

République du Cameroun

Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA)

Rapport d'achèvement

Rapport principal et appendices

Mission date: 14 Mai au 09 Juin 2018
Document Date: [Select date](#)
Project No. 805-CM
Report No: [\[Insert report number\]](#)

[Click here and select division](#)
Programme Management Department

Table des matières

Currency equivalents		iii
Weights and measures		iii
A. Abréviations et acronymes		iv
B. CARTE		v
PADFA at a glance		vi
C. Résumé		vii
A. Introduction		1
B. Description du Projet		2
B.1. Contexte du Projet	2	
B.2. Objectifs du Projet	2	
B.3. Modalités de mise en oeuvre	3	
B.4. Groupes cibles	3	
C. valuation de la pertinence du Projet		3
C.1. Au regard du contexte politique et stratégique du Projet		3
<i>Pertinence du PADFA par rapport aux priorités du gouvernement pour la réduction de la pauvreté en milieu rural</i>		3
<i>Pertinence du PADFA en rapport aux priorités du FIDA</i>		4
<i>Pertinence du projet en rapport aux besoins des groupes cibles</i>		4
C.2. Logique interne		5
C.3. Adéquation des modifications par rapport à la conception		5
D. Evaluation de l'efficacité du Projet		6
D.1. Objectifs physiques et exécution des produits attendus		6
D.2. Effets et impacts		18
D.3. Ciblage et portée		23
D.4. Innovation, transposition et reproduction à plus grande échelle		24
E. Evaluation de l'efficience du Projet		25
E.1. Coûts et financement du Projet		25
F. Qualité de la gestion d'ensemble du Projet		27
G. Qualité de la gestion financière		29
H. Performance des partenaires		31
I. Qualité de la supervision et de l'appui à la mise en oeuvre		32
J. Taux de rentabilité interne		33
K. Evaluation de la durabilité		35
L. Enseignements tirés		36
M. Conclusions et recommandations		39
<i>Conclusions</i>		39
<i>Recommandations</i>		39

List of Figures

[\[click here and insert List of Figures\]](#)

List of Tables

[\[click here and insert List of Tables\]](#)

Appendix 1: Termes de reference de la mission de revue d'achèvement	41
Appendix 2: Liste des personnes rencontrées et programme de la mission	49
Appendix 3: Matrice de notation	Erreur ! Signet non défini.
Appendix 4: Cadre logique du Projet	57
Appendix 5: Dates des missions de supervision et de suivi [click here and insert text]	61
Appendix 6: Synthèse des modifications portées à l'accord de financement	63
Appendix 7: Coûts effectifs du Projet	64
Appendix 8: Etat d'avancement matériel	79
Appendix 9: Données SYGRI	85
Appendix 10: Taux de rentabilité interne du Projet	87
Appendix 11: Impact sur l'environnement	99
Appendix 12: Conclusions de l'atelier des parties prenantes	103
Appendix 13: Synthèse des conclusions de l'atelier national	113

Currency equivalents

Currency Unit	=	
US\$1.0	=	

Weights and measures

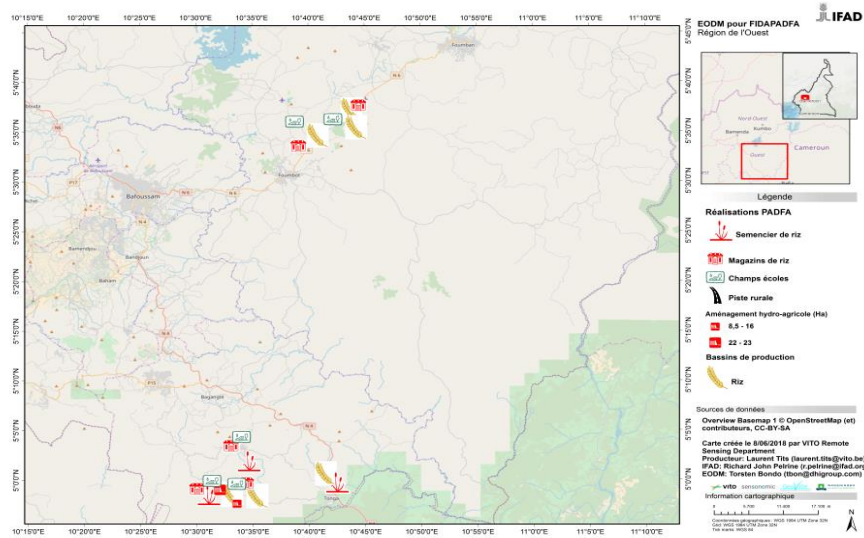
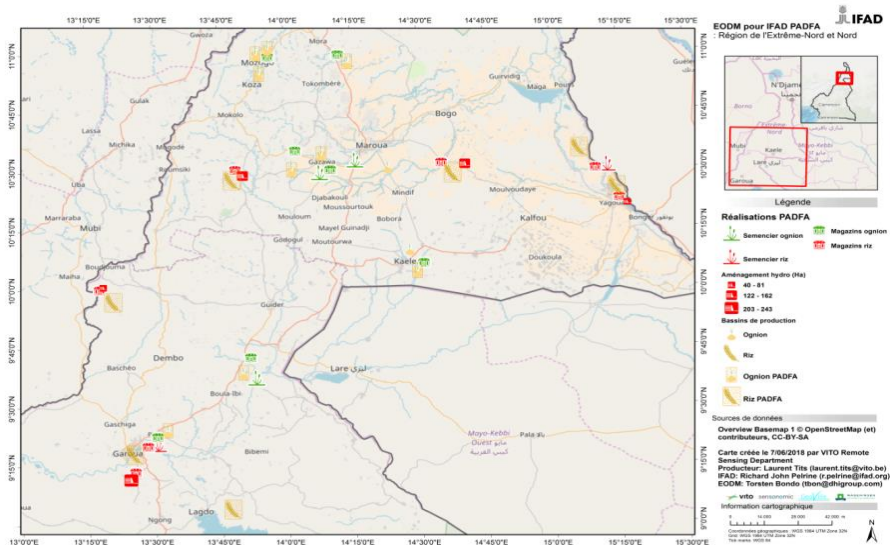
1 kilogram	=	1000 g
1 000 kg	=	2.204 lb.
1 kilometre (km)	=	0.62 mile
1 metre	=	1.09 yards
1 square metre	=	10.76 square feet
1 acre	=	0.405 hectare
1 hectare	=	2.47 acres

A. Abréviations et acronymes

AAC	Agent d'appui-conseil
AGR	Activité génératrice de revenus
AHA	Aménagement hydro-agricole
ANOR	Agence Nationale de la Normalisation et de la qualité
APP	Avant-projet participatif
AVRDC	The World Vegetable Center
ATI/N	Assistance technique nationales/Internationale
CAA	Caisse autonome d'amortissement
CAMCCUL	Cameroon Credit Cooperative union League
CCC	Chef de composante commercialisation
CCP	Chef de composante production
CCR	Comité de concertation régionale
CDS	Crédit du Sahel
CEP	Champ-école des producteurs
CM	Cameroun
COPIL	Comité de pilotage
COSOP	Document d'opportunités stratégiques du FIDA pour le pays
DCP	Document de conception de projet
DDLDC	Direction du Développement Local et Communautaire
DNGR	Direction Nationale du Génie Rural
DOPA	Direction des Organisations Professionnelles Agricoles et de l'Appui aux exploitations Agricoles
DRADER	Délégation Régionale de l'agriculture et du développement rural
DRF	Demande de retrait des fonds
DSRP	Document de stratégie de croissance de réduction de la pauvreté
EMF	Etablissement de la microfinance
FIDA	Fonds international de développement agricole
GIC	Groupements d'initiatives communes
Ha	Hectare
HIEQ	Haute Intensité d'Equipement
HIMO	Haute intensité de main d'œuvre
JPO	Journée portes ouvertes
IRAD	Institut de recherche agricole pour le développement
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
OAP	Opérateur d'Appui de proximité
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de producteurs/trices
PADFA	Projet d'appui au développement des filières agricoles (FIDA)
PADMIR	Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (FIDA)
PLANOPAC	Plateforme nationale des organisations professionnelles agrosylvopastorales
PS	Prestataires de services
PTBA	Programme de travail et budget annuel
RAF	Responsable administratif et financier
RMP	Revue à Mi-parcours
RPSE	Responsable programmation, suivi évaluation et gestion des savoirs
S/C	Sous-composante
SEMRY	Société pour l'expansion et la modernisation de la riziculture à Yagoua
SPM	Spécialiste passation des marchés
SGR	Spécialiste en génie rural
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TS	Technicien spécialisé
UCGP	Unité de coordination et de gestion du projet
SRI	Système de riziculture intensive
TRIE	Taux de rentabilité interne économique

B. CARTE

Réalisations et interventions de PADFA dans quatre régions de Cameroon: Extrême -Nord et Nord (au-dessus), Ouest (milieu), et Nord-ouest (en-dessous).



PADFA at a glance

Country					
Project Name					
Key Dates					
IFAD Approval	Signing	Effectiveness	Mid-Term Review	Original Completion	Actual Completion
Mid-term Review	Interim Evaluation	Original Loan Closing	Actual Loan Closing		
IFAD Financing					
Loan	SDR million		% disbursed		
Grant	SDR million		% disbursed		
Actual Costs and Financing (USD '000)					
Component	IFAD	Cofinancing	Beneficiaries	GOVT	Total
Remarks					
Indicate cofinancing partners, actual amounts, and amount committed for each as at appraisal.					
Number of Beneficiaries					
Total	Direct	Indirect	Women	Other	Other
Project Objective					
Country Partners					
Executing Agency					
NGOs/civil society					
Other					

C. Résumé¹

A la Conception, le financement du PADFA a été évalué à 11,7 milliards de FCFA (environ 24,3 millions USD) réparti entre le FIDA 19,19 millions USD (79%), le Gouvernement 1,709 milliards FCFA 3,5 millions USD (15%) et les Bénéficiaires 2,1 millions USD (6%). Le financement est entré en vigueur le 18 octobre 2010, son achèvement est intervenu le 31 décembre 2017 et sa clôture est prévue pour le 30 juin 2018.

L'objectif général visé par le PADFA était de réduire la pauvreté, accroître les revenus, améliorer la sécurité alimentaire à travers le développement durable et la compétitivité des filières riz (bas-fond, pluvial) et oignon. Ses objectifs spécifiques étaient les suivants : (i) augmenter la production de riz et d'oignon ; (ii) améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des productions cibles et ; (iii) renforcer les capacités techniques et organisationnelles des producteurs/trices de riz et d'oignon. Les interventions du projet ont été déclinées en trois composantes : (i) Appui à la production ; (ii) Appui à la commercialisation et la structuration des filières et ; (iii) Gestion des connaissances, coordination et suivi du projet. Le dispositif opérationnel déployé pour le projet était constitué d'une Unité de Coordination et de Gestion du Projet (UCGP) basée à Yaoundé et deux Antennes Régionales Extrême-Nord/Nord à Maroua et Nord-Ouest/Ouest à Bamenda.

Le PADFA a été mis en œuvre selon l'approche générale du « faire-faire » faisant intervenir des opérateurs publics et privés selon leurs domaines de compétences et avantages comparatifs pour l'exécution des activités du projet. Les organisations paysannes (GIC et coopératives) ont constitué la principale porte d'entrée du Projet. Le PADFA a dans ce cadre, prévu d'appuyer 1190 groupements de producteurs et de toucher près de 24000 producteurs, soit 134000 bénéficiaires au sein des ménages ainsi que d'autres opérateurs des deux filières. Les groupes cibles étaient les petits producteurs/trices de riz et d'oignon regroupés au sein des organisations de producteurs (OP), en particulier les Groupes d'Initiative Commune (GIC). Les femmes et les jeunes qui sont des catégories particulièrement vulnérables ont été les cibles prioritaires pour le projet. Cet objectif au terme du projet a été largement atteint dans la mesure où la sélection a porté sur 1276 OP soit 913 OP pour le riz et 363 pour l'oignon, soit un dépassement de la cible initiale de 7,2%.

Tout au long de son appui aux OP, le PADFA a adopté une démarche en cinq étapes successives à savoir : (i) l'identification des OP partenaires du projet ; (ii) le renforcement de leurs capacités ; (iii) la mise en œuvre des activités de soutien à la production ; (iv) la mise en œuvre des activités de soutien à la commercialisation et ; (v) l'auto-évaluation des activités.

Pour exécuter ses activités, le Projet a développé une logique interne qui visait à faire en sorte que la composante « Appui à la commercialisation et la structuration des deux filières » complète et prolonge les activités développées dans la composante « Appui à la production ». Cette articulation a été réussie dans les aspects structuration des organisations des producteurs et intensification de la production alors qu'elle est restée à ses début au niveau de l'accès au marché. Il est précisé que le projet a connu à la revue à mi-parcours (RMP) des changements notables dans sa stratégie d'intervention en matière de structuration des organisations de producteurs. De l'approche petites OP (GIC), suite à l'adoption par le gouvernement de la loi OHADA, le projet est passé à l'approche de

¹La Mission d'achèvement du PADFA a mobilisé une équipe nationale composée de Madame Hélène MARIGOH BOUQUET épouse MISSE, Coordinatrice Nationale du PADFA, Messieurs Maurice PATCHAMOU, Personne Ressource, PADFA ; Rostand KOUONANG, Personne Ressource, PADFA ; Serge NGOUANFO, Chef d'Antenne Bamenda ; Abel BOUGOLLA, Chef d'Antenne Maroua ; Guy Joël NKUIDJIN, Assistant Suivi-évaluation, PADFA ; Nathanaël KATERGENI, Représentant du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT); Joseph NGELEODAI, Clotaire NGUIMGO ALIKOU, ABBA ALI et Simplicie SADOU, Représentants du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER). L'équipe de consultants internationaux était composée de M. Oury DIALLO, Chef de mission, M. Napo ZOUMAROU, Expert Filières, M. Jacques BOKA ETIEN, Expert en infrastructures, Mme Rachida OURO, Experte en analyse financière, et M. ALOU, Expert fiduciaire. Messieurs Bernard Hien, Directeur Pays, FIDA et Joseph Rostand OLINGA BIWOLE, Country Portfolio Officer (CPO), Bureau FIDA Cameroun, ont pris part aux réunions d'introduction et de restitution de la mission.

développement des coopératives. Cette nouvelle approche a induit des changements dans le dimensionnement et le rythme de mise en œuvre des activités.

Les taux d'exécution physique (82 %) et financière (90%) à la clôture pourraient être jugées d'un niveau moyen. Mais, comparés à ce qu'ils étaient à la revue à mi-parcours (23% et 63,3% respectivement) on peut noter que l'exécution a connu une progression fort appréciable. Examinés par centre d'activité, les résultats montrent que le projet a effectivement touché 25 coopératives (100% de la prévision) ; 1305 OP sur 1190 prévus (109%) ; 2527/ 2380 Groupes d'Initiative Commune (106%) ; formés en technologie diverses 2607 sur 2860 producteurs prévus (91,2%) et 220 formés sur 358 membres de comités de gestions (61%) ; permis aux producteurs de cultiver avec des semences de variétés améliorées plus de 100% des superficies de riz et 83% d'oignon prévues avec des rendements qui se sont fortement accrus passant de 3,5 t/ha à 6 t/ha pour le riz de bas-fonds ; de 1,23 t/ha à 3,5 t/ha pour le riz pluvial et de 12,42 t/ha (SYGRI Complémentaire) à 18t/ha en milieu paysan, voire 30 t/ha dans les CEP pour l'oignon. Au même moment, la production de semences améliorées par des semenciers locaux (ce qui était un défi) a permis en cinq ans, de mettre à la disposition des producteurs, environ 910 T de semences de riz de bas-fonds, 490 T de semences de riz pluvial et 823,9 kg de semences d'oignon avec des quantités produites évoluant de 9,9 T en 2013 à 225,12 T en 2017 pour le riz et de 30,5 T en 2014 à 200T en 2017 pour l'oignon. Le stockage a été facilité par la construction et l'équipement de 16 magasins de stockage de riz, 7 magasins pour l'oignon. C'est autour de ces infrastructures structurantes que se sont organisées les 25 coopératives accompagnées. Tirant profit des diverses formations reçues (esprit coopératif, gestion, marketing, transformation, etc.), elles ont développé des actions de transformation, de stockage, de vente en commun, de vente différée à travers le warrantage, etc. Ces actions leur ont permis des gains de productivité appréciables à l'exemple de la vente du riz décortiqué et de l'oignon après décorticage ou de warrantage (1 sac de riz de 80 kg vendu à la récolte à 10 000 FCFA est passé à 15 000 FCFA une fois décortiqué ; et de 12 000 FCFA à environ 45.000 FCFA après 4 mois de warrantage dans les nouveaux magasins pour l'oignon). A cela s'ajoute la réduction significative des pertes post-récolte limitée à environ 20% contre 30 à 40% dans les conditions avant-projet.

Le PADFA a introduit des innovations qui méritent d'être citées en exemple d'autant plus que les faire accepter représentait un vrai défi pour le projet. Il s'agit notamment de: (i) l'introduction des variétés NERICA de riz de bas-fond, pluvial et de plateau et oignon ; (ii) des petits aménagements hydroagricoles (AHA) et de la double culture de riz ; (iii) la production semenciers certifiées de riz et d'oignon par des coopératives de producteurs locaux ; (iv) la construction de magasins multifonctionnels pour le stockage et la transformation du riz et de l'oignon, gérés par les coopératives ; (v) la diffusion du warrantage aussi bien pour le riz que pour l'oignon ; et (vi) l'initiation de la mise en place de plateformes de concertation pour les filières riz et oignon avec des jeunes coopératives. Ces innovations sont aujourd'hui acceptées et les bénéficiaires qui les ont pratiquées demandent tout juste un accompagnement pour leur permettre de consolider les acquis.

Les témoignages suivants recueillis lors des ateliers régionaux des parties prenantes à l'occasion de la mission de revue d'achèvement permettent d'apprécier certains effets et impacts ainsi que les accomplissements majeurs du PADFA. Les participants ont trouvé que les actions du PADFA ont permis : (i) une génération de revenus qui facilitent le paiement plus régulier des scolarités de leurs enfants ; (ii) une facilitation du transport des enfants pour l'école grâce à l'achat de bicyclettes ; (iii) l'équipement des maisons en mobiliers ; (iv) le paiement des frais de santé ; (v) une diversification de l'alimentation; (vi) l'augmentation du nombre de producteurs de riz et d'oignon; (vii) la sécurisation des stocks et la commercialisation grâce à l'existence de magasins; (viii) l'étalement dans l'année de la disponibilité du riz; (ix) la réduction des pertes post -récolte; (x) la régulation des prix; (xi) la vente (production) et achats (intrants) groupée permettant de réaliser plus de bénéfices, etc.

Mais ces éléments positifs ne doivent faire oublier le fait que la plupart des réalisations du PADFA datent des deux dernières années. L'aménagement de certains périmètres, la construction des

magasins, l'immatriculation des Coopératives, l'acquisition et la livraison des équipements (décortiqueuses, tricycles pour le transport des produits, les motoculteurs, les balances, etc.) n'ont été réellement effectifs qu'en 2017 ; année d'achèvement du projet. Les accomplissements les plus significatifs relèvent de l'appui à la production (production et distribution de semences, mise en place des CEP, la formation des auxiliaires, la mise à disposition d'intrants divers, etc.). Ce sont ces activités qui se sont développées sur un certain nombre de campagnes agricoles et qui connaissent une bonne appropriation. La structuration des organisations des producteurs est encore à ses débuts, les Coopératives restent jeunes et fragiles, la gestion des magasins et l'exploitation rationnelle des équipements nécessitent un bon accompagnement. Cela a fait dire à l'équipe RAP que bien que les prémisses d'une durabilité des interventions et des innovations existent, celle-ci ne sera garantie qu'au prix d'un accompagnement basé sur des mesures de consolidation à double entrée : (i) des mesures à prendre et à exécuter durant la phase intérimaire à démarrage sans délais ; et (ii) une deuxième phase du projet qui permettrait de continuer la consolidation des acquis avec l'objectif d'une mise à l'échelle des innovations réussies. A défaut d'une telle démarche, les risques de perte d'acquis et de démobilitation/démotivation des producteurs et de leurs organisations sont grands.

Cette performance mitigée du PADFA est due en grande partie aux retards importants accusés au démarrage du projet, à l'instabilité du personnel qui a connu un « turn over » important, à des problèmes de gestion, à une qualité très moyenne du personnel du projet, à la faiblesse et à l'incompétence des prestataires de services (PME et OAP), à l'insuffisance de rigueur dans l'évaluation du personnel, etc. Tous ces éléments ont eu pour conséquence une faiblesse dans la planification, la réalisation et le suivi de la mise en œuvre des activités.

La mise en œuvre du PADFA a permis de dégager des enseignements importants qui ne peuvent pas tous être repris dans un tel rapport. Les plus significatifs se retrouvent entre autres sur le plan : (i) la maturation et mise en route des projets. Toute perte de temps au démarrage d'un projet est préjudiciable à l'atteinte des objectifs et conduit vers la fin à une accélération voire, une précipitation dans l'exécution des travaux posant la question de l'appropriation et de la durabilité ; (ii) de la planification/programmation des activités. De l'avis général des bénéficiaires, les activités ne peuvent avoir une chance de réussite et de pérennisation que si elles sont programmées et réalisées suffisamment à temps de manière à garantir une bonne appropriation et une maîtrise de l'exploitation/gestion dans un souci de durabilité. ; (iii) du dimensionnement des appuis logistiques à apporter aux Coopératives. Les équipements à fournir aux organisations des producteurs ne devraient pas être uniformisés, ils devraient être dimensionnés en fonction des capacités de production des coopératives et des réalités spécifiques aux différents bassins de productions ; (iv) le plan de l'appui filières. Les bénéficiaires du projet ont estimé que l'appui filière ne peut être efficace que si tous les maillons (à la différence ce qui s'est fait au titre du PADFA) sont interconnectés ; (v) du renforcement des capacités des acteurs. La cible du projet a apprécié les formations reçues qu'ils considèrent comme étant le plus grand apport du PADFA. Ils ont estimé toutefois que les formations dispensées en fin de projet et de manière assez intensive, concentrée et rapprochée ont une faible probabilité d'être assimilées ; (vi) de la responsabilisation des bénéficiaires. Les acteurs, tout en appréciant l'objectif et l'approche de responsabilisation utilisée par le PADFA, ont estimé que celle-ci doit être graduelle et maîtrisée au risque d'apporter plus de problèmes que de solutions alors qu'une partie de la durabilité en dépend ; (vii) de la capacité d'exécution des prestataires du secteur privé. L'incompétence et la faiblesse des capacités des PME et autres prestataires de services constituent le tendon d'Achille de la mise en œuvre des projets utilisant l'approche « faire-faire ». Une solution permettant leur sélection rigoureuse doit être trouvée au risque de toujours mettre en péril l'atteinte des objectifs notamment en matière de travaux d'aménagements et de construction.

Les enseignements tirés de l'exécution de ce Projet, même s'il est classé modérément satisfaisant et ce, malgré certaines réussites effectives en matière d'innovation, pourront être pris en compte par le Gouvernement et le FIDA (dont l'appui et la supervision sont hautement appréciés) dans le cadre de la préparation et la mise en œuvre de la deuxième phase du PADFA.

A. Introduction

1. Le Rapport d'Achèvement proposé pour le Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) a été préparé par le Gouvernement du Cameroun à travers l'Unité de Coordination et de Gestion du projet, avec l'appui des consultants internationaux mobilisés avec l'appui du FIDA. Les bénéficiaires, partenaires et autres acteurs ayant intervenu dans la mise en œuvre ont été associés à travers un processus fortement participatif et inclusif.

2. Son objectif principal est de rendre compte des résultats obtenus à travers les interventions du projet à des fins de reddition de comptes et d'apprentissage. Le processus a aidé à évaluer la performance, tirer des leçons et formuler des recommandations dans la perspective d'une deuxième phase.

3. La mission de terrain pour la Revue d'Achèvement du Projet (RAP) s'est déroulée du 12 mai au 9 juin 2018. Elle s'est basée sur le cadre méthodologique défini dans le Manuel de Revue d'Achèvement des Projets financés par le FIDA. Les termes de références précisent les objectifs, le calendrier et les produits attendus de la mission de revue d'achèvement (voir Annexe 1).

4. Le travail de l'équipe a été organisé par la Coordination Nationale du PADFA, avec l'appui des consultants mandatés, sous la supervision d'ensemble du Bureau Pays du FIDA au Cameroun et du Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, Coordonnateur Technique du Comité mis en place à cet effet par le Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER).

5. Le présent rapport d'achèvement a été rédigé par la mission à la suite des travaux réalisés, des visites de terrain et rencontres avec les parties prenantes (coopératives de bénéficiaires, services techniques déconcentrés de l'Etat, ONG, etc.) et de l'organisation de deux ateliers régionaux des parties prenantes.

6. Il intègre les principales observations et remarques faites lors des visites de terrain et des ateliers regroupant les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet. Cette revue a été marquée par deux principales phases : (i) l'exploitation des documents, entretiens préparatoires et séances de travail avec l'équipe du Projet ; et (ii) les visites de terrain d'un échantillon de réalisations associées à des entretiens avec les bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre (coopératives et producteurs bénéficiaires, Services régionaux du MINADER, services techniques, OAP, etc.) dans les régions de l'Ouest, du Nord et de l'Extrême-Nord. La mission de terrain a également porté sur la tenue de deux ateliers régionaux, regroupant toutes les parties prenantes organisés respectivement à Bafoussam dans la région de l'Ouest (pour les acteurs de l'Ouest et du Nord-Ouest), le 18 mai 2018 et à Maroua dans la région de l'Extrême-Nord (avec les acteurs du Nord et de l'Extrême-Nord), le 24 mai 2018. Ces ateliers ont permis d'identifier avec les acteurs les principales innovations, les changements induits, les difficultés ainsi que les leçons apprises et recommandations tirés de la mise en œuvre du PADFA. Les deux ateliers ont fait l'objet de rapports distincts présentés sous forme de tableaux en annexe 12.

7. Le processus de revue d'achèvement s'est poursuivi avec une réunion de synthèse à l'unité de coordination du PADFA le 1^{er} juin 2018.

B. Description du Projet

B.1. Contexte du Projet

8. Le Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA), formulé en 2009/2010, s'est inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'options stratégiques du FIDA pour le Cameroun (COSOP 2007 – 2011) et des principales politiques nationales liées au développement rural dont principalement : (i) le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) ; (ii) la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR) et (iii) la Promotion du secteur privé et de l'emploi.

9. Le projet a été conçu dans le cadre du Plan d'urgence d'accroissement de la production agricole qui visait à accroître à court et moyen terme la production agricole en général et vivrière en particulier pour faire face à la hausse des prix de denrées agricoles. Un accent a été placé sur l'appropriation du processus de développement ainsi que des intérêts des petits exploitants pauvres à travers une approche inclusive des groupes vulnérables.

10. Le riz et l'oignon, principalement considérés comme cultures de rente, correspondaient à des demandes importantes du marché et susceptibles d'augmenter les revenus des agriculteurs. En accédant à ces filières, les petits producteurs pouvaient donc moderniser leurs productions et améliorer leurs conditions de vie.

11. A la formulation, le potentiel de production rizicole du Cameroun se situait principalement dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord, de l'Ouest et du Nord-ouest qui représentent encore 94% de la production et 95% des superficies. Environ 18% de la production nationale estimée à 15 000 tonnes par an en 2009, étaient assurés en dehors des grands périmètres rizicoles, par des petits producteurs villageois dans les bas-fonds, le long des berges de rivières et en culture pluviale. Les riziculteurs connaissaient des difficultés liées notamment à une mauvaise gestion de l'eau, aux prestations de labour déficientes et aux approvisionnements insuffisants en intrants. Sur le plan de la commercialisation, le riz produit localement était très peu compétitif au Cameroun et la filière était également caractérisée par une inorganisation des acteurs.

12. L'oignon quant à lui est cultivé principalement dans les régions septentrionales du Nord et de l'Extrême-Nord dans les plaines autour des cours d'eau temporaires (mayo) ; avec une taille moyenne des exploitations de l'ordre de 0,4 ha et les rendements moyens avoisinant 10 t/ha. La conservation, qui joue un rôle de première importance du fait des variations saisonnières du prix, était considérée comme l'une des principales contraintes ainsi que l'accès à l'eau, aux engrais et aux semences. De plus, la plupart des producteurs maîtrisaient mal les techniques de conservation et les pertes post-récoltes étaient estimées à environ 20 à 50%. La vente s'effectuait principalement en vrac sans calibrage (sauf au détail) et sans aucune approche marketing particulière ni emballage approprié. Le passage du groupement de base à des unions et fédérations posait également des problèmes d'objectifs fédérateurs, de gestion et de cohésion. Les autres acteurs de la filière en amont et en aval de la production intervenaient souvent de façon individuelle, au coup par coup et sans concertation, ce qui entraînait notamment une mise à disposition irrégulière des intrants et une fragilisation de la filière.

13. La mise en œuvre d'activités sécurisées au sein de ces deux filières connaissait également des problèmes fonciers importants. C'est dans ce contexte que le PADFA a été formulé pour contribuer à solutionner les problèmes qui se posaient à ces deux filières.

B.2. Objectifs du Projet

14. L'objectif général du PADFA était de réduire la pauvreté, accroître les revenus, améliorer la sécurité alimentaire à travers le développement durable et la compétitivité des filières riz (bas-fond, pluvial) et oignon. Les objectifs spécifiques étaient les suivants : (I) Augmenter la production de riz et d'oignon ; (ii) Améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des productions cibles et : (iii) Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des producteurs/trices de riz et d'oignons.

B.3. Modalités de mise en œuvre

15. Les interventions du projet étaient déclinées en trois composantes : (i) Appui à la production ; (ii) Appui à la commercialisation et la structuration des filières et : (iii) Gestion des connaissances, coordination et suivi du projet. Le dispositif opérationnel déployé pour le projet était constitué d'une Unité de Coordination et de Gestion du Projet (UCGP) basée à Yaoundé et deux Antennes Régionales Extrême-Nord/Nord à Maroua et Nord-Ouest/Ouest à Bamenda.

16. Le PADFA a été mis en œuvre selon l'approche générale du « faire-faire » faisant intervenir des opérateurs publics et privés selon leurs domaines de compétences et avantages comparatifs pour l'exécution des activités du projet. La structure de coordination du projet quant à elle devait, selon l'approche adoptée, recentrer ses activités sur la coordination, gestion, suivi évaluation et le développement des partenariats avec les acteurs évoluant sur les mêmes thématiques que celle couvertes par le PADFA. L'axe principal d'intervention du PADFA a également été conçu de manière à renforcer les capacités des OP dans leurs activités de développement des filières à travers la mise à disposition d'un encadrement de proximité constitué d'agents d'appui conseil (AAC) et des TS relevant des Services techniques déconcentrés (STD) du MINADER.

17. Dans cet appui aux OP, le PADFA a adopté une démarche en cinq étapes successives à savoir : (i) l'identification des OP partenaires du projet ; (ii) le renforcement de leurs capacités ; (iii) la mise en œuvre des activités de soutien à la production ; (iv) la mise en œuvre des activités de soutien à la commercialisation et : (v) l'auto-évaluation des activités.

18. Il faut souligner que si le séquençage a été bien conçu, la mise en œuvre, du fait des retards enregistrés n'a pas connu tout le succès attendu dans la mesure où, les activités d'appui à la commercialisation par exemple ont été tout juste amorcées pour certaines coopératives.

19.

B.4. Groupes cibles

20. La principale porte d'entrée du Projet était les organisations paysannes (GIC et coopératives). Il était prévu d'appuyer 1190 groupements de producteurs et de toucher près de 24000 producteurs, soit 134000 bénéficiaires au sein des ménages ainsi que d'autres opérateurs des deux filières. Les groupes cibles étaient les petits producteurs/trices de riz et d'oignon regroupés au sein des organisations de producteurs (OP), en particulier les Groupes d'Initiative Commune (GIC). Les femmes et les jeunes qui sont des catégories particulièrement vulnérables étaient les cibles prioritaires pour le projet. Leur représentativité au sein des groupements bénéficiaires du projet devait constituer un critère de sélection important (au moins 30%).

C. Evaluation de la pertinence du Projet

C.1. Au regard du contexte politique et stratégique du Projet

Pertinence du PADFA par rapport aux priorités du gouvernement pour la réduction de la pauvreté en milieu rural

21. Le PADFA s'est inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des principales politiques nationales liées au développement rural : (i) le Document de stratégie de réduction de la pauvreté, DSRP, (diversification de l'économie, dynamisation du secteur privé, renforcement des ressources humaines et insertion des groupes défavorisés dans le circuit économique); (ii) la Stratégie de développement du secteur rural (modernisation de l'appareil de production, débouchés pour les produits agricoles, promotion de l'emploi et du rôle des femmes et des jeunes ruraux); et (iii) la Promotion du secteur privé et de l'emploi (promotion d'activité génératrices de revenus).

22. Les objectifs du PADFA étaient parfaitement conformes aux priorités du Gouvernement camerounais en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et le développement agricole. Le

développement des filières agricoles, qui était au centre des interventions du projet, rentrait dans les axes stratégiques II (renforcement de la croissance par la diversification de l'économie), III (la dynamisation du secteur privé comme moteur de la croissance et partenaire dans l'offre des services sociaux), et VI (le renforcement des ressources humaines, du secteur social et l'insertion des groupes défavorisés dans le circuit économique) du DSRP. Il est également en phase avec la DSDSR publié en 2005 qui s'est donné pour objectif d'assurer une croissance soutenue, durable et équitable du secteur rural.

23. Le PADFA peut être également considéré comme une des actions directes du Plan d'Urgence dont les axes principaux d'intervention étaient : (i) l'intensification des systèmes de production ; (ii) l'accroissement des superficies cultivées, et (iii) la réalisation des mesures d'accompagnement, notamment en facilitant l'accès aux marchés et à la technologie à travers le développement des filières agricoles.

24. Au cours de la mise en œuvre du PADFA, un Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) a été adopté pour la période allant de 2014 à 2020. Ce plan peut être considéré entre autres, comme le plan d'action budgétisé du DSDSR pour ladite période. Les interventions du PADFA sont restées pertinentes par rapport aux différentes thématiques de ce plan d'action malgré qu'il ait été élaboré quatre ans avant le PNIA.

25. En conclusion, les objectifs du PADFA sont restés conformes aux stratégies et priorités du gouvernement Camerounais en matière de réduction de la pauvreté et du développement du secteur rural.

Pertinence du PADFA en rapport aux priorités du FIDA

26. Au moment de la conception du PADFA, le FIDA implémentait son Cadre Stratégique 2007-2011. Le but des options stratégiques pour le programme-pays (COSOP) Cameroun durant ladite période était d'appuyer la mise en œuvre de la SDSR, en privilégiant deux objectifs spécifiques à savoir : (i) renforcer la capacité d'organisation et le pouvoir de négociation des ruraux pauvres et leurs organisations, et (ii) accroître à long terme des perspectives d'activités rémunératrices agricoles et non-agricoles pour les ruraux pauvres, notamment les femmes et les jeunes.

27. Les objectifs du PADFA étaient cohérents avec ce Cadre Stratégique 2007-2011 du FIDA ainsi qu'avec ses options stratégiques pour le Cameroun, étant donné que le projet s'était focalisé sur les zones rurales avec des taux de pauvreté très élevés. Les populations cibles du PADFA étaient les petits producteurs et productrices. La composante II du projet comptait parmi ses objectifs spécifiques, le renforcement de la capacité de ces petits producteurs à s'organiser et à s'engager avec les autres acteurs du monde rural de manière plus résolue. Cet aspect du projet était clairement cohérent avec le premier objectif de la stratégie du FIDA. Le PADFA à travers ses deux composantes techniques visait entre autres, à rendre les activités agricoles de la population cible plus rémunératrices. Conformément au deuxième objectif du COSOP, le projet a mis un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

28. On peut donc affirmer que les objectifs du PADFA sont restés cohérents avec le cadre stratégique 2007-2011 du FIDA ainsi qu'aux options stratégiques pour le programme-pays du FIDA au Cameroun.

Pertinence du projet en rapport aux besoins des groupes cibles

29. L'approche de ciblage et le choix de types d'intervention ont permis au projet d'être globalement pertinent par rapport à l'objectif de réduction de la pauvreté mais aussi avec les besoins des populations cible en rapport avec les problèmes majeurs de filières ciblées, à savoir : une faible productivité ; des difficultés d'accès aux intrants de qualité ; des capacités de production limitées ; l'enclavement et l'inorganisation de la commercialisation ; une faible structuration des organisations de producteurs, etc.

30. L'approche du ciblage géographique adoptée par le projet a pris en compte certaines des régions les plus pauvres selon les résultats d'ECAM 4, à savoir l'Extrême-Nord, le Nord et le Nord-Ouest. Au niveau des zones spécifiques dans chaque région, les choix ont été faits sur la base du niveau d'implication des petits producteurs dans les filières concernées (oignon et riz), tout en évitant les

périmètres déjà couverts par d'autres initiatives gouvernementales (exemples de l'UNVDA dans le Nord-Ouest et la SEMRY dans l'Extrême-Nord). Cette approche était pertinente dans la mesure où elle devrait permettre au projet de travailler dans des zones à forte potentialité d'impact sur les ruraux pauvres qui n'étaient pas encore bien encadrés. Concernant le choix des bénéficiaires, on peut noter qu'un accent particulier a été mis sur les femmes et les jeunes.

31. Les deux composantes techniques du PADFA (Appui à la production et Appui à la commercialisation et la structuration des filières) étaient directement liées aux problèmes majeurs rencontrés par les petits producteurs paragraphe 12 Les interventions planifiées au niveau de ces deux composantes visaient à apporter des solutions (directes et indirectes) à ces difficultés. L'utilité de ces choix stratégiques a été approuvée par de nombreux acteurs rencontrés sur le terrain et au cours des ateliers régionaux. Il faut toutefois noter que, les questions comme l'accès à la terre et au crédit n'ont pas été suffisamment mis en avant dans les interventions du projet.

32. En conclusion, on peut affirmer que les objectifs du PADFA étaient largement conformes aux politiques et priorités du gouvernement camerounais en matière de la réduction de la pauvreté et du développement du secteur rural, ainsi qu'aux priorités du Programme pays du FIDA pour le Cameroun.

C.2. Logique interne

33. Le PADFA est intervenu suivant une logique interne articulée autour des composantes techniques complémentaires et intimement liées.

34. La composante 1 « Appui à la production » qui comprend les sous-composantes » : (i) renforcement des capacités organisationnelles des groupements de producteurs(trices) ; (ii) l'intensification de la production ; et (iii) développement des infrastructures hydroagricoles et la maîtrise de l'eau. Le projet visait à travers l'articulation des activités de ces trois sous-composantes, à appuyer (i) la structuration des organisations de producteurs, (ii) le développement d'opérateurs d'appui conseil avec l'objectif de faciliter l'intensification des productions des filières riz et oignon grâce à l'auto-encadrement des producteurs ; (iii) la facilitation de l'accès aux semences améliorées et aux intrants et équipements de production et de transformation en vue de l'amélioration de la productivité du travail ; (iv) le développement des aménagements hydro agricoles (AHA) pour une identification des productions grâce à une meilleure maîtrise de l'eau.

35. La composante 2 « Appui à la commercialisation et la structuration des deux filières a été conçue de manière à compléter et prolonger les activités développées dans la première composante : l'amélioration du stockage et la transformation des produits ; la connaissance et la pénétration du marché ; la mise en place des cadres de pilotage des filières devaient permettre de valoriser les productions issues des exploitations agricoles. Cette logique absolument cohérente n'a malheureusement pas été entièrement exécutée pour la simple raison que les infrastructures et équipements structurants n'ont été réalisés et livrés que vers la fin du projet.

36. Il faut toutefois dire que les activités réalisées à savoir, la construction de magasins multifonctionnels, équipés de matériel de production, de transformation et de transport gérés par des coopératives au sein de bassins de production répondent à une bonne logique de structuration.

C.3. Adéquation des modifications par rapport à la conception

37. Le PADFA a été mis en œuvre dans le délai convenu de sept ans. Durant cette période, il a connu des changements majeurs par rapport à la conception initiale. Ces changements ont été introduits de manière progressive à la faveur des missions de supervision et principalement de la revue à mi-parcours.

