554.053	811.144	499.523	9.212.619

ACTIVITES	DELAIS	COUT (000 FCFA)	OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS
PROJET MATAM	1996	152 336	50 ha, 125 Membres	-Augmentation de la product° - Augmenta. des revenus
PROJET BAKEL	1996	119 771	90 ha, 300 Membres	"
PROJET FASS MEDINA, GOUNASS	1996	570 000	80 ha, 100 Membres	"
PROJET APICULTURE KOLDA	1995	37 003	300 ruches modernes 600 ruches améliorées 150 Membres	"
PROJET BANA, DIENDE	1995	18 810	31 ha, 310 Membres	"
NOUVEAUX SOUS- PROJETS	1996	1 263 374	16 000 Membres	"
DIRECTION DU PROJET	1998	1 317 454	-	"
PAIEMENT DE LA DETTE DU PROJET	1994	152 872	Assainissement des finance du Projet	"
TOTAL	-	3 630 620	-	

PROGRAMME D' ACTIONS DU VOLET FIDA

ACTIVITES	DELAIS	COUT (000 FCFA)	OBJECTIFS	RESULTATS OBTENUS
NGALLENKA II	1998	276 693	300 ha, 400 membres	-Augmentation de la product.
DIMAR FEMMES	1996	28 944	30 ha, 200 membres	- Augmentation des revenus
MBOUROKH	1996	54 099	12 ha, 165 membres	"
EMBOUCHE FACTICK	1997	213 817	36 groupements, 600 membres	"
M. TOUBACOUTA	1997	177 744	40 ha, 600 membres	Allégement des travaux des femmes
TRANSFORMATION RECOLTES	1996	80 808	53 groupements, 3 033 membres	Valorisation de la product° locale
APICULTURE BIGNONA				Augmentation de la product° de miel
MICRO MAREYAGE	1995	79 377	8 groupements, 200 membres	Augmentation des revenus
NOUVEAUX SOUS-PROJ.	1997	78 105	15 groupements, 300 membres	Augmentation revenus
CREDIT	1997	833 849		Augmentation de la product°
PAIEMENT DETTES DU PROJET	1998 1994	969 244 27 950		Augmentation des revenus Assainissement des finances du projet
TOTAL		2 820 640		

PLAN D'ACTION POUR LE PROGRAMME D'URGENCE SUPPLEMENTAIRE

COMPOSANTES	ACTIVITES	UNITE	QUANTITE
1°)-Infrastruct. de désenclavement	-Piste de production -Pont	Km	100 1
2°)-Réhabilitation et Amélioration des Périmètres Irrigués Villageois	-Réhabilitation -Planage -Reboisement	ha ha Pépinières	120 200 4
3°)-Stabilisation des moyens d'exploitation	-Renouvellement équipement -Reconstitut° du besoin Fond de R	Grouperments "	66 10
4°)-Appui à la commercialisation et à la sécurité alimentaire	-Transformation de récoltes -Banques de céréales -Stockage et conservation	Grouperments " "	40 20 50
5°)-Appui aux groupements de Jeunes et femmes	-Artisanat, activité de cueillette	"	30
6°)-Appui à l'unité de gestion	-Personnel Suivi/Evaluation	H/an	2

PREVISIONS DE DEPENSES DES SOUS-PROJETS - IDA 1994-1998
en (000) FCFA

73

CATEGORIES SOUS-PROJETS	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAUX
1 - NGALLENKA	-	-	-	-	-	-
2 - MATAM	142.836	4.750	4.750	-	-	152.336
3 - BAKEL	104.571	7.600	7.600	-	-	119.771
4 - FASS M.GOUNASS	11.305	537.320	21.375	-	-	570.000
5 - APICULTURE/KOLDA	16.390	20.613	-	-	-	37.003
6 - DIENDE	9.310	9.500	-	-	-	18.810
7 - PROJET NON IDENTIF.	292.957	631.117	339.300	-	-	1.263.374
8 - DIRECTION DU PROJET	291.154	242.325	299.325	242.325	242.325	1.317.454
9 - APUREMENT DETTES IDA	151.872	-	-	-	-	151.872
TOTAUX.....	1.020.395	1.453.225	672.350	242.325	242.325	3.630.620