38. Sur le plan technique, trois changements importants sont intervenus à savoir : (i) l'appui à la structuration et accompagnement des OP qui devait s'organiser autour des OP de base (les GIC) mais

qui s'est faite à travers les coopératives. Ce changement est intervenu à la faveur de l'entrée en vigueur et l'adoption par le gouvernement du Cameroun, en mai 2011 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. L'objectif a été désormais de promouvoir/encadrer la mise en place des coopératives viables au sein des zones d'intervention des projets/programmes dont le PADFA. (ii) le deuxième changement important à relier au premier a été le redimensionnement des aménagements hydroagricoles (AHA) qui sont passés de modules de 10 ha environ par OP à 250 ha à exploiter et gérer par des coopératives jugées viables. Ce changement devait induire des impacts positifs sur la gestion des périmètres. (iii) la rationalisation en nombre et en superficie des magasins de stockage a suivi la même logique. En effet, la taille des magasins (40m²) initialement conçus pour les OP de base est passée à des magasins multifonctionnels de 250m² de superficie mieux adaptés aux besoins de coopératives. (iv) Ces magasins ainsi redimensionnés ont été dotés de matériels et équipements de production et de transformations complétant ainsi le package nécessaire pour la structuration des coopératives. (v) Suite à une performance des OAP des régions du Nord et de l'Extrême-Nord jugée insuffisante, l'encadrement et l'appui aux OP par les OAP a été remplacé par les AAC directement placés sous le contrôle de l'Antenne de Maroua et appuyés par les TS du MINADER. (vi) Le système de suivi-évaluation initialement conçu pour s'arrimer à celui du PNDRT a dû être repensé suite au constat de non fonctionnalité de ce dernier. Malheureusement, les recherches de solution n'ont pas abouti à un système viable et suffisamment opérationnel pour le PADFA.

39. Il faut souligner que tous ces changements ont impliqué un temps d'adaptation pour le projet, de réorganisation du mode d'intervention et de formation des acteurs de mise en œuvre et des bénéficiaires, toutes choses qui ont eu des répercussions sur le rythme d'exécution des activités.

40. Sur le plan institutionnel et de gestion, le dispositif de gestion administrative et financière limité au seul RAF au niveau de l'UCGP assisté des comptables régionaux a été revu et complété pour alléger la tâche et séparer les fonctions. Un comptable a alors été recruté au niveau central. Le niveau du compte spécial initialement établi à 500 000 USD a été rehaussé à 700 000 puis à 1,5 millions USD pour assurer un meilleur confort de gestion à l'UCGP.

41. Il est enfin à noter que les différents changements ont été répercutés dans le cadre logique qui a été révisé lors de la revue à mi-parcours du projet.

D. Evaluation de l'efficacité du Projet

D.1. Objectifs physiques et exécution des produits attendus

Déroulement

42. La mise en œuvre du PADFA a connu trois étapes distinctes à savoir : (i) la période de mise en route du projet ; (ii) celle allant de la mise en route à la revue à mi-parcours ; et (iii) la dernière allant de la RMP à l'achèvement.

43. **La première étape** a connu un début d'exécution lent et difficile avec une entrée en vigueur en octobre 2010, une mise en place de l'UCGP en juillet 2011 (10 mois après la mise en vigueur), et le premier décaissement en janvier 2012 soit un an et demi après la mise en vigueur du financement. Les quelques rares réalisations du projet pendant cette période se limitent pratiquement à la production et à la mise en place des outils et des organes de gestion ; le processus de recrutement du personnel clé ayant duré à lui seul près d'un an. Cette lente mise en route a eu pour conséquence une réduction (à pratiquement 5 ans) du temps effectif d'exécution des activités sur le terrain, entraînant dès le départ, des risques de non atteinte des objectifs assignés au projet.

44. **La deuxième étape** est celle qui a précédé la RMP. Elle a été marquée par des dysfonctionnements institutionnels non négligeables au sein du projet, une défaillance des prestataires de services (OAP et entreprises de travaux) et par un faible niveau de réalisation. La RMP organisée en novembre 2015 (à 26 mois de l'achèvement du projet), avait trouvé bas les taux d'exécution financière (63,15%) et physique 23% (20,8% pour les AHA ; 29% pour les constructions des magasins

de stockage avec une structuration des organisations de producteurs à peine amorcée). Sur le plan des approches stratégiques, l'adoption par le gouvernement des orientations de l'OHADA en matière de structuration des organisations de producteurs a impliqué pour le projet, une révision de l'approche GIC en faveur de l'organisation coopérative. Le basculement vers les coopératives et leur immatriculation, l'information/sensibilisation des acteurs sur la nouvelle approche, la formation aux outils et à l'esprit coopératif, l'organisation des activités des jeunes coopératives autour des infrastructures structurantes (livrées pour la plupart en dernière année de projet) ont mis beaucoup de temps à prendre forme. Les différentes missions de supervision ont d'ailleurs régulièrement constaté que malgré la motivation et l'enthousiasme des coopérateurs, les formations dispensées ne sont assimilées que partiellement.

45. **La troisième étape** est celle qui va de la RMP à l'achèvement ; elle a été marquée par le décès du premier Coordonnateur et son remplacement après un processus de sélection qui a duré plus de 6 mois. La nouvelle Coordinatrice a, à son actif, l'accélération de l'exécution (80%), le relèvement du taux de décaissement qui a atteint environ 90% à l'achèvement. Toutefois, l'amélioration de ces taux d'exécution ne doit pas faire oublier le fait que les aménagements et les acquisitions d'équipements restent des réalisations récentes (de l'année 2017 pour l'essentiel). Elles ne sont pas encore bien appropriées par les coopératives qui restent jeunes et fragiles avec un besoin indispensable d'accompagnement pour des besoins de consolidation. Cette situation a conduit la mission à s'interroger sur les chances de durabilité des acquis si un accompagnement immédiat des acteurs n'était pas assuré avant l'avènement d'une éventuelle deuxième phase.

Dispositif de suivi évaluation

46. Le système de suivi-évaluation (SSE) du PADFA devait, à son démarrage et selon le DCP, être bâti sur celui du PNDRT qui s'est malheureusement révélé être peu opérationnel. Pour pallier cette faiblesse, le PADFA a dû concevoir son propre système organisé autour d'un Responsable chargé du suivi au niveau de l'UCGP, appuyé par les responsables des composantes techniques basés au niveau des antennes régionales du projet. Ceux-ci étaient chargés d'encadrer la collecte et la saisie sur le terrain, des données par les OAP, les AAC, les OPA. Sur le plan méthodologique, le SSE s'est basé sur un manuel de suivi évaluation élaboré en 2012 et sur un recueil de fiches de suivi-évaluation conçues pour faciliter la collecte des données sur les interventions du projet. Par la suite, en 2015, le projet a tenté de mettre en place une application informatique adaptée de celle du PNDRT qui n'a pas non plus été opérationnelle comme constaté lors de la RMP. Le même constat est fait dans le rapport de l'année 2017 élaboré par le projet (année d'achèvement) dans lequel il est constaté qu'aucune évolution n'a été enregistrée concernant l'application informatisée de suivi évaluation et sur la mise en place d'une base de données sur les bénéficiaires.

47. Le PADFA a en outre, souffert de l'absence d'un responsable de suivi-évaluation au niveau de l'UCGP depuis décembre 2017 du fait de l'interruption du contrat du titulaire. Cette vacance de poste, en partie comblée par la nouvelle Coordonnatrice intervient malheureusement au moment de la phase cruciale de clôture du projet. Le PADFA a toutefois, réussi à conduire les études SYGRI (dont les rapports présentés en annexe 9, répondent aux normes FIDA), mené une analyse des effets et impacts (formation, CEP, infrastructures, accès aux crédits, structure des prix des produits, commercialisation, programme semencier, etc.) du projet. Ces deux documents ont, pour l'essentiel, servi de base à l'analyse des résultats du projet.

Composante 1 : Appui à la production

48. Cette composante vise à augmenter la production de riz et de l'oignon à travers : (i) le renforcement des capacités organisationnelles des groupements de producteurs/trices ; (ii) l'intensification des productions et (iii) le développement des infrastructures hydro agricoles et la maîtrise de l'eau.

49. Les réalisations enregistrées au cours de l'exécution du projet sont présentées dans le tableau n° 1 ci-après :

Tableau 1: Réalisations physiques de la composante 1

Activités	Objectifs		% exécution physique
	Révisés RMP	Réalisations	
1.1 Renforcement des capacités organisationnelles des Producteurs / trices			
Organisations de producteurs appuyées	1 190	1305	109%
Membres des GIC formés	2 380	2 527	106%
Membres des comités de gestion formés	358	220	61%
1.2 Intensification des productions			
Augmentation des rendements du riz et de l'oignon	25%	Plus de 25%	Plus 100%
Producteurs formés en techniques et technologie spécifiques	2860	2607	91,2%
Superficies cultivées en semences améliorées (ha)	1280 (riz) et 840 (oignon)	Plus de 1280 (riz) et 700 (oignon)	Plus 100% (riz) et 83% (oignon)

Sous-composante 1.1 : Renforcement des capacités organisationnelles des producteurs

50. Son objectif est de renforcer les compétences organisationnelles et d'autogestion des groupements de producteurs/trices par le biais d'activités d'animation rapprochée et des formations. Les activités sont regroupées en deux volets : (i) Appui à la structuration ; et (ii) Appui au développement d'opérateurs d'appui-conseil spécialisés.

51. Des retards ont été observés dans la mise en place de l'équipe du projet ainsi que pour l'élaboration et le déploiement du dispositif de renforcement des capacités. En dépit de ces insuffisances, la cible initiale du cadre logique du projet a été dépassée en termes de nombre de participants. En outre, l'adoption de l'Acte uniforme OHADA sur la mise en place des coopératives a induit des changements de stratégies dans l'accompagnement des organisations de producteurs. La nouvelle orientation politique a été la création d'une coopérative par Arrondissement et par filière.

Analyse des activités réalisées.

52. Au niveau de l'information et de la sensibilisation des organisations de producteurs/trices et autres acteurs et services, la mise en place du plan de communication a atteint son objectif. Les sessions d'informations et la diffusion de messages radio en langue locale, ont permis à 1276 OP d'être sélectionnées, 913 pour le riz et 363 pour l'oignon. Au total, ce sont plus de 25 000 producteurs qui ont été touchés dont une majorité de femmes et de jeunes.

53. En matière de formation, la mission de revue d'achèvement a noté que ce n'est qu'en novembre 2013 que les activités de formation ont été effectives. Plus de 2527 membres des comités de gestion des GIC ont été formés en renforcement organisationnel, soit 147 personnes de plus que la cible initiale du cadre logique.

54. Les contenus des formations ont été adaptés selon une typologie de connaissances à trois niveaux (formateurs/auxiliaires /producteurs). Cependant, l'on a observé que certaines activités ont été organisées sans tenir compte de la mise en place de conditions optimales pour favoriser le transfert d'apprentissage, à l'exemple de la formation en warrantage alors que les magasins n'étaient pas encore disponibles.

55. Enfin, conformément à la nouvelle orientation politique de création des coopératives sus évoquée, 48 coopératives avec conseil d'administration (COOP-CA) ont été créées avec l'appui du PADFA ; elles sont réparties comme suit :

Tableau 2 : Mise en place des Coopératives

Régions	Chef-lieu	COOP oignons	COOP riz	Total
Extrême-Nord	Maroua	6	18	24
Nord	Garoua	6	11	17
Nord-Ouest	Bamenda		3	3
Ouest	Bafoussam		4	4
Total		12	36	48

56. Il convient de noter que sur les 48 coopératives créées, seules 25 font l'objet d'un accompagnement rapproché et ont bénéficié d'infrastructures de stockage et d'équipements de la part du PADFA. Elles ont été immatriculées, la plupart courant de l'année 2017. Elles ont également bénéficié de formation en matière de principes coopératifs, structuration, gestion, warrantage, etc. Elles disposent d'organes de gestion (conseil d'administration, conseil de surveillance) et de comités techniques spécialisés dans lesquels les femmes et les jeunes occupent parfois des postes importants (Président, vice-président, secrétaire général, trésorier, etc.). La mission RAP a noté que ces entités sont encore jeunes et recèlent des insuffisances en ce qui concerne notamment la tenue des documents, l'appropriation des formations dispensées, la gestion des équipements reçus. De l'analyse de leur typologie établie pour les deux antennes (Bamenda et Maroua), il est ressorti que quatre coopératives sur sept (60%) sont de la catégorie C (niveau passable²) à Bamenda contre 5 sur 18 (28%) dans l'Antenne de Maroua. Ceci montre leur fragilité.

57. La mission a noté que les GIC ont toujours une existence légale suivant la loi de 1992. Ils restent donc les cellules de base pour la diffusion des techniques de production améliorées. Enfin, la structuration des comités de gestion est acquise. Les auxiliaires de production sont formés à plus de 60 % et ils jouent leur rôle de formateurs auprès des producteurs de base. On note toutefois plus de dynamisme dans les régions de l'Ouest et du Nord-Ouest.

58. L'appui au développement d'opérateurs d'appui-conseil visait à renforcer les capacités de l'expertise locale d'appui-conseil dans les quatre régions cibles pour appuyer et dynamiser les groupements de producteurs/trices. Il s'agit notamment : des 39 agents d'appui-conseil (AAC); des 40 techniciens spécialisés (TS) du MINADER intervenant dans le cadre du projet incluant les 18 TS CEP auxquels se sont ajoutés les cinq moniteurs AFOP, les 20 chefs de postes agricoles (CPA), le personnel (9) PADFA et les six représentants des OAP. Le dispositif de formation mis en place à cet effet par Montpellier SupAgro basé sur une approche de formation en cascades a bien fonctionné pour ce qui concerne la formation des formateurs. La démultiplication au deuxième niveau, donnée par le pool de formateurs a connu quelques manquements observés par les AAC et les TS du fait du peu d'expérience en formation de certains et au manque de suivi-coaching après la formation. Pour le troisième niveau, soit vers les bénéficiaires, le délai de livraison fut assez long ; les AAC et TS n'ayant pas mis en pratique immédiatement les nouvelles connaissances apprises ont eu de ce fait, des difficultés dans l'animation des sessions de formation, ce qui a entraîné des déperditions. Le suivi de la formation en cascade a connu des insuffisances, les AAC, TS et OAP ayant été laissés à eux-mêmes. Malgré l'approche de « faire-faire », un suivi plus efficace du projet aurait produit de meilleurs résultats.

59. La stratégie du projet reposait sur le « faire-faire ». C'est ainsi que quatre OAP ont été recrutés en vue d'encadrer l'action des AAC sur le terrain. Suivant les constats des dernières missions de supervision et les consultations menées par la mission, seule l'OAP intervenant dans l'antenne de Bamenda, RDCA-SAPEP, s'est acquitté plus convenablement de ses obligations contractuelles. Pour ce qui concerne les OAP intervenant dans l'antenne de Maroua MIPACAM, CREDACAM et CAFOR, les prestations sur le terrain se sont révélées insuffisantes. Ce qui a conduit à la résiliation de leurs contrats et au recrutement de deux superviseurs et 14 AAC directement placés sous le contrôle du Chef de Composante Production et du Chef d'Antenne de Maroua. La collaboration entre les AAC et les TS a bien fonctionné dans l'identification des besoins techniques et leur résolution dans les champs.

60. Au plan de l'exécution financière, il était prévu dans le document de conception du projet (DCP) un montant de 1 385 000 000 F CFA. Les réalisations financières s'établissent à 2 223 797 957 F CFA, soit un taux d'exécution financière de 160%. Cette situation s'explique notamment par le changement d'option de recruter les AAC et de les mettre sous le contrôle du projet par celle de recruter les OAP ; le recrutement de SUPAgro et de Coopermondo ainsi que les frais afférant à l'organisation des différentes sessions de formation. Mais, à l'analyse, les formations offertes peuvent valablement être

² Niveau passable : tenue de réunions irrégulière, faible disponibilité des procès-verbaux de réunion, tenue des documents de gestion moyenne, cotisations de moins de 50%, existence de CEP, niveau moyen de services rendus aux membres, comité de gestion des équipements moyennement opérationnel.

considérées comme des investissements et pris en compte conséquemment. Cette sous-composante a été exécutée de manière modérément satisfaisante.

Sous-composante 1.2: Intensification des productions agricoles

61. La sous-composante 1.2 vise à augmenter la production et la productivité du riz et de l'oignon des petits exploitants à travers quatre volets principaux : i) l'auto-encadrement technique des producteurs ; ii) les champs-écoles paysans (CEP); iii) le programme semencier; et iv) l'amélioration de l'accès aux intrants et aux petits équipements.

Analyse des activités réalisées.

62. **En ce qui concerne l'auto-encadrement des producteurs**, les activités réalisées s'articulent autour des points ci-après : i) la sélection et la formation de 3 684 auxiliaires de production et leur équipement en matériel de travail ; ii) l'organisation de cinq voyages d'études ; iii) la formation agricole spécialisée des 39 AAC sur la culture du riz et de l'oignon et la notion de filière. Par ailleurs, les AAC ont bénéficié de recyclages orientés principalement sur les problèmes agricoles rencontrés sur le terrain ; iv) le recyclage technique de 11 techniciens spécialisés (TS). Il a été noté toutefois un décalage important d'au moins un an entre la sélection des auxiliaires de production, leur formation et la mise à disposition d'équipement de travail. Nonobstant ces défaillances, il a été observé une bonne maîtrise des formations dispensées tant au niveau des auxiliaires de production que des producteurs membres des GIC. Avec l'achèvement du projet, se pose la question de la motivation des auxiliaires de production en vue de la poursuite de leurs activités d'appui conseil aux producteurs.

63. **En ce qui concerne la mise en place des CEP**, le PADFA a mené les actions de : (i) finalisation de la démarche opérationnelle des CEP ainsi que des principaux outils méthodologiques; (ii) mobilisation des ressources humaines et matérielles pour les activités des CEP; (iii) identification et sécurisation des sites retenus pour l'installation des CEP; et (iv) mise en place de 38 CEP dont 15 pour le riz de bas-fonds, 9 pour le riz pluvial et 14 pour l'oignon avec une superficie moyenne par CEP de 2500 m². Par rapport à la cible de création de 26 CEP prévue, la réalisation est de 146 %. Cette augmentation a permis de rapprocher les producteurs des sites d'apprentissage. Il convient de noter que 1180 producteurs de riz et 700 producteurs d'oignon ont été formés dans les CEP contre des prévisions respectives de 950 et 350, soient des taux de réalisation respectifs de 124 % et 200 %. Des entretiens de la mission avec les producteurs, il ressort qu'il y a eu une bonne organisation des apprentissages au niveau des CEP.

64. Les producteurs ont montré une bonne compréhension de l'ensemble des thèmes techniques ; toutefois, ils ont évoqué le manque de moyens financiers pour acquérir notamment les engrais. Selon eux, ils appliquent l'itinéraire technique avec un apport insuffisant ou sans apport d'engrais. Ils ont bien apprécié les résultats obtenus au niveau des CEP avec des rendements moyens de riz qui sont passés de 1,23 à 3,5 tonnes par hectare pour le riz pluvial et de 3,5 à 6 tonnes par hectare de bas-fonds. et de 12,42 à 21 tonnes par ha pour l'oignon.

65. Le projet a introduit comme innovation, la pratique de la double culture du riz réalisé au cours des trois dernières campagnes agricoles dans cinq localités dans l'Antenne de Bamenda. La conduite de ce second cycle de production a connu des résultats mitigés du fait de divers problèmes dont les plus importants sont liés à : l'insuffisance de l'eau d'irrigation et aux attaques des oiseaux. En dépit des problèmes précités, deux sites ont enregistré un rendement de 3,6 et 4 tonnes par hectare, trois sites ont obtenu des rendements variant entre 2 et 3,10 tonnes par hectare. Ces résultats montrent que le second cycle de production de riz est possible si la disponibilité en eau est garantie et l'itinéraire technique respecté.

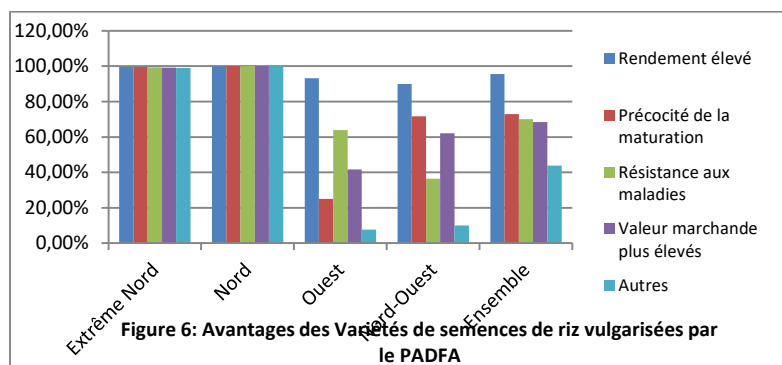
66. **Concernant les programmes semenciers riz et oignon**, le PADFA avec le concours de l'Institut de Recherche Agricole et de Développement (IRAD) pour le riz et l'AVRDC (The World Vegetable Center) pour l'oignon a pu mettre en place un dispositif visant la production de semences certifiées à travers ; (i) le renforcement des capacités des acteurs (producteurs semenciers, TS, AAC et CPA) sur les thématiques liées à l'identification des maladies du riz et de l'oignon, l'itinéraire technique de la production des semences et la multiplication des semences de riz et d'oignon ainsi que la conservation

et la commercialisation; (ii) l'organisation de journées portes ouvertes sur les principaux sites avec la participation de 411 producteurs, dont 214 femmes; (iii) la mise en place du processus de certification des semences par la Direction compétente (DRCQ) du MINADER; (iv) l'élaboration de fiches techniques de production de semences. L'IRAD dans le cadre des conventions avec le PADFA a produit 7,96 tonnes de semences de base de riz. L'accompagnement rapproché des coopératives semencières de riz et d'oignon a permis la production de 991,4 tonnes de semences certifiées de riz pour une emblavure de 16 523 ha et de 823,9 kg de semences graines certifiées d'oignon pour 206 ha emblavés. L'année 2017 a connu un problème au niveau de la production semencière dans l'Antenne de Bamenda. En effet, la semence de base produite et distribuée par l'IRAD (apparemment non certifiées) a conduit à un mauvais développement des plants après le repiquage, suivi de brûlure et de perte des plants, ce qui a entraîné des pertes importantes pour les coopératives semencières de ladite Antenne. Cette expérience jugée malheureuse interpelle l'IRAD pour une bonne conduite d'actions futures.

67. Des entretiens de la mission avec les coopératives semencières, il ressort que celles-ci maîtrisent bien le processus de production des semences. Le processus de commercialisation est encore à ses débuts avec des essais encourageants avec certaines coopératives rizicoles et plus récemment avec le CICR qui les a inscrits dans la base de données de ses fournisseurs. Toutefois, une trop grande dépendance vis-à-vis de l'IRAD et de l'AVRDC en ce qui concerne la recherche de marchés a été notée.

68. **Concernant l'accès aux intrants et aux petits équipements agricoles**, le projet a mené les actions suivantes : (i) élaboration du document de base de la stratégie opérationnelle ; (ii) acquisition et mise à disposition des OP sélectionnées, de 54 tonnes d'engrais, de 31 tonnes de semences certifiées de riz, de 402 litres d'insecticides, de 348 kg de fongicides et de 218 litres d'herbicides ; (iii) accompagnement de huit nouveaux périmètres aménagés dans les deux antennes en couvrant 50% de leurs besoins en intrants en subvention, les 50% restants devant être supportés par les coopératives de producteurs elles-mêmes. A ce titre, le PADFA a mis à la disposition des coopératives au profit de 4019 producteurs les intrants ci-après : 35,92 tonnes de semences de riz, 315 kilogrammes de semences graines d'oignon, 87,35 tonnes d'engrais, 719 litres d'insecticides, 719 kg de fongicides et 2158 litres d'herbicides. En ce qui concerne les petits équipements agricoles, le projet a fourni aux auxiliaires de production, aux CEP et champs semenciers plusieurs kits composés de : pulvérisateurs, motopompe, machettes, houe, pioche, pelle, gang de protection, combinaison, imperméable, seau, etc.

69. Parmi les actions d'appui à la production promues par le PADFA, figurait en bonne place, la facilitation de l'accès aux intrants de qualités. Le projet a dans cette rubrique, fait la promotion de la production de semences de qualité de riz (NERICA) et d'oignon (Goudami) par des semenciers locaux à travers le développement d'un partenariat avec l'IRAD et l'AVRDC. Des coopératives de production ont vu le jour et les variétés de riz introduites ont été bien acceptées par les producteurs les jugeant très productives (avec des taux de germination dépassant en moyenne les variétés importées de plus de 12% selon le responsable technique AVRDC) ; et bien appréciées par les consommateurs. La production locale a permis en cinq ans, de mettre à la disposition des producteurs, environ 910 T de semences de riz pluvial, et 490 T d'oignon avec des quantités évoluant de 9,9 T en 2013 à 225,12 T en 2017 pour le riz et de 30,5 T en 2014 à 200T en 2017 pour l'oignon. Ces chiffres montrent le dynamisme de l'opération. Les producteurs d'oignon et de riz trouvent que les bons rendements (1,64t/ha avant le Projet avec des variétés « tout venant » à 6,5t/ha à sa clôture, avec la variété Nerica L36 par exemple), la résistance aux maladies, la précocité et la valeur marchande figurent parmi les grands avantages des semences introduites.



70. Au titre de l'exécution financière, cette sous-composante dont le montant prévu à l'évaluation du projet était de 1 668 784 165 F CFA, a été réalisée à hauteur de 754 859 180 F CFA. Cette sous-composante est celle qui a accumulé le plus de réussites et de performance, ses réalisations sont jugées satisfaisantes.

71. Sous-composante 1.3 : Développement des infrastructures hydroagricoles et maîtrise de l'eau dans les bas-fonds rizicoles

72. L'objectif était d'apporter et d'améliorer la gestion de l'eau nécessaire aux cultures cibles dans les bas-fonds aménageables. Elle devait s'exécuter au travers des 5 volets principaux suivants : (i) inventaire rapide des bas-fonds aménageables, (ii) planification participative des aménagements, (iii) réalisation des travaux, (iv) consolidation des aménagements, et (V) renforcement des capacités.

73. Les aménagements réalisés totalisent une superficie exploitable de 733,93 ha soit un taux d'exécution physique de 46,60%. Et le budget qui s'y attachait était de 3142,139 millions. Les informations exploitées au niveau de l'UCGP, ont montré un niveau de décaissement de 1416,4743 millions de F CFA, soit un taux de réalisation financière de 45,08%. Ce taux d'exécution financière qui est à relier à celui de l'exécution physique de 46,60% pourrait varier à la clôture en fonction des instances de paiement en cours. Les réalisations physiques des aménagements par antenne se présentent comme suit :

74. Tableau :3 Résumé des prévisions et réalisations en AHA suivant les 3 phases

PHASE I 2013 - 2014							
Antenne Ouest et Nord Ouest (ha)				Antenne Nord et Extrême Nord (ha)			
RégionOuest		RégionNordOuest		Région Nord		RégionExtrême Nord	
Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
16,5	16,5	74,83	74,83	37	37	201	189,2
PHASE II 2014 - 2015							
23,6	13,5	215,1	138,9	243	114	150	150
PHASE III 2015 - 2016							
47	0	306	0	137	0	150	0
TOTAL GENERAL							
87,1	30,0	595,95	213,73	417	151	501	339,2

75. Des erreurs de chiffres ont été notées dans le tableau synthèse des prévisions totales retenues dans le rapport de la RMP (1575 ha) comparés aux détails des mêmes prévisions retenues par région dans le même document (1601,05 ha). Par ailleurs, le cumul des superficies retenues par phase et par antenne (1590 ha) est lui aussi différent de celui figurant dans les répartitions par bassin de production (1630,95ha). L'analyse a porté sur le chiffre de 1575 ha.

Inventaire rapide des bas-fonds aménageables

76. L'objectif était d'identifier le potentiel de bas-fonds aménageables susceptibles de recevoir des aménagements hydro agricoles, de recenser le nombre des OP opérant dans chaque site et d'apprécier le niveau de sécurité foncière de chaque site. Cet inventaire a été fait à travers deux études conduites,

comme prévu, par des experts GR consultants nationaux mais en année 2 (2012) au lieu de l'année 1 (2011). Ce décalage d'un an a eu des répercussions sur la réalisation des autres activités dépendantes. Au terme des études 49 bas-fonds de petite et moyenne taille cumulant plus de 10 000 ha ont été inventoriés par antenne et par région. (i) Antenne de Bamenda : 18 sites pour des aménagements riziocoles répartis entre 11 localités dans les quatre départements cibles avec un potentiel de 1000 ha, (ii) Antenne de Maroua : six sites pour l'aménagement riziocole et 25 pour la production d'oignon avec un potentiel de plus de 9000 ha.

77. Les critères de choix qui étaient, entre autres, la présence de l'eau à l'intérieur du bas-fond, mériteront d'être complétés par notamment l'accessibilité du site (Sitibirli, UpperAgulli) et face aux aléas climatiques, l'importance du bassin versant permettant d'évaluer le volume d'eau attendu est à prendre en compte vu que deux sites aménagés (Gawar et Sitibirli) n'ont pu être exploités la campagne 2016 – 2017 à cause de la faible pluviosité.

Planification participative des aménagements.

78. L'action du projet visait à engager les producteurs, leurs organisations dans une démarche d'avant-projet participatif (APP) permettant d'aboutir à un accord de partenariat pour la réalisation de petits aménagements hydro-agricoles villageois. L'objectif du DCP qui était l'élaboration de 207 APP relatifs aux aménagements de petite taille (08–20ha) initialement retenus avait été réajusté à la RMP par l'extension des aménagements aux sites de taille moyenne pouvant atteindre 250ha en vue d'améliorer l'impact de l'aménagement à travers une meilleure visibilité de l'effet. Les sites retenus pour les aménagements riziocoles programmés en trois phases ont tous fait l'objet d'études APP et/ou APD.

79. Phase 1- 2013/14 :330 hectares ; phase 2- 2014/15 : 660 hectares ; et phase 3- 2015/16 : 600 hectares. Pour ce qui est des **phases 1 et 2**, les études de base (hydrauliques, hydrologiques, pédologiques, topographiques, socioéconomiques et environnementales complémentaires) ont permis d'aménager les sept sites de la phase 1 et trois sur quatre à l'antenne de Bamenda (Nord -Ouest) et les deux de l'antenne de Maroua. Les sites de la 3^{ème} phase n'ont pas été programmés pour insuffisance des ressources.

80. Les études d'APP s'apparentant à des études d'APS acceptables pour les périmètres de petite taille (antenne de Bamenda) ont montré leurs limites quant aux aménagements de l'antenne de Maroua dont la plupart des marchés ont été résiliés et réattribués (Damdam, Dourbeye,) ou ont eu un allongement de délai d'exécution (Sitibirli). Par ailleurs, lesdites études dont certaines présentaient des insuffisances n'avaient été validées que par l'UCGP qui ne disposait pas de compétence requise. A l'avenir, il serait indiqué qu'au niveau régional soit mis en place une commission technique regroupant les services techniques compétents de validation des études. Dans la mesure où la qualité des études demeure un des déterminants de la durabilité/pérennisation des infrastructures, elles devront être confiées à des cabinets d'ingénieurs conseil avisés.

Réalisation des travaux d'aménagements hydroagricoles

81. Ce volet visait à construire, améliorer et/ou réhabiliter des petits aménagements villageois existants soit du type petit réseau sur dérivation ou captage de source, soit de riziculture de bas-fonds en faisant un appel préférentiel à des techniques à haute intensité de main d'œuvre (HIMO).

82. Les travaux d'aménagement se sont exécutés de 2014 à 2017 (années 4 et 7) au lieu de 2012 à 2015 (années 2 à 5) ; calendrier qui aurait permis un accompagnement et un désengagement conséquents. Ce décalage a conduit à la réception des derniers chantiers en fin de projet. Par ailleurs, aléas climatiques, n'ont pas permis l'exploitation de deux importants sites aménagés (Gawar et Sitibirli).

83. Sur les huit sites des phases 1 et 2 de l'antenne de Bamenda, sept ont été aménagés avec des taux de réalisation variant entre 56,9 et 100%. Les entreprises de travaux commises, malgré les dépassements de délais par certaines, ont réalisé les travaux dans le respect des spécifications techniques et selon les règles de l'art sous le suivi, le contrôle et la surveillance et la supervision des TS aménagements et du responsable GR de l'antenne. Sur le site de BINGOU, les travaux ont été

réalisés à 56,9% du fait de l'abandon de l'entreprise EUC. Des travaux complémentaires ont été réalisés par le projet et les bénéficiaires en HIMO pour améliorer la fonctionnalité du périmètre

84. Au total 243,73 ha ont été aménagés dans l'antenne de Bamenda sur une prévision de 267,23 ha, soit un taux de réalisation 91,21%.

85. Concernant les sites de l'antenne de Maroua, les 5 marchés des travaux ont connu des fortunes diverses : (i) trois marchés ont été résiliés puis réattribués (Damdam, Dourbeye et Djalingo), (ii) un a été achevé en régie par un recours à la location d'engins (Sitibirli), (iii) un, arrêté (Djalingo) à la date d'achèvement du projet (31 décembre 2017) à un taux de réalisation de 46,9% ; et (iv) le dernier marché a été exécuté dans les délais (Gawar). Les entreprises ont rencontré des difficultés dues à leurs faibles capacités financières, humaines et matérielles et leur inexpérience en matière de AHA mais également à cause de la mauvaise qualité des études APP. A ces causes se sont ajoutées la lourdeur du dispositif de paiement des décomptes (aggravant leurs tensions de trésorerie), et la défaillance du dispositif de contrôle, de surveillance et de supervision des travaux consécutive à la vacance du poste du responsable GR de l'Antenne et à la surcharge de travail des TS Aménagements qui n'ont été suivis ou appuyés ni par le responsable régional du Génie Rural, ni par la Direction Nationale du Génie Rural (DNGR).

86. Le recours à un consultant indépendant pour combler la vacance du poste du GR de l'antenne a été bénéfique dès lors les travaux en HIMO ont été bien encadrés et les derniers magasins ont été de meilleure qualité. Il est à relever que les travaux à l'antenne de Maroua sont exécutés en HIEQ, excepté le site de Dourbeye. Sur une prévision de 631ha à aménager, 490,2 ha sont effectivement aménagés et exploitables soit un taux d'exécution de 77,69%.

87. Concernant le site de Djalingo, pour lequel les travaux réalisés (canaux de ceinture de collecte des eaux de ruissellement) ne permettent pas aux producteurs installés d'accéder à leurs parcelles, la phase intérimaire devra en faire une préoccupation majeure en cherchant des solutions palliatives. Dans cette perspective, une mission de la DNGR en appui à l'antenne serait recommandée en vue de sérier les interventions à réaliser pour faciliter l'accès des terres aux exploitants touchés. Au total, 114 ha sont exploitables contre une programmation de 243ha, soit un taux de réalisation de 46.91%.

88. Le cumul des surfaces aménagées exploitables au niveau des deux antennes ressort à 733,93 ha contre une programmation de 762,7 ha, soit un taux d'exploitation de 96,23% et un taux de réalisation de 46,60% par rapport à l'objectif de 1575 ha.

89. Tout comme la RMP, la mission a noté que (i) le dispositif de suivi, contrôle, surveillance et supervision des travaux n'avait pas impliqué les populations bénéficiaires ; (ii) les commissions de réception³des investissements ne comprenaient pas non plus les deux principaux acteurs de la pérennisation desdits investissements qui sont, les populations bénéficiaires (comités de gestion) et le service régional du Génie rural ; (iii) les PV de réception n'étaient pas disponibles à l'antenne.

Réalisation des travaux d'aménagement de la piste de Upper-Aguilli et de la piste d'accès au site de Sitibirli

90. Les travaux d'aménagement de la piste de Upper-Aguilli (de seulement 4km) ont été exécutés en respect des spécifications techniques et selon les règles de l'art. La performance de l'entreprise sélectionnée et la qualité des études techniques réalisées par l'antenne avec l'appui du service régional des Travaux Publics sont à noter. Quant à la piste d'accès au site de Sitibirli (10 km), les études techniques y relatives sont disponibles mais les travaux programmés pour 2017 n'avaient pu être réalisés à cause de l'indisponibilité de ressource financière. Le taux d'exécution physique par rapport à l'objectif révisé (14 km) s'établit à 44,4%.

Mise en place des comités de gestion des périmètres et de la piste aménagée UpperAguilli.

³Composition : (i) Coordonnateur, président, (ii) Directeur du Génie Rural et de l'Amélioration du Cadre de vie en milieu rural, membre, (iii) Responsable Administratif et Financier, membre, (iv) Responsable de la Passation des Marchés, membre, (v) Spécialiste du Génie Rural de l'Antenne, rapporteur et (vi) Entrepreneur, membre.,

91. Comme prévu, au niveau de chacun des 23 bas-fonds sélectionnés, un comité de gestion du périmètre a été mis en place, soient 23 comités (100%) au total. Lesdits comités ont été formés et les 12 comités des périmètres aménagés équipés pour les travaux en HIMO en d'entretien.

92. Concernant la piste en vue d'assurer sa pérennisation, compte tenu de sa vocation de piste inter villageoise et du trafic de 50 véhicules/jour enregistré, il serait indiqué que les services des Travaux Publics qui ont été impliqués depuis les études et la réalisation soient approchés pour examiner la possibilité de l'intégrer au réseau classé. En outre, un partenariat devra être recherché avec la commune qui a manifesté sa bonne disposition en dotant les comités de petit matériel d'entretien.

93. Les ressources réellement mobilisées se sont établies à 1 416, 474 Millions de Francs CFA, soit un taux de réalisation de 45,08% avec un taux d'exécution physique de 46,60%. La performance de cette sous-composante est moyennement satisfaisante.

Composante 2 : Appui à la commercialisation et à la structuration des filières agricoles

94. La composante 2 visait à dynamiser la demande en produits agricoles, renforcer la valorisation post-récolte des filières, et assurer une répartition plus équilibrée des bénéfices entre les différents acteurs. Elle s'articulait autour des trois sous-composantes : i) amélioration du stockage et de la transformation des produits ; ii) amélioration de l'accès aux marchés et iii) mise en place d'un cadre de pilotage des filières.

Sous-composante 2.1 : Amélioration du stockage et de la transformation des produits

Rappel des objectifs

95. Cette sous-composante visait à améliorer le stockage et la transformation des spéculations cible du projet à travers huit activités principales : (i) le renforcement de l'accès aux centres de stockage; (ii) la formation à la gestion des stocks des Agents d'Appui Conseil (AAC) qui étaient chargés de former et d'accompagner les producteurs; (iii) la facilitation et la promotion du crédit warrantage (de soudure) pour l'acquisition d'intrants et de biens de nécessité courante et du crédit-bail (leasing) ; (iv) la sensibilisation et la formation des responsables gestionnaires de GIC et d'unions, membres des comités de gestion, et des producteurs intéressés; (v) l'acquisition de petits équipements ; (vi) la recherche- innovation et démonstration ; (vii) la formation technique des transformateurs ; et (viii) la mise en place d'un réseau de 35 artisans réparateurs des équipements.

Réalisations et analyse des résultats

96. Le renforcement de l'accès aux centres de stockages prévoyait de réhabiliter les magasins existants (environ 1267m² au total), de construire environ 140 magasins de 40 m² (environ 5600 m² au total) de stockage-warrantage en faveur d'unions de GIC et l'appui à la construction de magasins de stockage auprès des IMF.

97. A la RMP, les objectifs assignés aux antennes ont été revus ; (i) Antenne de Bamenda : construction de 04 magasins de stockage de riz et de 03 magasins de groupage de riz et réhabilitation de 02 magasins de stockage de riz, (ii) Antenne de Maroua : construction de 07 magasins de stockage de riz et de 07 magasins de stockage d'oignons contre les huit prévus.

98. Les magasins prévus d'être mis en place entre 2011 et 2014 ont été construits entre 2014 et 2017. Ce décalage de trois ans est imputable notamment (i) au changement de type de magasins à la suite de l'entrée en vigueur de la loi OHADA sur les sociétés coopératives et (ii) à la difficulté de définir des plans types d'aménagement de magasins en fonction des spéculations (lesquels plans avaient été conseillés par la mission de supervision du projet en 2013, Riz (Côte d'Ivoire) et oignon(Niger)).

Les réalisations à la date d'achèvement du projet étaient les suivantes :

Tableau 6: Etat des magasins mis en place

Type de magasin	Antenne de Bamenda			Antenne de Maroua		
	Prévu	Réalisé	Surface bâtie (m ²)	Prévu	Réalisé	Surface bâtie(m ²)
Réhabilitation (U)	02	02	800 (= 2x400)			
Stockageriz (U)	04	04	1268 (= 4x317)	07	07	1855 (= 7x265)
Groupage riz (U)	03	03	120 (= 3x40)			
Stockageoignon				08	07	2281 (=7x325,86)
Total	09	09	2188	14	14	4136

99. Tous les magasins programmés ont été construits et réceptionnés. Le cumul des superficies bâties construites et réhabilitées des deux antennes s'évalue à 6324.02 m² de magasins de stockage contre une prévision du DCP de 6867 m², soit un taux de réalisation physique 93,40%. Les magasins ont été construits suivant les spécifications techniques et suivant les règles de l'art malgré les insuffisances notoires observées à l'antenne de Maroua qui avaient conduit à la reprise des travaux sur deux sites (Dourbeye et Sittibirli) à cause d'un dispositif de suivi, contrôle, surveillance et supervision défaillant. En effet, la vacance du poste de l'expert GR de l'antenne de Maroua n'avait pas permis à celle-ci de suivre convenablement les travaux et les TS GR qui se sont manifesté par leur absence sur le terrain, n'ont pas bénéficié de l'appui conseil attendu du responsable GR de la délégation régionale. Il est à noter que ce dispositif n'incluait pas les comités de gestion qui devaient exercer un droit de regard sur les travaux. Le recours à un consultant national pour remédier à la vacance du poste de l'expert GR a été bénéfique à l'antenne qui a vu ses quatre derniers chantiers de magasins bien suivis et encadrés, ce qui s'était traduit par une meilleure qualité de ces magasins.

100. En termes d'exécution financière, les coûts du m² construit des différents types de magasin évoluent comme suit par antenne :

Tableau 7: Evolution des coûts du m² selon les marchés conclus.

Type de magasin	Coût du m ² construit ou réhabilité (F CFA)			
	AntenneBamenda		AntenneMaroua	
	Prix faible	Prix fort	Prix faible	Prix fort
Stockageriz	109 615,4	117 205,8	97076	113920,2
Groupage riz	324 824, 9	330 648,6		
Stockageoignon			97 076	102 002,9
Réhabilitation	38 141,4	46 835		

Tableau 8: Evolution des coûts prévisionnels du m² construit ou réhabilité du DCP (en FCFA).

Type de magasin	Prix hors imprévus financiers	Prix avec imprévus financiers
Magasin riz réhabilité (m ²)	35 000	38 150
Magasin riz construit (m ²)	100 000	108 000
Magasin oignon (unité)	7 400 000	8 125 000

101. Des deux tableaux, il ressort que les coûts du m² réhabilité et du m² construit sont restés dans les mêmes ordres de grandeur. Quant au coût de m² du magasin de groupage, il apparaît anormalement élevé, 3 fois le prix du m² des magasins multifonctionnels. Leur construction pourrait être sursise dans l'avenir en optant pour les magasins de grande capacité. S'agissant des magasins de stockage d'oignons et de warrantage, les provisions du DCP étaient insuffisantes au regard de la taille retenue et des améliorations apportées (claires, latrines) à la RMP. Du reste, le coût du m² reste dans le même ordre de grandeur que celui du magasin de riz. Au total, les magasins de stockage de riz et d'oignon ont été réalisés dans la limite globale des ressources prévues avec tout de même un triplement du coût des magasins d'oignon dont la conception a été revue dans son entièreté. Du reste, les magasins réhabilités et nouveaux de stockage de riz, avec des améliorations apportées en équipement de latrine et d'aire de séchage, restent dans l'ordre de grandeur des coûts unitaires évalués.

⁴Y compris 03 magasins construits dans les marchés de travaux AHA de 30 m² chacun

102. En raison des fonctions multiples attendues des magasins qui sont les sièges des coopératives et de leurs centres d'affaires, les bénéficiaires ont souhaité l'ajout d'un bloc administratif dans les plans futurs. Le souhait est recevable dans la mesure où cette conception est en cours dans d'autres projets financés par le FIDA, notamment au Niger (PRODAF). En conclusion, les magasins de stockage de riz multifonctionnels construits et réhabilités et ceux d'oignons ont été réalisés suivant les spécifications techniques et les règles de l'art et à des taux d'exécution physique satisfaisants dans la limite des prévisions financières (643, 9 millions contre une prévision de 728,0 millions FCFA).

103. La gestion et l'entretien des magasins incombent aux coopératives qui ont en leur sein des commissions dédiées. Certaines coopératives sont relativement jeunes et les différentes commissions et instances en place ont besoin d'un accompagnement pour les rendre opérationnelles. La phase intérimaire devra intégrer ce souci dans ses activités/actions de pérennisation.

104. Dans le cadre de la transformation du riz des décortiqueuses ont été acquises et cédées aux coopératives. Certaines sont en exploitation et dans le cadre de la diversification des produits offerts (riz entier, riz avec un taux de brisure variable et la brisure) les coopératives ont souhaité des unités avec des calibreuses multigrades.

105. Les 23 magasins construits par le PADFA, bien que récents (réception au cours de l'année 2017), sont bien appréciés des Coopératives à cause de l'amélioration des conditions de stockage et de conservation de la production. Les producteurs au sein des coopératives voient désormais avec un bon œil le stockage en commun, la vente groupée qui en résulte, la commercialisation différée permettant des gains de prix, la transformation grâce aux équipements installés, la stabilisation des approvisionnements à la faveur des ventes échelonnées du fait du stockage. Des exemples de stockages importants sont constatés par exemple à la Coopérative SCOOPERIAK de Koutaba avec plus de 300 sacs de 100 kg conservés en magasin au cours de l'année 2018 et à la Coopérative KISMATARI de production de semences de riz avec 200 sacs stockés en 2018.

106. Le warrantage introduit par le projet à la faveur de la construction des magasins a connu un grand engouement, a rallongé le temps de conservation, amélioré les prix de vente passant de 12 000 FCFA à environ 45.000 FCFA à la bonne période après quatre mois de conservation pour l'oignon par exemple. A cela s'ajoute la réduction significative des pertes post-récolte limitée à environ 20% contre 30 à 40% dans les conditions avant-projet. L'avis exprimé par Mme Maïrama Bakary, une productrice de Gazawa traduit bien leur sentiment sur le sujet « Avant, on stockait les oignons jusque dans les chambres, maintenant, il y a un magasin pour ça ».

Sous-composante 2.2 : Amélioration de l'accès aux marchés

Système d'information sur les marchés (SIM)

107. Il était prévu de mettre en place un système d'information sur les marchés pour le riz et l'oignon. Une étude réalisée en 2014 avait proposé un système lourd et particulièrement onéreux : des investissements de 67 millions de FCFA et des coûts de fonctionnement annuel de 35 millions de FCFA. Une autre étude réalisée en 2015 « Opérationnalisation du SIM sur les marchés de l'Oignon et du Riz au Cameroun » chiffrait les coûts pour 4 années à 400 millions de FCFA. L'opération n'a pas été au-delà d'un test laborieux des formulaires de collecte des informations mercuriales. L'opération a été abandonnée suite aux recommandations de la mission de supervision de décembre 2016 qui a préconisé la mise en relation des acteurs des filières à travers un groupe WhatsApp sur la base du répertoire d'acteurs constitué. Cet outil a fonctionné et permis de diffuser pour un certain temps les informations sur les prix et les marchés. Mais le problème de la connexion internet et de la disponibilité des téléphones androïdes se pose aux coopérateurs.

Mise en place et diffusion d'un système de normalisation.

108. Selon le DCP, il s'agissait de mettre en place un système de normalisation des produits. A cet effet, une convention avait été signée avec l'Agence Nationale de la Normalisation et de la qualité (ANOR). Cette activité avait d'ailleurs été supprimée et retirée du cadre logique à l'occasion de la RMP.

109. Au plan de l'exécution financière, cette sous-composante d'un montant prévisionnel à l'évaluation du projet de 478 702 096 F CFA, a été réalisée à hauteur de 52 578 311 F CFA, soit un taux de réalisation de 11%.

Sous-composante 2.3 : Mise en place d'un cadre de pilotage des filières

110. Les interventions du PADFA, en matière d'appui à la structuration interprofessionnelle des filières cibles, visaient la mise en place d'une plateforme de concertation pour chacune des filières riz et oignon.

111. Au titre de cette sous-composante, le PADFA a identifié, au niveau des deux Antennes, les principaux acteurs des filières riz et oignon et consigné les résultats dans un répertoire.

112. Par ailleurs, conformément aux recommandations de la mission de supervision de décembre 2016, des conventions de collaboration ont été signées avec les organisations faitières CNOPCAM (Concertation Nationale des Organisations Paysanne du Cameroun) et PLANOPAC (Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro Sylvo Pastorales et Halieutiques du Cameroun), avec pour objet d'accompagner le projet dans l'organisation et la tenue des réunions des acteurs des filières riz et oignon, dans les régions couvertes par celui-ci, ainsi que d'accompagner et animer la mise en place de cadres de concertation pour les filières riz et oignon.

113. Dans ce cadre, il a été organisé 12 réunions (soit 2 réunions par filière par région) qui ont abouti aux résultats ci-après : i) état de lieux des filières riz et oignon; ii) six cadres de concertations mis en place ; iii) documents de base (plan d'action, budget et statuts) élaborés et adoptés ; et iv) plans d'accompagnement desdits collectifs élaborés.

114. Au cours de l'année 2017, deux voyages d'échange ont été organisés au Kenya et au Sénégal dont le thème portait sur les mécanismes et outils novateurs pour favoriser la structuration de filières agricoles inclusives.

115. En outre, l'interprofession oignon a indiqué que les statuts sont déposés pour l'obtention de la reconnaissance juridique. Enfin, les sensibilisations se poursuivent en vue de la libération des frais d'adhésion et des cotisations. Cette sous-composante peut être considérée comme modérément satisfaisante à cause du fait que la mise en place des interprofessions se situe encore dans sa phase de construction. Mais à la décharge du projet, il faut dire que la mise en place d'une interprofession se construit dans la durée.

116. La jeunesse des coopératives de producteurs implique un besoin d'accompagnement en vue de maintenir la dynamique interne et éviter une démotivation.

117. En ce qui concerne l'exécution financière de cette sous-composante, elle ressort à 174 547 978 F CFA contre une prévision à l'évaluation du projet de 145 423 843 F CFA, un taux de réalisation financière de 119%, en dépit des avancées modestes dans la création des plates formes de concertation.

118. La composante dans son ensemble est jugée modérément satisfaisante.

D.2. Effets et impacts

Impacts sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des ménages.

119. Conformément à ce qui a été convenu, deux enquêtes « SYGRI » ont été exécutées (référence en février 2012 et finale en 2018) pour apprécier trois indicateurs clés du troisième niveau relatif à la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des ménages. Les résultats ont montré des tendances intéressantes qui ne peuvent évidemment pas être attribués au seul projet PADFA. Il se dégage que parmi les trois indicateurs clés du SYGRI, seul le pourcentage des ménages souffrant de disette est en hausse par rapport à l'année de référence tandis qu'une diminution appréciable du taux de malnutrition chronique est notée (33% des enfants malnutris en 2018 contre 35% en 2012). En outre, une amélioration des conditions de vie des ménages dirigés par les femmes a été constatée (29% desdits ménages répertoriés en 2018 dans les deux classes les plus riches, contre 20% en 2012).

120. Il faut dire que la détérioration des conditions de sécurité alimentaires constatée pourrait s'expliquer par la sécheresse récurrente enregistrée dans les régions de l'Extrême-Nord et du Nord au cours de ces dernières années. A cette situation pourrait s'ajouter l'abandon de plusieurs villages et terres de culture par les populations rurales, en raison de l'insécurité consécutive aux attaques répétées des villageois par la secte Boko Haram, surtout dans la région de l'Extrême-Nord. A signaler que les 80% des villages enquêtés relèvent de ces deux régions. Les tableaux suivants présentent quelques éléments chiffrés.

Tableau 8: Comparaison des résultats du SYGRI entre 2012 et 2016

N°	CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES DES MENAGES	TAUX PAR ANNEES	
		2012	2018
1	Périodes disette et durée moyenne au niveau des ménages		
	Première période de disette	48%	76%
	<i>Durée moyenne ... (... Mois)</i>	<i>4 mois</i>	<i>5.3 mois</i>
	Deuxième période de disette	02%	05%
	<i>Durée moyenne ... (...mois)</i>	<i>3.1 mois</i>	<i>9 mois</i>
2	Distribution des femmes chefs de ménage		
	Pourcentage des ménages dirigés par des femmes répertoriés dans les deux classes les plus riches	20%	29%
3	Malnutrition chronique des enfants de 0 à 5 ans		
	Filles	32%	31%
	Garçons	38%	36%
	Total	35%	33%
4	Malnutrition aigüe		
	Filles	08%	09%
	Garçons	10%	10%
	Total	09%	09%
5	Insuffisance pondérale		
	Filles	14%	18%
	Garçons	20%	19%
	Total	17%	18%

121. Les résultats des enquêtes SYGRI présentés dans ces tableaux ci-dessus montent qu'entre 2012 et 2018 :

- **La situation nutritionnelle** s'est beaucoup améliorée dans la zone d'intervention ; la malnutrition chronique des enfants de 0 à 5 ans est passée de 35% à 33% et celle aigüe quant à elle est restée stable à 9% durant la période sous revue ;
- **Le pourcentage des ménages dirigés par des femmes** répertorié dans les deux classes les plus riches est passé de 20% à 29% durant la période montrant une bonne évolution de cet indicateur d'amélioration des conditions de vie des ménages ;
- **L'accès et l'utilisation des sources d'énergie** par les ménages pour les besoins domestiques se sont sensiblement améliorés avec une réduction du recours au bois de chauffe (de 98% à 96%) et du charbon (de 0,4% à 3%) pour la cuisine et au même moment, on note une bonne augmentation du nombre de ménages utilisant le gaz naturel (de 0,7% à 1%) ;
- **L'actif des ménages** en dehors du téléphone (détenu par 73% des ménages) est très limité ; en effet, moins d'un ménage sur trois ou (30%) dispose d'installation électrique ou solaire pour l'éclairage ; seulement 23% sont détenteurs de radio ; et enfin seuls 13% et 02% des ménages sont équipés respectivement de téléviseur et de réfrigérateur.

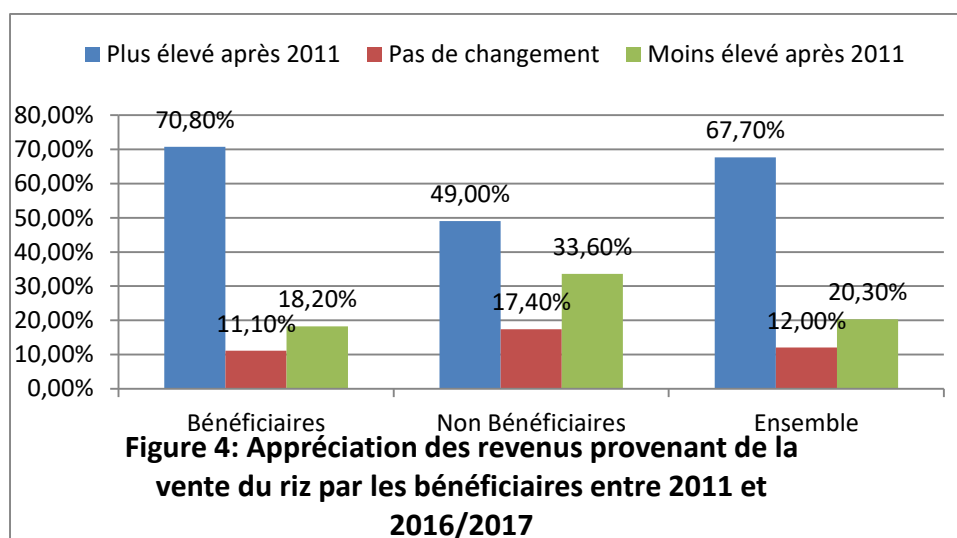
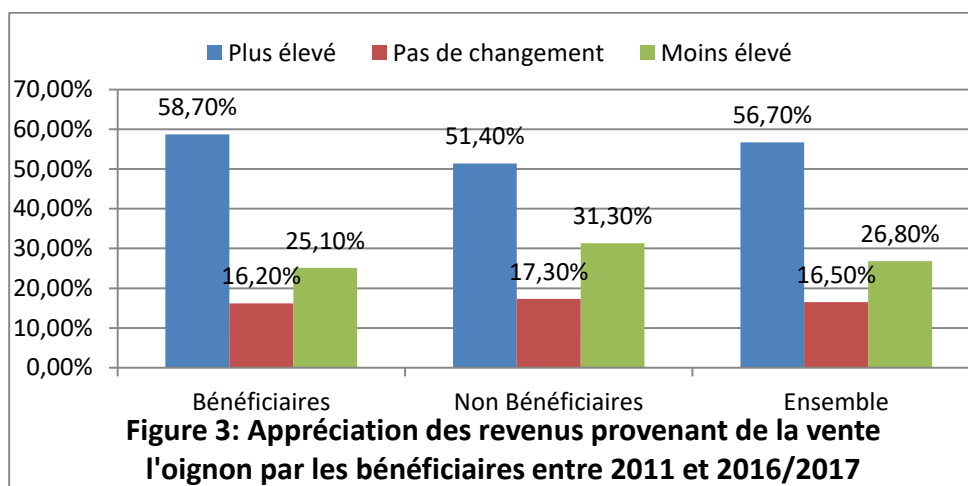
Amélioration du revenu

122. Les actions croisées : (i) de fourniture d'infrastructure et équipements collectifs aux coopératives ; (ii) de formation en technique de production, de stockage et de transformation ; (iii) de vente groupée ; (iv) d'introduction au warrantage permettant des ventes différées, etc. ont eu des effets bénéfiques sur le revenu des producteurs bénéficiaires des interventions du PADFA. En fait,

l'exploitation de toutes ces techniques et équipements a apporté une plus-value qui a permis aux producteurs de générer des revenus. Les revenus moyens tirés des ventes des produits agricoles (riz et oignon) se sont améliorés pour les bénéficiaires du PADFA. En effet, l'enquête statistique réalisée en 2018 a montré que le revenu moyen a augmenté de 70,7% pour le producteur de riz et presque triplé pour le producteur d'oignon bénéficiaire de l'encadrement du Projet. 70,8% des bénéficiaires producteurs du riz ont affirmé que leurs revenus ont augmenté entre le début des activités sur le terrain et la fin du projet. Pour les bénéficiaires producteurs d'oignon, 58,7% ont été concernés par l'augmentation.

123. Les pertes post-récoltes qui s'évaluaient en moyenne à 8,3% pour le riz et 18,5% pour l'oignon sont passées à 6,2% et 10,6% respectivement en un an. Au même moment, les prix de ventes se sont améliorés à l'exemple de l'oignon qui se vend entre 10 000 à 12 000 FCFA le sac à la récolte contre 25 à 45 000 FCFA après warrantage. Le riz aussi suit la même logique mais plutôt grâce à la transformation. Un sac de paddy de 80 kg est vendu en moyenne à 10 000 francs CFA ; ce même paddy transformé revient à plus de 15 000 FCFA, soit une augmentation de revenu de 50%. Au vu de cette valeur ajoutée, le PADFA a encouragé la transformation en appuyant 13 coopératives dans l'acquisition de décortiqueuses et par la mise à disposition d'un fonds de roulement et autres équipements complémentaires. Ces éléments combinés expliquent l'augmentation du revenu qui sont désormais mieux gérés grâce aux formations reçues.

124.



Amélioration de la production et de la productivité

125. L'intervention du PADFA a eu des effets appréciables sur la production et l'amélioration des rendements au niveau des filières riz et oignon. Selon les données collectées par le projet et l'étude d'évaluation des effets réalisée en 2018, la comparaison des rendements entre les campagnes 2011 et 2017 indique une augmentation auprès de 70,2% chez les producteurs d'oignon et de 67,6% chez les riziculteurs.

126. Cette augmentation est estimée en moyenne à 33,3% (1,92 t/ha à 2,56 t/ha) pour le riz et 38,9% (6,75 t/ha à 9,375 t/ha) pour l'oignon. Selon les données de l'enquête complémentaire SYGRI, l'on se situait à une production de 8700 tonnes pour le riz et 5483 tonnes pour l'oignon pour l'ensemble des producteurs en 2013. A l'achèvement du Projet en 2017, l'on a enregistré une production de 22.722 tonnes de riz et 10.505 tonnes d'oignon, soit une augmentation de 161,2% pour le riz et 91,6% pour l'oignon (rapports annuels PADFA 2017). Aussi, les études réalisées par l'IRAD ont confirmé une augmentation des rendements moyens passant de 3,5 t/ha à 6 t/ha pour le riz de bas-fonds et de 1,23 t/ha à 3,5 t/ha pour le riz pluvial. Quant à l'oignon, l'on est passé de 12,42 t/ha (SYGRI Complémentaire) à 18t/ha en milieu paysan, voire 30 t/ha dans les CEP. Ces résultats sont soutenus par une conjugaison de facteurs partant de l'accès au matériel végétal de qualité (adoption de semences de variétés améliorées), l'amélioration des pratiques culturales associée à une meilleure maîtrise des itinéraires techniques, l'augmentation des superficies exploitables, les appuis en intrants et petits équipements.

127. Parmi les actions d'appui à la production promues par le PADFA, figurait en bonne place, la facilitation de l'accès aux intrants de qualités. Le projet a dans cette rubrique, fait la promotion de la production de semences de qualité de riz (NERICA) et d'oignon (Goudami) par des semenciers locaux à travers le développement d'un partenariat avec l'IRAD et l'AVRDC. Des coopératives de production ont vu le jour et les variétés de riz introduites ont été bien acceptées par les producteurs les jugeant très productives (avec des taux de germination dépassant en moyenne les variétés importées de plus de 12% selon le responsable technique AVRDC) ; et bien appréciées par les consommateurs.

Amélioration du capital humain

128. Le projet dans sa zone d'intervention a contribué de façon significative au développement du capital humain. Les interventions liées au renforcement des capacités ont amélioré les compétences et connaissances des bénéficiaires et ont conduit à une meilleure structuration des filières riz et oignon et à la mobilisation des acteurs clés autour des deux filières. Le projet a également contribué à la professionnalisation des acteurs ruraux : semenciers, artisans réparateurs, etc. Le projet a accompagné 1276 GICs et soutenu la mise en place et mise en route de 29 coopératives, conformément à la mise en œuvre de l'Acte OHADA au Cameroun. Mues par leurs intérêts économiques, ces coopératives participent en plus à la cohésion sociale des populations concernées. Bien qu'encore jeunes, les coopératives offrent plusieurs services à leurs membres : labour des parcelles, accès aux semences améliorées, vente d'engrais, transport des intrants et du riz, assistance à la vente de la production, stockage et conservation au magasin, décortilage du paddy, warrantage. Les magasins contribuent au rassemblement des producteurs via la coopérative, indépendamment des facteurs de divergence (religion, tribu, caste, niveau d'étude, etc.). Cet aspect est particulièrement important dans les zones où les risques de division sont susceptibles de créer des conflits ouverts.

129. Le PADFA a également introduit/renforcé la fonction d'opérateur/artisan réparateur à travers une quarantaine d'acteurs formés et suivis sur la maintenance et l'utilisation durables des décortiqueuses, batteuses, motoculteurs et moto tricycles. Aussi, dans le plan de renforcement des capacités la projet a mis en place, renforcé et équipé 3684 formateurs relais (auxiliaires) au sein des bassins de production, pour un encadrement technique de proximité. Il se pose toutefois la question de la pérennisation de ces nouvelles fonctions après le projet.

Autonomisation des femmes

130. L'approche genre du PADFA a permis une forte implication des femmes dans les activités au sein des OPS avec un retour de productivité économique qui leur a donné l'occasion de mieux participer à la sécurité alimentaire et au développement économique du ménage. En effet, et en exemple, la population des bénéficiaires du projet a concerné 31,2% de femmes pour la filière oignon et 34,2% de femmes pour la filière riz.

131. Les bienfaits et effets du PADFA sont bien illustrés par le cas pratique des semencières d'oignon de Gazawa (FEDIGAZ) qui ont engrangé suffisamment de revenus pour engager sous financement propre, la construction d'un magasin de stockage et conditionnement des semences de 50 m² pour un montant de l'ordre de 3 800 000 FCFA. D'où cette déclaration de leur présidente Mme Abibha Alhadji Moussa : " Avant, les femmes achetaient les oignons auprès des hommes et les conservaient quelque mois souvent sous leur lit pour revendre plus tard, maintenant, elles sont engagées dans leur propre production et même pour faire les semences. Elles ont ainsi gagné en autonomie et n'ont plus besoin de solliciter de l'aide à leurs époux pour des montants dérisoires destinées aux besoins de la famille".

132. Les femmes participantes aux ateliers régionaux organisés à l'occasion de la mission RAP ont clairement dit que les appuis en terme de production, structuration, équipement, formations apportés aux femmes par le PADFA leur ont permis d'avoir confiance en elles, d'avoir des revenus, de participer davantage aux dépenses des ménages, de contribuer à l'équipement des maisons (achat de meubles), d'être élues dans les organes de direction des coopératives et comités mis en place, etc. En moyenne ce sont environ 25% de femmes et 23,5% de jeunes qui occupent des places dans les conseils d'administration et/ou conseils de surveillance des coopératives, ce qui est une nouveauté fort appréciée.

Ressources naturelles et environnement

133. Lors de sa formulation, la classification du PADFA s'est appuyée sur le bilan de l'étude d'impact et des visites de vérification sur le terrain. Le Projet à la conception avait été classé dans la Catégorie «B» en terme d'impact sur l'environnement.

134. De manière générale, à la clôture, il a été constaté que le PADFA a eu plutôt un impact global positif sur l'environnement et sur la gestion des ressources en milieu rural. Les externalités positives sont notables avec l'atténuation de la pression sur les terres de culture de plateau du fait de l'intensification agricole et de la pratique de la double campagne (grâce aux AHA) notamment à l'antenne de Bamenda, de la réduction des conflits sur l'utilisation des eaux d'irrigation et la réduction du temps de présence sur la parcelle pour l'irrigation, et la mise en place des ouvrages anarchiques pour le relèvement du niveau d'eau dans les canaux d'irrigation avec l'instauration du tour d'eau. Mais, il faut noter que la perturbation de la pluviométrie du fait des changements climatiques notée dans les régions du Nord et de l'Extrême-Nord sont à prendre en compte dans les interventions futures.

135. Sur un autre plan, la dynamique des unités de transformation des coopératives appuyées par le PADFA est une réalité dans sa zone d'intervention. La question environnementale en rapport avec leur exploitation en terme de consommation d'eau, de bois de chauffe, de gestion des effluents solides et liquides n'a pas été bien anticipée et des mesures d'atténuation des effets négatifs n'ont pas été intégrées dans la pratique actuelle. Ceci devrait être corrigé dans le futur projet.

Quelques témoignages des ateliers régionaux PADFA

136. Les participants aux deux ateliers régionaux des parties prenantes, organisés à l'occasion de la mission RAP ont trouvé que les actions du PADFA ont permis : (i) une génération de revenus qui facilitent le paiement plus régulier des scolarités de leurs enfants ; (ii) une facilitation du transport des enfants pour l'école grâce à l'achat de bicyclettes ; (iii) l'équipement des maisons en mobiliers ; (iv) le paiement des frais de santé ; (v) une diversification de l'alimentation; (vi) l'augmentation du nombre de producteurs de riz et d'oignon; (vii) la sécurisation des stocks et la commercialisation grâce à l'existence de magasins; (viii) l'étalement dans l'année de la disponibilité du riz; (ix) la réduction des

pertes post-récolte; (x) la régulation des prix; (xi) la vente (production) et achats (intrants) groupée permettant de réaliser plus de bénéfices, etc.

D.3. Ciblage et portée

Ciblage des bénéficiaires

137. La mise en œuvre du projet est conditionnée par la sélection des organisations de producteurs (OP) bénéficiaires. Ces OP sont composées de producteurs qui pratiquent les spéculations cibles (riz et oignon) et ayant en leur sein des jeunes et des femmes. Elles sont constituées de GIC, Unions et Fédération de GIC, sociétés coopératives. Le projet avait prévu d'apporter ses appuis à 1 190 groupements de producteurs (dont au moins 30 % de femmes et de jeunes), répartis dans tous les bassins de production. La sélection au terme du projet a porté sur 1276 OP soit 913 OP pour le riz et 363 pour l'oignon, soit un dépassement de la cible initiale 7,2%.

Démarche de mise en œuvre

138. Le projet a mis en place une stratégie de sélection des nouveaux bénéficiaires avant le début des activités. Sur requête du MINADER et du FIDA, cette stratégie a été préalablement validée par les deux parties et comportait les éléments suivants : contexte et justification, objectifs, résultats attendus, méthodologie, principaux acteurs et leur rôle, critères de sélection, étapes régissant les collectes des demandes de partenariat des OP et divers outils à utiliser (fiches d'identification des OP et OP faitière, grilles d'évaluation des OP et OP faitières).

139. La sélection des bénéficiaires a résulté d'un processus se déclinant comme suit :

- Elaboration de critères de sélection par l'équipe du projet, validés ensuite par le MINADER puis diffusés à large échelle à la faveur des conventions avec les radios locales et des campagnes d'information et de sensibilisation. Ces critères comprenaient : nombre de campagne exercée ; prises-en compte du genre ; capacité ou possibilité à contribuer aux appuis sollicités ; affiliation à une organisation faitière ; dynamisme du groupe, existence légale de l'organisation et pratique de l'une ou des deux spéculations cibles du projet ;

- Information et sensibilisation des acteurs à travers : i) diffusion des communiqués et des émissions débats dans les radios communautaires ; ii) distribution des dépliants aux différents acteurs des deux filières et l'affichage des posters sur les lieux de rassemblement au niveau des arrondissements ; iii) tenue des réunions d'informations et de sensibilisation des acteurs sur les services offerts par le projet et les modalités pour bénéficier de ces services dans tous les arrondissements de la zone du projet ; et iv) tenue des réunions d'information et de sensibilisation des acteurs au niveau de tous les départements de la zone du projet ;

- Réception et analyse des dossiers de requêtes par les AAC et le projet : pour postuler aux appuis du PADFA, les OP devaient remplir les conditions d'éligibilité basées sur : i) les critères relatifs à la nature de l'Organisation de producteurs ; (ii) les critères de performance institutionnelle ; et iii) les critères de savoir-faire dans une des deux filières riz ou oignon. Chaque OP remplissant ces conditions devait adresser son dossier de requête au projet.

Sélection des organisations des producteurs

140. Elle a consisté à mettre en place dans chaque département et dans chaque région des zones du projet un comité constitué de (i) Délégué régional, (ii) Délégué Départemental, (iii) Les chefs de services et sections COOP-GIC, (iv) les Délégués d'Arrondissements et (v) les représentants des producteurs. Le comité était chargé de noter chaque dossier suivant une grille basée sur l'évaluation des critères sus-évoqués. La sélection des OP a été faite par l'organisation et la tenue de 28 Comités de sélection départementaux et -régionaux (dont 12 à l'Antenne de Bamenda et 16 à l'Antenne de Maroua) présidés par le Délégué Régional de l'Agriculture et du Développement Rural (DRADER) de la Région concernée.

141. Au total 1276 OP ont été sélectionnées par le projet depuis le début de la mise en œuvre des activités.

Prise en compte du genre

142. La stratégie du projet visait à assurer aux groupes cibles (hommes et femmes) l'accès équitable aux ressources, aux activités et aux bénéfices du projet. Elle s'articulait autour des éléments suivants: (i) faciliter l'accès des femmes et des jeunes aux activités d'appui et de renforcement de leurs capacités, répondant à leurs besoins spécifiques; (ii) encourager leur participation dans tous les cadres de concertation et de décision (organisations de producteurs/trices); et (iii) appuyer les activités génératrices de revenus promues par des femmes et des jeunes individuellement ou regroupés, telles que la transformation/ conservation des produits agricoles. Les femmes et les jeunes ont été pris en compte dans le processus de sélection des OP bénéficiaires des appuis du projet et ont représenté 44% des producteurs bénéficiaires.

Portée

143. Globalement, le PADFA a atteint ses objectifs quantitatifs en termes de bénéficiaires directs et en termes de produits et résultats intermédiaires. En effet, le nombre de personnes ayant bénéficié des services du projet s'établit à 62 665 contre une cible révisée à la revue à mi-parcours de 6900 personnes, soit un taux de réalisation de 272%. Par ailleurs, 2527 membres des GIC (contre un objectif de 2380) dont 60% des hommes, 40% de femmes et 26 % de jeunes ont été formés en organisation et gestion des OP. Enfin, 2860 producteurs dont 30% des femmes ont bénéficié de formations en techniques de production du riz et de l'oignon.

D.4. Innovation, transposition et reproduction à plus grande échelle

144. Le PADFA, au cours de sa mise en œuvre, a développé plusieurs innovations aussi bien au niveau organisationnel et institutionnel que technologique. Au niveau des technologies, il s'est agi de : (i) l'introduction de variétés améliorées de riz de bas-fond, pluvial et de plateau ; (ii) l'aménagement hydro-agricole avec l'introduction de la double culture et les différentes techniques de gestion et de maintenance desdites infrastructures ; (iii) la double culture du riz ; (iv) la création de coopératives de producteurs semenciers de riz et d'oignon ; (v) l'équipement des coopératives en décortiqueuses ; (vi) la construction de magasins multifonctionnels pour le stockage du riz et de l'oignon ; (vii) le warrantage ; (viii) l'initiation de plate-formes de concertation pour les filières riz et oignon.

145. En ce qui concerne les variétés améliorées, le PADFA en collaboration avec l'IRAD a introduit dans ses régions d'intervention de variétés de riz Nérica L56 (irrigué) ; Nérica L36 (bas-fonds), Nérica N3 et N8 (pluvial). Ces variétés appuyées par un itinéraire technique adéquat ont entre autres permis de doubler les rendements de riz. Du côté de l'oignon, le concours de l'AVRDC a permis l'épuration de la variété Goudami et de produire des semences améliorées de ladite variété.

146. S'agissant des aménagements hydro agricoles (AHA), le PADFA a réalisé ces infrastructures de différentes tailles qui sécurisent la production agricole face aux risques climatiques. En outre, le Projet a formé les producteurs exploitant les AHA notamment en gestion et maintenance des périmètres aménagés et la gestion proprement dite de l'eau (tour d'eau).

147. Pour ce qui est de la double culture du riz, le PADFA l'a introduit dans l'Antenne de Bamenda suite à d'intenses efforts de sensibilisation, démontrant ainsi sa faisabilité. Toutefois, selon les sites, il convient de tenir compte de la disponibilité de l'eau en quantité suffisante pour conduire la culture à sa maturité ;

148. En outre, une autre innovation a consisté en la création de coopératives conformément aux dispositions de la loi OHADA sur les sociétés coopératives, dotées de magasins multifonctionnels, d'équipements notamment motoculteur, et décortiqueuse et outillées en matière de formation sur les principes coopératifs, la gestion, le warrantage. L'on devait pouvoir, avec la maturité fonctionnelle de ces entités économiques, les transformer en véritables pôles de développement au niveau des arrondissements concernés.

149. Enfin, bien que la création des plateformes de concertations pour le riz et l'oignon dans son aire d'intervention soit à ses débuts, elle constitue une innovation à mettre à l'actif du PADFA.

150. Les innovations développées par le PADFA peuvent être répliquées et amplifiées à une plus grande échelle dans le cadre d'autres opérations. Par exemple, la création de réseaux régionaux de producteurs de semences améliorées, la pratique de la double culture dans les zones qui disposent de sources d'eau importantes et d'une manière générale, la réalisation d'infrastructures structurantes comme les AHA et les magasins multifonctionnels.

E. Evaluation de l'efficacité du Projet

E.1. Coûts et financement du Projet

Coût du PADFA

151. A la Conception, le financement du PADFA a été évalué à 11,7 milliards de FCFA (environ 24,3 millions USD) réparti entre le FIDA 19,19 millions USD (79%), le Gouvernement 1,709 milliards FCFA 3,5 millions USD (15%) et les Bénéficiaires 2,1 millions USD (6%). La contribution du Gouvernement de 1,709 milliards FCFA (environ 3,6 millions USD) correspondait à des exonérations de droits et taxes liées aux acquisitions de biens, travaux et services par le Projet hormis une prévision de ressources en numéraire d'un montant d'environ 30 millions FCFA, devant couvrir les indemnités de sessions des commissions et sous commissions de passation des marchés, à sa charge.

152. Toujours à la Conception, les projections de dépenses Hors Taxes par catégorie de dépenses⁵ donnaient la priorité à l'amélioration des facteurs de production avec le financement d'infrastructures de production et de commercialisation⁶ (29%) et l'acquisition d'intrants, de matériels/équipements agricoles et d'un fonds de subventions des OP⁷ (6%). Pour assurer une gestion efficace des infrastructures et une rentabilité optimale des activités économiques des OP, des activités de structuration et de renforcement des capacités⁸ ont été prévues en faveur des bénéficiaires de l'action du Projet et cela, avec l'appui des Techniciens Spécialisés du MINADER, des Instituts de Recherche et d'une Assistance technique Nationale et Internationale ponctuelle notamment pour des études et des appuis méthodologiques (26%). Et enfin, les Coûts d'intervention⁹ et les activités S/E ont été évalués à 39% des coûts globaux du PADFA.

153. A la clôture du PADFA, le cumul des dépenses est chiffré à 11,268 milliards FCFA (environ 22,013 millions USD)¹⁰, soit un taux d'exécution financière globale en FCFA 113% du Coût HT du Projet estimé à 9,946 milliards FCFA (20,721 millions USD).

154. A l'Actif du PADFA, il est à noter un effort louable pour rattraper le retard accusé (à la Revue à Mi- Parcours) dans le financement des infrastructures de production et de commercialisation. En fin de Projet, les dépenses effectives à la clôture représentent 95% (2,046 milliards FCFA) de l'allocation en numéraire sans la participation des bénéficiaires (2,159 milliards FCFA). La performance n'était que de 15% à la RMP. De même, la performance sur le niveau des dépenses sur les intrants/équipements agricoles et la subvention d'exploitation aux OP est à relever avec un taux de réalisation de 129% des prévisions de dépenses. En effet, les acquisitions d'intrants/semences sur les FCP (138 millions FCFA) ont concouru à l'atteinte de cette performance.

⁵Cf. Table des Coûts par sous Composante et par catégorie

⁶Catégorie Génie rural des composantes 1 et 2

⁷Sous-catégorie Intrants/semences, Fonds de Subvention OP des composantes 1 et 2

⁸Catégorie Assistance Tech/Form/Etudes des composantes 1 et 2

⁹Catégories matériel de transport, Equipements/Matériels, Fonctionnement, salaires/indemnités. des composantes 1, 2, 3

¹⁰Taux de change de 1USD=500 FCFA pour les dépenses sur les ressources du Gouvernement et des Bénéficiaires

155. Il importe toutefois de noter, que l'analyse de la structure des dépenses du PADFA à la clôture du Projet montre un scénario différent de celui visualisé à la conception. En effet, les dépenses de structuration, de renforcement des capacités et du dispositif d'encadrement des OP ont été plus importantes (33%)¹¹ que celles sur les investissements productifs, à savoir le financement d'infrastructures et l'acquisition d'intrants/semences (27%)¹². Le changement dans la stratégie d'intervention pour le renforcement des capacités¹³ et dans la démarche méthodologique et organisationnelle de l'encadrement des OP¹⁴ ont induit ces dépassements importants sur les allocations prévues pour l'assistance technique nationale¹⁵ et internationale¹⁶, la formation/actions de visibilité des OP¹⁷ au niveau de la sous/composante Renforcement des capacités organisationnelles. Globalement, les dépenses réalisées pour les actions de renforcement de capacités et d'appui-accompagnement des OP sur les deux composantes techniques représentent 141% de l'allocation globale prévue, soit un dépassement estimé 1,077 milliards FCFA (environ 2,150 millions USD). Pour faire face à ces dépassements, 80% des ressources Non Allouées du Prêt FIDA ont été affecté à la catégorie Formation/Assistance Technique/Etude¹⁸ lors de la réallocation du Prêt de 2016 et 150 millions FCFA ont été décaissés des Fonds de Contrepartie.

156. Les Coûts d'intervention et les dépenses S/E ont représenté 40% des coûts globaux du PADFA à la clôture ; la rationalisation des dépenses de gestion et de coordination suite aux recommandations de la RMP a permis de limiter le dépassement de l'allocation prévue à 15% à la clôture du Projet, soit environ 600 millions FCFA (1,2 millions USD). Il importe toutefois de relever des dépenses importantes réalisées sur certaines rubriques budgétaires (prévues et/ou non prévues à la formulation) du dispositif de Coordination et du S/E.

157. A la Clôture du Projet, le ratio Investissement/Fonctionnement est de 1,49 sur une prévision de 1,53 à la Conception ; autrement dit, pour 1 USD dépensé en coût d'opérations, le PADFA a dépensé 1,49 USD en dépenses assimilables à de l'Investissement (*infrastructures, intrants/semences, subventions aux OP, renforcement de capacités et dispositif d'encadrement des OP*).