PREVISIONS DE DEPENSES DE CONTREPARTIES
DES SOUS-PROJETS - IDA EN (000 FCFA) 1994-1998

CATEGORIES SOUS-PROJETS	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAUX
1- NGALLENKA	-	-	-	-	-	-
2- MATAM	7.518	250	250	-	-	8.018
3- BAKEL	5.505	400	400	-	-	6.305
4- FASS M.GOUNASS	595	28.280	1.125	-	-	30.000
5- APICULTURE/ KOLDA	863	1.085	-	-	-	1.948
6- DIENDE	490	500	-	-	-	990
7- NOUVEAUX SOUS-P	15.419	33.217	17.858	-	12.754	66.494
8- DIRECTION DU PROJET	51.324	12.754	15.754	12.754	-	105.340
9- APUREMENT DETTES IDA	-	17.258	17.258	-	-	34.516
TOTAUX.....	81.714	93.744	52.645	12.754	12.754	253.611

PREVISIONS DE DEPENSES / PROJETS -
FIDA 1994-1998 EN (000) F.CFA

CATEGORIES SOUS-PROJETS	1994	1995	1996	1997	1998	TOTAUX
SECOND NGALLENKA...	220.427	24.133	24.133	4.000	4.000	276.693
DIMAR FEMMES.....	28.944	-	-	-	-	28.944
MBOURKOKH.....	47.947	3.076	3.076	-	-	54.099
EMBOUCHE FATICK.....	69.973	69.973	69.973	3.908	-	213.817
M.TOURACOUTA.....	34.838	69.676	69.676	3.554	-	177.744
TRANSF. RECOLTES.....	30.303	30.303	20.202	-	-	80.808
APICULTURE RIGNONA...	67.166	12.211	-	-	-	79.377
MICRO-MAKEYAGE.....	59.115	6.330	6.330	6.330	-	78.105
NOUVEAUX SOUS PROJETS	51.100	242.167	266.667	266.667	-	826.601
APPUREMENT DETTES.....	35.198	-	-	-	-	35.198
CREDIT DISPONIBLES....	9.244	240.000	240.000	240.000	240.000	969.244
TOTAUX.....	654.255	697.869	700.057	524.459	244.000	2.820.640

PREVISIONS DE DEPENSES DE CONTREPARTIE EN (000) FCFA
Sous-Projets - FIDA 1994-1998

CATEGORIES Sous-Projets	1994	1995	1996	1997	1998	TOTALX
	SECONDE NGALLENKA...	24.492	2.681	2.681	444	
DIMAR FEMMES.....	3.216	-	-	-	-	3.216
MBOUROKH.....	5.327	342	342	-	-	6.011
EMBOUCHE FATICK.....	7.775	7.775	7.775	395	-	23.759
M. TOUBACOUTA.....	3.871	7.775	7.775	-	-	19.816
TRANSF. RECOLTES.....	3.367	3.367	2.245	-	-	8.979
APICULTURE BIGNONA...	7.463	1.357	-	703	-	8.820
MICRO-MAREYAGE.....	6.568	703	703	703	-	8.677
NOUVEAUX SOUS-PROJETS	6.483	26.907	29.630	29.630	-	92.650
APPUREMENT DETTES.....	5.562	27.962	-	-	-	33.524
CREDIT DISPONIBLES...	-	-	-	-	-	-
TOTALX.....	74.124	78.869	51.159	31.606	444	236.194

COUT DU PROGRAMME SUPPLEMENTAIRE

COMPONENTES	UNITE	QUANTITE	COUT UNITE	AD ETUDES	({000 F.CFA})			TOTAL L {000 \$EU}
					A1	A2	TOTAL	
1. INFRASTRUCTURES DE DESENCLAVEMENT								
a/Pistes.....	Km	100	10.000	20.000	490.000	490.000	1.000.000	1.700
b/Pont.....	Unité	1	160.000	3.000	157.000	-	160.000	273
Sous-total 1.....				23.000	647.000	490.000	1.160.000	1.973
2. REABILITATION ET AMELIORATION PIV								
a/Réhabilitation.....	ha	120	950	8.000	36.000	70.000	140.000	194
b/Planage.....	ha	200	360	1.000	17.000	54.000	72.000	122
c/Reboisement.....	Unité	4	15.000	-	30.000	30.000	60.000	122
Sous-total.....				9.000	83.000	154.000	246.000	418
3. STABILISATION DES MOYENS D'EXPLOITATION								
a/Renouvellement des équipes.....	Grpmt	66	-	-	70.000	100.000	170.000	289
b/Reconstitution du FdR.....	"	10	-	-	40.000	40.000	80.000	136
Sous-total.....					110.000	140.000	250.000	425
4. APPUI A LA COMMERCIALISATION ET SECURITE ALIMENTAIRE								
a/Transformation des récoltes.....	Unité	40	2.500	-	50.000	50.000	100.000	170
b/Magasins stock-conservation.....	Unité	50	850	-	21.250	21.250	42.500	72
c/Banques de céréales.....	"	40	5.200	-	52.000	52.000	104.000	177
Sous-total 4.....					123.250	123.250	246.500	419