158. Une meilleure synergie dans la programmation des dépenses d'investissements productifs sur les ressources de l'Etat et du FIDA aurait dû permettre d'obtenir un ratio Investissement/Fonctionnement plus appréciable. De plus, l'analyse des ressources planifiées pour le financement des investissements productifs a montré que : (a) sur le financement FIDA, un reliquat (148 millions FCFA) de l'allocation de la catégorie Génie Rural (qui finance les infrastructures de production et de commercialisation) n'a pas été dépensé ; (b) sur les ressources du Gouvernement, les ressources programmées sur les mémoires de dépenses du MINADER pour l'acquisition d'intrants/semences ont été très faibles (pas de programmation pour les infrastructures). Entre 2012/2015, seulement 19% des mémoires de dépenses des FCP devaient servir à l'acquisition d'intrants/semences ; malgré cette modeste programmation financière, les réalisations financières effectives ont été faibles¹⁹. Alors que les dépenses sur le dispositif de coordination et de gestion ont représenté environ 60% des dépenses effectives sur les FCP.

¹¹Soit un montant de 3,675 milliards FCFA

¹²Soit un montant de 3,070 milliards FCFA

¹³Initialement prévu pour le niveau 1, les interventions de SUP AGRO se sont étendues jusqu'au niveau 3, c'est-à-dire les producteurs ; cela a induit des dépenses non prévues pour l'organisation des ateliers de formation (frais logistique des ateliers de formation, frais de transport et des perdiems des TS, OAP, OP

¹⁴Contractualisation avec des ONG en lieu et place des 39 Agents d'Appui Conseil pour l'Encadrement de proximité des OP, rattachés à la Coordination

¹⁵Les conventions avec les Instituts de Recherches (IRAD et AVRDC) ont coûté 437 millions FCFA sur des prévisions de dépenses de 89 millions FCFA. En outre, le PADFA a décaissé 1,114 milliards FCFA (environ 2,229 millions USD) en faveur des OAP

¹⁶Sur une prévision de dépenses de 20 millions FCFA le PADFA a décaissé 171 millions FCFA pour les prestations du Bureau d'Etudes International SUPAGRO et la Coopérative COPERMONDO

¹⁷Le dépassement est 28% de l'allocation prévue (le PADFA a dépensé 550 millions FCFA sur une prévision de 430 millions FCFA)

¹⁸1,024 millions DTS (environ 800 millions FCA)

¹⁹Sur des prévisions de 240 millions FCFA les acquisitions d'intrants/semences effectuées sur les FCP s'élèvent à 138 millions FCFA

159. Spécifiquement au financement FIDA, les dépenses ont été évaluées à 9,605 millions FCFA (17,757 millions USD) soit un taux d'exécution financière de 104% de la participation du FIDA en FCFA au coût du PADFA à la Conception. Le profil des dépenses par catégorie se présente comme suit : (a) Génie Rural (21%) ; (b) Equipements et Petits Matériels, (10%) ; (c) Prestations de Service, Etudes, Assistance Technique, Formations, (43%) ; (d) Salaires, Indemnités, Frais de Fonctionnement (25%).

160. Les charges récurrentes ont représenté 25% des dépenses sur les ressources du Prêt²⁰ sur une prévision de 30% avant réallocation et après réallocation des ressources du Prêt. Ce qui s'apparente à une performance s'explique plutôt par le fait que l'allocation prévue et inscrite dans la catégorie « Salaire/indemnités » pour le recrutement des 39 Agents d'Appui Conseil (940 millions FCFA) a été utilisée partiellement par le PADFA pour faire face à l'augmentation de la masse salariale du personnel du Projet.

F. Qualité de la gestion d'ensemble du Projet

161. Le PADFA a connu un retard de démarrage d'environ 18 mois entre sa mise en vigueur le 18 octobre 2010 et le premier décaissement intervenu le 27 janvier 2012. Cet important retard a eu pour conséquence, la réduction de la période d'exécution effective des activités qui est passée à pratiquement cinq ans sur les sept prévus. Il est également noté que le personnel clé chargé d'animer le dispositif de mise en œuvre a connu une certaine mobilité durant les sept ans²¹ ce qui a, d'une certaine manière, contribué à perturber la gestion et la continuité des activités. En outre, l'UCGP très légère (1 Coordonnateur, 1 RAF, 1 RSE, 1 Spécialiste en passation des marchés et du personnel d'appui) n'assumait pratiquement pas de responsabilité technique ; fonction entièrement dévolue aux antennes qui ne comptaient malheureusement que des agronomes et des ingénieurs GR qui, par la force des choses ont pris en charge l'ensemble des activités y compris la dimension commercialisation pour laquelle ils n'étaient pas spécialistes. La commercialisation, élément stratégique de la structuration des filières et d'appui aux organisations des producteurs n'a en conséquence pas connu tout le développement souhaité. Les antennes, responsables de la gestion technique ont fonctionné avec des niveaux d'efficacité différents, (acceptable au Nord- Ouest et Ouest et défaillante au Nord et à l'Extrême- Nord), ce qui a entraîné des difficultés d'exécution et conduit à des réajustements dans le mode de gestion et d'intervention notamment au niveau de cette dernière antenne.

162. Il faut souligner par ailleurs, que la gestion opérationnelle du PADFA a été régulièrement confrontée à des défis en matière de planification et d'organisation du travail. Cette situation s'est aggravée par d'importants problèmes de gestion des marchés, de gestion des contrats et des conventions, de suivi de l'exécution des travaux, d'appui par les services techniques, etc. Ces éléments combinés ont eu pour effet, les retards dans l'exécution à temps des activités majeures comme la construction des magasins, les AHA, le déploiement de certaines formations, la supervision des travaux, etc. Le dispositif institutionnel faisant intervenir des prestataires (OAP, structures publiques, institutions de recherches et de formation, etc.) a connu certaines failles au niveau de l'animation pour cause de faible performance de certains d'entre eux notamment au niveau de l'antenne de Maroua. Seul un nombre limité de ces partenaires (une OAP sur quatre, l'IRAD et l'AVRDC, les TS agriculture) se sont bien acquittés de leur mandat avec pour certains, d'importants dépassements de coûts d'intervention (Sup Agro par exemple).

163. Le Comité de pilotage, organe d'orientation du projet a tenu une session par an sur deux normalement prévues, et n'a pas participé/entrepris des visites de terrain pourtant prévues par le projet. Il a de ce fait eu quelque difficultés d'appropriation et de suivi des recommandations issues des sessions. Il est à signaler toutefois que le gouvernement, dans un souci de facilitation de l'exécution des projets FIDA a mis en place des points focaux au niveau du MINADER et du MINEPAT pour appuyer le traitement diligent des dossiers. A l'actif du gouvernement, il faut également souligner la mise à la

²⁰A la Clôture du PADFA, le solde non décaissé sur la catégorie Salaires/indemnités/Fonctionnement sera de 1 millions USD

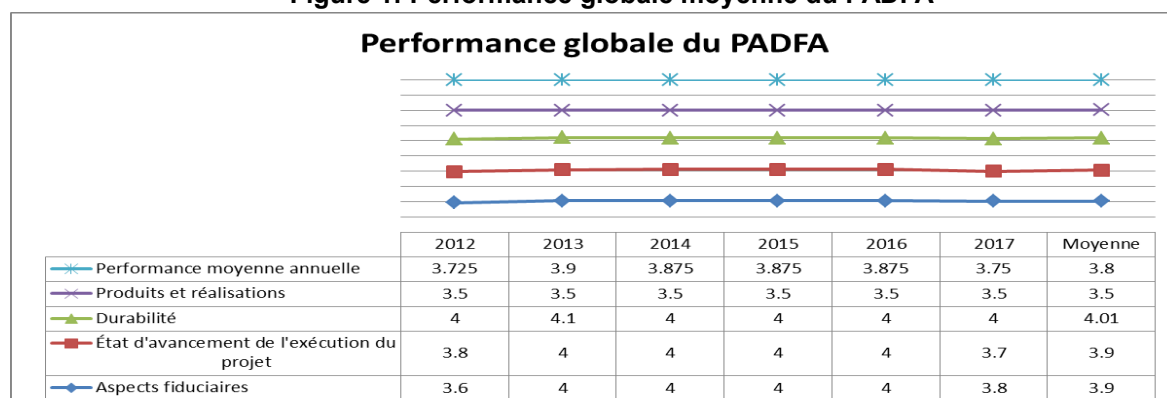
²¹Deux coordonnateurs (remplacement suite au décès du premier coordonnateur), 3 Responsable Administratif et Financier au niveau de l'UCGP ; 3 Chefs d'antennes , 4 spécialistes GR à l'antenne de Maroua; 2 Chefs d'antennes à l'antenne de Bamenda.

disposition du PADFA de 1,3 milliards de FCFA sur ressources nationales. Mais, il faut souligner que ce montant additionnel non prévu dans les tableaux de coûts du projet ou dans l'accord de financement a été utilisé beaucoup plus (à hauteur de 60%) dans le fonctionnement du projet.

164. Il a été noté tout de même que le projet qui a accumulé des retards importants jusqu'à la RMP a connu depuis l'entrée en service de la nouvelle Coordonnatrice en septembre 2016, un progrès remarquable grâce à un effort collectif et l'impulsion sous son leadership, d'une bonne dynamique de relance des activités. Les taux d'exécution physique (82%) et financière (90%) enregistrés depuis la RMP le montrent suffisamment. En outre, l'appui rapproché du Bureau Pays du FIDA (supervisions régulières, missions de suivi et d'appui, conseils divers, appui à l'élaboration du PTBA, etc.) combiné à la dynamique introduite par le nouveau management du projet a permis d'atteindre les résultats constatés à l'achèvement du PADFA. La réactivité du FIDA a été très bien appréciée par l'équipe du PADFA qui a trouvé que son intervention a permis de résoudre les contraintes organisationnelles, techniques et financières rencontrées par le projet au cours de sa mise en œuvre.

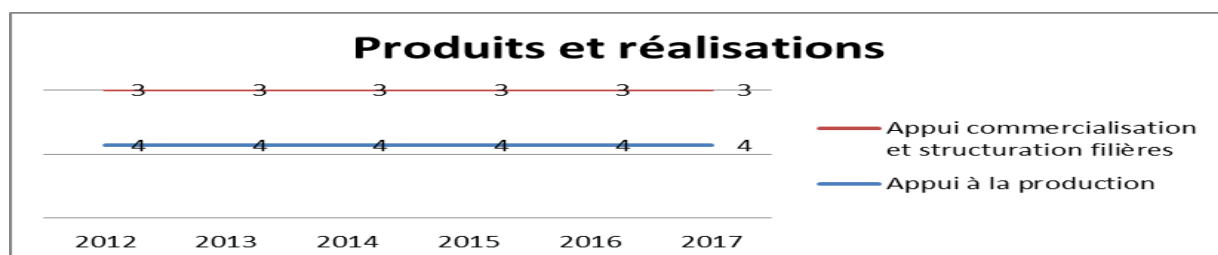
165. Le FIDA a dans ses fonctions de suivi et de supervision examiné de manière fine la performance d'ensemble du PADFA au cours des six dernières années dans quatre domaines liés aux aspects fiduciaires, à la gestion et exécution du projet, aux produits et réalisations et à la durabilité. L'analyse de la performance globale, notée à 3,8 au cours de six dernières année est jugée modérément satisfaisante comme illustré par la figure ci-dessous.

Figure 1: Performance globale moyenne du PADFA



166. Par domaine et indicateur d'appréciation la performance est illustrée par les figures ci-dessous. Il apparaît que par ``Produits et réalisations'', elle est restée constante et moyenne, en deçà de la moyenne du projet avec une notation de 3.5. Cette note a été affectée par l'exécution de la composante « Appui à la commercialisation et structuration des filières » qui est restée faible tout au long de la durée du projet.

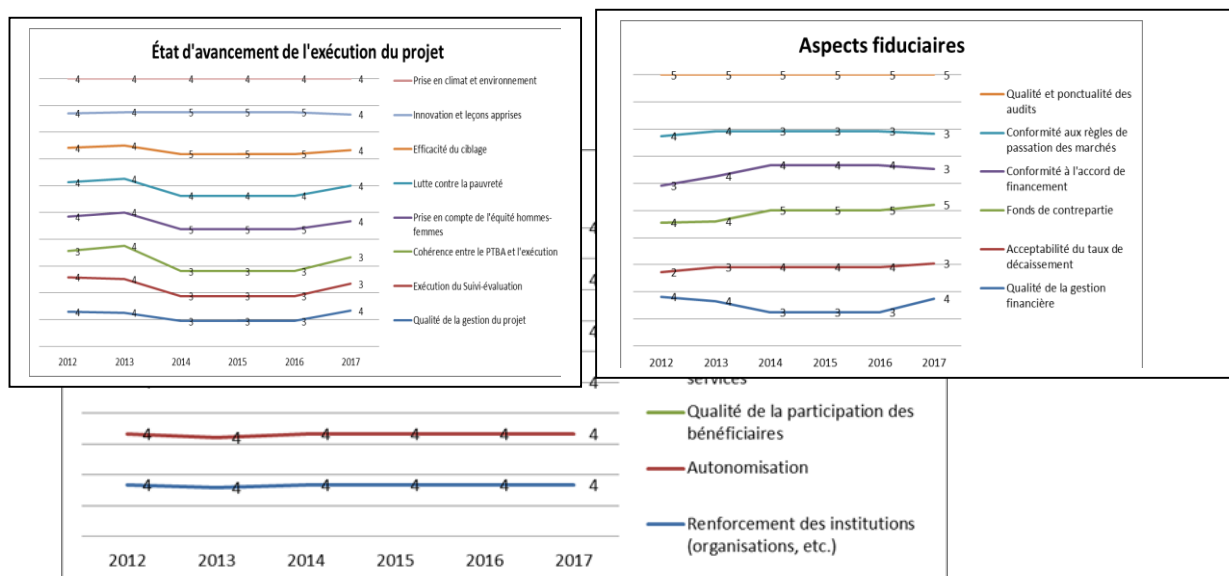
Figure 2 : Performance du domaine ``Produits et réalisations'' du PADFA



167. Les domaines de performance ``Aspects Fiduciaires'' et ``Etat d'avancement de l'exécution'' avec leur note de 3.9, sont très légèrement au-delà de la performance globale moyenne du projet (3.8) alors que la durabilité a été mieux abordé avec un score moyen de 4, induit particulièrement par les

indicateurs relatifs au renforcement des organisations et surtout à la participation des bénéficiaires qui s'est améliorée (5) alors que la qualité des prestataires de services baissait (3).

Performance des domaines ``Aspects fiduciaires`` ; ``Etat d'avancement de l'exécution`` et ``Durabilité`` du PADFA



G. Qualité de la gestion financière

168. Sur l'ensemble de la période d'exécution, la gestion financière et comptable du PADFA a été jugée « modérément satisfaisante » par les missions de supervision. Outre les multiples mouvements de personnel qui ont affecté les services financiers²², il faut noter, le fait que les activités du projet sont réalisées à un niveau décentralisé impliquant des antennes avec un dispositif financier. Dans ce contextuel, il a particulièrement manqué un cadre d'échange au niveau des services financiers qui aurait pu apporter des améliorations significatives dans l'utilisation des outils de gestion comptables et la mobilisation des ressources financières.

169. Dès 2012, au vu des dispositifs fiduciaires existants à l'UCGP et dans les Antennes de Bamenda et Maroua, les missions de supervision ont souligné le risque de gestion que pourrait constituer la gestion comptable et financière du PADFA et les difficultés à assurer un reporting financier fiable. Les processus et procédures de gestion interne étaient insuffisants, l'applicabilité des procédures comptables et de contrôle interne existantes était faible et des difficultés ont été relevées sur l'utilisation du logiciel de gestion au niveau des Antennes. Le recours à une expertise externe d'appui conseil durant deux années après le démarrage et la prise en compte insuffisante des recommandations sur la comptabilité n'ont pas permis d'obtenir des résultats probants dans l'amélioration de la gestion comptable. Les difficultés rencontrées sur l'utilisation du logiciel de gestion financière et une exploitation insuffisante des potentialités (notamment pour la gestion des Actifs et le suivi des engagements) ont affecté la capacité du système d'information financière à renseigner sur l'état des dépenses effectives du Projet par bailleur, par composante et sous composante et établir les Etats Financiers à partir du logiciel de gestion (jusqu'en 2015). Ces difficultés ont aussi affecté l'élaboration des Rapports Financiers Intérimaires périodiques, à transmettre au FIDA.

170. A la clôture du PADFA, il demeure toujours difficile de concilier les décaissements effectifs de chaque Financier avec les Emplois par composante dans la comptabilité du Projet. A charge tout

²²(01) RAF licencié ; (01) RAF démissionnaire ; (01) Comptable démissionnaire

particulièrement, des préfinancements croisés entre le FIDA et l'Etat, non régularisés dans la comptabilité de chaque Bailleur respectif.

171. Sur le contrôle financier des Organismes d'Appui aux producteurs (OAP), les missions de supervision ont apprécié tant le dispositif de contrôle mis en place que la matérialité des activités de contrôle, la qualité des résultats obtenus et le suivi effectué des recommandations formulées. Les missions de contrôle financier du PADFA auprès des OAP ont fait l'objet de rapports de missions archivés, de correspondances aux OAP sur les conclusions/recommandations et de suivi des régularisations des dépenses « inéligibles » (au vu de leur nature et/ou de vice dans le processus de Passation de Marchés, d'engagement et de liquidation de la dépense).

172. Malheureusement, les mêmes efforts n'ont pas été fournis sur le contrôle interne, notamment dans le suivi et la gestion des Mises à Disposition (MAD)²³, les contrôles de cohérence des comptes de gestion et de bilan et le contrôle de qualité des DRF introduites en remboursement (jusqu'en 2016). Une amélioration est toutefois perceptible en fin de Projet sur la qualité des DRF.

173. La gestion du Compte Désigné (CD) a été aussi peu efficiente jusqu'en fin 2016, avec des dépenses jugées inéligibles par le FIDA, le paiement de taxes à partir du CD et des préfinancements croisés. La faible qualité des DRF²⁴ et les délais de signature du Représentant de l'Emprunteur (CAA)²⁵ avec une moyenne de 29 jours, ont rallongé les délais dans la reconstitution des fonds du CD et pénalisé la trésorerie du Projet et cela, dans un contexte où, le PADFA ne planifiait pas la gestion de sa trésorerie (absence de plans de trésorerie) tout en étant confronté à une justification lente des avances de fonds.

174. Sur toute la période d'exécution du PADFA, les Etats Financiers du Projet ont été certifiés par les auditeurs avec des réserves mineures²⁶. Sur la Passation de marchés, les auditeurs, particulièrement pour les exercices 2015 et 2016, ont relevé : i) l'efficacité des méthodes de passation de marchés appliqués par le PADFA, ii) la conformité des marchés passés avec les prévisions du Plans de Passation de Marchés (PPM) , et iii) la disponibilité des avis de non objections du FIDA, même si quelques cas de régularisation à posteriori²⁷ ont été relevés, et iii) la disponibilité des rapports d'évaluations des Commissions de Passation de Marchés et de l'ensemble de la documentation relative au processus de passation de marchés. Tout en relevant la performance dans l'exécution des PPM annuels avec un taux d'exécution moyen de 70%, les missions de supervision ont relevé la nécessité des mises à jour des documents de gestion de la passation de marché (tableau de suivi des marchés, Tableau de mise en œuvre PPM...), l'actualisation des délais de fin sur les contrats d'infrastructures accusant des retards dans leur exécution.

175. Sur les observations des auditeurs sur le contrôle interne, il est à retenir, (a) certains marchés de consultants passés hors PPM (mais avec l'ANO du FIDA); (b) l'élaboration des Etats Financiers (EF) manuellement ; (c) la comptabilisation des avances de fonds aux OPA dans les comptes de charges en lieu et place des comptes d'attente comme le prévoit le manuel de gestion ; (g) les délais accusés pour le reversement des reliquats des Mises à Disposition de fonds ; (h) le fractionnement des marchés (notamment pour les acquisitions d'intrants et matériels agricoles en 2016). Des efforts ont été fournis pour prendre en compte certaines recommandations, notamment celles relatives au fractionnement des

²³Délais de justifications longs, alimentation des Antennes pour des activités par les MAD au lieu réapprovisionnement des comptes bancaires,

²⁴Erreurs d'imputation catégorielles, pièces de dépenses transmises incomplètes

²⁵ A la RMP, le délai moyen entre la date d'élaboration de la DRF/DPD et la date de signature du Représentant de l'Emprunteur est de 22 jours et le délai moyen entre la date de transmission de la DRF/DPD au FIDA et la date de paiement du FIDA est 36 jours

²⁶Réserves en 2015 et 2016 sur des paiements de taxes sur les ressources du FIDA

²⁷Marchés Acquisition des consommables et accessoires informatiques Livraison des fournitures de bureau, Fourniture de produits et petits matériels d'entretien, Fourniture et installation d'équipements informatiques au PADFA (Exercice 2016)

marchés, la production à partir de 2015 des EF avec le nouveau logiciel et le reversement/justification des frais de missions.

176. Enfin, il est à retenir que les missions de supervision ont évalué le risque fiduciaire lié à la gestion directe de ressources financières par les OAP comme « substantiellement élevée » au regard de leur faible capacité de reddition des comptes, du non-respect des dispositions des conventions en matière de décaissement, des insuffisances dans la qualité des pièces justificatives fournies et de la recevabilité de certaines dépenses au regard des conventions.

177. Le risque fiduciaire lié à la gestion financière de l'UCGP de Yaoundé et des antennes à quant à lui été évalué « moyen » sur la période d'exécution du PADFA en prenant en compte les efforts déployés pour le contrôle financier des OAP, le contrôle mensuel des dépenses des Antennes par l'UCGP et la disponibilité et l'exhaustivité des pièces de dépenses (malgré quelques manquements relevés par les analyses des ECD).

H. Performance des partenaires

Le Gouvernement.

178. La performance du Gouvernement est jugée **modérément satisfaisante**. Cette appréciation tient aux faits suivants. En effet, à la suite de la signature de l'accord de financement du PADFA, le 27 avril 2010, le Gouvernement avait la responsabilité de satisfaire aux conditions du premier décaissement et lancer officiellement les activités du projet. Mais les activités liées à la satisfaction de ces conditions ont été exécutées avec beaucoup de retard : (i) environ un an pour recruter et mettre en place le personnel clé ; (ii) 15 mois pour le lancement officiel du projet en décembre 2011 ; et (iii) 18 mois pour effectuer le premier décaissement après la signature de l'accord de financement. Le Comité de pilotage en charge de l'orientation et du pilotage du projet a tenu ses sessions statutaires (une par an et quelques fois de manière décalée par rapport aux dates convenues). Le Comité, en dehors des sessions annuelles n'a pas développé de mécanisme lui permettant de s'approprier et de suivre les recommandations de ses sessions et celles des missions de supervision. Le remplacement des postes vacants suite à des décès et/ou des interruptions de contrats a connu des retards qui ont été préjudiciables à la bonne exécution des activités. Le traitement des dossiers financiers au niveau de la CAA du Ministère des Finances a également accusé des retards (une moyenne d'un mois pour traiter une demande paiement) qui ont eu un impact sur l'exécution des activités programmées.

179. Il faut toutefois noter que le Gouvernement a, en dehors de sa contribution prévue dans l'accord de financement, alloué au PADFA, un fonds additionnel d'un montant de 1,3 milliards de FCFA qui a servi aux activités du projet dont 60 % du total utilisés dans le fonctionnement. Le gouvernement a également participé et apporté des contributions de qualité aux missions de supervision, revue à mi-parcours et revue d'achèvement par la mobilisation de techniciens de qualité. Les points focaux mis en place au niveau du MINADER et du MINEPAT ont, eux aussi, réalisé une fois par an des missions de suivi du projet.

Le FIDA.

180. La performance du FIDA est **jugée satisfaisante** en raison de : (i) la régularité et la qualité des missions de supervision, de suivi et d'appui à la mise en œuvre (15 missions conjointes dont 5 missions de supervision, 1 mission de revue à mi-parcours et 9 missions de suivi et d'appui à la mise en œuvre) ; (ii) la réactivité et la rapidité dans le traitement des ANO (12 jours en moyenne sauf des cas où des pics allant jusqu'à 2 mois ont été constatés pour des dossiers jugés complexes qui ont nécessité des analyses croisées et plus fines). Les équipes de supervisions, composées de bons spécialistes ont contribué par la qualité de leurs recommandations (en nombre acceptable), à réorienter le projet et à procéder à temps aux réajustements nécessaires. La proximité créée par la présence du Bureau Pays du FIDA à Yaoundé a contribué à démystifier et humaniser les relations Bailleurs et projet. Ces bonnes relations se sont traduites par une meilleure accessibilité des uns et des autres, une facilité dans le dialogue, un appui dans la préparation des PTBA et à la mise en œuvre des recommandations des

missions de supervision par des conseils diligents et appropriés. Ces éléments sont hautement appréciés des cadres du projet.

L'Unité de Coordination et de Gestion du Projet

181. L'UCGP est jugé **modérément satisfaisante** et cela tient à plusieurs facteurs dont: (i) les faibles taux d'exécution physique et financière constatés à la RMP; (ii) la non opérationnalisation du système de suivi-évaluation depuis le lancement du projet ; (iii) l'instabilité du personnel technique aussi bien en antenne qu'à l'UCGP ; (iv) les retards dans les remplacements de départs même s'il est vrai, que cette responsabilité est partagée avec la tutelle ; (v) la faible performance de la gestion financière qui a toujours été notée modérément satisfaisante tout au long de la vie du projet à cause entre autres, de l'instabilité du personnel (1RAF licencié, 1 démissionnaire et 1 comptable démissionnaire) ; (vi) des insuffisances dans la gestion, le suivi et l'évaluation des contrats des OAP (contrats 2014 non évalués et contrats 2015 non signés au moment du passage de la mission RMP) ayant entraîné un accompagnement léger et approximatif des coopératives par les OAP (essentiellement dans les régions du Nord et de l'Extrême- Nord). Il faut toutefois noter que le projet a connu une accélération des réalisations au cours des années 2016 et 2017 avec l'arrivée de la nouvelle coordonnatrice. Les taux d'exécution physique et financière sont passés respectivement de 23% à 82% et de 63,15 % à 90% de la RMP à l'achèvement. Mais, si cette performance est appréciable, il est à souligner que la plupart des réalisations datent de 2017, dernière année du projet. Cette réalité laisse un goût d'inachevé avec une faible appropriation des acquis par les coopératives bénéficiaires, elles même jeunes et fragiles avec un besoin important d'appui/accompagnement. Ces éléments combinés justifient l'évaluation de l'UCGP qui a, de manière très positive tiré de nombreuses leçons à capitaliser dans une prochaine phase.

Prestataires de services.

182. Pour sa mise en œuvre et conformément à sa stratégie de « faire-faire », le PADFA a fait intervenir quatre types de prestataires à savoir : (i) des structures de recherche pour encadrer et accompagner la production de semences améliorées de riz et oignon par des producteurs locaux ; (ii) des structures d'encadrement et de conseil pour appuyer la structuration des coopératives; (iii) une assistance technique internationale pour le renforcement des capacités des acteurs ; et (iv) des entreprises de travaux pour la réalisations des AHA, des magasins des coopératives et des pistes. Dans leur ensemble, les prestataires sont jugés **modérément satisfaisants** même si certains comme SUP AGRO, SEMRY, IRAD, AVRDC et RDCV sont reconnus pour avoir fait un travail remarquable. Parmi les entreprises nationales retenues pour l'exécution du projet, les difficultés les plus marquantes ont été rencontrées au niveau : (i) des OAP d'encadrement au niveau desquelles, après évaluation, le seul contrat reconduit fut celui de RDCA-SAPEP intervenant dans l'Antenne de Bamenda alors que MIPACAM, CREDACAM et CAFOR étaient disqualifiés pour incompétence ; et (ii) des entreprises de travaux d'aménagement (SOCOTRACO, EIC, SAHEL WATER, etc.) qui se sont illustrées par les retards des travaux, le non-respect des cahiers de charges et des contrats le tout aggravé par une insuffisance de capacités techniques. Les entreprises de construction des magasins à l'exception de la société MANGADA intervenue à Dourbeye ont été jugées bonnes malgré quelques problèmes de respect des délais et de capacités d'autofinancement.

I. Qualité de la supervision et de l'appui à la mise en œuvre

183. Les accords de financement du PADFA signés entre le FIDA et le gouvernement du Cameroun ont prévu l'organisation de deux missions conjointes de supervision (SPN) par an dont une devait prendre la forme de mission de suivi et d'appui à la mise en œuvre. Le constat fait au passage de la mission de RAP montre que ces missions ont été régulièrement organisées. Le FIDA a organisé 15 missions conjointes (5 missions de supervision, 1 mission de revue à mi-parcours et 9 missions de suivi et d'appui à la mise en œuvre) pendant le cycle de gestion du projet, soit une moyenne de 2.5 missions de supervision / suivi par an. Les équipes de supervisions, composées de bons spécialistes ont

contribué par la qualité des recommandations (en nombre acceptable) à réorienter le projet et à procéder à temps aux réajustements nécessaires. Le personnel du PADFA a reconnu l'utilité et l'apport du FIDA dans le pilotage, l'orientation et le suivi du projet. De l'avis général, le FIDA a fait montre de beaucoup de flexibilité et de diligence dans l'analyse et le traitement des dossiers soumis à non objection. La proximité du Bureau pays basé à Yaoundé a facilité la compréhension des sujets soumis à avis, faciliter les interactions et la mobilisation de missions de suivi et d'appui terrain. Les missions de SPN et d'appui ont mobilisé des spécialistes de bon niveau et formulé des recommandations qui ont toujours été jugées pertinentes et acceptables du point de vue du nombre (allant de 12 à 53 recommandations par mission). La RMP conduite en 2015, avait examiné en profondeur l'exécution du projet et procédé aux réajustements qui s'imposaient aussi bien sur le plan des stratégies (coopératives en lieu et place des GIC, redimensionnement des magasins et des AHA, contractualisation directe des TS, etc.) que sur les indicateurs du cadre logique et le tableau des coûts. C'est sur la base de ces révisions/réajustements que l'exécution du projet s'est basée depuis 2016. L'appui du FIDA est jugée très satisfaisant par le projet.

J. Taux de rentabilité interne

184. Comme à la formulation, Une analyse financière et économique des investissements du PADFA a été conduite à l'achèvement afin de mesurer les effets du projet sur les activités économiques des bénéficiaires et sur l'économie du pays dans son ensemble. La méthodologie utilisée est une analyse coûts-bénéfices, à travers (i) L'identification des avantages et les coûts engagés par le projet; (ii) La comparaison des flux d'avantages/de trésorerie et coûts et les différences entre les résultats obtenus en situation « Avec projet » et « Sans projet » afin d'obtenir l'augmentation des avantages nets du projet « Situation additionnelle»²⁸; (ii) Le calcul des indicateurs de rentabilité financière du projet tel que la valeur actuelle nette(VAN), le taux de rentabilité interne financier (TRI) et le Ratio (B/C), les switchings values coûts, bénéfiques (SVC, SVB), qui sont des critères pour juger les investissements du PADFA positifs ou négatifs.

185. Les budgets des modèles suivants ont servis à bâtir l'analyse financière du projet²⁹: (i) Production de semences améliorées de riz de bas fond ; (ii) Production de semences améliorées de riz en pluvial ; (iii) Production de riz de bas fond ; (iv) Production de riz pluvial ; (v) stockage, décorticage de riz (vi) Production de semences améliorées d'oignon; (vii) Production d'oignon ; (viii) Conservation, transformation d'oignon ;(ix) Stockage, commercialisation d'oignon (warrantage), qui représentent les activités productives appuyées par le projet à travers la diffusion et l'adoption de nouvelles technologies (semences, engrais, équipements et infrastructures plus performant, formations..). Bien que ces dernières aient nécessité de nouvelles compétences et d'investissements additionnels, les résultats financiers sont encourageants dans l'ensemble. Cependant les résultats financiers de la production de riz de consommation en pluvial montre que les coûts en intrants, petits outils agricoles engagés par rapport aux bénéfices générés par les exploitations ont été peu efficient (ratio bénéfices-coûts inférieur à 1), avec une nécessité de réduire les éléments de coûts de 14%, ou amélioré les bénéfices de 17%, malgré que l'on note une augmentation des revenus des bénéficiaires touchés. Ces résultats confirment les hypothèses émises à la formulation du projet sur la faible rémunération de la production de riz, surtout en pluvial. Ces résultats sont résumés ci-dessous :

²⁸ Les détails sont présentés en annexe fichier Excel joint

²⁹ Données collectées auprès des acteurs lors des visites de terrain, de la base de données du PADFA

Tableau9: Synthèse des performances financières

Modèles d'exploitations/entreprises soutenues	VAN @12%, FCFA	TRI	B/C	Switching values Benefices	Switching values Coûts
Production de semences améliorées de riz de bas fond	2 176 097	N/A*	1,30	-23%	30%
Production de semences améliorées de riz en pluvial	1 080 211	N/A*	1,30	-23%	30%
Production de riz de bas fond	1 226 513	N/A*	1,08	-7%	8%
Production de riz pluvial	772 178	N/A*	0,86	17%	-14%
Production de semences améliorées d'oignon	7 830 758	38,4%	1,35	-26%	35%
Production d'oignon	1 713 689	28,9%	1,15	-13%	15%
Conservation, transformation d'oignon	4 416 644	36,9%	1,31	-24%	31%
Stockage, commercialisation d'oignon (warrantage)	10 706 522	34,1%	1,49	-33%	49%
Stockage, décorticage de riz	4 776 267	19,8%	1,18	-15%	18%

*Flux de trésorerie additionnel dû au projet positif dès la première année d'appui

186. **L'analyse économique** a été bâtie sur les hypothèses suivantes : (i) la période considérée est de 20 ans correspondant à la durée de vie des infrastructures-hydroagricoles et de stockage pris comme l'investissement à cycle de vie le plus long ;(ii) les prix financiers et les coûts ont été convertis en valeurs économiques en supprimant les taxes, les subventions et autres transferts; (iii) les coûts des deux composantes techniques déduits des appuis directs apportés aux producteurs, GIC et coopératives afin d'éviter de prendre doublement en compte les coûts déjà contenus dans les modèles d'exploitation/ entreprises, 5% du coût du projet (années 8 à 20) en coût récurrent pour refléter les coûts qu'engendre le secteur public pour l'appui conseil après clôture du projet (iv) 100% des revenus additionnels dus au projets ; (v) coût économique du travail correspond à 75%³⁰ du coût salarial financier; (vi) coût d'opportunité du capital à long terme retenu est de 12% comme à la formulation du projet pour une meilleure appréciation des résultats enregistrés par le projet ; (vii) taux de change de référence estimé à 627,4 FCFA pour 1 dollar US sur la base des données de la Banque mondiale³¹ à partir du volume des importations et exportations et les droits et taxes sur les importations et les exportations au Cameroun.

187. Sur la base d'hypothèses d'analyse assez conservatrices, **Le taux de rentabilité interne économique-ex-post** du PADFA, est estimé à **15,5%**, avec une valeur actuelle nette économique (VANE) générée de **1,1 milliards** de FCFA, contre respectivement **17% et 1,7 milliards** de FCFA à la formulation du projet. Cette baisse des TRI et VANE en ex- ante et post peut être justifié par le retard dans la mise en œuvre de certaines activités du projet, notamment le retard dans la mise à disposition des équipements et infrastructures de stockage aux profits des GIC/coopératives (presqu'à une ou deux années de la clôture du projet), la non réalisation de tous les travaux d'aménagements prévus, ce qui induit une baisse dans la génération des avantages économiques attendues. Le ratio coûts-Bénéfices du projet est estimé à 1,19³² en ex post.

188. **Une analyse de sensibilité** ³³conduite pour une augmentation des coûts respectivement de 10%, 20% et un retard dans la génération des revenus des exploitations/entreprises soutenues par le

³⁰ Taux de sous-emploi estimé à entre 70-75% par plusieurs institutions, et non validés par l'institut national des statistiques. Il a été difficile d'évaluer le prix économique de la main d'œuvre. Ce taux a été retenu sur la base des expériences de quelques pays de l'Afrique centrale, également retenue au cours de la formulation du projet.

³¹ World bank data base, Cameroun, moyenne des cinq dernières années

³² Ce ratio n'a pas été calculé à la formulation du projet

projet de 10%, 20% confirme la viabilité du projet pour une augmentation des coûts et baisse des bénéfices de 10%. Cependant, le projet reste très vulnérable à la hausse des coûts et baisses de revenus de 20%, à la baisse du niveau d'adoption des technologies diffusées sur la période après clôture du projet, mais aussi pour un retard de 2 ans dans la génération des avantages. Ceci dit que des efforts nécessaires doivent être faits par les services de l'état pour assurer un meilleur suivi-accompagnement (recyclage des bénéficiaires, suivi-contrôle dans la gestion des infrastructures mises à disposition) de proximité des réalisations du projet qui pour la plupart n'ont pas pu être consolidées avant l'achèvement du projet, ceci pour atténuer le risque lié à la baisse des revenus des bénéficiaires. Pour de futures interventions il est important d'éviter de grands retards dans la réalisation des activités clés du projet et surtout nécessaire d'orienter les dépenses du projet vers les activités phares qui permettront de générer les avantages économiques attendus du projet.

K. Evaluation de la durabilité

189. **Durabilité sociale** : La mise en œuvre des activités du projet a répondu aux besoins prioritaires des populations cibles suscitant leur forte adhésion. Les activités menées dans le cadre de l'organisation et du renforcement des capacités des GIC et des coopératives accompagnées par le projet ont, aux dires des participants aux mini-ateliers tenus dans les deux antennes, renforcé la cohésion sociale. Il en est de même des activités relatives à la planification de la campagne agricole et aux entretiens et à la maintenance des périmètres hydroagricoles réalisés. La création des coopératives, leur dotation en infrastructures structurantes et équipements ainsi que leur accompagnement rapproché à travers les diverses formations reçues ont encore beaucoup plus bonifié cette cohésion sociale au sein des collectivités bénéficiaires. Toutefois, il conviendra d'attirer l'attention des organes de gestion de ces organisations de producteurs sur la nécessité d'instaurer la transparence dans leur management et gestion, mais également un bon plan de communication qui mette tous les membres au même niveau d'information. L'inobservation de ce qui précède pourrait au contraire mettre à rude épreuve la durabilité sociale.

190. **Durabilité économique** : La mise en place des champs écoles paysans a permis l'apprentissage et la maîtrise des itinéraires techniques du riz et de l'oignon et en conséquence de doubler les rendements et d'améliorer les revenus des ménages. En outre, le stockage qui offre la possibilité de différer la vente des produits, les formations dispensées sur les techniques de warrantage et sa mise en œuvre au niveau des coopératives ont permis l'obtention de bons prix de leurs produits qui autrefois étaient bradés dès la récolte. Par ailleurs, à travers les ventes groupées les coopératives disposent d'un fort pouvoir de négociation avec les commerçants. Enfin, la transformation du paddy et de l'oignon permet aux coopératives de capter une partie de la valeur ajoutée.

191. **Durabilité technique** : La plupart des opérations conduites répondent aux normes de mise en œuvre des activités concernées.

192. Le dispositif d'appui conseil du PADFA associe les services traditionnels d'encadrement, les opérateurs de proximité (OAP), les auxiliaires de production cooptés par leurs pairs producteurs. Cet attelage permet aux services traditionnels d'encadrement de mieux connaître les producteurs et à ceux-ci de savoir aussi à quelle structure s'adresser au besoin pour résoudre un problème technique qui surviendrait. Cette mise en relation est un gage de durabilité qui requiert de l'Etat de mettre à disposition des services traditionnels des moyens conséquents pour poursuivre leurs activités. En outre, les coopératives avec leur maturité fonctionnelle devront pouvoir générer des ressources pour prendre en charge certaines sollicitations d'opérateurs spécialisés.

193. Les coopératives de producteurs de semences améliorées de riz et d'oignon créées avec la collaboration des instituts de recherche (IRAD et AVRDC) ont montré un bon dynamisme et une bonne maturité fonctionnelle qui présagent de leur pérennité après le projet. Ce faisant, elles garantiront la disponibilité des semences certifiées aux producteurs.

194. **Durabilité institutionnelle.** La durabilité institutionnelle repose essentiellement sur l'autonomisation des structures promues et/accompagnées ou impliquées. Il s'agit dans le cadre du PADFA, des coopératives et des comités de gestion des AHA et des magasins et équipements. Le PADFA a appuyé la constitution, l'immatriculation des Coopératives et la formation de leurs membres dans plusieurs domaines organisationnels et économiques. La vision est de les amener à plus de professionnalisme et à les outiller pour qu'elles défendent efficacement les intérêts de leurs membres aussi bien avec les structures de l'Etat qu'au sein des interprofessions en cours de mise en place. Le PADFA a introduit les semences nécessaires à cette évolution, la germination vient tout juste d'avoir lieu. La croissance doit être suivie, accompagnée et appuyée de manière à éviter des déperditions qui pourraient intervenir en l'absence de coaching. Les appuis du projet ont effectivement permis à travers une série d'approches de relever le niveau de structuration des acteurs des différents maillons des deux filières ciblées. Ces institutions jeunes demeurent fragiles et devront être accompagnées en vue d'atteindre un niveau de fonctionnalité et de maturation leur permettant de développer une capacité de management et de mobilisation des ressources tant humaines que financières pour la conduite de leurs activités.

195. **Durabilité environnementale et changement climatique.** Les activités conduites par le PADFA ne sont pas directement orientées sur l'environnement. Ainsi, elles n'ont pas eu d'impact particulièrement positif ou négatif sur l'environnement. Toutefois, les activités réalisées l'ont été dans le souci de la préservation de l'environnement en se concentrant sur des sites déjà occupés. Des actions positives ont été menées notamment, l'équipement des magasins en latrines, de certains sites aménagés en point d'eau moderne, l'amélioration du drainage dans les sites aménagés, l'introduction de la double culture (qui atténue la pression sur les terres de plateaux) et la diffusion et l'adoption des itinéraires techniques respectueux de l'environnement. Les fumures et les doses appliquées restent dans les normes et les applications ont été encadrées par les TS agriculture afin d'éviter les mauvaises utilisations. Les effets des changements climatiques (sécheresses, inondations) sur les niveaux de production/rendement sont une réalité vécue sur certains sites de l'Extrême Nord (Gawar, Sitibirli). L'option du PADFA d'adresser les bas-fonds peut atténuer ce risque qui demeure une préoccupation majeure dépassant le cadre du PADFA. La réponse est au niveau des structures de recherche et autres acteurs qui devront promouvoir des paquets techniques qui tiennent compte de ces changements climatiques.

L. Enseignements tirés

196. L'analyse de la mise en œuvre du PADFA laisse apparaître des leçons intéressantes qui pourront être capitalisées dans le cadre de projets futurs. Le PADFA a été conçu pour apporter des appuis croisés et convergents à des producteurs organisés en coopératives et intervenant dans deux filières agricoles majeures du secteur agricole du Cameroun.

197. La mission de revue d'achèvement a retenu un certain nombre de leçons apprises tirées des entretiens avec les bénéficiaires/acteurs de terrain, des résultats des mini-ateliers régionaux organisés à Bafoussam et à Maroua. Pour être plus complet, la mission a également exploité les rapports des missions de supervision précédentes. Ces leçons retenues, organisées de manière thématique pourront être valorisées dans le cadre d'opérations similaires.

198. **Sur le plan de la maturation et mise en route des projets.** L'expérience du PADFA a montré que celui-ci a perdu un temps précieux (environ 2 ans) avant d'entrer dans sa phase d'exécution effective. Le retard constaté s'explique par la préparation insuffisante des conditions d'exécution (long délais de recrutement et de mise en place du personnel clé ; préparation et validation tardive des manuels de gestion, etc.). Pendant ce temps, le projet a tourné à vide en payant des salaires et frais de fonctionnement sans réalisations effectives sur le terrain. Cette perte de temps a conduit vers la fin à une accélération voire, une précipitation dans l'exécution des travaux dont les livraisons (bâtiments et équipements) ont continué jusqu'au dernier mois de vie du projet. Il est difficile dans ces conditions, de parler d'appropriation et de durabilité des interventions. Le gouvernement, à l'exemple de ce qui se fait dans certains pays, pourrait anticiper en rapport avec le FIDA, le processus de sélection du

personnel clé, la préparation des manuels d'opération, de gestion administrative et financière et de suivi-évaluation. Il pourrait même préparer les principaux dossiers de marchés le tout en rapport avec le FIDA afin de respecter les normes et règles de l'institution en la matière. Une telle disposition pourrait écourter le temps de « rodage » du projet. Pour tout cela, il est important que le gouvernement prenne des dispositions pour recruter dans des délais courts, du personnel compétent nécessitant peu de formation au cours de l'exécution du projet ; personnel à évaluer périodiquement sur une base stricte de résultats.

199. Tout en appréciant la forte contribution du gouvernement au financement (hors prévision) du projet, il serait recommandable qu'à l'avenir, les apports du gouvernement soient indexés sur des activités d'investissement dont la mise en œuvre ne déséquilibre le ratio coût/efficacité du projet.

200. Dans ce registre, il a été constaté que le Comité de pilotage, organe d'orientation est resté un peu loin du projet en ne tenant qu'une seule session par an, quelques fois bien en dehors du calendrier convenu (des sessions organisées en janvier pour une date normalement prévue en novembre par exemple pour l'examen du PTBA). Entre les sessions et lors de celles-ci, le comité ne s'est pas reposé sur un outil technique capable de traiter et assurer le suivi des dossiers soumis par le projet. La mise en place d'un comité technique auprès du comité de pilotage donnerait aux sessions un caractère plus technique et moins formel.

201. **Sur le plan de la planification/programmation des activités.** De l'avis général, il se dégage que les bénéficiaires sont conscients des coûts élevés des actions réalisées en leur faveur par le projet. Ils ont toutefois estimé que ces actions ne peuvent avoir l'effet escompté que si : (i) eux (les bénéficiaires) sont intimement (et mieux) associés à l'identification, la formulation et le suivi sur le terrain de la mise en œuvre des actions retenues ; (ii) elles (les activités) sont programmées et réalisées suffisamment à temps de manière à garantir une bonne appropriation et maîtrise de l'exploitation/gestion dans un souci de durabilité. Ils se sont dit satisfaits des réalisations du PADFA mais ils ont estimé que les réalisations du projet étant de « dernière minute », les risques de non appropriation/maitrise par eux restent importants.

202. Le document de capitalisation préparé par le projet a beaucoup insisté sur cette question. Dans ce document, il est proposé que les constructions soient réalisées à temps de manière à se réserver un temps d'accompagnement/consolidation de deux à trois ans, indispensables pour garantir une bonne appropriation. Selon ce document toujours, l'expérience a montré que « (i) il faut un délai minimum de 2 ans pour qu'une coopérative se mette en place, le temps de corriger progressivement les erreurs et espérer évoluer sereinement vers la maturité ; et (ii) le temps nécessaire à l'appropriation des principes coopératifs est relativement long et le niveau relativement moyen voire, faible des coopérateurs n'est pas pour arranger les choses, sans compter les problèmes et difficultés liés au leadership et à la gestion financière et comptable de la coopérative ».

203. **Sur le plan de la collaboration avec les STD.** La mise en œuvre du PADFA a permis l'établissement de rapports de collaboration entre Services Techniques Déconcentrés (STD) et producteurs. Les STD à travers les TS sont intervenus dans l'encadrement des coopératives et la formation aux techniques de production pendant que les Délégués régionaux ont participé au suivi et à la supervision des activités.

204. Les bénéficiaires rencontrés et les échanges lors des ateliers ont apprécié le travail abattu par les TS dans les formations techniques en leur faveur. Ils ont toutefois révélé que l'appui des STD et leur disponibilité à recevoir et à traiter les requêtes d'intervention formulées par ces derniers n'étaient pas toujours satisfaisant. Ils ont estimé que les STD, dans le cadre de leurs rôles régaliens, devraient être réceptifs et diligents dans le traitement des doléances et demandes d'appui soumises par les producteurs. Une telle disponibilité de leur part permettrait d'instaurer un bon climat de confiance et de collaboration avec les producteurs. Le MINADER pourrait considérer cette remarque et sensibiliser ses services de proximité de manière à ce qu'ils répondent positivement aux sollicitations chaque fois que cela est possible.

205. **Sur le plan du dimensionnement des appuis logistiques à apporter aux Coopératives.** La RAP confirme et reconduit une leçon exprimée par les acteurs lors de la RMP à savoir que le dimensionnement (en nombre et spécifications techniques) des équipements collectifs (bâtiments, décortiqueuses, etc.) à fournir aux coopératives ne devrait pas être uniformisé pour toutes les demandes. Ce dimensionnement devrait plutôt prendre en compte les capacités de production des coopératives, l'existence et/ou la proximité de services similaires, les réalités spécifiques aux différents bassins (productions totales, besoins en transformation/décorticage, demande du marché en produit fini, etc.).

206. **Sur le plan de l'appui filières.** Le projet avait inscrit dans son approche d'appui aux filières riz et oignon, une série d'activités (appui à la production, mises-en place d'infrastructures structurantes, appui à la structuration des organisations de producteurs, connaissance des marchés, etc.) qui n'ont pour certaines pas été exécutées avec satisfaction (transformation, SIM, Normes, connaissance du marché). Sous l'effet combiné de la non prise en compte de certains besoins, d'un sous dimensionnement de certains appuis proposés, des retards dans la mise en œuvre, de contre-performances dans l'exécution de certaines activités (SIM, etc.), l'appui filière déployée par le PADFA n'a été ni complet, ni complètement exécuté. Le programme de désenclavement par exemple (4 km exécutés sur 14 prévus à la RMP et 65 km au départ) n'a réellement pas permis de désenclaver les périmètres aménagés ; certains équipements livrés sont jugés non adaptés aux besoins des coopératives ; les actions de transformation engagées se sont limitées au seul décorticage pendant que la connaissance et la pénétration du marché n'ont pratiquement pas connu de début d'exécution. Ces éléments réunis ont fait dire aux coopérateurs que l'approche filière promue par le PADFA (qui s'est pratiquement limitée à l'appui à la production) n'a réellement pas été mise en œuvre dans la mesure où, les différents maillons n'ont pas été interconnectés. Ils ont souhaité que cette interconnexion soit assurée à l'avenir.

207. **Sur le plan du renforcement des capacités des acteurs.** Des entretiens que la mission a eus avec les acteurs et bénéficiaires du PADFA et des résultats des ateliers régionaux, il est ressorti que le projet a déployé un important programme de formation allant des aspects techniques de production, au mouvement coopératif, la gestion, le marketing, etc. Les interlocuteurs ont reconnu de manière quasi unanime que les formations reçues étaient d'une importance capitale pour le développement de leurs activités. Ils ont signalé toutefois, que les formations ont été dispensées pour la majorité en fin de projet et de manière assez intensive, concentrée et rapprochée. De leurs avis, l'assimilation des formations dans ces conditions n'est pas évidente. Ils ont, malgré ces quelques réserves, insisté sur l'importance des formations comme l'indique le témoignage de ce producteur de riz de la localité de Salack dans l'Extrême Nord qui dit clairement que : « L'argent sans la connaissance ne vaut rien ; l'argent c'est bien, la connaissance c'est encore mieux. Les connaissances que nous avons reçues du PADFA constituent pour nous, un grand héritage que nous allons aussi communiquer à nos enfants pour qu'elle se perpétue pour le grand bonheur de nos populations dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ». Ce témoignage interpelle les autorités et responsables de projets sur la nécessité de procéder à une bonne identification des besoins de formation des acteurs et d'une bonne dispensation à temps des programmes de manière à répondre aux différentes attentes.

208. **Sur le plan de la responsabilisation des bénéficiaires.** Le projet, dans une volonté de responsabilisation des coopératives, a transféré à celles-ci le soin de passer des marchés de fourniture d'équipements de production (motoculteurs), de transport (tricycles), de groupes électrogènes, etc. Ce transfert intégral a plutôt semblé (aux coopératives) à une action précipitée dans la mesure où, le projet n'a pas suffisamment préparé et accompagné les coopératives (insuffisamment formés techniquement) dans ce processus nouveau pour elles. Les responsables des coopératives confrontées à l'expérience pour la première fois, n'ont pas reçu suffisamment de formations sur les procédures, ni sur les référentiels techniques et des prix, et plus grave, ils n'ont pas bénéficié de l'accompagnement d'un technicien au moment de l'arbitrage technique sur les offres. Un petit manuel de procédure simplifiée de passation des marchés à l'usage des coopératives élaboré et mis à leur disposition par le projet aurait été fort utile. La responsabilisation doit être graduelle et maîtrisée au risque d'apporter plus de problèmes que de solutions ; une partie de la durabilité en dépend.

209. **Sur le plan de la capacité d'exécution des prestataires du secteur privé.** Le projet a vécu des expériences malheureuses avec un certain nombre de prestataires qui se sont révélés peu performants. Les cas les plus marquant ont été constatés avec : (i) l'entreprise MANGADA qui a vu le magasin construit par elle à Dourbeye cassé pour non-conformité) ; (ii) l'entreprise EIC pour les AHA (contrat d'aménagement de Djalingo résilié et passé en gré à gré à l'entreprise SOCOTRACO) ; (iii) les OAP MIPACAM, CREDACAM et CAFOR au Nord et à l'Extrême-Nord (contrats résiliés pour incompétences). Ces cas rencontrés dans des domaines bien différents révèlent la faiblesse du secteur privé pouvant être impliqué dans la mise en œuvre des projets agricoles. L'attribution des marchés sur la base d'appels à concurrence comme cela se fait habituellement ne semble ne pas mettre à l'abri de surprises désagréables. Deux solutions pourraient être explorées pour les projets futurs : (i) établir dès à présent, par domaine de compétence, des bases de données régionalisées de prestataires à partir d'un exercice de pré-qualification ; (ii) explorer la possibilité de passer des marchés gré-gré avec des sociétés/entreprises réputées compétentes à l'exemple de la SEMRY pour les AHA.

M. Conclusions et recommandations

Conclusions

210. Le PADFA a été formulé et financé dans un contexte de sortie de crise. Il était attendu qu'il soit exécuté avec l'efficacité et les délais requis pour répondre aux préoccupations de populations ciblées par son intervention. Il a malheureusement jusqu'en 2015, connu des retards importants de mise en œuvre (faible taux d'exécution physique à la RMP) avec les risques de non atteinte des objectifs assignés. Il est vrai qu'à son achèvement, le niveau d'exécution physique et financier ont été jugés satisfaisants sur le plan quantitatif. Mais cette bonne performance de fin de projet ne doit faire oublier des problèmes importants constatés par la mission RAP.

211. Il s'agit notamment : (i) de réalisations d'infrastructures structurantes autour desquelles doivent s'organiser la vie économique et sociale des Coopératives, livrées au cours des derniers mois du projet. Cette réalité pose le problème de l'appropriation et de la durabilité des interventions et la chance de survie des Coopératives ; (ii) d'un achèvement avec un goût d'inachevé qui est heureusement atténué par la mise en place par le gouvernement d'un plan d'action permettant, moyennant un accompagnement allégé, de maintenir un accompagnement des Coopérative avant l'opérationnalisation d'un PADFA 2 ; (iii) un retard de démarrage et une mise en route lente des activités qui a laissée peu de temps (5 ans réellement) à l'exécution ce qui a conduit à une certaine précipitation durant les deux dernières années ; précipitation qui n'a pas assuré une bonne phase de consolidation/désengagement ; (iv) des coopératives qui restent encore jeunes et fragiles avec un besoin important d'accompagnement au moment crucial où les appuis directs s'arrêtent ; (v) des dotations en équipements effectuées de manière uniformisée sans tenir compte des spécificités propres aux régions et aux Coopératives pose un problème d'exploitation et de durabilité ; (vi) l'instabilité du personnel (avec de longs délais de remplacement des postes vacants) et l'inexistence de techniciens (tous prévus en antennes) au niveau de l'UCGP n'a pas facilité le traitement des dossiers techniques requérant l'avis de la coordination ; (vii) la faiblesse des PME de travaux a rendu difficile l'exécution des AHA ; et (viii) une insuffisante collaboration avec les Collectivités décentralisées notamment dans le traitement des questions foncières aurait pu être évitée.

Recommandations

Au gouvernement

212. Tirant les leçons du retard important accusé par le PADFA dans son démarrage effectif, il pourrait être suggéré au MINADER de procéder désormais avec l'appui du FIDA, à l'exécution avant la mise en vigueur des financements, des activités pouvant raccourcir les délais de mise en route des projets comme : le recrutement du personnel clé ; la prise des textes de création du projet et du Comité de pilotage ; l'ouverture des comptes ; la préparation des principaux APD /DAO; la préparation des manuels d'exécution, de gestion administrative et financière afin de réduire les lenteurs de démarrage des projets.

213. S'assurer que les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes soient fonctionnels et qu'ils répondent bien aux besoins d'informations prévus dans les documents de formulation et s'assurer de leur intégration (passerelle) avec les systèmes nationaux (DSCE, PNIA).

214. Garantir un recrutement compétitif de personnel compétent qui devra être évalué périodiquement sur base de critères de performance et de résultats.

215. Une stratégie de sortie élaborée de manière fine dès la conception des projets et suivie tout au long de l'exécution est gage de réussite et de pérennisation des interventions des projets. La mise en œuvre de telles stratégies de sortie qui demandent des ressources devra être financée sur les ressources nationales dans la phase après projet comme prévu par le PADFA qui a élaboré un bon plan d'action permettant aux Coopératives appuyées de consolider leurs acquis.

216. Un comité technique mis en place auprès des Comités de pilotage des projets permettrait, par son appui, une bonne appropriation du projet et un bon suivi de la mise en œuvre des recommandations.

217. L'expérience a montré que le secteur privé prestataire de service (travaux, conseils, formation, etc.) est mal connu, assez faible et défaillant dans l'exécution des contrats. La mise en place au niveau des délégations régionales du MINADER de bases de données de ces prestataires par domaine de compétence (à actualiser annuellement) pourrait aider à atténuer les risques liés à des mauvais recrutements.

218. Elaborer et mettre à la disposition des Coopératives (qui prennent de plus en plus de responsabilités dans les acquisitions) un manuel de procédure simplifiée de passation des marchés à l'usage des coopératives leur serait fort utile. En plus, leur responsabilisation dans ce domaine devrait être graduelle et accompagnée

219. Au vu des grandes défaillances des PME de travaux en matière d'AHA constatées dans l'exécution du PADFA il pourrait être suggéré au MINADER d'examiner la possibilité de passer des contrats directs (bien négociés) avec la SEMRY (qui a fait ses preuves) pour l'exécution du programme d'aménagement du futur projet.

220. Examiner par le MINADER, la possibilité de finaliser au cours de la phase intérimaire, l'aménagement du périmètre de Djalingo exécuté à hauteur de 47% et interrompu pour cause d'achèvement du projet. La non-exécution de ces travaux résiduels compromettrait l'exploitation du périmètre ce qui conduirait à une frustration des exploitants.

221. Enfin, et non des moindres parmi les recommandations, assurer le plus rapidement possible le financement de la phase intérimaire prévue pour accompagner sur le terrain, les bénéficiaires du PADFA. La continuité de l'appui/accompagnement permettrait d'éviter la perte des acquis et la démotivation des acteurs en attendant le lancement d'une nouvelle phase du Projet.

Au FIDA

222. Appuyer l'élaboration (dès le début) des principaux outils de gestion du programme (manuels, étude de référence, etc.) avant son démarrage et la formation du personnel et de ses partenaires à leur contenu et leur utilisation.

223. S'astreindre à ne déclarer la mise en vigueur d'un financement que lorsque les conditions de lancement et de premier décaissement sont réunies, ceci pour éviter la perte de temps au départ préjudiciable à la bonne exécution des projets.

Questions en suspens

224. Le financement et la mise en route de la phase intérimaire élaborée par le PADFA à l'effet d'assurer une continuité allégée des activités d'appui/accompagnement des Coopératives en attendant une phase 2 du PADFA

225. Le calendrier de la préparation de la deuxième phase du PADFA

Appendice 1: Termes de référence de la mission de revue d'achèvement

MISSION D'APPUI A L'ELABORATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES FILIERES AGRICOLES (PADFA) ET PRODUCTION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT

TERMES DE REFERENCE

Du 14 mai au 7 juin 2018

I- INTRODUCTION

La revue d'achèvement du Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) est menée conjointement par le Gouvernement de la République du Cameroun et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA). Son objectif principal est de rendre compte des résultats obtenus à travers les interventions du projet à des fins de reddition de comptes et d'apprentissage. Le processus devra également aider à évaluer la performance, tirer des leçons et définir une transition ou la stratégie approuvée de l'après-projet.

Le processus de production du Rapport d'achèvement du PADFA est basé sur le cadre méthodologique défini dans le manuel de Revue d'achèvement des projets financés par le FIDA. Les présents termes de référence décrivent de manière détaillée les objectifs, le calendrier et les produits attendus de la mission de revue d'achèvement. Dans le pays, le travail de l'équipe de RAP sera supervisé par le Comité mis en place par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), en concertation avec le Bureau Paysdu FIDA au Cameroun.

II- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) est le résultat d'une bonne coopération entre le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et le Gouvernement de la République du Cameroun ; coopération manifestée par l'Accord de prêt N°805-CM du 18 Octobre 2010, visant l'amélioration des revenus des producteurs par le développement des filières porteuses.

L'objectif général du projet est de réduire la pauvreté, accroître les revenus et améliorer la sécurité alimentaire à travers le développement durable et la compétitivité des filières riz (bas-fond, pluvial) et oignon. Il s'agit spécifiquement : (a) d'augmenter la production de riz et d'oignon, (b) d'améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des productions cibles, et(c) de renforcer les capacités techniques et organisationnelles des producteurs/trices de riz et d'oignon.

Pour se faire, les activités de développement sur le terrain ont démarré en décembre 2012 et s'articulent autour de trois composantes, à savoir : (I) l'Appui à la production (Composante 1), avec pour objectif d'augmenter la production de riz et d'oignon au Cameroun à travers les interventions suivantes: (i) le renforcement des capacités organisationnelles des groupements de producteurs/trices, (ii) l'intensification des productions, et (iii) le développement des infrastructures hydro-agricoles et la maîtrise de l'eau ; (II) l'Appui à la commercialisation et la structuration des filières (Composante 2), avec pour objectif de dynamiser la demande en produits agricoles, renforcer la valorisation post-récolte des filières et assurer une répartition plus équilibrée des bénéfices entre acteurs à travers les interventions suivantes: (i) l'amélioration du stockage et de la transformation des produits, (ii) l'amélioration de l'accès aux marchés, (iii) la mise en place d'un cadre de pilotage des filières ; et(III) la Gestion des connaissances, coordination et suivi du projet (Composante 3), destinée à assurer la mise en œuvre harmonieuse et efficace des activités du projet.

Le PADFA intervient dans quatre régions du territoire national (Extrême-Nord, Nord, Ouest et Nord-Ouest) et réparties dans deux Antennes régionales : l'une à Maroua pour les régions de l'Extrême-Nord et du Nord ; et l'autre à Bamenda pour les régions de l'Ouest et du Nord-Ouest. Les filières riz (pluvial et bas-fonds) et oignon sont les deux filières cibles du projet. Au cours de la période 2012-2017, le groupe cible bénéficiant directement des actions du projet sont estimés à 78 588 personnes, dont environ 21 679 femmes et 56 909 hommes. Le nombre de ménages touché par le projet est d'environ 13 829 ménages (SYGRI 2017).

Environ 1276 Organisations de Producteurs (OP) ont bénéficié d'appuis multiformes, notamment le renforcement des capacités, des fournitures matérielles et financières, des services d'appui-conseil effectués par des ingénieurs et techniciens agricoles mis à leur disposition, des aménagements d'espaces agricoles, la pratique du warrantage, et bien d'autres activités pouvant concourir au développement des filières ciblées et à l'amélioration des revenus des producteurs.

Le coût total du projet est de 24,3 millions de dollars US (soit 11,7 milliard de FCFA), dont 19,2 Millions de dollars US (79 %), contribution du FIDA, 3,6 Millions de dollars US (16 %) du Gouvernement du Cameroun, et 1,5 Millions de dollars US (5 %) des Bénéficiaires ; la durée du projet était de sept (7) ans, il s'est achevé le 31 décembre 2017 et la clôture est programmée pour le 30 Juin 2018.

Dans le cadre de la clôture du projet, et conformément aux procédures de gestion des projets financés par le FIDA, un Rapport d'achèvement doit être produit, afin de rendre compte des activités exécutées par le projet, des résultats atteints et leçons apprises. Il doit décrire les résultats obtenus, identifier les enseignements tirés et définir une stratégie appropriée pour le transfert des responsabilités.

III- OBJECTIF DE LA REVUE D'ACHEVEMENT DU PROJET

L'objectif global de la revue d'achèvement du PADFA est d'évaluer et de documenter la performance d'exécution globale du projet et les résultats atteints par rapport aux objectifs initiaux et de créer une base d'expériences pour la seconde phase du PADFA, ou pour la conception d'autres projets. Ce processus requiert une évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des interventions du projet en prenant en compte les recommandations formulées à la revue à mi-parcours.

Spécifiquement, les objectifs du processus d'achèvement inclus ce qui suit :

- Evaluer l'efficacité de l'exécution du PADFA, ou dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints, les interrelations entre les composantes et documenter les résultats et impacts immédiats des interventions du projet ;
- Apprécier la pertinence des interventions du projet au moment de sa formulation et dans le contexte actuel ;
- Passer en revue les coûts et bénéfices, ainsi que l'efficience du processus d'exécution d'ensemble du projet ;
- Analyser les perspectives et la durabilité des réalisations du PADFA après son achèvement ;
- Identifier et documenter les leçons utiles de l'exécution du projet qui contribueront à l'amélioration des projets et formulations futures du FIDA et du Gouvernement de la République du Cameroun ;
- Identifier les innovations introduites, analyser leur pertinence et évaluer leur niveau de faisabilité et de diffusion ;
- Evaluer les principales réalisations du projet (positives comme négatives, prévues ou non) en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.
- Evaluer la pertinence des stratégies et des approches mises en œuvre, ainsi que leur contribution à l'atteinte ou non des objectifs de développement poursuivis par le projet ;
- Apprécier les modalités et conditions de mise en œuvre du projet, notamment celles relatives à l'interaction entre le PADFA, les bénéficiaires, les Organismes et Institutions partenaires de mise en œuvre.

IV- RESULTATS ATTENDUS : REPONSES AUX PRINCIPALES QUESTIONS SUR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Au terme de cette mission, l'équipe de revue d'achèvement du Projet devra répondre à chacune des questions suivantes regroupées selon des critères à utiliser lors de l'évaluation.

Pertinence du Projet : De façon générale, la mission évaluera dans quelle mesure les objectifs du Projet étaient en ligne avec les priorités des pauvres ruraux et de leur perception de leurs besoins et de leur potentiel ; avec les priorités ainsi que les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté du pays ; et avec le mandat et les politiques du FIDA.

Efficacités du Projet : La mission évaluera dans quelle mesure tous les objectifs du PADFA ont été atteints en termes quantitatifs et qualitatifs. Cela requerra la description minutieuse des principales activités entreprises par le Projet depuis son début ainsi qu'une analyse en profondeur des résultats atteints au niveau des produits, des effets et des impacts. Les différentiels entre objectifs initiaux et effectivement atteints seront soulignés et les facteurs externes qui ont eu un impact sur l'efficacité du Projet seront expliqués.

Efficience dans la mise en œuvre : La mission évaluera comment les apports et ressources du Projet (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été économiquement convertis en résultats. Cette analyse complexe suppose de passer en revue les éléments suivants :

- Mobilisation et utilisation des ressources
- Qualité de la gestion du Projet
- Qualité de la supervision du FIDA et de l'appui à la mise en œuvre / l'exécution
- Analyse coûts-bénéfices

Impacts enregistrés dans la mise en œuvre du projet : L'impact des interventions du PADFA sera présenté minutieusement en termes quantitatifs et qualitatifs en utilisant les domaines de classification d'impact standards du FIDA, avec l'exploitation du rapport SYGRI et des rapports d'études. La mission examinera en particulier les points suivants : Actifs des ménages, Sécurité alimentaire, Productivité agricole, Accès aux marchés, ressources naturelles et environnement, Adaptation au changement climatique, Equité de genre et empowerment des femmes.

Durabilité des actions : La mission évaluera la probabilité que les bénéficiaires issus de l'intervention perdureront après l'achèvement du Projet. Elle évaluera également la probabilité que les résultats réels anticipés soient résilients aux risques, notamment les risques liés au climat, après la durée de vie du Projet. La pertinence de la stratégie d'après-projet, telle que formulée et/ou exécutée, sera également examinée. Plus précisément, la mission étudiera les éléments suivants : *Durabilité sociale (empowerment) ; Durabilité économique et financière ; Durabilité technique, Durabilité institutionnelle ; Durabilité environnementale ; Changement climatique.*

Ciblage et portée : Dans quelle mesure les interventions du PADFA ont atteint les groupes cibles, c'est-à-dire les individuels et organisations spécifiques pour lesquels des interventions particulières leur générant des bénéficiaires avaient été formulées et mises en œuvre. La mission évaluera également l'efficacité de la stratégie de ciblage du projet.

Innovations : La mission évaluera dans quelle mesure les interventions du projet ont introduit et testé des approches innovantes de réduction de la pauvreté. Il s'agit de tout processus, instrument ou pratique qui ajoute de la valeur ou solutionne un problème d'une façon novatrice.

Production et partage des connaissances : La mission évaluera la qualité du système de gestion des connaissances du projet établi pendant l'exécution pour produire et partager des connaissances pouvant être utiles à d'autres. De telles connaissances peuvent être relatives aux résultats des innovations ou de toute autre approche de mise en œuvre/d'exécution qui ont été réussies ou non dans le domaine de la réduction de la pauvreté.

Potentiel de mise à l'échelle : La mission évaluera dans quelle mesure certaines approches, technologies ou éléments innovants testés à travers des pilotes ou exécutés avec succès par le Projet sont susceptibles d'être étendus à une plus grande échelle. Elle évaluera également la probabilité que certaines approches du Projet soient répliquées dans d'autres zones géographiques.

Performance des partenaires d'exécution : La mission évaluera la performance de chacun des partenaires impliqués dans l'exécution du Projet. Il s'agit des organisations ou entités directement responsables de l'exécution du Projet, de délivrer des conseils stratégiques et de superviser ou de fournir des services essentiels. La mission déterminera si tous ces partenaires se sont acquittés correctement de leurs rôles et responsabilités respectives et étudiera plus précisément les points suivants : *Prestataires de services ; Institutions de base ; Agences gouvernementales centralisées.*

Leçons apprises : La mission présentera les principales leçons apprises de l'exécution du projet sur la base de l'analyse des apprentissages qui pourraient être répliqués à une situation générique. Ce faisant, la mission évitera d'exposer des platitudes en gardant à l'esprit la définition suivante des leçons apprises : *« connaissances ou compréhensions issues de l'expérience qui peuvent être positives, comme dans une expérimentation réussie, ou négative, comme dans le cas d'un incident ou d'un échec ».* Toutes les leçons apprises présentées doivent être importantes/significatives, au sens où elles ont eu un impact réel ou supposé sur les opérations ; valides, au sens où elles sont dans les faits et techniquement correctes ; et appliquées, au sens où elles identifient un design, un processus ou une décision spécifiques qui réduisent ou éliminent les incidents ou échecs potentiels, ou renforcent les résultats positifs.

Conclusion et recommandations : La mission présentera ses conclusions globales sur la performance d'exécution et les résultats du Projet en soulignant les éléments centraux et l'impact global sur la réduction de la pauvreté.

La mission émettra un certain nombre de recommandations pour l'Emprunteur et le FIDA relatives aux éléments clés par la durabilité de l'après-projet, pour la deuxième phase du PADFA et/ou les programmations et formulations de Projets futurs.

V- METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Cette mission sera effectuée suivant une méthodologie précise de travail. Il s'agira, entre autre, (a) d'analyser en profondeur la documentation existante du projet; (b) d'exploiter les rapports des études commandées par le projet au compte de l'achèvement ; (c) d'effectuer des visites de terrain ciblées, au cours desquelles il y aura des entretiens avec des acteurs bien identifiés sur des thématiques précises ; (d) d'organiser des discussions profondes avec l'équipe du projet; et enfin, (e) d'organiser un atelier des parties prenantes, qui aura pour but de partager les principaux constats et recommandations de la mission, avec l'équipe du projet et les autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre, y compris le Gouvernement de la République du Cameroun ; (f) de produire un rapport d'achèvement suivant le canevas arrêté et joint en annexe des présents TDR.

Les principales études commandées par le projet sont les suivantes :

- ✓ L'enquête SYGRI/RIMS (Système de Gestion des Résultats et d'Impacts) finale dans la zone d'intervention du PADFA, réalisée par le Dr Abdoulaye Chifri HAIDARA;
- ✓ L'Enquête Finale d'Evaluation des effets et changements induits du fait de l'intervention du PADFA, réalisé par Monsieur SHEI William KANJO;
- ✓ L'Etude portant capitalisation du volet « infrastructures » développé par le PADFA, réalisée par Monsieur OKALE NNOGO Alfred ;
- ✓ L'Etude portant sur la capitalisation du dispositif d'animation et accompagnement des OP mis en œuvre par PADFA, réalisé par MINLA MFOU'OU Jeanot ;

- ✓ Assessment of production indicators for rice and onion in PADFA intervention zone in Cameroon, realised by Lenzemo Venasius W., Ntam fidelis T. and Bame Irene B. (IRAD).

VI- COMPOSITION DE LA MISSION DE REVUE D'ACHEVEMENT

Cette mission sera constituée d'une équipe pluridisciplinaire composée de Représentant du Gouvernement du Cameroun ; de la représentation du FIDA (Bureau Pays), de l'équipe de projet et de Cinq Consultants internationaux mandatés.

VI.1. Participation du Gouvernement

Concernant la participation de la partie gouvernement un comité technique a été mis sur pied constitué ainsi qu'il suit :

Coordonnateur Technique : Le Directeur des Etudes, des Programmes et de la Coopération ;

Membres :

- Le Directeur des Organisations Professionnelles et de l'Appui aux Exploitations Agricoles ;
- Le Directeur du Développement de l'Agriculture ;
- Le Directeur du Génie Rural et de l'Amélioration du Cadre de Vie en Milieu Rural ;
- Le Directeur du Développement Local et Communautaire ;
- Le Directeur des Ressources Financières et du Patrimoine ;
- L'Expert du Cabinet ;
- Le Chef de la Cellule des Projets et Programmes ;
- Un représentant du MINFI ;
- Un représentant du MINEPAT ;
- Un représentant de la CAA.

Rapporteurs :

- Mme MARIGOH BOUQUET Hélène épouse MISSE, Coordinatrice Nationale du PADFA ;
- M. SADOU Simplicie, Point Focal FIDA au MINADER.

Le comité sera principalement chargé de l'examen et la validation des documents produits.

La participation à la mission de terrain ainsi que l'accompagnement de l'équipe de consultants et la rédaction des parties du rapport attribuées (ou convenues) seront assurés par l'équipe de rapportage et autres personnes désignées par le Coordonnateur Technique.

VI.1. Les consultants

Pour accompagner la production du rapport d'achèvement, le projet recrute une équipe de consultants pluridisciplinaires constituée de la manière suivante :

Consultant	/Expertise	Observations
Monsieur Diallo Oury	Consultant principal en charge de la rédaction du rapport	Sera pris en charge par le FIDA
Madame Rachida Ouro Gbele	Spécialiste en analyse économique et financière	Rejoindra la mission à partir du 19 mai
Monsieur Jacques Boka Etien	Consultant en Génie Rural	
Monsieur Napo Zoumaro	Consultant Filières Agricoles	
Monsieur Alou Abdoul Karim	consultant en gestion Financière	La mission se fera du 2 au 22 mai

La coordination des descentes sur le terrain sera assurée par les deux Chefs d'antennes régionales du PADFA.

VII- DUREE ET LIVRABLE

La mission de revue du RAP débutera à partir du **14 Mai 2018**, pour une durée de trois semaines. Au terme de cette mission, l'ensemble des réponses, observations et différentes évaluations sera présenté dans **un rapport produit et finalisé par le Consultant principal** en charge de ladite revue, suivant le canevas joint en annexe. Ce rapport sera transmis au FIDA par le Gouvernement camerounais avant les 30 Juin 2018.

VIII- CHRONOGRAMME PREVISIONNEL DE LA MISSION

Le programme provisoire des activités de la mission se décline comme suit :

Dates	Activités	Lieu	Durée
12 mai 2018 12 mai 2018	Arrivée des consultants	Ydé	
	Matinée : Briefing de sécurité et autres formalités		
14 mai 14 heures	Prise de contact Réunion de lancement : Finalisation des TDR Définition des modalités de travail Finalisation du planning de descente sur le terrain, Mise à disposition de la documentation	Ydé UCGP PADFA	1 jr
15 mai	9 h : 00 Présentation du PADFA et principaux résultats	Ydé UCGP PADFA	
	11 h : 00 Rencontre avec le Secrétaire Générale du MINADER (Coordonnateur Technique)	MINADER / YDE	
	Après-midi : - Exploitation des documents - Préparation de la mission de terrain	MINADER	2 jrs
16- 19 mai	Mission de terrain dans l'antenne de Bamenda (voir planning détaillé joint) Atelier avec les parties prenantes	Régions de l'Ouest et du Nord-Ouest	04 jrs
21 mai en journée	Débriefing Entretiens complémentaire Prise de contact avec la consultante en analyse économique	Ydé UCGP PADFA	
21 mai en soirée	Voyage pour le Nord (par avion)		
21-27 mai	Mission de terrain dans l'antenne de Maroua (voir planning détaillé joint) Atelier avec les parties prenantes	Régions du Nord et de l'Extrême-nord	6 jours
28-31 mai	Entretiens complémentaires ; Exploitation des documents Production du rapport provisoire par partie par les consultants	Ydé	4 jrs
1 ^{er} juin	Finalisation et transmission des rapports contributifs au Consultant principal , Chef d'équipe	Ydé	
2-3 juin	Fin de la mission et retour des consultants (en dehors du Consultant principal)		
8 juin	Production du rapport d'achèvement (version provisoire) par le Consultant principal , transmission au Coordonnateur Technique et au Bureau FIDA		
12 juin	Tenue du Comité technique pour la validation du rapport en association avec le bureau Pays	Ydé	1 jour
13-14 juin	Intégration des observations du Comité par le Consultant Principal		
15 juin	Transmission du RAPPORT FINAL VALIDE AU MINADER par le Coordonnateur Technique		
20 JUIN	Transmission du rapport d'achèvement au FIDA par le MINEPAT		

ANNEXE 1 : CANEVAS DE PRESENTATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PADFA

Cartes
Liste des acronymes
Aperçu du projet
Résumé

A. Introduction

B. Description du projet

1. Contexte
2. Objectifs
3. Modalités de mise en œuvre
4. Groupes cibles

C. Evaluation de la pertinence du projet

1. Contexte
2. Logique interne
3. Adéquation des modifications par rapport à la conception

D. Evaluation de l'efficacité du projet

1. Objectifs physiques et exécution des produits attendus
2. Effets et impact
3. Ciblage et portée
4. Innovation, transposition et reproduction à plus grande d'échelle

E. Evaluation de l'efficience du projet

1. Coût et financement du programme
2. Qualité de la gestion du programme et gestion financière
3. Performance des partenaires
4. Qualité de la supervision du FIDA et de l'appui à la mise en œuvre / l'exécution
5. Taux/ Barème de rentabilité interne du programme

F. Evaluation de la durabilité

G. Leçons apprises

H. Conclusions et recommandations

Appendices

Appendice 1 : Termes de référence de la mission
Appendice 2 : Liste des personnes rencontrées et programme de mission
Appendice 3 : Matrice de notation du projet
Appendice 4 : Cadre logique du projet
Appendice 5 : Dates de supervision et de mission de suivi
Appendice 6 : Synthèse des modifications apportées à l'accord de prêt
Appendice 7 : Coûts actuels du projet
Appendice 8 : Avancement matériel effectif du projet, par composante
Appendice 9 : Données RIMS
Appendice 10 : Taux de rentabilité interne du projet (analyse détaillée)
Appendice 11 : Evaluation de l'impact sur l'environnement (analyse détaillée)
Appendice 12 : Conclusions de l'atelier des parties prenantes
Appendice 13 : Procès-verbal de la réunion de synthèse

ANNEXE 2 : PRINCIPALES TACHES DES CONSULTANTS.

Les tâches des consultants se résument comme suit :

Consultant principal en charge de la rédaction du rapport, Monsieur Diallo Oury

Il assumera la fonction de Consultant Principal, il sera responsable de la coordination et la supervision technique générale de la mission. A ce titre, il coordonnera le travail des membres de l'équipe et les assistera dans la réalisation de leurs termes de référence, afin que la mission délivre les outputs nécessaires d'une façon satisfaisante et selon le calendrier établi. Aussi, il consolidera les apports des différents consultants et sera responsable de la rédaction du Rapport d'Achèvement à adresser au Gouvernement. En collaboration avec le représentant du Gouvernement, le FIDA au CAMEROUN et la Coordinatrice Nationale du PADFA, il coordonnera les contacts avec le Gouvernement ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers. Il assurera la supervision directe des membres de la mission. Il sera responsable de l'évaluation des performances du PADFA et fera une appréciation en lien avec les objectifs, effets/impacts sur les groupes cibles. Il fera une appréciation globale de la stratégie et du cadre institutionnel de mise en œuvre du projet et évaluera la performance du système de suivi-évaluation en termes de contribution dans le pilotage du projet et dans la capitalisation des résultats du projet. Il sera également responsable, de la facilitation de l'atelier d'achèvement du projet.