COUT DU PROGRAMME SUPPLEMENTAIRE (Suite)

COMPOSANTES	UNITE	QUANTITE	COUT UNITE	AO ETUDES	A1		A2		TOTAL	TOTAL L {000 \$EU}
5-APPUI AUX GROUPEMENTS.....	Grpmt	30	10.000	-	140.000	160.000	300.000	510		
6-APPUI UNITE GESTION a/Appui SIE	-	-	-	8.000	18.000	10.800	37.600			
TOTAL (COUTS DE BASE)....				40.000	1.122.050	1.078.050	2.240.100	3.809		

* Etudes en année 1994 = A.

A N N E X E S

**NOUVEL ORGANIGRAMME
ET EFFECTIF OPTIMUM DE LA NOUVELLE UGP
JUILLET 1994**

-----***-----

I - DIRECTION DU PROJET

- 1 Directeur
- 1 Superviseur du volet FIDA- Responsable du Crédit
- 2 Secrétaires, dont une secrétaire particulière du directeur
- 1 Responsable du Suivi-Evaluation
- 1 Chauffeur

SOUS TOTAL = 6

II - DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

- 1 Directeur administratif et financier
- 1 Comptable
- 1 Assistant administratif
- 1 Informaticien
- 1 Secrétaire
- 1 Agent de service
- 1 Standardiste
- 1 Chauffeur
- 1 Gardien

SOUS TOTAL = 9

III - DIRECTION TECHNIQUE

- 1 Directeur technique
- 1 Assistant technique
- 1 Assistant à la conception et formulation des Projets
- 1 Secrétaire
- 1 Chauffeur

SOUS TOTAL = 5

TOTAL EFFECTIF = 20

DONT : 5 Cadres de conception ;
 5 Cadres d'application ;
 10 Agents de soutien.

PROGRAMME D'URGENCE BANQUE MONDIALE

ACTIONS	DELAIS	COUT (000 FCF)	OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS
Infrastructures de désenclavement	1996	1 160 000	100 Km piste 1 Pont au Ngallenka	Désenclavement et amélioration des conditions de communication des zones aménagées
Réhabilitation et amélioration des PIV	1996	246 000	Réhabilitation de 120 ha Planage de 200 ha Création 4 pépinières villageoises	Consolidation et valorisation des investissements réalisés sur les PIV Amélioration de la productivité
Réhabilitation des moyens d'exploitation	1996	250 000	Renouvellement des équipements de 66 groupements Reconstitution du for de 10 groupements	Sécurisation des investissements Pérennisation des activités de production
Appui à la commercialisation et sécurité alimentaire			- 40 Unités de transformation de récolte - 50 magasins de conservation - 40 banques de céréales	- Valorisation des produits agricoles - Développement de la commercialisation des produits agricoles - Sécurisation de la production alimentaire

SUIITE (Programme d'urgence Banque Mondiale)

ACTIONS	DELAIS	COUT (000 CFA)	OBJECTIF	RESULTATS ATTENDUS
Appui aux Groupements	1996	300 000	Promotion de 30 groupements de Jeunes et de Femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois ruraux et péri-urbains - Création de valeur ajoutée locale - Augmentation des revenus
Appui à l'Unité de gestion	1996	37 600	Renforcement et amélioration du suivi Evaluation	Meilleur suivi et évaluation des projets
TOTAL		2 240 000		

PORTEFEUILLE DE LA COMPOSANTE CREDIT PAR REGION
ET PAR ACTIVITE

FINANCEMENT FIDA

ACTIVITES	R E G I O N S						
	DAKAR	ST-LOUIS	THIES	ZIGUIN- CHOR	KAOLACK	FATICK	TAMBA
MICRO-MAREY.	35.000.000						
AGRICULTURE		77.000.000	7.000.000				
APICULTURE				50.000.000			
TRANSF/RECOL. (Mouture)							80.000.000
EMBOUCHE BOV. ET OVINE						140.000.000	
AUTRES S/PROJETS à identifier avec diversi- fication des activités	(quote à déterminer à la demande)						

NB : Une enveloppe de 969.244.000 FCFA est disponible pour le financement des Sous-Projets de BASE déjà existants et pour répondre aux demandes des Groupements des différentes Régions.