De manière spécifique, il sera responsable de :

- a) L'analyse du contexte politique, économique et institutionnel ayant influencé la mise en œuvre du projet.
- b) L'analyse du montage institutionnel du projet et la mesure dans laquelle celui-ci a contribué à la réalisation ou non des objectifs du projet.
- c) L'analyse de la pertinence, l'efficacité, la durabilité du projet et les mesures pratiques à mettre en place pour consolider et pérenniser les acquis du projet.
- d) L'analyse des résultats et impacts du projet sur la base des données du système de suivi évaluation, du système d'informations géographiques, et des études thématiques réalisées.
- e) La rédaction du rapport final d'achèvement et le contrôle qualité de toutes les contributions.

Spécialiste en analyse économique et financière

L'expert économiste sera responsable de l'analyse économique et financière afin d'évaluer la rentabilité du projet, valider les hypothèses incluses dans le document de projet. Il aura spécifiquement à :

- Effectuer l'analyse économique et financière du projet ;
- Effectuer une analyse générale de la profitabilité des activités productives des ménages agricoles et maraichers ;
- Faire une analyse du retour sur investissement des activités financées par le projet, et le calcul du taux de recouvrement interne des périmètres aménagés et mises en valeur, pourrait être réalisée pour illustrer les coûts-bénéfices du PADFA.
- Une analyse des flux financiers pourrait rendre compte de la profitabilité générale du projet ;
- Effectuer l'analyse des coûts en rapport avec les réalisations du projet pour en dégager l'efficience.

Consultant en Génie Rural Monsieur Jacques Boka Etien

Il aura à charge de : faire le point de l'état d'exécution des Infrastructures prévues dans le cadre du PADFA; (ii) évaluer la stratégie de mise en œuvre des infrastructures rurales (infrastructures marchandes et aménagements des bas-fonds) ; (iii) évaluer les résultats atteints dans le domaine des infrastructures et apprécier la qualité des infrastructures réalisées ; (iv) évaluer les critères de choix des sites ; (v) apprécier l'implication des bénéficiaires dans la gestion des infrastructures et l'utilisation qui en est fait au regard de la destination prévue initialement ; (vi) évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités relatives aux infrastructures réalisées; (vii) évaluer la participation et l'impact des divers partenaires dans l'exécution de la composante infrastructure du projet ; et (viii) identifier et documenter des leçons utiles concernant les infrastructures. Procéder à une identification, une description et une analyse des impacts négatifs, positifs directs ou indirects à court, moyen et long terme de la construction d'infrastructures ainsi que les impacts cumulatifs appréhendés.

Consultant Filières Agricoles Monsieur Napo Zoumaro

Il appréciera les résultats en termes d'amélioration de la production, de la productivité et du développement des chaînes de valeur riz et oignon. Il sera responsable de la vérification qualitative des résultats et impacts du Projet notamment au niveau des aspects agricoles (rendement, adoption des itinéraires techniques, adoption de variétés de semences, superficie emblavée, récolte, stockage, commercialisation), et chaîne de valeur. Il fera l'analyse des aspects novateurs et de la répliquabilité du projet ou de certains de ses éléments les plus positifs et l'analyse des performances des partenaires.

Vu la place des OP dans la mise en œuvre du PADFA et la pérennisation de ces résultats, le consultant : (i) évaluera les résultats en terme d'amélioration du degré de structuration et d'organisation des OP (gouvernance, outils de planification et de gestion administrative et financière) ; (ii) évaluera le niveau d'amélioration des capacités techniques et de gestion des OP grâce aux appuis reçus ; (iii) évaluera les différents facteurs de durabilité concernant les OP (autonomisation économique) ; (iv) analysera le fonctionnement du partenariat mis en œuvre entre le Programme et les Organisations de producteurs ; (v) évaluera le degré de maîtrise des OP du système de contractualisation et leur capacité à fournir à leurs membres les services qu'ils attendent d'elles ; (vi) il analysera l'efficacité du partenariat entre le PADFA et les OP dans une perspective de durabilité et de mise à l'échelle, en mettant l'accent notamment sur la capacité (technique, en ressources humaines et matérielles) des OP à accompagner le Projet au-delà de sa durée ; (vii) Apprécier la capacité des OPA à mobiliser et gérer des ressources internes ainsi que les perspectives à devenir autonomes et capables de se prendre efficacement en charge certaines de leurs activités régaliennes d'ici la clôture du Programme ; (viii) Apprécier le fonctionnement et l'efficacité des relations entre les différents acteurs faisant partie d'une même filière ; (ix) Analyser les cadres de concertation interprofessionnels ; (x) Identifiera et documentera des leçons utiles concernant la stratégie mise en place pour appuyer les OP et améliorer les services offerts à leurs membres.

Le consultant aura également la charge des aspects liés au Genre, à l'Équité et empowerment des femmes. Dans ce cadre : il appréciera et analysera la stratégie, la méthode et les approches de mise en œuvre du projet pour assurer un bon ciblage, une bonne prise en compte des aspects genre et une meilleure inclusion des jeunes (de deux sexes). A cet effet, il : (i) évaluera l'efficacité des méthodes et des approches ainsi que les outils de genre, ciblage et d'inclusion sociale (jeunes, handicapés, etc.) utilisés par le projet en documentant les résultats quantitatifs et qualitatifs atteints grâce à l'utilisation de ces approches, méthodes et outils ; (ii) apprécier la position des jeunes et des femmes ainsi que leur leadership au sein des OP ; (iv) identifiera et documentera les leçons utiles par rapport aux aspects de genre, ciblage et d'inclusion sociale ; (v) analysera les perspectives de durabilité concernant les activités menées par les femmes et les autres catégories plus vulnérables (jeunes, handicapés, etc.).

Monsieur Alou Abdoul Karim, consultant en gestion Financière, 21 jrs

Il aura pour mission d'évaluer la qualité de la gestion administrative financière et comptable du projet et d'évaluer la qualité des procédures d'acquisition de biens, travaux et services pour chaque source de financement. Ses tâches spécifiques sont de : (i) vérifier la conformité et le respect des dispositions de l'Accord de Financement et de la Lettre à l'emprunteur ; (i) faire le point de la réalisation financière pour chaque composante par rapport aux prévisions du rapport de pré-évaluation ; (ii) apprécier la qualité de la gestion administrative, comptable et financière du projet ; (iii) apprécier le niveau d'exécution des principales recommandations des différentes missions de supervision et d'appuis conduites par le FIDA et le Gouvernement depuis le démarrage du projet ; (iv) analyser la performance du système de la mise à disposition des ressources auprès des partenaires sur la base des conventions et contrats de performances ; (v) analyser avec l'ensemble de l'équipe et les partenaires, les difficultés et contraintes rencontrées dans la mise en place des ressources à la disposition des partenaires et définir les leçons utiles qui contribueront à l'amélioration de la gestion de ressources dans le cadre du PADFA 2 ; (vi) évaluer la performance globale dans l'application des manuels (administratives, financière et comptable, manuel de micro-projets et manuel de S&E) du projet ; (vii) analyser un échantillon des états certifiés de dépenses (ECD) inclus dans les DRF soumises au FIDA et les pièces justificatives (fournir obligatoirement dans une annexe de l'AM la liste des ECD vérifiés) (viii) Selon les besoins de la mission, répondre aux requêtes du chef de mission.

Appendix 2: Liste des personnes rencontrées et programme de la mission

N°	NOMS ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT (N° Tel)	EMAIL
ATELIER DES PARTIES PRENANTES DE L'ANTENNE DE BAMENDA/ Tenu à Bafoussam Le 18 mai 2018					
1	DIALLO Oury	FIDA	Consultant		
2	BOKA ETIEN Jacques	FIDA	Consultant	657185045	djenbok@hotmail.fr
3	NAPO Zoumaro	FIDA	Consultant	695027285	zounapo@yahoo.fr
4	Elong Peter NGWA	-	Président	679689573	-
5	Wirsungnin Florence B.	MINADER	Registrar	677780297	florenceberinguy@gmail.com
6	SAMA Benjamin FORKWA	PADFA	TS GR Mezam	677895844	samngwa@gmail.com
7	PATOUOSSA INOUSSA	So coopéréal coop CA	PCA	699971634	INOUSSA@yahoo.fr
8	MANJIA Amseton	Socooperial	MCS	691824917	-
9	TANIMBOM RoseAyiseh	RDCA-SAPEP	AAC- Obang	674608974	nkwarose@yahoo.com
10	GUTA Banijoyo George	RDCA-SAPEP	AAC- BU	675131499	banijojogeorge@yahoo.com
11	DONGMO Maurice	PADFA	TS Production Ydé	699828157	-
12	BEUHIM Elodie	RDCA-SAPEP	AAC	670316724	Elodie.nina@yahoo.fr
13	MARIGOH BOUQUET Hélène Epse MISSE	PADFA	CN	676311676	marigohelene@yahoo.fr
14	KOUONANG Rostand	-	PR	695674134	njonhou@yahoo.fr
15	PATCHAMOU Maurice	PADFA	Ex CCC Bda	679316636	-
16	LANGSI NUINCHU Ivo	RDCA-SAPEP	TS	677334502	boyivo@yahoo.com
17	AYANG Adeline Ofue	OUARICOSE	Manager	674389967	-
18	Mboh Michael	RDCA-SAPEP	Coordonator	677787346	michaelmboh@yahoo.com
19	FOFOU Lucas Boclair	COOP GIC OD	Chef BRA	697311919	caddclocal@yahoo.fr
20	KOUNTOUZOUÉ Moïse	MINADER	Chef de service central	699544355	mkountouze@yahoo.com
21	KUM BIE Ivo	PADFA	TS GR Noun	698184875	kumbieivo@yahoo.com
22	NGUEGUIM. C. Eric. F	PADFA	TS CEP/NDE	690031759	eric.ngueguim@yahoo.fr
23	DJOPME DJONGOU Stéphane	PADFA	TS GR/NDE	675366668	DJOPmest@yahoo.fr
24	NGUELEODAI Joseph	DGRCV/MINADER	Cadre	699594061	nguelo@yahoo.fr
25	NGAMONDI Oumarou	Coop CARIFO	PCS	699650131	-
26	NAP Rose	Coop CARIFO	Vice PCA	693802591	-
27	NGUIMGO Alikou Clotaire	MINADER	Cadre	670670209	alickou@yahoo.com
28	ANAGHO Richard Aba	DRADER/NWS	Délégué Régional	674549108	richanagho@yahoo.com
29	ALI ABBA	MINADER/DEPC/CPP	Cadre	656804898	Aliabba2013@gmail.com
30	TIMA TSE Michael	PADFA	TS ProdMezam	676628575	-
31	KATERGENI Nathanael	MINEPAT	Cadre	675409908	nkaterguin@yahoo.com
32	TAFRI Joseph WEKEH	AGRIFA Coop Bois	President	677314209	-
33	ADIA Joseph ANDU	Agulli Coop withBoad	Supervisury chairman	672166432	-
34	CHE Agnes BESEN	Agulli Coop withBoad	Treasurer	678046490	-
35	TSCHI Belinda	Bu Coop	B.O.D	679850591	-
36	KULIBEI Gregory TSCHIE	Bu Coop	Supervisury President	685851390	-
37	NGONG AKUH George	Bu Coop	President	667627603	-
38	AMBE Beatrice Neh	Obang Coop	President Supervision	675089746	-
39	NCHANG Grace CHE	Obang Coop	Treasurer	676090736	-
40	NGOMBA Roger	Socopro.	PCA	699720214	-
41	TCHOKGNIA Justine	Socooqvovba	Trésorière	693520311	-
42	MVONKEU Martin	Socaproribas	Président de la Commercialisation	699168078	-
43	KEUTCHAMI Donatien	Rito Coop/ CA	PCS	662294420	-
44	BIAMOU Raphaël	Rito Coop/ CA	PCA	696518010	-
45	Clement FUH CHE	MINADER	RCQC	677980921	-
46	METENOU Paul	MINADER	DRADER/04	699254396	-
47	MAFFOR Denise	WALLY CONSTRUCTION	Manager	677768584	-
48	NDOLAI Godlove	NGN Company	Manager	677699657	-
49	NISHIMWE Sarah Ornella	PADFA	Stagiaire	6932463141	nsarahornella@gmail.com
50	KAMGA FOTSO Alex	PADFA	Stagiaire	699541849	kamqafotso94@yahoo.fr
51	TAMBE ECHU Nalvine	RDCA-SAPEP	RAF	677846719	tnalvine@yahoo.com
52	NGOUANFO Serges Elie	PADFA	CA/CCP	679717944	ngouanfo@yahoo.fr
53	NKUIDJIN Guy Joël	PADFA	ASS-S/E	699092643	nkuidjin@yahoo.fr
54	MAMBOH Emmaculate	PADFA Bda	Secrétaire	679718034	emmaculatemamboh@gmail.com
55	APOUAKONE NTIECHE Jacques	PADFA Bda	Chauffeur	650505631	
ATELIER DES PARTIES PRENANTES DE L'ANTENNE DE MAROUA / Tenu à MAROUA Le 24 mai 2018					

N°	NOMS ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT (N° Tel)	EMAIL
55	MAHAMAD Bahar	CAFOEN	Président	699851591	baharmoussa@yahoo.fr
56	ALIOUM	Crédit du Sahel	SDEX	699476212	alioum@creditdusahel.com
57	DAKGNA Abel	INADES-Formation	Délégué d'antenne	696843765	inadesmra@yahoo.fr
58	DIYA Christine		Trésorière	699217996	-
59	GANDEBE Maurice	IRAD	Chef station	696569753	gandeb@yahoo.fr
60	OLINA Jean Paul	IRAD	Chef centre	699511673	
61	MAHAMAD Bahar	CAFOEN	Président	699851591	baharmoussa@yahoo.fr
62	ALIOUM	Crédit du Sahel	SDEX	699476212	alioum@creditdusahel.com
63	DAKGNA Abel	INADES-Formation	Délégué d'antenne	696843765	inadesmra@yahoo.fr
64	ALHADJI AlamineMahamad	PADFA	AAC	694880971	Alhadji_alamine@yahoo.fr
65	YOUNOUSSA Hamadou	Coop CA POAG	PCA	677760986	-
66	AISSATOU epseHAMADOU	Coop CA PRIADA	Trésorière	696687869	-
67	BARA Robert	Coop CA RAY	PCA	699395118	-
68	AMADOU Jean Elie	Coop CA VELE	PCA	695658701	-
69	HAMADOU	DDADER/M.D	TS Production	699728401/661418380	Hamadou.ngomom@yahoo.com
70	AMINOUE Denis	Coop CA Semencière VELE	SG	695500784	-
71	Foula	ASIAFREN	GEA	699547209	FORMDY-1@yahoo.fr
72	PASSIAKA	Coop CA RAY	Membre	694753295	-
73	CHIBA Sali	Coop CA PRODEMASA	PCS	696539353	-
74	Fatimè ISSA	Coop CA PRODEMOSA	PCA	697252615	Fatimeissa2016@gmail.com
75	HAOUAOU	Coop CA FEDYGAZ	Secrétaire	693191900	-
76	HABIA ALHADJI Moussa	Coop CA FEDYGAZ	PCA	675474002 /691849615	HABIBAYAYA91@gmail.com
77	NDJIDADA Moutourwa	Coop CA FEDYGAZ	Membre	662141383	-
78	TCHONFABO Irène	Coopérative Oignon	Secrétaire	699217366/653229379	-
79	NOUHOU Sadou	Coop CA Tigneré	PCA	697963166	-
80	Idrissou AHMADOU	Coop HAÏROU	Secrétaire	660826301	-
81	BOUBA GAÏTA	Coop TAMOUDE	Conseiller	665138038	-
82	NDELOA Pierre	Coop CA-SOCCAPRORAL	Directeur	693186842/662651080	-
83	KADIRI Daniel	DDADER/ BENOUE	TSGR/B	699617202	-
84	MOUSSA Jacques	Coop CA MOKONG	PCA	669508960	-
85	FADIMATOU YAUBA	Coop CA MOKONG	Adjoint Trésorière	698664099	-
86	ATROUMPAYE Evélé Simon	Coop CA PRIADA	PCA	698595599	-
87	PALOUOMA Moïse	MINADER TS/ Production	TS/ Production Mayo-Tsanaga	694051944	moisepalouma@yahoo.fr
88	MBATOULE Agnès Solange	PADFA	AAC	696534838/ 677085512	mbatouleagnees@yahoo.fr
89	EMBINENG Véronique	PADFA	AAC	694426972/ 677882855	embiveron@yahoo.fr
90	HAMIDOU FALAMA	PADFA	TS CEP	699998119	falama.hamidou@yahoo.com
91	DIA Christine	Coop KAÏKAÏ	Trésorière	699217696	-
92	WAPOUH Zoly	PADFA	AAC	696748022	wapouhzoly@yahoo.fr
93	Djamabou Epse GBDOU	SCOPROCAGI	PCG	691748941/ 662218584	-
94	ABBA Zakaria	PCA PRODYOMAMOKO	PCA	661636615 674301447	abbazakharia69@gmail.com
95	VAYE Esther	Coop CA PRODYOMAMOKO	V.PCA	665484815	-
96	Hamidou Falama	PADFA	TS CEP	699998119	falama-hamidou@yahoo.com
97	MAÏWAMBE GAROUA Gertrude	PADFA	TS CEP Oignon M/T	676789903/ 696044698	gertrude.garoua@yahoo.fr
98	AMINOUE Denis	Coop CA Vele	SG	695500784	-
99	GALAMA Luc	Coop CA Kalsendi	SCS	694491658	-
100	ABBA BOUKAR	-	PR	677621110	-
101	TCHEOBE TAHIWE	DDADER/Mayo-Louti	TSGR/ML	697657530	ttcheobetahiwe@yahoo.fr
102	HamanDawai	ST/Nord(PADFA)	ST/Nord	696041400	hamandawa233@gmail.com
103	YANOUSSA SAIBOU	DDADER/EN	SRGR	655327416	saibou@yahoo.fr
104	GANGANG Joël	DDADER/EN	TPA	697193916	joelgangang@gmail.com
105	BOUBA Jonas	DDADER/MS	TS-GR	655214036	-
106	Adié MASSAI	Coop CA	PCA	664300765	-
107	HAWAMA Samuel	DDADER/MT	TSGR/MT	699976480	-
108	BANDA Bernard	Coop CA	COGES	669046256/ 690219902	-
109	DASSIDI SADANI	SEMYR	Directeur Technique	699399475	Idassidi@yahoo.fr
110	CHAÏBOU AMANDJANG	PADFA	ST - EN	699117607	chaibouamandjang@gmail.com
112	CHENDJOU N. RONAL	AVRDC	Assistant de recherche	696867887	ronal.chendjou@worldveg.org
113	NGUIMGO Alikou Clotaire	MINADER	Cadre	670670209	alickou@yahoo.com
114	MOHAMADOU	DDADER MAYO-SAVA	TS CEP	699387372	bmohamadou2000@yahoo.fr

N°	NOMS ET PRENOMS	STRUCTURE	FONCTION	CONTACT (N° Tel)	EMAIL
115	DJAUMANWE Victorine	La Régionale SA	DA	699088693	NGOLOUGA@yahoo.com
116	OMBIONIO SOTER	CAFOR	Comptable	699022226	soter1@hotmail.fr
117	SADOU SOULEY MANOU	RISKOU DJARNE	PCA	699750024	
118	ASTA Epse DOUBLA	MAH-MOULPA	DLG	699176743	youssoufaasta@yahoo.fr
119	BOUKASSA VAGA	Coop CA PODK	PCA	697690167	boukassavaga@gmail.com
120	HASSANA Askia	DDADER/May 2	TS/Prat	699751775	hassanaaskia@gmail.com
121	GAMAKA	Inter- profession Oignon/Nord	Agent	691425276	-
122	TCHOUZANE GuillaumeSuzanne	PADFA	AAC/Dounbeye	696008752	tchouzanesuzane@yahoo.com
123	DJOUAÏ AHMADOU	Coop Hairou Mayo Oulo	Vice PCA	690566016	-
124	MAMMA Hélène	Coop CA Tamounde	Membre CA	696020078	-
125	Abdouraman EL TONGA	MC ² GAZAWA	Directeur	697820808	aformra@yahoo.fr
126	Ibrahima GAZIGA	PADFA	AAC	696225002	ibrahimagaziga@yahoo.fr
127	Adamou NGOURA	SCOPPROAGUI	PCA	655453023	-
128	MANTIGA Gilbert	Coop CA Tignéré Maroua 1	P Comité de surveillance	697578441	-
129	GRAKAIDA Jacqueline	Coop CA Kalsendi	VP CA	695430537	-
130	LAMBADET NASSON	Interprofession Riz/ Nord	PCA	677787276	nassonlambadet@yahoo.com
REUNION AVEC L'OAP A L'ANTENNE DE BAMENDA/ Tenue Le 17 Mai 2018					
131	A MBOH Micheal	RDCA-SAPEP	COORDINATOR	677787346	michealboh@yahoo.fr
134	LANGSI NUINCHU Ivo	RDCA-SAPEP	Supervisor	677334502	boyivo@yahoo.com
135	TAMBA Echu N	RDCA-SAPEP	RAF	677846719	nalvine@yahoo.com
REUNION AVEC LES BENEFICIAIRES DU MAGASIN DE NGROUNDUP (KOUTABA) / Tenue le 17 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 23 membres présents)					
136 à 159	PATOUOSSA INOUSSA	SOCOPERIAK	PCA	699971634	
REUNION AVEC LES BENEFICIAIRES DU MAGASIN DE BADOUNGA/ Tenue Le 16 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 22 membres présents)					
160 à 182	NGAPMOU LOUIS	Conseiller Rito Coop/CA	Chef Sup	677649629	ngapmoul@gmail.com
	BIAMOUP Raphael	RILocoop/CA	PCA	696518010	
REUNION D'ECHANGE AVEC LA COOPERATIVE DES PRODUCTEURS D'OIGNON DE KAELE/ Tenue à DOUMROU Le 23 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 61 membres présents)					
183 à 244	BOUKASSA VAGAÏ	COOP-CA-DODK	PCA	697690167/ 664904527	
VISITE DE TERRAIN POUR ANALYSE ECONOMIQUE AVEC MME RACHIDA (KOUTABA) / Tenue le 25 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 22 membres présents)					
245 à 270	OURO GBELE Rachida	PADFA	Consultant FIDA		
	SADOU Simplicie	MINADER	PF FIDA	699 08 43 05	
	PONKAUN J. Aliyou	SOCOOPERIAK	CA	666 48 32 03	
VISITE DE TERRAIN POUR ANALYSE ECONOMIQUE AVEC MME RACHIDA (BAÏGON)/ Tenue Le 25 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 11 membres présents)					
271 à 282	NGOUPAYOU Inoussa	COOP CARIFO	PCA	699 99 41 75	
VISITE DE TERRAIN POUR ANALYSE ECONOMIQUE AVEC MME RACHIDA (FEMME DYNAMIQUE – TONGA)/ Le 26 Mai 2108 (le Président du Conseil d'administration et 16 membres présents)					
283 à 299	BIAMOUP Raphaël	RITOCOOP/CA	PCA	696 51 80 10	
REUNION AVEC LES COOPERATIVES DE DAMDAM à YAGOUA/ Tenue Le 23 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 19 membres présents)					
300 à 319	BARA Robert	COOP CARAY	PCA	699395118	
REUNION DE TRAVAIL AVEC LE DRADER/ NO Tenue à Garoua Le 22 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 1 Technicien Supérieur présent)					
320 à 322	HAMAN DAWAIR	MINADER	DRADER	677436987	
REUNION AVEC LA COOPERATIVE DE DJALINGO / Tenue Le 22 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 25 membres présents)					
323 à 348	LAMBADET NASSON	COOPCA -TAMOUNDE	PCA	677787276	nassonlambadet@yahoo.com
REUNION AVEC LA COOPERATIVE DE KALSENDI / Tenue Le 22 Mai 2018 (le Président du Conseil d'administration et 52 membres présents)					
349 à 401	DOMNA Albert	COOP-CA KALSENDI	PCA	699158991	

Appendice 3: Matrice de notation du RAP

NOM DU PROJET: Projeta d'Appui aux Filières Agricoles (PADFA)	
NO DU PROJET:	
APPROBATION DU FIDA:	
ENTRÉE EN VIGUEUR:	
DATE D'ACHÈVEMENT:	
DATE DE CLÔTURE:	
PRÊT ET DON DU FIDA (MILLIONS USD):	
COÛT TOTAL DU PROJET:	
ORGANISME D'EXÉCUTION:	
Critère	Côtation proposée
Performance du projet	
– Pertinence	5
– Efficacité	4
– Efficience	3
– Durabilité	3
Impact sur la pauvreté rurale	
– Revenus et actifs des ménages	4
– Capital humain et social et autonomisation	4
– Sécurité alimentaire	5
– Productivité agricole	5
– Institutions et politiques publiques	3
– Impact global sur la pauvreté rurale	4
Critères d'évaluation additionnels	
– Équité de genre et autonomisation des femmes	5
– Accès au marché	2
– Innovations	5
– Potentiel de réplication et de mise à l'échelle	3
– Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	3
– Adaptation au changement climatique	3
– Ciblage et portée	4
Performance des partenaires	
– Performance du FIDA	5
– Performance du gouvernement	3
Appréciation globale du programme:	3,73

PCR SCORES DESCRIPTORS

Pertinence. Le PADFA, formulé en 2009/2010 a répondu aux besoins des populations cibles et est resté cohérent avec les documents et stratégies nationales régissant le développement rural camerounais particulièrement ceux relatif aux activités agricoles (DSRP, DSDSR' PNIA, développement du secteur privé et de l'emploi). Il est également resté cohérent avec les stratégies du FIDA ainsi qu'avec le COSOP 2007-2011. Cette pertinence et cohérence lui valent la note 5.

Efficacité. Le Projet a été apprécié et accepté des populations cibles. Il a développé des activités qui répondaient aux besoins exprimés par les bénéficiaires. Il a atteint des niveaux de réalisation physique (82%) et financière (90%) jugés assez bons comparés à ce qu'ils étaient à la RMP (23% et 63,3% respectivement). Mais, ces réalisations (AHA, magasins, équipements, formations, etc) sont toutes récentes (2016 et 2017), elles ne sont en conséquence pas bien appropriées par les Coopératives qui sont, elles-mêmes, jeunes et fragiles. L'efficacité est alors à relativiser par rapport à cette réalité.

Efficience. L'efficience du projet est à regarder en prenant en compte le rythme, l'envergure et les taux de réalisations physique et financière durant les sept ans d'exécution. Le taux de réalisation physique de 23 % à la mi-parcours ne peut que suggérer une faible efficience étant du projet entendu que les charges liées à la coordination, gestion et fonctionnement sont pratiquement restées inchangées. A la Clôture du Projet, il a été constaté que le ratio Investissement/Fonctionnement est de 1,49 sur une prévision de 1,53 à la Conception ; autrement dit, pour 1 USD dépensé en coût d'opérations, le PADFA a dépensé 1,49 USD en dépenses assimilables à de l'Investissement (infrastructures, intrants/semences, subventions aux OP, renforcement de capacités et dispositif d'encadrement des OP). Une injection par le gouvernement d'un montant important (1,3 milliard FCFA) de ressources nationales non prévues dans le budget du projet (montant principalement affecté à la rubrique fonctionnement) a contribué à déplacer l'équilibre au niveau du ratio Investissement/Fonctionnement. Une meilleure synergie dans la programmation des dépenses d'investissements productifs sur les ressources de l'Etat et du FIDA aurait pu permettre de maintenir ou améliorer ce ratio. L'efficience du projet est donc jugée moyenne.

Durabilité. Des indices de durabilité sont perceptibles sur les plans : (i) technique à travers le dispositif mis en place dans la chaîne de formation/renforcement des capacités des acteurs (OAP, AAC, TS, auxiliaires, etc). Cette chaîne qui a montré son efficacité a des chances de survivre au projet moyennant une légère rémunération pour les services rendus ; (ii) économique grâce aux bons résultats économiques perçus et engrangés par les coopérateurs/producteurs à travers les CEP, la transformation des produits, le warrantage et la vente groupée et différée permettant de négocier de meilleurs prix, etc. Cette dynamique initiée par le PADFA pourra être poursuivie sans la présence du projet ; (iii) institutionnelle à partir des structures mises en place (les Coopératives et leurs organes, les différents comités/commissions spécialisés, etc) et les relations de collaboration et de partenariat tissées avec des structures telles que l'IRAD, AVRDC, etc. Cependant, il faut rester prudent car toutes ces réalisations sont récentes et datent seulement des deux dernières années, ce qui justifie la note prudente de 3.

Capital social. Un des aspects appréciables parmi les réalisations du PADFA réside dans l'amélioration du capital social. Cette amélioration est visible grâce aux effets combinés de la mise en place des Coopératives et de leurs organes et commissions spécialisées, du renforcement des capacités à différents niveaux (techniques, gestion, marketing, etc.) le renforcement du statut et du pouvoir économique des femmes (elles sont membres du CA des Coopératives et des commissions, sont des productrices agrées de semences, elles exercent des activités économiques indépendamment de celles des hommes, etc.), la planification et l'exécution en commun des activités convenues, l'organisation sociale des coopérateurs autour des infrastructures mises en place par le projet (magasins, AHA, etc.). La note 4 se justifie par ces éléments jugés très positifs.

Sécurité alimentaire. Les résultats des études SYGRI conduites par le projet en 2018 ont montré l'impact très positif des actions du PADFA sur la sécurité alimentaire des ménages. En fait, il se dégage que parmi les trois indicateurs clés du SYGRI, seul le pourcentage des ménages souffrant de disette est en hausse

par rapport à l'année de référence (2012) tandis qu'une diminution appréciable du taux de malnutrition chronique est notée (33% des enfants malnutris en 2018 contre 35% en 2012). Ceci combiné à l'avis qualitatif exprimé par les participants aux ateliers régionaux (meilleure diversification de l'alimentation grâce aux productions et aux revenus, accès à trois repas par jours pour de nombreuses familles encadrées par le PADFA, etc) montre les effets bénéfiques du projet sur cet élément importants de la vie des ménages et justifie la note de 5.

Productivité agricole. La productivité agricole est sans nul doute l'aspect le mieux réussi du PADFA. Des niveaux records de la production ont été observés entre 2012 et 2018. (22.722 tonnes de riz et 10.505 tonnes d'oignon, soit une augmentation de 161,2% pour le riz et 91,6% pour l'oignon selon les rapports annuels 2017 du PADFA). Les rendements ont eux aussi connu des bons remarquables (de 3,5 t/ha à 6 t/ha pour le riz de bas-fonds ; de 1,23 t/ha à 3,5 t/ha pour le riz pluvial alors que pour l'oignon, l'on est passé de 12,42 t/ha (SYGRI Complémentaire) à 18t/ha en milieu paysan, voire 30 t/ha dans les CEP). Ces niveaux de production observés chez les producteurs témoignent de cette réussite. Celle-ci a été le fruit de :(i) l'introduction de bonnes variétés de semences améliorées et adaptées aux conditions éco-climatiques des régions d'intervention (NERICA pour le riz, GOUDAMI pour l'oignon), (ii) la mise des CEP comme centre d'apprentissage sur les itinéraires techniques, (iii) la formation d'auxiliaires villageois chargés de la démultiplication des formations, (iv) la facilitation de l'accès à des intrants de qualités et à des équipements et outillages de production , (v) l'exploitation de superficies aménagées permettant une meilleure gestion de l'eau et du calendrier agricole, etc. Ces différents éléments justifient largement la note 5.

Politiques et institutions. Pour le moment, ce le PADFA n'a pas eu beaucoup d'impacts sur les politiques quoiqu'il est possible de penser que les leçons apprises énoncées dans ce rapport pourront être mises à profit dans le futur, dans la formulation de projets et politiques nationales. Il faut toutefois regretter la faible implication des STD (mis à part les TS agriculture et GR) dans sa mise en œuvre. Cette insuffisance se note à travers : (i) le suivi insuffisant des aménagements par les services régionaux et nationaux du GR ; (ii) l'insuffisante collaboration intersectorielle notamment avec les service de l'hydraulique (pour les questions liées au changement climatiques et la gestion des réserves en eau dans les zones du Nord et de l'Extrême-Nord) et avec les Collectivités Territoriales Décentralisées pour la gestion du foncier. Ces relations juste amorcées justifient la note 3.

Genre et équité. Le domaine de l'équité du genre est également un des domaines réussis du Programme. La cible de 30% de femmes et de jeunes à toucher est largement atteinte dans plusieurs domaines En effet, le nombre de personnes ayant bénéficié des services du projet s'établit à 62 665 contre une cible révisée à la revue à mi-parcours de 6900 personnes, soit un taux de réalisation de 272%. Par ailleurs, 2527 membres des GIC (contre un objectif de 2380) dont 60% des hommes, 40% de femmes et 26 % de jeunes ont été formés en organisation et gestion des OP. Les femmes et les jeunes sont également et de plus en plus présents au sein des organes de gestion des Coopératives. En moyenne ce sont environ 25% de femmes et 23,5% de jeunes qui occupent des places dans les conseils d'administration et/ou conseils de surveillance des coopératives, ce qui est une nouveauté fort appréciée. Enfin, 2860 producteurs dont 30% des femmes ont bénéficié de formations en techniques de production du riz et de l'oignon. Il faut surtout noter que les femmes se sont insérer avec succès dans la production de semences d'oignon. La Coopérative des femmes dynamiques de GAZAWA (30 membres) constituée rien que pour la production semences d'oignon (production de 50 kg de semences graines en 2016) en est une bonne illustration. Les femmes s'affirment de plus en plus et sont considérées dans la communauté au sein de laquelle elles occupent davantage de postes dans les instances collectives. La note 5 sur ce sujet se justifie par ces différentes données.

Accès au marché. L'accès au marché figurait parmi les résultats visés par le Projet. Il faut malheureusement souligner qu'une stratégie efficace sur ce sujet n'a pas été développée. Les seules réalisations se sont limitées aux études pour la mise en place d'un SIM ; études abandonnées à cause de la lourdeur entrevue pour leurs mises en œuvre. Le peu de résultats observés justifie la note 2.

Innovations. Le PADFA est considéré comme un projet novateur dans la mesure où il a introduit avec assez de succès des thèmes et des façons de travailler dont l'adoption n'était pas du tout évidente. Il s'agit notamment de: (i) l'introduction des variétés NERICA de riz de bas-fond, pluvial et de plateau et oignon ; (ii) des petits aménagements hydroagricoles (AHA) et de la double culture de riz ; (iii) la production semenciers certifiées de riz et d'oignon par des coopératives de producteurs locaux ; (iv) la construction de magasins multifonctionnels pour le stockage et la transformation du riz et de l'oignon, gérés par les coopératives ; (v) la diffusion du warrantage aussi bien pour le riz que pour l'oignon ; et (vi) l'initiation de la mise en place de plateformes de concertation pour les filières riz et oignon avec des jeunes coopératives. Ces innovations sont aujourd'hui acceptées et les bénéficiaires qui les ont pratiquées demandent tout juste un accompagnement pour leur permettre de consolider les acquis. La note 5 est valablement justifiée.

Mise à l'échelle. Le PADFA à son achèvement n'a pas fini d'éprouver toutes les innovations introduites en raison des retards dans la mise en œuvre. Cependant, des AHA réalisés sur des petits bas-fonds, la pratique acceptée et réussie de la double culture du riz de bas-fonds, la production de semences certifiées de semences de riz et d'oignon par des coopératives locales notamment féminines, la pratique du warrantage sont des exemples à poursuivre avec un bon potentiel de mise à l'échelle. La note de 3 peut être justifiée.

Changement climatique. Cet élément n'était pas un point de concentration du PADFA mais le projet de par la meilleure gestion de l'eau à travers les AHA. L'introduction et la diffusion de variétés adaptées aux écosystèmes d'intervention du projet (NERICA à cycle court et Oignon) a donné quelques réponses à la complexe problématique des changements climatiques. Ce problème est apparu pointu dans les régions du Nord et de l'Extrême-Nord où des superficies aménagées par le projet n'ont pas été mises en valeur par manque d'eau. Cette question centrale doit être sérieusement prise en compte dans le PADFA 2. La note 3 a été proposée pour tenir compte des quelques effets positifs du PADFA même si ce sujet n'était pas un domaine de concertation.

Ciblage. La mise en œuvre du projet était conditionnée par la sélection des organisations de producteurs (OP) bénéficiaires. Ces OP sont celles composées de producteurs pratiquant les spéculations cibles (riz et oignon) et ayant en leur sein des jeunes et des femmes. Elles sont constituées de GIC, Unions et Fédération de GIC, sociétés coopératives. Le projet avait prévu d'apporter ses appuis à 1 190 groupements de producteurs (dont au moins 30 % de femmes et de jeunes), répartis dans tous les bassins de production. La sélection au terme du projet a porté sur 1276 OP soit 913 OP pour le riz et 363 pour l'oignon, soit un dépassement de la cible initiale 7,2%. Le ciblage a été dès lors été considéré comme effectif ce qui a justifié la note 4.

Performance FIDA. La note du FIDA fixée à 4se justifie par la régularité et la qualité des missions de SPN. Le 15 missions conjointes (5 missions de supervision, 1 mission de revue à mi-parcours et 9 missions de suivi et d'appui à la mise en œuvre) pendant le cycle de gestion du projet, soit une moyenne de 2.5 missions de supervision / suivi par an. Les équipes de supervisions, composées de bons spécialistes ont contribué par la qualité des recommandations (en nombre acceptable) à réorienter le projet et à procéder à temps aux réajustements nécessaires. Les appuis du FIDA sont reconnus et appréciés par le projet. La note de 4 est largement est justifiée.

Performance Gouvernement. Le gouvernement ne s'est pas particulièrement distingué par une bonne appropriation du Projet. La preuve est donnée par les grands retards dans la mise en place et le remplacement des cadres de l'UCGP et le non suivi rapproché du Projet. Il est vrai que le gouvernement a montré une bonne disponibilité en allouant au PADFA des montants importants et non prévus (1,3 M FCFA malheureusement affectés largement au fonctionnement) et mis en place des points focaux au niveau du MINADER et du MINEPAT pour appuyer le projet. Mais des efforts allant dans le sens d'une plus grande proximité est souhaitée. Les aspects positifs (il est vrai) ne suffisent pas à justifier une note supérieure à 3.

Appendix 4 : Cadre logique du Projet (Cadre logique révisé à la RMP)

Résumé du Projet	Indicateurs clé de performance	Situation à date
<p>Objectif de développement : Augmenter les revenus en milieu rural à travers le développement et la compétitivité des filières riz (bas-fonds, pluvial) et oignon</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indice des biens des ménages (pauvreté) amélioré de 20% ; ○ Réduction de 10% du pourcentage d'enfant de 0 à 5 ans de la zone du projet malnutris ○ Augmentation annuelle de 5% du revenu par producteur de riz et d'oignon dans la zone du projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○
<p>Objectifs spécifiques :</p> <p>1- Augmenter la production de riz et d'oignon</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation de la production de riz et d'oignon de 25% dans les zones cibles ; ○ Augmentation du rendement moyen du riz de 25% dans les zones cibles. 	<p>Données des CEP : rendements de riz pluvial passés de 1,23 à 3,5 t/ha ; riz irrigué de bas-fonds de 3,5 à 6 tonnes par hectare.</p> <p>Rendement oignon en milieu paysan de 18t/ha et dans les CEP avec itinéraire amélioré en moyenne 30t/ha.</p>
<p>2- Améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des productions cibles (riz et oignon)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation de 25% de la quantité de riz et d'oignon commercialisée ; ○ Augmentation du taux de transformation du riz de 55 à 60% ; ○ Réduction d'un tiers des pertes d'oignon. 	
<p>3- Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des producteurs cibles de riz et d'oignons</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au moins un des cadres interprofessionnels créés est fonctionnel dans chaque filière 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Répertoire des acteurs des filières constitué
<p>Composante 1 : Appui à la production Résultats et activités principales :</p> <p>1- Les capacités de gestion et organisationnelles des organisations de producteurs/trices de riz et d'oignon sont renforcées et pérennisées</p> <p>1.1- Renforcement des capacités organisationnelles des organisations de producteurs/trices 1.2- Appui au développement d'opérateurs d'appui conseil-filières</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1190 GIC accompagnés par le projet ; ○ 2380 membres de GIC formés dont 30% femmes et jeune sont formés en gestion et organisation et ont participé à des visites d'échange ; ○ 358 membres de comité de gestion d'union formés dont 30% femmes et jeunes sont formés en gestion organisationnelle et administrative ; ○ 21 membres de fédération et 4 membres de PLANOPAC formés. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1276 OP (107,2%) ○ 2527 membres (106.1%) ○ N/A en raison de l'adoption de l'acte OHADA

Résumé du Projet	Indicateurs clé de performance	Situation à date
<p>2- La productivité et la production du riz et de l'oignon sont améliorées</p> <p><i>2.1- Auto-encadrement des producteurs</i> <i>2.2- Mise en place des Champs écoles des producteurs</i> <i>2.3- Mise en œuvre des programmes semenciers riz et oignon</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2860 producteurs sont formés en technique de production au sein des GIC (dont 30% de femmes et de jeunes) ○ 40 techniciens spécialisés départementaux recyclés et disponibles pour répondre aux besoins des producteurs ; ○ 950 (riz) et 350 (oignon) producteurs formés dans les CEP ; ○ 1260 ha (riz) et 840ha (oignon) cultivés avec des semences améliorées et certifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2527 producteurs formés en technique et technologie spécifique ; (88%) ; ○ 40 techniciens spécialisés formés et disponible pour l'encadrement des producteurs ○ 1180 producteurs de riz et 700 producteurs d'oignon formés dans les CEP ; soit des taux de réalisation respectifs (124% et 200%) ; ○ N/A
<p>3- Les infrastructures hydro agricoles sont développées et la maîtrise de l'eau assurée</p> <p><i>3.1- Inventaire rapide des bas-fonds aménageables</i> <i>3.2- Planification participative des travaux d'aménagement et des modalités de réalisation</i> <i>3.3- Réalisation des travaux d'aménagements</i> <i>3.4- Consolidation des aménagements</i> <i>3.5- Renforcement des capacités des OP</i> <i>3.6- Renforcement des capacités des services techniques et des prestataires de services</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 176 bas fonds cultivés soit 1575 ha de bas-fonds aménagés et/ou réhabilités ; ○ 75% des plans d'entretien des aménagements hydro agricole sont réalisés ○ 210 aires de battage et 61 km de pistes de désenclavement des sites de production sont réalisés ; ○ 207 comités de gestion de l'eau mis en place. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 49 sites (27.8%) de bas fonds répertoriés et 328 ha de bas fonds aménagés/réhabilités (20.8%) ○ 13 plans réalisés ○ 09 aires de séchage (4.2%) et 4km de pistes de désenclavement (6.5%) réalisés ○ 13 comités de gestion de l'eau mis en place et fonctionnels 520 auxiliaires de gestion formés (6.3%)

Résumé du Projet	Indicateurs clé de performance	Situation à date
<p>Composante II : Appui à la commercialisation et à la structuration des deux filières</p> <p>Résultats et activités :</p> <p>1- Le stockage et la transformation des produits sont améliorés</p> <p>1.1- Renforcement de l'accès aux centres de stockage 1.2- Formation en gestion des stocks 1.3- Facilitation et promotion de la mise en place de crédits warrantage (de soudure) 1.4- Sensibilisation et formation en gestion financière et au crédit 1.5- Recherche-innovation et démonstration 1.6- Appui à l'acquisition de matériels de transformation par le crédit bail 1.7- Formation technique des transformateurs Appui à la mise en place d'un artisanat de production et de réparation des outils</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 30 magasins de stockage de riz sont réhabilités et 140 nouveaux bâtiments construits et gérés par le GIC d'une superficie totale de 6900m² ○ 8 magasins améliorés de stockage d'oignon sont construits et gérés par les producteurs de façon efficace ○ 350 équipements de transformation acquis (150 batteuses, 150 petites décortiqueuses, 50 tamis) ; ○ 35 transformateurs ayant suivi avec succès une formation technique. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 04 magasins de riz construits et réhabilités (13%) d'une superficie de 1400 m² ○ 02 magasins d'oignons construits (25%) d'une superficie de 600 m ○ 6 équipements de transformation remis aux producteurs (4 batteuses et 2 décortiqueuses) (1.71%) ○ RAS
<p>2- L'accès aux différents marchés est amélioré</p> <p>2.1- Observatoire des filières et information sur les prix et les marchés ; 2.2- Mise en place et diffusion d'un système de normalisation 2.3- Renforcement des techniques de marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au moins une norme adoptée pour chacun des deux produits cibles ; ○ Un SIM fonctionnel. 	<p>N/A</p> <p>Stratégie SIM élaborée et validée</p>
<p>3- Le pilotage des deux filières est opérationnel</p> <p>3.1- Appui à la structuration interprofessionnelle des filières 3.2- Assistance technique à la composante</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Au mois un cadre de pilotage créé est fonctionnel 	<p>RAS</p>

Appendix 5: Dates des missions de supervision et de suivi

Année	Périodes	Nature	Nombres de recommandation	Observations
2012	19 Novembre – 14 Décembre 2012	Mission de supervision	33	Le logiciel de gestion financières et comptables proposée par les RAF a été TOMPRO. La mission a recommandé l'utilisation de SUCCESS. Les dispositions ont été prises en termes de coût et de temps. Ce qui s'est avérée contre productif puis que TOMPRO a été finalement reconsidérée
2013	Du 201 au 28 mai 2013	Mission de suivi	12	RAS
2014	04 – 17 Avril 2014	Mission de supervision	44	Deux (2) recommandations ayant une incidence sur le dispositif technique organisationnel du projet : (i) Mettre en place un centre semencier avec les investissement conséquent (Magasin de stockage, Aire de séchage, Réseau d'irrigation, Matériel de laboratoire, Equipement de conditionnement) ; (ii) Installer une micro-rizerie pour améliorer la quantité et la qualité de transformation du riz à l'usinage
	Du 18 au 21 aout 2014	Mission de suivi	12	
2015	Du 12 au 22 janvier 2015	Mission de suivi		
	7 – 21 Avril 2015		48	(i) Mobilisation d'un bureau conseil pour le suivi des travaux d'AHA en lieu et place des services décentralisés du MINADER, (ii) Mise en place du SIM
	Du 02 au 20 Nov RMP 2015	Revue à mi parcours		
2016	30 Novembre – 15 Décembre 2016		53	(i) Copie des originaux des DRF aux missions de supervision, (ii) fiche d'imputation des courriers
2017	20 juillet au 06 Aut 2017	Mission d'appui et suivi sur les infrastructures		
	02 au 17 Nov2017	Mission de suivi-capitalisation		

Appendix 6: Synthèse des modifications portées à l'accord de financement

1. **2016** : Sur le financement FIDA, de l'Accord de financement a été amendé pour une réallocation des ressources du Prêt.
- 2.

Catégorie/Description	Montant Initial Alloué sur le Prêt	Montant révisé/ Réallocation 2016
TRAVAUX GENIE CIVIL/RURAL	2 750 000,00	2 750 000,00
EQUIPEMENTS ET PETITS MATERIELS	1230 000,00	1 476 000,00
FORMATION/ASSISTANCE TECH/ETUDES	3600 000,00	4 624 000,00
SALAIRES/INDEMNITES/ FONCTIONNEMENT	3800 000,00	3 800 000,00
NON ALLOUEES	1270 000,00	0
Total	12650 000	12650 000

Appendix 7: Coûts effectifs du Projet

1. **Coût du PADFA.** A la Conception, le financement du PADFA a été évalué à 11,7 milliards de FCFA (environ 24,3 millions USD) réparti entre le FIDA (79%), les Bénéficiaires (6%) et le Gouvernement (15%). La contribution du Gouvernement de 1,709 milliards FCFA (environ 3,6 millions USD) correspond à des exonération de droits et taxes liées aux acquisitions de biens, travaux et services par le Projet hormis une prévision de ressources en numéraire d'un montant d'environ 30 millions FCFA, couvrant les indemnités de sessions des commissions et sous commissions de passation des marchés, à sa charge.
2. Le financement mobilisé auprès du FIDA est un Prêt d'un montant de 12,650 millions DTS, équivalent à environ 19,2 millions USD.
3. **Adéquation des changements.** trois changements majeurs ont influé sur le coût du Projet et le profil des dépenses:
 - (a) La parité DTS/USD à l'exécution du Projet a permis au Projet de bénéficier de gains de change estimés à environ 400 millions FCFA (700.000 USD) ;
 - (b) L'augmentation substantielle de la part en numéraire versée par le Gouvernement ; effet, sur une prévision de moins de 1% à la Conception, les Fonds de Contrepartie représentent à l'exécution du Projet plus de 80% (1,3 milliards FCFA) de la participation financière du Gouvernement au financement du Projet.
 - (c) L'affectation de 80% des ressources Non Allouées à la catégorie Formation/Assistance Technique/Etude suite à la réallocation des ressources du Prêt FIDA en 2016, afin de faire face à l'augmentation conséquente des dépenses de formations des OP, d'assistance technique nationale et international sur les sous composantes Renforcement des Capacités Organisationnelles et intensification des productions.
4. Des changements sont survenus durant la mise en œuvre du Projet.
 - (a) Sur le plan des arrangements fiduciaires :
 - (i) L'Allocation Initiale du Compte Désigné d'un montant de 500.000 USD au démarrage a été relevée à 700.000 USD à partir de 2^{ème} année de mise œuvre du Projet et puis, à 1,400 millions USD à partir de la 4^e année ;
 - (ii) En relevant le seuil des ECD à 30.000 USD pour toutes les catégories de dépenses à partir du 7/08/13, le FIDA a fait preuve de souplesse afin de faciliter la mobilisation des ressources du Prêt.
 - (b) L'efficacité opérationnelle au niveau des services financiers :
 - (i) Le montage dans le rapport de Formulation avait prévu le recrutement d'un (01) comptable pour chacune des antennes de Maroua et Bamenda, et seulement le RAF au niveau de Yaoundé. Le cumul de tâches par le RAF (saisie des données et contrôle) étant en porte à faux avec le respect du principe de séparation des tâches en comptabilité, ont conduit au recrutement d'un comptable à Yaoundé en fin 2013.
 - (c) Sur le plan des dispositifs de contrôle financier :
 - (i) La réalisation d'un audit trimestriel et d'un audit annuel pour chaque exercice budgétaire a été ramenée, à l'exécution du Projet, à la réalisation uniquement de l'audit annuel ;
 - (ii) L'appui-conseil à la gestion fiduciaire (gestion financière et passation des marchés) à fournir à l'UCGP par un cabinet spécialisé a été suspendu après une période de deux ans ; cela, dans une certaine mesure, a affecté la qualité de la gestion comptable ;
 - (iii) L'implication des Bénéficiaires dans le processus d'autorisation de paiement de prestations ou travaux réalisés en faveur des populations (aménagement, constructions

etc.) à travers le principe d'un avis de non-objection formel de la part de ces derniers n'a pas été respectée.

5. **Décaissement par Bailleur.** A la Clôture, le Programme enregistre un taux global de décaissement effectif en USD de 90% (21,953 millions USD) par rapport au Coût global du PADFA (24,290 millions USD). Les taux de décaissement en USD par source de financement sont présentés dans le tableau ci-dessous.

6. **Tableau 1 :** Répartition des contributions et des décaissements effectifs par Financier

Financier	Effectif ('000 USD)	Décaissements ('000 USD)	% décaissé
Prêt du FIDA	19 194	17 757	93%
Gouvernement	3 630	3 566	98%
Bénéficiaires	1 466	630	43%
Total	24 290	21 953	90%

7. Le FIDA qui contribue pour 79,02% au plan de financement, représente 81% des dépenses cumulées du PADFA. Le décaissement sur le Prêt FIDA³⁴ est satisfaisant au regard d'autres Projets FIDA dans le pays³⁵ et la Sous Région³⁶. La parité DTS/USD à l'exécution du Projet a permis au PADFA de bénéficier de gains de change estimés à environ 400 millions FCFA (environ 700.000 USD). A la Clôture Prêt FIDA, le solde des ressources sur le Prêt qui ne sera pas décaissé a été évalué à 334 millions FCFA (environ 600.000 USD).
8. Le Gouvernement qui contribue pour 15% au plan de financement, représente 16% des dépenses cumulées du PADFA pour un taux de réalisation de son propre budget de 98%³⁷. Sur une prévision de moins de 1% à la Conception, les Fonds de Contrepartie représente à l'exécution du Projet plus de 80% de la participation financière du Gouvernement au financement du Projet.
9. Enfin, la contribution des bénéficiaires comptabilisées dans les livres du PADFA représentent 43% de leur participation au financement du PADFA.
10. Le financement FIDA a eu un effet de levier financier « moyennement satisfaisant », soit 0,23. Autrement dit, les autres co-financiers ont complété chaque dollar investi par le FIDA avec 0,23 USD ; ce ratio aurait pu être sensiblement plus important avec une comptabilisation plus exhaustive des exonérations de droits et taxes et de la contribution des bénéficiaires (celle de l'exercice 2016 estimé à 181 millions FCFA par le Service S/E n'a pas été comptabilisée).
11. **Exécution Financière.** A la Conception, les projections de dépenses Hors Taxes par catégorie de dépenses³⁸ donnaient la priorité à l'amélioration des facteurs de production avec le financement d'infrastructures de production et de commercialisation³⁹ (29%) et l'acquisition d'intrants, de matériels/équipements agricoles et d'un fonds de subventions des OP⁴⁰ (6%). Pour assurer une gestion efficiente des infrastructures et une rentabilité optimale des activités

³⁴Le taux de décaissement du Prêt est de 94,29%. Le taux de décaissements effectif attendu à la date de clôture a été évalué à 96,61%

³⁵PNDRT (91%); PADMIR (94%)

³⁶; PRODER 3 / Congo, 70%; PRODER 2 /Congo (99%);

³⁷Les Fonds de Contrepartie en numéraires se chiffrent à 1,368 milliards FCFA et les taxes concédées enregistrées en comptabilité sont de 343 millions FCFA

³⁸Cf. Table des Coûts par sous Composante et par catégorie

³⁹Catégorie Génie rurales composantes 1 et 2

⁴⁰Sous-catégorie Intrants/semences, Fonds de Subvention OP des composantes 1 et 2

économiques des OP, des activités de structuration et de renforcement des capacités⁴¹ ont été prévues en faveur des bénéficiaires de l'action du Projet et cela, avec l'appui des Techniciens Spécialisés du MINADER, des Instituts de Recherche et d'une Assistance technique Nationale et Internationale ponctuelle notamment pour des études et des appuis méthodologiques (26%). Et enfin, les Coûts d'intervention⁴² et les activités S/E ont été évalués à 39% des coûts globaux du PADFA.

12. A la clôture du PADFA, le cumul des dépenses se chiffre à 11,268 milliards FCFA (environ 22,013 millions USD)⁴³, soit un taux d'exécution financière globale en FCFA 113% du Coût HT du Projet estimé à 9,946 milliards FCFA (20,721 millions USD).
13. A l'Actif du PADFA, il est à noter un effort louable pour rattraper le retard accusé (à la Revue à Mi-Parcours) dans le financement des infrastructures de production et de commercialisation. En fin de Projet, les dépenses effectives à la clôture représentent 95% (2,046 milliards FCFA) de l'allocation en numéraire et sans la participation des bénéficiaires (2,159 milliards FCFA). La performance n'était que de 15% à la RMP. De même, la performance sur le niveau des dépenses sur les intrants/équipements agricoles et la subvention d'exploitation aux OP est à relever avec un taux de réalisation de 129% des prévisions de dépenses. En effet, les acquisitions d'intrants/semences sur les FCP (138 millions FCFA) ont concouru dans l'atteinte cette performance.
14. Il importe toutefois de noter, que l'analyse de la structure des dépenses du PADFA à la clôture du Projet montre un scénario différent de celui visualisé à la Conception. En effet, les dépenses de structuration, de renforcement des capacités et du dispositif d'encadrement des OP ont été plus importantes (33%)⁴⁴ que celles sur les investissements productifs, à savoir le financement d'infrastructures et l'acquisition d'intrants/semences (27%)⁴⁵. Le changement dans la stratégie d'intervention pour le renforcement des capacités⁴⁶ et dans la démarche méthodologique et organisationnelle de l'encadrement des OP⁴⁷ ont induit des dépassements importants sur les allocations prévues pour l'assistance technique nationale⁴⁸ et internationale⁴⁹, la formation/actions de visibilité des OP⁵⁰ au niveau de la sous/composante Renforcement des capacités organisationnelles. Globalement, les dépenses réalisées pour les actions de renforcement de capacités et d'appui-accompagnement des OP sur les deux composantes techniques représentent 141% de l'allocation globale prévue, soit un dépassement estimé 1,077 milliards FCFA (environ 2,150 millions USD). Pour faire face à ces dépassements, 80% des ressources Non Allouées du Prêt FIDA ont été affecté à la catégorie Formation/Assistance Technique/Etude⁵¹ lors de la réallocation du Prêt de 2016 et 150 millions FCFA ont été décaissés des Fonds de Contrepartie.
15. Les Coûts d'intervention et les dépenses S/E représenteront 40% des coûts globaux du PADFA à la Clôture; la rationalisation des dépenses de Gestion et de Coordination suite aux recommandations de la RMP a permis de limiter le dépassement de l'allocation prévue à 15% à la clôture du Projet, soit environ 600 millions FCFA (1,2 millions USD). Il importe toutefois de relever des dépenses importantes réalisées sur certaines rubriques budgétaires (prévues et/ou non prévues à la Formulation) du dispositif de Coordination et du S/E. Il s'agit notamment des

⁴¹Catégorie Assistance Tech/Form / Etudes des composantes 1 et 2

⁴²Catégories matériel de transport, Equipements/Matériels, Fonctionnement, salaires/indemnités. des composantes 1, 2, 3

⁴³Taux de change de 1USD=500 FCFA pour les dépenses sur les ressources du Gouvernement et des Bénéficiaires

⁴⁴Soit un montant de 3,675 milliards FCFA

⁴⁵Soit un montant de 3,070 milliards FCFA

⁴⁶Initialement prévu pour le niveau 1, les interventions de SUP AGRO se sont étendues jusqu'au niveau 3, c'est-à-dire les producteurs ; cela a induit des dépenses non prévues pour l'organisation des ateliers de formation (frais logistique des ateliers de formation, frais de transport et des perdiems des TS, OAP, OP

⁴⁷Contractualisation avec des ONG en lieu et place des 39 Agents d'Appui Conseil pour l'Encadrement de proximité des OP, rattachés à la Coordination

⁴⁸Les conventions avec les Instituts de Recherches (IRAD et AVRDC) ont coûté 437 millions FCFA sur des prévisions de dépenses de 89 millions FCFA. En outre, le PADFA a décaissé 1,114 milliards FCFA (environ 2,229 millions USD) en faveur des OAP

⁴⁹Sur une prévision de dépenses de 20 millions FCFA le PADFA a décaissé 171 millions FCFA pour les prestations du Bureau d'Etudes International SUPAGRO et la Coopérative COPERMONDO

⁵⁰Le dépassement est 28% de l'allocation prévue (le PADFA a dépensé 550 millions FCFA sur une prévision de 430 millions FCFA)

⁵¹1,024 millions DTS (environ 800 millions FCA)

- indemnités des Commissions de Passation de Marchés (160 millions FCFA), des dépenses liées à la tenue des COPIL/CCR (102 millions FCFA), les Appui Institutionnels au MINADER (130 millions FCFA), les dépenses de visibilité⁵²du PADFA (123 millions FCFA), la Revue annuelle du PTBA par l'Equipe du Projet (88 millions FCFA), la formation du Personnel du PADFA (122 millions FCFA) et enfin les salaires et indemnités, dont la révision en avril 2014 avec un effet rétroactif sur l'exercice 2014 a induit une augmentation de la masse salariale de 232,800 millions FCFA par rapport aux allocations prévues.
16. A la Clôture du Projet, le ratio Investissement/Fonctionnement est de 1,49 sur une prévision de 1,53 à la Conception; autrement dit, pour 1 USD dépensé en Coût d'Opérations, le PADFA a dépensé 1,49 USD en dépenses assimilables à de l'Investissement (*infrastructures, intrants/semences, subventions aux OP, renforcement de capacités et dispositif d'encadrement des OP*).
 17. Une meilleure synergie dans la programmation des dépenses d'investissements productifs sur les ressources de l'Etat et du FIDA aurait dû permettre d'obtenir un ratio Investissement/Fonctionnement plus appréciable. De plus, l'analyse des ressources planifiées pour le financement des investissements productifs montre que : (a) sur le financement FIDA, un reliquat (148 millions FCFA) de l'allocation de la catégorie Génie Rural (qui finance les infrastructures de production et de commercialisation) n'a pas été dépensé ; (b) sur les ressources du Gouvernement, les ressources programmées sur les mémoires de dépenses du MINADER pour l'acquisition d'intrants/semences ont été très faibles (pas de programmation pour les infrastructures). Entre 2012/2015, seulement 19% des mémoires de dépenses des FCP devaient servir à l'acquisition d'intrants/semences ; malgré cette modeste programmation financière, les réalisations financières effectives ont été faibles⁵³. Alors que les dépenses sur le dispositif de Coordination et de Gestion ont représenté environ 60% des dépenses effectives sur les FCP.
 18. Spécifiquement au financement FIDA, les dépenses ont été évaluées à 9,605 millions FCFA (17,757 millions USD) soit un taux d'exécution financière de 104% de la participation du FIDA en FCFA au coût du PADFA à la Conception. Le profil des dépenses par catégorie se présente comme suit : (a) Génie Rural (21%) ; (b) Equipements et Petits Matériels, (10%) ; (c) Prestations de Service, Etudes, Assistance Technique, Formations, (43%) ; (d) Salaires, Indemnités, Frais de Fonctionnement (25%).
 19. Les charges récurrentes représentent 25% des dépenses sur les ressources du Prêt⁵⁴sur une prévision de 30% avant réallocation et après réallocation des ressources du Prêt. Ce qui s'apparente à une performance s'explique plutôt par le fait que l'allocation prévue et inscrite dans la catégorie « Salaire/indemnités » pour le recrutement des 39 Agents d'Appui Conseil (940 millions FCFA) ait été utilisée partiellement par le PADFA pour faire face à l'augmentation de la masse salariale du personnel du Projet.
 20. **Opérations de Clôture du Projet.**
 21. **Prêt FIDA.** Les dettes à solder et les dépenses à réaliser avant la date de clôture du Prêt ont été évaluées à 349 millions FCFA (environ 644.000 USD).
 22. Le reliquat de l'avance initiale du Compte Désigné à justifier se chiffre 207,500 millions FCFA (435.622 USD). Le plan de recouvrement prévoit la justification des fonds sur 3 DRF.
 23. Sur les activités à réaliser avant la clôture du Projet l'audit final est en cours de réalisation et l'inventaire final des actifs a déjà été réalisé avec l'appui du MINADER.
- a. Qualité de la gestion financière**
24. Sur l'ensemble de la période d'exécution, la gestion financière et comptable du PADFA a été jugée « modérément satisfaisante » par les missions de supervision. Outre les multiples

⁵²Confection de gadgets publicitaires (Polos, parapluie, sacs...), calendriers, d'agenda, de dépliants et de plaques de signalisation

⁵³Sur des prévisions de 240 millions FCFA les acquisitions d'intrants/semences effectuées sur les FCP s'élèvent à 138 millions FCFA

⁵⁴A la Clôture du PADFA, le solde non décaissé sur la catégorie Salaires/indemnités/Fonctionnement sera de 1 millions USD

- mouvements de personnel qui ont affecté les services financiers⁵⁵, il faut noter au titre des complexités de mise en œuvre du PADFA, le fait que les activités du Programme sont réalisées à un niveau décentralisé impliquant des antennes avec un dispositif financier. Dans ce contextuel, il a particulièrement manqué un cadre d'échange au niveau des services financiers qui aurait pu apporter des améliorations significatives dans l'utilisation des outils de gestion comptables et la mobilisation des ressources financières.
25. Dès 2012, au vu des dispositifs fiduciaires existants à l'UCGP et dans les Antennes de Bamenda et Maroua, les missions de supervision ont souligné le risque de gestion que pourrait constituer la gestion comptable et financière du PADFA et les difficultés à assurer un reporting financier fiable. Les processus et procédures de gestion interne étaient insuffisants, l'applicabilité des procédures comptables et de contrôle interne existantes était faible et des difficultés ont été relevées sur l'utilisation du logiciel de gestion au niveau des Antennes. Le recours à une expertise externe d'appui conseil durant deux années après le démarrage et la prise en compte insuffisante des recommandations sur la comptabilité n'ont pas permis d'obtenir des résultats probants dans l'amélioration de la gestion comptable. Les difficultés rencontrées sur l'utilisation du logiciel de gestion financière et une exploitation insuffisante des potentialités (notamment pour la gestion des Actifs et le suivi des engagements) ont affecté la capacité du système d'information financière à renseigner sur l'état des dépenses effectives du Projet par bailleur, par composante et sous composante et établir les Etats Financiers à partir du logiciel de (jusqu'en 2015). Ces difficultés ont aussi affecté l'élaboration des Rapports Financiers Intérimaires périodiques, à transmettre au FIDA.
 26. A la clôture du PADFA, il demeure toujours difficile de concilier les décaissements effectifs de chaque Financier avec les Emplois par composante dans la comptabilité du Projet. A charge tout particulièrement, des préfinancements croisés entre le FIDA et l'Etat, non régularisés dans la comptabilité de chaque Bailleur respectif.
 27. Sur le contrôle financier des Organismes d'Appui aux producteurs (OAP), les missions de supervision ont apprécié tant le dispositif de contrôle mis en place que la matérialité des activités de contrôle, la qualité des résultats obtenus et le suivi effectué des recommandations formulées. Les missions de contrôle financier du PADFA auprès des OAP ont fait l'objet de rapports de missions archivés, de correspondances aux OAP sur les conclusions/recommandations et de suivi des régularisations des dépenses « inéligibles » (au vu de leur nature et/ou de vice dans le processus de Passation de Marchés, d'engagement et de liquidation de la dépense).
 28. Malheureusement, les mêmes efforts n'ont pas été fournis sur le contrôle interne, notamment dans le suivi et la gestion des Mises à Disposition (MAD)⁵⁶, les contrôles de cohérence des comptes de gestion et de bilan et le contrôle de qualité des DRF introduites en remboursement (jusqu'en 2016). Une amélioration est toutefois perceptible en fin de Projet sur la qualité des DRF.
 29. La gestion du Compte Désigné (CD) a été aussi peu efficace jusqu'en fin 2016, avec des dépenses jugées inéligibles par le FIDA, le paiement de taxes à partir du CD et des préfinancements croisés. La faible qualité des DRF⁵⁷ et les délais de signature du Représentant de l'Emprunteur (CAA)⁵⁸ ont rallongé les délais dans la reconstitution des fonds du CD et pénalisé la trésorerie du Projet et cela, dans un contexte où, le PADFA ne planifiait pas la gestion de sa trésorerie (absence de plans de trésorerie) tout en étant confronté à une justification lente des avances de fonds.
 30. Sur toute la période d'exécution du PADFA, les Etats Financiers du Projet ont été certifiés par les auditeurs avec des réserves mineures⁵⁹. Sur la Passation de marchés, les auditeurs, particulièrement pour les exercices 2015 et 2016, ont relevé : i) l'efficacité des méthodes de

⁵⁵(01) RAF licencié ; (01) RAF démissionnaire ; (01) Comptable démissionnaire

⁵⁶Délais de justifications longs, alimentation des Antennes pour des activités par les MAD au lieu réapprovisionnement des comptes bancaires,

⁵⁷Erreurs d'imputation catégorielles, pièces de dépenses transmises incomplètes

⁵⁸ A la RMP, le délai moyen entre la date d'élaboration de la DRF/DPD et la date de signature du Représentant de l'Emprunteur est de 22 jours et le délai moyen entre la date de transmission de la DRF/DPD au FIDA et la date de paiement du FIDA est 36 jours

⁵⁹Réserves en 2015 et 2016 sur des paiements de taxes sur les ressources du FIDA

passation de marchés appliqués par le PADFA, ii) la conformité des marchés passés avec les prévisions du Plans de Passation de Marchés (PPM), et iii) la disponibilité des avis de non objections du FIDA, même si quelques cas de régularisation à posteriori⁶⁰ ont été relevés, et iii) la disponibilité rapports d'évaluations des Commissions de Passation de Marchés et de l'ensemble de la documentation relative au processus de passation de marchés. Tout en relevant la performance dans l'exécution des PPM annuels avec un taux d'exécution moyen de 70%, les missions de supervision ont aussi relevé la nécessité des mises à jour des documents de gestion de la passation de marché (tableau de suivi des marchés, Tableau de mise en œuvre PPM...), l'actualisation des délais de fin sur les contrats d'infrastructures accusant des retards dans leur exécution.

31. Sur les observations des auditeurs sur le contrôle interne, il est à retenir, (a) certains marchés de consultants passés hors PPM (mais avec l'ANO du FIDA); (b) l'élaboration des EF manuellement ; (c) la comptabilisation des avances de fonds aux OPA dans les comptes de charges en lieu et place des comptes d'attente comme le prévoit le manuel de gestion ; (g) les délais accusés pour le reversement des reliquats des Mises à Disposition de fonds ; (h) le fractionnement des marchés (notamment pour les acquisitions d'intrants et matériels agricoles en 2016). Des efforts ont été fournis pour prendre en compte certaines recommandations, notamment celles relativement au fractionnement des marchés, la production à partir de 2015 des EF avec le nouveau logiciel et le reversement/justification des frais de missions.
32. Enfin, il est à retenir que les missions de supervision ont évalué le risque fiduciaire lié à la gestion directe de ressources financières par les Organismes d'Appui aux producteurs (OAP) comme « substantiellement élevée » au regard de leur faible capacité de reddition des comptes, du non-respect des dispositions des conventions en matière de décaissement, des insuffisances dans la qualité des pièces justificatives fournies et de la recevabilité de certaines dépenses au regard des conventions.
33. Le risque fiduciaire lié à la gestion financière de l'UCGP de Yaoundé et des antennes de Maroua a quant à lui été évalué « moyen » sur la période d'exécution du PADFA en prenant en compte les efforts déployés pour le contrôle financier des OAP, le contrôle mensuel des dépenses des Antennes par l'UCGP et la disponibilité et l'exhaustivité globalement des pièces de dépenses (malgré quelques manquements relevés par les analyses des ECD).

b. Enseignements tirés et connaissances générées

34. L'accompagnement fiduciaire du FIDA dès le démarrage doit aider les Services Financiers des Projets à mettre en place un système d'information financière performant, capable d'informer sur les ressources du Projet orienter vers (a) l'investissement productif, (b) le renforcement des capacités, (b) les coûts d'approche/intervention du Projet, incluant tant le dispositif d'encadrement avec les Partenaires d'exécution que la logistique (véhicules, équipements) de l'UGP.
35. L'information financière doit aider le Management tant à visualiser la corrélation entre les coûts opérationnels et les dépenses d'investissements sur le terrain, que s'assurer de l'optimisation des ressources vers des dépenses d'investissement productif.

⁶⁰Marchés Acquisition des consommables et accessoires informatiques Livraison des fournitures de bureau, Fourniture de produits et petits matériels d'entretien, Fourniture et installation d'équipements informatiques au PADFA (Exercice 2016)

Annexe IV. Aperçu du Projet (Format)

INFORMATION DE BASE

Pays	CAMEROUN
Nom du Projet	PADFA

Dates Clés

Approbation du FIDA	Signature	Mise en vigueur	Revue à Tiers-Parcours	Achèvement Initial	Achèvement Réel
	27/09/2010	18/10/2010	N/A	31/12/2017	31/12/2017
Revue à Mi-Parcours	Evaluation Intérimaire	Clôture Originale du Prêt	Clôture Réelle du Prêt		
02/11/2015		30/06/2018	30/06/2018		

Financement du FIDA à la Date de Clôture du Prêt

Prêt	SDR millions	12,650	% déboursé	96,61%
------	--------------	--------	------------	--------

Coûts Réels du PADFA par Bailleur à la Date de Clôture du Prêt FIDA (USD)

Catégorie de Dépenses	Génie Rural	Equipement et Petit Matériels	Prestations de services, études, assistance technique et formation	Salaires, indemnités, frais de fonctionnement	TOTAL
FIDA	3 720 558,50	1 844 782,97	7 693 980,10	4 497 734,22	17 757 055,79
Gouvernement*	429 367,50	874 646,26	976 605,77	1 285 254,34	3 565 874
Bénéficiaires	629 900				629 900
TOTAL	4 149 926,00	2 719 429,23	8 670 585,87	5 782 988,56	21 952 829

NB : Estimation des dépenses (numéraires + taxes) du Gouvernement par catégorie de dépenses sur la base des livres comptables PADFA

Nombre de Bénéficiaires

Total	Direct	Indirect	Femmes	Autre	Autre
-------	--------	----------	--------	-------	-------

Objectif du Projet

Partenaires Nationaux

Agence d'Exécution	
ONG/société civile	
Autre	

ANNEXE VII– Coûts du projet réels

Annexe 7.1 : Tableau des déboursements prévus initiaux ou amendés et déboursements réels, par financier jusqu'à la date de Clôture du Prêt FIDA

Source de financement	Prévus (USD '000)	Approuvé (USD '000)	Décaissé (USD '000)	Pourcentage de décaissement
Prêt FIDA	19 194 467	19 194 467	17 757 056	93%
Gouvernement*	3 630 032	3 630 032	3 565 874	98%
Bénéficiaires*	1 465 565	1 465 565	629 900	43%
Total	24 290 064	24 290 064	21 952 829	90,38%

* taux de change moyen de 1USD=500 FCFA

Annexe 7.2: Tableau des déboursements par Année et par Financier (USD)

Sources de financement	Approbation	Décaissement par Année						TOTAL	Taux de déc.	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017			2018
FIDA	19 194 467	1 515 204	2 352 287	4 335 394	3 476 100	1 834 952	3 362 810	880 309	17 757 056	93%
Gouv	3 630 032	729 167	736 146	416 667	904 747	511 968	267 180		3 565 874	98%
Bénéficiaires	1 465 565			40 962	588 937				629 900	43%
TOTAL	24 290 064	2 244 370	3 088 433	4 793 023	4 969 785	2 346 919	3 629 990	880 309	21 952 829	90%

Annexe 7.3: Tableau des déboursements par Année et par Financier (FCFA)

Sources de financement	Approbation	Décaissement par Année						TOTAL	Taux de déc.	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017			2018
FIDA	9 213 344 256	774 215 448	1 159 768 251	2 130 371 738	2 005 448 100	1 084 782 503	1 945 119 676	506 227 815	9 605 933 531	104%

République du Cameroun
 Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA)
 Project completion report
 Appendix 6: Financial and economic analysis

Gouvernement*	1 742 415 150	350 000 000	353 350 000	200 000 000	434 278 759	245 744 416	128 246 281		1 711 619 456	98%
Bénéficiaires	703 471 108			19 661 845	282 689 915				302 351 760	43%
TOTAL	11 659 230 514	1 124 215 448	1 513 118 251	2 350 033 583	2 722 416 774	1 330 526 919	2 073 365 957	506 227 815	11 619 904 747	99,66%

**Gouvernement : Taxes et Numéraires (Livres Comptables PADFA)*

Annexe 7.4: Dépenses sur le Prêt FIDA

CATEGORIE	DEBOURSE (cfStatus Of Fund du FIDA) DECAISEMENTS au 04 Mai 2018				DRFs EN ATTENTE DE PAIEMENT (DPD/DRF 73)			DETTES FOURNISSEURS AU 07/05/208			DEPENSES A REALISER SUR ACTIVITES DE CLOTURE			TOTAL ENGAGEMENTS FINANCIERS SUR LES RESSOURCES DU PRÊT AU 07/05/2018			
	DTS	USD	CFA	%	DTS	USD	CFA	DTS	USD	CFA	DTS	USD	CFA	DTS	USD	CFA	
Génie Rural	2 535 130,02	3 685 362,32	2 027 540 903,28	92,19	1 199,44	1 724,86	936 700	23 275,33	33 471,31	18 176 855				2 559 604,78	3 720 558,50	2 046 654 458,28	93%
Equipement et petit matériel	1 250 641,91	1 818 079,76	970 298 771,83	84,73	12 128,04	17 440,84	9 471 385	6 440,88	9 262,37	5 030 000				1 269 210,82	1 844 782,97	984 800 156,83	86%
Prest services, études, asstech et for	4 978 811,27	7 237 783,99	3 896 846 243,26	107,67	50 293,74	72 325,42	39 276 875	203 167,97	292 167,73	158 663 938	63 768,52	91 702,96	49 800 000	5 296 041,50	7 693 980,10	4 144 587 056,26	115%
Salaires, indemnités, frais de fonctionnement	2 880 196,82	4 186 991,90	2 261 140 841,63	75,79	64 853,23	93 262,83	50 647 098	73 269,86	105 366,45	57 220 064	77 961,32	112 113,05	60 883 856	3 096 281,22	4 497 734,22	2 429 891 859,63	81%
NON ALLOUE																	
TOTAUX	11 644 780,02	16 928 217,97	9 155 826 760	92,05%	128 474,44	184 753,95	100 332 058	306 154,03	440 267,86	239 090 857	141 729,84	203 816,01	110 683 856	12 221 138,33	17 757 055,79	9 605 933 531	96,61%

*Annexe 7.5 : Dépenses sur les Ressources en numéraires du Gouvernement (Hors Taxes) et Autres Ressources**

Cat	TOTAL 000 FCFA	APPUI A LA PRODUCTION		APPUI A LA COMMERCIALISATION ET LA STRUCTURATION DES FILIERES		COORDINATION ET GESTION DES SAVOIRS		TOTAL 000 USD
		000 FCFA	Taux par rapport au total décaissé pour la composante	000 FCFA	Taux par rapport au total décaissé pour la composante	000 FCFA	Taux par rapport au total décaissé pour la composante	
Génie Civil I	99 978 232	82 178 201	0,00%	12 798 492	0,00%	5 001 539	0,00%	209 892,35
Equipement et Petits Matériels II	488 921 581	313 746 416	0,00%	9 250 175	0,00%	165 924 990	0,00%	1 026 432,42
Prestation de Service, Etudes, Assistance Technique et Formation III	526 906 884	126 017 948	0,00%	23 484 500	0,00%	377 404 436	0,00%	1 106 178,02
Salaires, Indemnités et frais de Fonctionnement IV	585 908 445	72 828 042	0,00%	12 033 532	0,00%	501 046 871	0,00%	1 230 044,75
TOTAL	1 701 715 142	594 770 607	34,95%	57 566 699	3,38%	1 049 377 836	61,67%	3 572 548

Autres Ressources : Remboursement Assurances Véhicules accidenté + Intérêts créditeurs sur Compte Désignés

Annexe 7.6 : Dépenses du PADFA par rapport aux prévisions du COSTAB (FCFA)

	Ass Tech/Ref Cap/Appui - AccpntComp Tech	Génie Rural	Intrants/Semences/Fonds de Subv aux OP	Budget d'intervention /S-E
Prévision COSTAB Hors Taxes (000 USD)	5 412,89	5 964,66	1 168,77	8 175,57
Prévision COSTAB Hors Taxes (FCFA)	2 598 186 588,81	2 863 038 767,42	561 011 346,30	3 924 274 635,81
% par rapport aux Prévisions de dép. Cumulées	26%	29%	6%	39%
Réalisation PADFA (FCFA)	3 675 515 025	2 349 006 218	721 528 241	4 521 953 597
% par rapport aux dép. effectives Cumulées	33%	21%	6%	40%
Ecart par rapport aux Prévision COSTAB	-1 077 328 436,17	514 032 549,14	-160 516 894,70	-597 678 961,65

Annexe 7.7 :

DEPENSES SUR LA FORMATION PAR SOUS/COMPOSANTE (FCFA)

	Prévu	2011-oct2015	oct/dec 2015	2016	2017/2018	TOTAL
Renforcement des capacités organisationnelles						
- Convention Sup Agro/COOPERMONDO :	20 206 404	112 000 587		13 980 082	45 986 862	171 967 531
- Convention OAP + Suivi OAP	0	901 526 200		213 151 930		1 114 678 130
- Form OP/Ref Cap Org	430 988 628	518 000 000		4 589 600		522 589 600
- visibilité OP		27 773 000				27 773 000
Intensification des Productions						
	Prévu	2013	2015	2016	2017	TOTAL
- Instituts:	88 388 109	215 700 000	115 800 000	105 600 000		437 100 000
- Ass Tech CEP:		17 944 000				17 944 000
	Prévu	2011-oct2015	oct/dec 2015	2016	2017/2018	TOTAL
- Form OP/intensif. Des Prod	669 923 227	118 921 343				118 921 343
						-
AHA et maîtrise de l'eau						
	Prévu	2011-oct2015	oct/dec 2015	2016	2017/2018	TOTAL
- Etudes AHA	41 578 648	111 154 445		35 799 069	46 516 950	193 470 464
- Form OP/AHA	32 865 275	53 294 235				53 294 235

Annexe 7.8:

EXECUTION BUDGETAIRES CUMULEE 2012/2018 (FCFA)

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	TOTAL
Génie Civil	10	4 007 000	1 937 156 332	773 379 835	0	165 000	889 276	0	4 996 975	2 720 594 428
Equipement et PetitsMatériels	163 938 583	750 852 188	69 963 735	289 479 426	0	47 910 174	207 519 478	59 403 768	99 043 989	1 688 111 341
Prestation de Service, Etudes, Assistance Technique et Formation	2 059 859 364	696 194 189	307 533 622	352 362 108	52 579 311	126 472 804	308 071 106	35 935 461	647 437 573	4 586 445 538
Salaires, Indemnités et frais de Fonctionnement	30 796 221	282 830 557	271 926 173	12 154 880	50 000	199 200 628	1 678 586 715	545 833 142	274 072 148	3 295 450 464
TOTAL	2 254 594 178	1 733 883 934	2 586 579 862	1 427 376 249	52 629 311	373 748 606	2 195 066 575	641 172 371	1 025 550 685	12 290 601 771

Source : Logiciel de Gestion Financière du PADFA

EXECUTION BUDGETAIRE EN FCFA SUR LES COMPOSANTES TECHNIQUES (HORS DEPENSES DE SALAIRES/INDEMNITES /FONCTIONNEMENT)

Analytique - Composante	Financement	Montant COSTAB (hors Sal/Fonct/indem)	MontantRéalisation	Ecart	% (Réalisation)
APPUI A LA PRODUCTION	Renforcement des capacitésorganisati onelles	575 710 069	2 223 797 957	-1 648 087 888	386%
	Intensification des Productions	1 668 784 165	754 859 188	913 924 977	45%
	AHA et maîtrise de l'eau	3 142 138 845	2 314 653 689	827 485 156	74%
Total APPUI A LA PRODUCTION		7 342 069 375	5 293 310 834	93 322 244	72,10%
APPUI COMMERCIAL ISATION ET STRUCTURAT	Amélioration du Stockage et de l'amélioration des Produits	1 162 898 089	1 415 221 369	-252 323 280	122%

ION DES FILIERES	Amélioration de l'Accès aux marchés	478 702 096	52 579 311	426 122 785	11%
	Structuration des Filières	146 423 843	174 547 978	-28 124 135	119%
Total APPUI COMMERCIALISATION ET STRUCTURATION DES FILIERES		2 269 855 763	1 642 348 658	145 675 371	72,35%
TOTAL		9 611 925 138	6 935 659 492		

Source : Informations du logiciel de Gestion Financière du PADFA

EXECUTION BUDGETAIRE SUR LA COMPOSANTE COORDINATION ET GESTION (FCFA)

		Montant COSTAB	Montant Réalisation	Ecart	% (Réalisation)
COORDINATION DU PROJET ET LA GESTION DES SAVOIRS	UGP/Antennes Régionales	1 352 389 749	2 836 238 946	-1 483 849 197	210%
	S/E	694 834 586	1 025 550 685	-330 716 099	148%
Total COORDINATION DU PROJET ET LA GESTION DES SAVOIRS		2 047 224 336	3 861 789 631	-1 814 565 295	188,64%

Source : Informations du logiciel de Gestion Financière du PADFA

Appendix 8: Etat d'avancement matériel

Résultats	Indicateurs clés de performances	Unités	A LA RMP				A L'ACHEVEMENT			
			Valeur cible	Valeur réalisée à la RMP (oct 2015)	Taux de réalisation à la RMP	COMMENTAIRE	Réalisation 2017	Réalisation fin de projet		
								Réalisation	%	
Résultat 1 : Les capacités de gestion et organisationnelles des organisations de producteurs/trices de riz et d'oignon sont renforcées et pérennisées	1 190 GIC accompagnés par le projet	GIC	1190	1276	100%	RAS	29 coopératives accompagnées	1276 OP (GIC) Et 39 coopératives	100% et plus	
	1-2.2380 Membres de GICs formés dont 30% de femmes et de jeunes formés en gestion et organisation et ont participé à des visites d'échanges	Membres	2380	2527	100%	RAS	RAS	2527 (60 % hommes, 40 % femmes et 26 % jeunes)	100% et plus	
	1-3.358 Membres de comité de gestion d'union formés dont 30% de femmes et de jeunes en gestion organisationnelle et administrative	Membres	358	0	0%	o/N/A en raison de l'adoption de l'acte OHADA	220 (111 membres du CA, 54 membres du CS et 55 simples membres), des coopératives formés et 66 ont participé aux forums et visites d'échange	220 formés	58%	
	1-4. 21 Membres de fédération et 4 membres de PLANOPAC formés	Membres	25	0	0%	RAS	6 membres des collectifs d'acteurs de filières ont participé à un voyage d'échange au Sénégal	6 membres des collectifs formés	28%	

Résultats	Indicateurs clés de performances	Unités	A LA RMP				A L'ACHEVEMENT		
			Valeur cible	Valeur réalisée à la RMP (oct 2015)	Taux de réalisation à la RMP	COMMENTAIRE	Réalisation 2017	Réalisation fin de projet	
								Réalisation	%
					50%				71,50%
Résultat 2 : La productivité et la production du riz et de l'oignon sont améliorées	2-1.2860 Producteurs sont formés en technique de production au sein des GIC (dont 30% de femme et de jeune)	Producteurs	2360	2527	100%	RAS	80 producteurs formés en techniques de production.	2607 Producteurs formés en technique et technologie spécifique	91,2%
	2-2.40 Techniciens Spécialisés départementaux recyclés et disponible pour répondre aux besoins des producteurs	Techniciens	40	40	100%	RAS	32 (12 CEP, 11 Producteurs, 09 GR)	40 Techniciens Spécialisés formé et disponible pour l'encadrement des producteurs	100%
	2-3.950 (Riz) et 350 (Oignon) producteurs formés dans les CEP	Producteurs	1300	1880	100%	o 1180 producteurs de riz et 700 producteurs d'oignon formés dans les CEP ; soit des taux de réalisation respectifs (124% et 200%) ;	2340 producteurs formés dans les CEP soit 1440 (riz) et 900 (oignon)	2610 riz et 1600 oignon	100% et plus
	2-4. 1 260 ha (Riz) et 840 ha (Oignon) cultivés avec des semences améliorées et certifiées	Ha	1260	0	0%	RAS	556,4 Ha de riz et 78 Ha d'oignon appuyé par le projet en semences améliorées	7 126,9 ha (Riz) et 286,3 ha (Oignon)	100% et plus pour le riz 34,1 % oignon
					60%				85,06%
Résultat 3 : Les infrastructures agricoles hydro sont	3-1. 176 Bas-fonds cultivés, soit 1 208 ha de bas-fonds aménagés et/ou réhabilités	Bas-fonds	176	49	28%	49 sites (27.8%) de bas fonds répertoriés			

Résultats	Indicateurs clés de performances	Unités	A LA RMP				A L'ACHEVEMENT		
			Valeur cible	Valeur réalisée à la RMP (oct 2015)	Taux de réalisation à la RMP	COMMENTAIRE	Réalisation 2017	Réalisation fin de projet	
								Réalisation	%
développées et la maîtrise de l'eau assurée		Ha	1575	328	21%	328 ha de bas fonds aménagés/réhabilités (20.8%)	113,78 ha Travaux d'aménagement agricole finalisés et réceptionnés, 132,5 ha d'AHA réalisés, 313,34 d'ha réceptionnés définitivement	12 bas-fonds, avec 729,24 ha aménagés (187,24 à Bamenda et 542 Maroua)	60,37%
	3-2.75 % des plans d'entretiens des aménagements hydro agricole sont réalisé	%	75	26,53	35%	o 13 plans réalisés	100 % des plans d'entretiens des aménagements hydro agricole sont réalisé	100 % des plans d'entretiens des aménagements hydro agricole sont réalisé	100%
	3-3.210 Aires de battage et 14 km de piste de désenclavement des sites de production sont réalisés	Aires	210	9	4%	RAS	33 Aires de battages et 72 bâches de 60 m2	33 Aires de battage + 13 à Sitibirili convertis en 72 bâches) et 4 km de piste de désenclavement	22 % pour les aires de battage et 28,6% pour les Pistes
		Km	61	4	7%	RAS	4 km de piste de désenclavement réceptionnés		
	3-4. 107 Comités de gestion mis en place	Comité	207	13	6%	13 comités de gestion de l'eau mis en place et fonctionnels 520 auxiliaires de gestion formés (6.3%)	5 Comités de gestion de l'eau formés dans l'antenne de Maroua, 103 auxiliaires de gestion formés	Tous les bas-fonds suivis ont un Comités de gestion de l'eau mis en place et fonctionnels, 863 auxiliaires de gestion formés	100%
				17%				62,20%	

Résultats	Indicateurs clés de performances	Unités	A LA RMP				A L'ACHEVEMENT		
			Valeur cible	Valeur réalisée à la RMP (oct 2015)	Taux de réalisation à la RMP	COMMENTAIRE	Réalisation 2017	Réalisation fin de projet	
								Réalisation	%
Résultat 4: Le stockage et la transformation des produits sont améliorés	4-1. 30 Magasins de stockage de riz réhabilités et 140 nouveaux bâtiments construits, pour une superficie de 5700 m2	m2	6900	1400	20%	○ 04 magasins de riz construits et réhabilités (13%) d'une superficie de 1400 m ²	6 nouveaux magasins de stockage de riz construits, pour une superficie de 1160 m2	2 magasin de riz réhabilités et 14 nouveaux bâtiments construits pour une superficie de 3730 m2	65,44%
	4-2.8 Magasins améliorés de stockage d'oignon sont construits et gérés par les producteurs	Magasins	8	2	25%	02 magasins d'oignons construits (25%) d'une superficie de 600 m ²	2 nouveaux magasins de stockage construits, pour une superficie de 510,30 m2	7 Magasins améliorés de stockage d'oignon sont construits et gérés par les producteurs 1786,05 m2	87,50%
	4-3.22 Equipements de transformation	Equipements	350	6	2%	○ 6 équipements de transformation remis aux producteurs (4 batteuses et 2 décortiqueuses) (1.71%)	16 équipements de transformation (9 décortiqueuses et 07 batteuses)	26 équipements de transformation (13 décortiqueuses et 13 batteuses)	100% et plus
	4-4. 35 Transformateurs ayant suivi avec succès une formation technique	Transformateurs	35	0	0%	RAS	41 artisans opérateurs de décortiqueuses et motoculteurs formés	41 Transformateurs ayant suivi avec succès une formation technique	100% et plus
					12%				88,24%
	5-1. Au moins une norme adoptée pour chacun des deux produits cibles	normes	1	0	0%	N/A			

Résultats	Indicateurs clés de performances	Unités	A LA RMP				A L'ACHEVEMENT		
			Valeur cible	Valeur réalisée à la RMP (oct 2015)	Taux de réalisation à la RMP	COMMENTAIRE	Réalisation 2017	Réalisation fin de projet	
								Réalisation	%
Résultat 5 : L'accès aux différents marchés est amélioré	5-2. Un SIM fonctionnel	système	1	0	0%	Stratégie SIM élaborée et validée	Deux groupes WhatsApp mis sur pied regroupant les acteurs des deux filières	02 groupes WhatsApp mis sur pied regroupant les acteurs des deux filières	
Résultat 6 : Le pilotage des deux filières est opérationnel	6-1. Au moins un cadre de pilotage crée est fonctionnel	cadre	1	0	0%	RAS	Six cadres de pilotage créés		100%
Moyenne générale						23%			82%

Appendix 9: Données SYGRI

Tableau 1 : Niveaux des indicateurs SYGRI en 2012 et 2018

N°	CARACTERISTIQUES SOCIOECONOMIQUES DES MENAGES		NOMBRE /TAUX	
			2012	2018
1	Ménages dirigés par des femmes		18%	17%
2	Taille moyenne des ménages		6	5.5
3	Nombre d'enfants de moins de 5 ans pesés et mesurés :			
		Filles (%).....	48%	50%
		Garçons (%).....	52%	50%
4	Membres des ménages sachant lire et comprendre			
		Hommes.....	32%	48%
		Femmes	18%	31%
		Garçons de 15 à 24 ans.....	67%	76%
		Filles de 15 à 24 ans.....	46%	48%
5	Nature du sol des habitations des ménages			
		Terre ou sable.....	94%	85%
		Ciment	6%	14%
6.	Sources d'eau de consommation			
	6.1 Sources saines		42%	56%
		Forage.....	26%	45%
		Puits protégé	4%	03%
		Eau publique	7%	06%
		Eau dans la maison	1%	01%
		Source protégée.....	4%	00%
	6.2 Sources insalubres		58%	44%
		Puits creusés non protégés	22%	16%
		Sources non protégées.....	13%	07%
		Rivières/Etangs et Eau de pluie	23%	21%
7	Assainissement			
		Ménages disposant de latrine traditionnelle.....	83%	81%
		Ménages disposant de latrine VIP	01%	-
		Ménages disposant de latrine à chasse d'eau	-	01%
		Ménages utilisant la brousse pour se soulager	16%	18%
8	Sources d'énergie pour la cuisson des aliments			
		Bois de chauffe	98%	96%
		Charbon.....	0.4%	03%
		Gaz naturel	0.7%	01%
9	Ménages disposant de certains équipements			
		Téléphone.....	58%	73%
		Radio	49%	23%
		Electricité	20%	30%
		Téléviseur	13%	13%
		Réfrigérateur	01%	02%
10	Ménages disposant de moyens de transport mécaniques			
		Vélo	29%	24%
		Moto.....	19%	27%
		Voiture.....	02%	02%
		Pirogue.....	02%	00%
11	Ménages pratiquant l'agriculture		99%	
	Outils utilisés pour cultiver la terre			
		Outils à main	82%	88%
		Charrue à traction animale	18%	12%
12	Ménages élevant du bétail			
		Volaille	80%	51%
		Caprins	51%	45%
		Ovins.....	21%	25%

N°	CARACTERISTIQUES SOCIOECONOMIQUES DES MENAGES	NOMBRE /TAUX	
		2012	2018
	Bovins	17%	18%
	Porcins.....	17%	07%
	Autres	12%	08%
a Malnutrition chronique			
	Filles	32%	31%
	Garçons	38%	36%
	Total	35%	33%
b Malnutrition aigue			
	Filles	08%	09%
	Garçons	10%	10%
	Total	09%	09%
c Insuffisance pondérale			
	Filles	14%	18%
	Garçons	20%	19%
	Total	17%	18%
Périodes disette et durée moyenne au niveau des ménages			
i	Première période de disette	48%	76%
	<i>Durée moyenne ... (.... Mois)</i>	4 mois	5.3 mois
ii	Deuxième période de disette	02%	05%
	<i>Durée moyenne ... (..... mois)</i>	3.1 mois	9 mois
Distribution des femmes chefs de ménage			
	Pourcentage des ménages dirigés par des femmes répertoriés dans les deux classes les plus riches	20%	29%

Appendice 10 : Taux de rentabilité interne du Projet

36. Le PADFA a été conçu dans l'objectif de réduire la pauvreté en milieu rural et d'améliorer la sécurité alimentaire à travers le développement durable et la compétitivité des filières riz (bas-fonds, pluvial) et oignon. Spécifiquement, il visait à augmenter la production de riz et d'oignon et à améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des produits susmentionnés. Dans le but de réaliser ses objectifs, le PADFA a appuyé des investissements productifs par la composante A, Appui à la production à travers l'intensification des productions, la réalisation d'infrastructures hydroagricoles et de maîtrise de l'eau (respectivement les sous-composantes A.2 et A3) et par la composante B, Amélioration du stockage et de la transformation des produits (sous-composante B1). D'autres investissements non productifs tels que la réalisation de quatre kilomètres de pistes de désenclavement, les formations et les visites d'échanges d'expériences ont été également appuyés par le projet.

37. Comme à la formulation, Une analyse financière et économique des investissements du PADFA a été conduite à l'achèvement afin de mesurer les effets du projet sur les activités économiques des bénéficiaires et sur l'économie du pays dans son ensemble.

A. Analyse financière des investissements du PADFA

38. **Méthodologie et hypothèses.** Cette analyse suit la méthodologie standard développé par J.Price Gittinger, analyse financière et économique des projets agricoles (1982) et est aligné aux récentes lignes directrices développées par le FIDA⁶¹. La méthodologie utilisée est une analyse coûts-bénéfices. Les étapes suivantes ont été suivies pour établir l'analyse financière.

(i) L'identification des avantages et les coûts engagés par le projet;

(ii) La comparaison des flux d'avantages/de trésorerie et coûts et les différences entre les résultats obtenus en situation « Avec projet » et « Sans projet » afin d'obtenir l'augmentation des avantages nets du projet « Situation additionnelle »⁶² ;

(ii) Le calcul des indicateurs de rentabilité financière du projet tel que la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne financier (TRI) et le Ratio (B/C), les switchings values coûts, bénéfiques (SVC, SVB), qui sont des critères pour juger les investissements du PADFA positifs ou négatifs.

39. **Identification des avantages et coûts :** Les activités du projet devraient générer trois principaux flux d'avantages : (i) **les prestations des agriculteurs**, telles que l'augmentation des rendements des cultures riz et oignon, l'amélioration des revenus, la qualité des produits, la résilience à la variabilité et aux risques climatiques à travers des variétés améliorées, ainsi que des avantages sociaux les plus intangibles tels que l'amélioration de la sécurité alimentaire et la nutrition, le renforcement du capital humain et l'autonomisation des femmes ; (ii) **les activités génératrices de revenus des GIC/coopératives /avantages communautaires**, tels que les revenus supplémentaires générés par le biais de la conservation, stockage, transformation de riz et de l'oignon, ainsi que le développement des capacités de gestion ; (iii) **les avantages pour l'environnement**, tels que la protection des ressources naturelles et la réduction des émissions de gaz à effet de serre par l'utilisation de technologies durables mais dont les bénéfices n'ont pas été pris en compte dans le cadre du présent analyse du faite que le projet a été jugé à faible impact sur l'environnement (projet de catégorie B). Les principaux canaux pour la réalisation de ces flux d'avantages sont à travers les activités de la sous composante A.2, intensification de la production et B1, amélioration du stockage et de la transformation des produits.

40. Pour les producteurs agricoles d'oignon et de riz, les gains de productivité et de revenus supplémentaires ont été réalisées grâce à : (i) **l'appui à la production durable** sur environ 16000 ha⁶³

⁶¹ IFAD Internal guidelines, Economic and financial analysis of rural investments projects (case studies 3).

⁶² Les détails sont présentés en annexe fichier Excel joint

⁶³ Les bénéficiaires ont reçu du projet des appuis sur plusieurs cycles de production

pour laquelle les semences améliorées, d'autres intrants (engrais, produits phytosanitaires), petits outillages agricoles ont été subventionnés et les services d'appui conseil fournis; pour les GIC et coopératives de groupage, stockage et transformation de riz et de l'oignon; **(ii) l'appui au stockage(warrantage) et à la transformation de 13 coopératives de riz** qui ont bénéficié d'infrastructures de stockage et d'équipements de transformation; **(iii) l'appui au stockage (warrantage) d'oignon de 7 coopératives** à travers la fourniture des magasins de stockage appropriés et des équipements; et **(iv) l'amélioration de la conservation/transformation de l'oignon** par l'accompagnement de trois sous-projets de GIC. .

41. Les modèles suivants ont servis à bâtir l'analyse financière du projet⁶⁴: (i) production de semences améliorées de riz de bas fond; (ii) production de semences améliorées de riz en pluvial; (iii) production de riz de bas fond; (iv) production de riz pluvial; (v) stockage, décorticage de riz (vi) production de semences améliorées d'oignon; (vii) Production d'oignon; (viii) Conservation, transformation d'oignon; (ix) stockage, commercialisation d'oignon (warrantage), qui représentent les activités productives appuyées par le projet à travers la diffusion et l'adoption de nouvelles technologies (semences, engrais, équipements et infrastructures plus performant, formations..).

Filière riz

42. **Modèles de production de semences améliorées de riz et production de riz de consommation en pluvial** à travers la diffusion de semences améliorées, d'engrais, produits phytosanitaires de qualité et matériels agricoles. Au cours des réunions d'échanges tenues sur le terrain, les groupements de producteurs appuyés ont confirmé l'augmentation de leurs rendements et revenus avec l'adoption du paquet technologique (60kg de semences de base/certifiées, 300 kg d'engrais, et 2-3 litres de produits phytosanitaires par hectare, formation technique et en gestion)⁶⁵ reçu du PADFA. Avant l'appui du PADFA, les producteurs de semences de riz comme de riz de consommation, produisaient tous du riz de consommation avec des semences non améliorées, utilisaient peu ou pas d'engrais, ni de produits de traitements de qualité avec pour résultats l'obtention de faibles rendements et des prix non rémunérateurs (pas de contrôle sur le taux d'humidité du paddy). Ces résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 1 : Synthèse des budgets de culture de riz en pluvial sur 1ha

	Unité	Production de semences améliorées de riz en pluvial				Production de riz de consommation en pluvial			
		Sans projet ⁶⁶	Avec projet	Additionnel		Sans projet	Avec projet	Additionnel	
Rendement	Kg/ha	-	2 800	2 800	100% dû au projet	1 230	3 500	2 270	185%
Coût de production	FCFA/kg	-	261	-	100% dû au projet	293	154	- 139	-47%
Valeur de la production totale	FCFA/ha	135 349	887 428	752 079	+556%	135 349	480 631	345 282	+255 %
Charges ⁶⁷	FCFA/ha	329 975	629 948	299 973	+91%	329 975	504 935	174 959	+53%
Revenu familial	FCFA/ha	53 748	317 430	263 682	+491%	53 748	154 484	100 736	+187 %
VAN @12%	FCFA	1 080 211				772 178			
VAN @12%	USD	1 920				1 372			
B/C		1,30				0,86			

⁶⁴ Données collectées auprès des acteurs lors des visites de terrain, de la base de données du PADFA

⁶⁵ Les données disponibles n'ont pas permis de reconstituer les appuis reçus par bénéficiaire et par sexe.

⁶⁶ La situation sans projet correspond à la production de riz de consommation en pluvial

⁶⁷ Valorise le coût de la main d'œuvre familiale

SVB		-23%	17%
SVC		30%	-14%

43. L'analyse des budgets de culture du modèle production de semences de riz et riz de consommation démontre clairement la pertinence des appuis du PADFA. Cependant les résultats financiers de la production de riz de consommation en pluvial montre que les coûts en intrants, petits outils agricoles engagés par rapport aux bénéfices générés par les exploitations ont été peu efficient (ratio bénéfices-coûts inférieur à 1), avec une nécessité de réduire les éléments de coûts de 17%, ou amélioré les bénéfices de 21%, malgré que l'on note une augmentation des revenus des bénéficiaires touchés. Ces résultats confirment les hypothèses émises à la formulation du projet sur la faible rémunération de la production de riz, surtout en pluvial.

44. **Modèles de production de semences améliorées de riz et production de riz de consommation dans les bas-fonds.** L'aménagement de certains bas-fonds, la distribution de semences améliorées, d'engrais et pesticides de qualité, de matériels agricoles, l'encadrement par les AAC ont été les apports du PADFA. Les semences non améliorées locales à faible rendement, des pesticides de faible qualité étaient utilisées avant l'appui du projet, avec des difficultés de gestion de l'eau pour l'irrigation. L'analyse des modèles d'exploitation semences et riz de consommation produites dans les bas fond démontre une bonne viabilité financière même si une meilleure approche d'intervention du projet dans les bas fond pouvait permettre d'obtenir de meilleure résultat. Ci-dessous les résultats financiers présentés :

Tableau 2 : Budgets de production de semences de riz et production de riz de consommation dans les bas-fonds sur 1ha

	Unité	Production de semences améliorées de riz de bas-fond				Production de riz de bas-fond pour la consommation			
		Sans projet ⁶⁸	Avec projet	Additionnel		Sans projet	Avec projet	Additionnel	
Rendement	Kg/ha	-	3500	3500	100% dû au projet	3500	6000	2 500	+71%
Coût de production	FCFA/kg	-	212	-	100% dû au projet	166	108	- 58	-35%
Valeur de la production totale	FCFA/ha	385 140	1 039960	654 820	+170%	385140	823 939	438 799	+114%
Charges ⁶⁹	FCFA/ha	533 667	695 547	161 880	+30%	533667	606 915	73 248	+14%
Revenu familial	FCFA /ha	130 555	532 163	401 609	+308%	130555	338 194	207 640	+159%
VAN @12%	FCFA	2 176 097				1 226 513			
VAN @12%	USD	3 867				2 180			
B/C		1,30				1,08			
SVB		-23%				-7%			
SVC		30%				8%			

⁶⁸ La situation sans projet correspond à la production de riz de bas fond pour la consommation

⁶⁹ Valorise le coût de la main d'œuvre familiale

45. **Stockage (warrantage) et décortilage de riz.** Les coopératives de producteurs de riz ont bénéficié de magasins multifonctionnels compartimentés d'environ 250-287 tonnes de capacité, des équipements pour le décortilage de riz. Le warrantage est une opération qui consistait à obtenir du crédit de quelques mois soit la moitié de la valeur du stock de riz apporté, cessible par l'institution financière/coopérative en cas de défaillance du producteur emprunteur. Le warrantage pratiqué par les coopératives de riz semble timidement prendre le pas, du fait des difficultés à mobiliser les institutions financières. Avant l'appui du projet les producteurs aujourd'hui membre des coopératives, vendaient individuel leur riz en paddy. Aujourd'hui grâce aux appuis reçus en équipements, une grande partie de leur production est stocké, transformée et vendue à meilleur prix soit 300FCFA le kg de riz blanc contre 120 FCFA le kilo de paddy stocké et commercialisé.

Tableau: Synthèse des résultats financiers du stockage, transformation de riz par une coopérative d'environ 50-60 membres.

	Unité	Stockage, décortilage de riz par les coopératives			
		Sans projet ⁷⁰	Avec projet	Additionnel	
Quantité de riz blanc stocké et/ou transformé en riz blanc	Kg/an	–	61 500	61500	100% dû au projet
Valeur de la production	FCFA /an	6 912 000	18 480 750	11 568 750	+167%
Charges	FCFA /an	5 188 800	12 137 250	6 948 450	+134%
Cash-flow additionnel	FCFA/an	4 635 300			
VAN @12%	FCFA	4 776 267			
VAN @12%	USD	8 488			
TRI		19,8%			
B/C		1,18			
SVB		-15%			
SVC		18%			

Filière oignon

46. **Production de semences améliorées d'oignon et production de bulbe d'oignon.** Les meilleurs avantages financiers d'appui à la production obtenus par le projet ont été ceux des appuis à la production d'oignon de loin l'activité qui a montré le meilleur potentiel au niveau du revenu additionnel généré et des retombées économiques. Ceci grâce à la diffusion des semences améliorées, des engrais spécifiques au maraichage (NPK 18 46 00 à 70% plus le NPK 00-00-50 +S à 30%, le DAP) et produits de traitements spécifiques au traitement de l'oignon. Il faut également noter que la mise à disposition des infrastructures de stockage d'oignon dont ont bénéficié les coopératives est aujourd'hui un grand atout pour les producteurs à améliorer leurs bénéfices, même si cela nécessite un accompagnement en termes de mise en relation commercial, des partenariats avec les Institutions financières qui a timidement démarré avec quelques coopératives.

⁷⁰ La situation sans projet correspond à la commercialisation du paddy à la récolte.

Tableau 3 : Synthèse des avantages financiers pour la production de semences graines et bulbe d'oignon sur 1ha

	Unité	Production de semences améliorées d'oignon (graines)				Production de bulbe d'oignon			
		Sans projet ⁷¹	Avec projet	Additionnel		Sans projet	Avec projet	Additionnel	
Rendement	Kg/ha	–	200	200	100% dû au projet	12 420	21 000	2 270	+69%
Coût de production	FCFA/kg	–	16 337		–	126	99	-27	-21%
Valeur de la production	FCFA/ha	1378048	6 672 700	5 294 652	384%	1 37048	3 379 730	2 001 682	145%
Charges ⁷²	FCFA/ha	1275638	3 267 306	1 991 668	156%	1 27638	2 281 759	1006121	79%
Revenu familial ⁷³	FCFA/ha	214 997	2 55706	2 338 709	1088 %	214 997	847 759	632 762	294%
VAN @12%	FCFA	7 830 758				1 713 689			
VAN @12%	USD	13 916				3 045			
TRI		38,4%				29%			
B/C		1,35				1,15			
SVB		-26%				-26%			
SVC		35%				15%			

47. **Transformation de l'oignon.** Avant le projet les transformateurs d'oignon travaillaient manuellement et pratiquaient le séchage au soleil avec pour conséquence un coût élevé pour la main d'œuvre et une faible qualité des produits commercialisés. L'appui du PADFA aux unités de transformation d'oignon en poudre a permis à ces dernières d'améliorer (i) la technologie de transformation par des équipements performants (Découpeuse, séchoir, broyeuse, scelleuse), (ii) le contrôle-qualité de la matière première, l'hygiène en milieu de travail ;(ii) le conditionnement et la commercialisation du produit fini, ce qui se traduit par une augmentation de la production de poudre et une augmentation de revenus des entreprises appuyés. Les résultats financiers obtenus démontrent une viabilité financière des appuis apportés pour la transformation de l'oignon

Tableau 4: Résultats financiers d'une unité de production de poudre d'oignon

	Unité	Transformation d'oignon en poudre			
		Sans projet	Avec projet	Additionnel	
Quantité d'oignon transformé	Kg/an	1 800	4 800	3 000	+167%
Production de poudre d'oignon	Kg/an	150	400	250	+165%
Coût de production	FCFA/kg	6670	5 083	-1 587	-24%
Valeur de la production	FCFA/cycle	1500000	4 000 000	2 500 000	+167%

⁷¹ La situation sans projet correspond à la production de bulbe d'oignon pour la consommation

⁷² Valorise le coût de la main d'œuvre familiale

⁷³ Les producteurs de semences d'oignon ont l'avantage d'obtenir en plus des graines de semences, des bulbes d'oignon. Du fait de la pénibilité pour produire les semences d'oignon de très petite superficie sont emblavées.

Charges	FCFA/cycle	1000500	2 033 333	1 032 833	+103%
Cash-flow additionnel	FCFA	1 795 167			
VAN @12%,	FCFA	4 416 644			
VAN @12%	USD	7 849			
TRI		37%			
B/C		1,31			
SVB		-24%			
SVC		31%			

48. **Stockage d'oignon (warrantage).** Les coopératives de producteurs d'oignon ont bénéficié d'infrastructures adaptées à la conservation d'oignon d'une capacité d'environ 300-350 tonnes et formés au warrantage. Le même principe des coopératives riz est aussi pratiqué par les coopératives de producteurs d'oignon, mais avec beaucoup plus d'engouements. Les sacs d'oignon sont déposés/entreposés par les producteurs dans les magasins construits par le projet à cet effet. Les stocks d'oignon sont ensuite revendus en période de soudure à un meilleur prix ce qui permet au producteur emprunteur de rembourser son crédit. L'avantage de cette approche était de permettre aux producteurs d'éviter de brader leur production à la récolte. Les crédits/avances reçues leur permettent aujourd'hui de répondre aisément au besoin de scolarité, en soins de santé, d'acheter des intrants agricoles. Ce modèle malgré qu'il n'ait pas été beaucoup pratiqué avant l'achèvement du projet, présente des avantages financiers importants pour les producteurs. Les avantages financiers sont présentés ci-dessous.

Tableau 5: Analyse financière du modèle de stockage, commercialisation d'oignon par les coopératives. (30-40 membres)

	Unité	Stockage et commercialisation d'oignon			
		Sans projet	Avec projet	Additionnel	
Perte liée au stockage	Kg	40%	20%	-20%	-50%
Quantité stockée et commercialisée par an	Kg	34 632	46 176	11 544	+33%
Valeur de la production	FCFA/an	8 658 000	17 219 800	8 561 800	+99%
Charges	FCFA/an	5 170 500	9 033 820	3 863 320	+75%
Cash-flow additionnel	FCFA	4 713 480			
VAN @12%	FCFA	10 706 522			
VAN @12%	USD	19 027			
TRI	%	34,1%			
B/C		1,49			
SVB		-33%			
SVC		49%			

49. Globalement, la distribution des semences améliorées de qualité, d'engrais et produits de traitements adaptés et un appui accompagnement de proximité à travers les AAC est une des meilleures réalisations du PADFA car on note une expansion de variété améliorée de riz et d'oignon à haut rendement dans la zone d'intervention du projet ce qui a permis d'augmenter les rendements et revenus (hausse des prix par le contrôle du taux d'humidité pour le riz, le stockage/conservation de l'oignon) des bénéficiaires et non bénéficiaires du projet.

P. B. Analyse économique ex-post du PADFA

50. La mission, malgré les difficultés liées à la fiabilité des données mises à sa disposition, a tenté de réaliser l'analyse économique du PADFA.

51. **Méthologie et hypothèses.** Comme l'analyse financière, l'analyse économique a comparé la situation « avec projet » à la situation « sans le projet », le résultat imputable au projet étant les bénéfices nets additionnels. Les avantages économiques du projet ont été estimés en utilisant les résultats des modèles économiques et les coûts économiques imputables au projet.

52. L'analyse économique a été bâtie sur les hypothèses suivantes : (i) la période considérée est de 20 ans correspondant à la durée de vie des infrastructures-hydroagricoles et de stockage pris comme l'investissement à cycle de vie le plus long ;(ii) les prix financiers et les coûts ont été convertis en valeurs économiques en supprimant les taxes, les subventions et autres transferts; (iii) les coûts des deux composantes techniques déduits des appuis directs apportés aux producteurs, GIC et coopératives afin d'éviter de prendre doublement en compte les coûts déjà contenus dans les modèles d'exploitation/ entreprises, 5% du coût du projet (années 8 à 20) en coût récurrent pour refléter les coûts qu'engendre le secteur public pour l'appui conseil après clôture du projet (iv) 100% des revenus additionnels dus au projets ; (v) coût économique du travail correspond à 75%⁷⁴ du coût salarial financier; (vi) coût d'opportunité du capital à long terme retenu est de 12% comme à la formulation du projet pour une meilleure appréciation des résultats enregistrés par le projet ; (vii) taux de change de référence estimé à 627,4 FCFA pour 1 dollar US sur la base des données de la Banque mondiale⁷⁵ à partir du volume des importations et exportations et les droits et taxes sur les importations et les exportations au Cameroun,

53. Des facteurs de conversion sur la base des déductions faites des taxes, droits de douanes, marge prises par les différents intermédiaires sur les prix financiers sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Facteur de conversion	
Facteur de conversion standard	1,12
Semences et intrants locaux	1,00
Importations: Engrais et produits de traitements	0,88
Importations: Equipements et matériels	0,83
Main d'œuvre	0,75
Substitution aux importations: riz	0,81
Oignon	1,16
Non-échangeables: autres	0,77
Produits locaux commercialisés	1,00

54. **Consolidation/aggregation des avantages économiques.** Une fois la conversion des prix/coûts financiers en prix/coûts économiques contenus dans les modèles, les bénéfices additionnels des différentes activités modélisées ont été consolidés sur la base des superficies totales appuyées par le projet par an en tenant compte des augmentations de superficie des bénéficiaires pour chaque type d'activité de production agricole, le nombre de bénéficiaires GIC /coopératives soutenu pour les activités de stockage, conservation et transformation et de leur phasage annuel. Il faut noter également que 54% des bénéfices économiques du projet proviennent des activités de production de riz de bas fond et 32% de la production d'oignon.

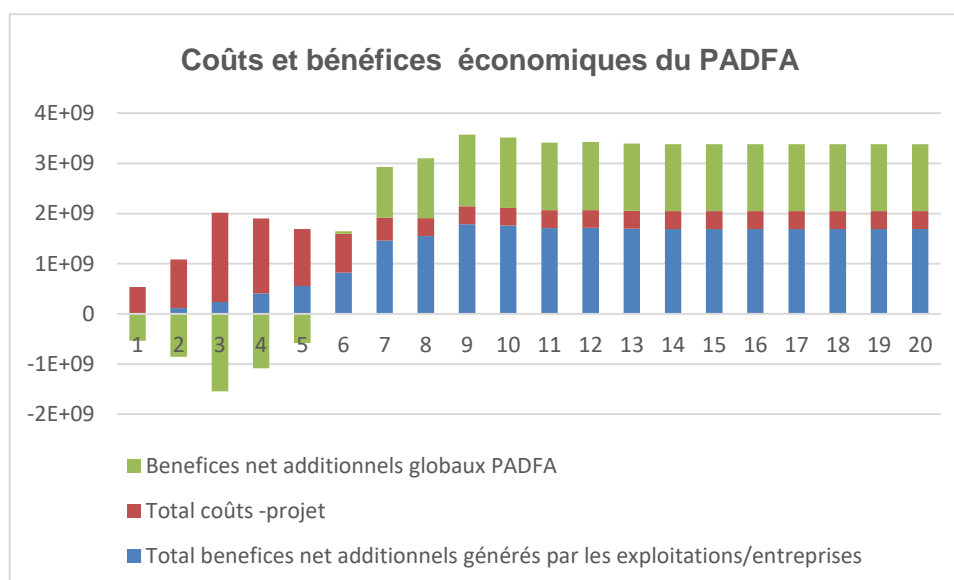
⁷⁴ Taux de sous-emploi estimé à entre 70-75% par plusieurs institutions, et non validés par l'institut national des statistiques. Il a été difficile d'évaluer le prix économique de la main d'œuvre. Ce taux a été retenu sur la base des expériences de quelques pays de l'Afrique centrale, également retenue au cours de la formulation du projet.

⁷⁵ World bank data base, Cameroun, moyenne des cinq dernières années

55. Sur la base d'hypothèses d'analyse assez conservatrices, **Le taux de rentabilité interne économique-ex-post** du PADFA, est estimé à **15,5%**, avec une valeur actuelle nette économique (VANE) générée de **1,1 milliards** de FCFA, contre respectivement **17% et 1,7 milliards** de FCFA à la formulation du projet. Cette baisse des TRI et VANE en ex- ante et post peut être justifié par le retard dans la mise en œuvre de certaines activités du projet, notamment le retard dans la mise à disposition des équipements et infrastructures de stockage aux profits des GIC/coopératives (presqu'à une ou deux années de la clôture du projet), la non réalisation de tous les travaux d'aménagements prévus, ce qui induit une baisse dans la génération des avantages économiques attendues. Le ratio coûts- Bénéfices du projet est estimé à 1,19⁷⁶ en ex post.

56. L'analyse couts -bénéfices économiques en ex-post du PADFA montre que les avantages du PADFA sont positifs à long terme. Comme l'indique le graphique ci-dessous les coûts du projet sont plus importants les cinq-six premières années (période d'investissement), que les bénéfices générés. Les avantages générés grâce aux investissements réalisés par le projet deviennent plus importants sur le reste de la durée d'investissement.

Graphique 1. Coûts et avantages économiques du PADFA 2



57. **Autres bénéfices économiques du PADFA.** On peut noter comme bénéfices non quantifiable (i) la réduction de la pénibilité du travail par l'accès aux équipements et matériels agricoles plus performants ; (ii) un meilleur accès au marché dans les zones ayant bénéficié de pistes de désenclavements (iii) le renforcement des capacités en gestion ; (ii) l'accroissement en quantité et en valeur ajoutée du riz et de l'oignon grâce à la transformation (vi) l'accès au meilleure soins de santé, l'amélioration des conditions de scolarisation des enfants en milieu rural par l'augmentation des revenus ; et l'accès à l'eau potable dans les zones ayant bénéficié de forages, etc..

58. **Une analyse de sensibilité** ⁷⁷conduite pour une augmentation des coûts respectivement de 10%, 20% et un retard dans la génération des revenus des exploitations/entreprises soutenues par le projet de 10%, 20% confirme la viabilité du projet pour une augmentation des coûts et baisse des bénéfices de 10%. Cependant, le projet reste très vulnérable à la hausse des coûts et baisses de revenus de 20%, à la baisse du niveau d'adoption des technologies diffusées sur la période après clôture du projet, mais aussi pour un retard de 2 ans dans la génération des avantages. Ceci dît que des efforts nécessaires doivent être faits par les services de l'état pour assurer un meilleur suivi-

⁷⁶ Ce ratio n'a pas été calculé à la formulation du projet

accompagnement (recyclage des bénéficiaires, suivi-contrôle dans la gestion des infrastructures mises à disposition) de proximité des réalisations du projet qui pour la plupart n'ont pas pu être consolidées avant l'achèvement du projet, ceci pour atténuer le risque lié à la baisse des revenus des bénéficiaires. Pour de futures interventions il est important d'éviter de grands retards dans la réalisation des activités clés du projet et surtout nécessaire d'orienter les dépenses du projet vers les activités phares qui permettront de générer les avantages économiques attendus du projet

ANALYSE DE SENSIBILITE		TRIE	VAN (12%), @million FCFA	VAN (12%), @million USD
Base (VAN = 0)		15,5%	1 114 761 317	1 776 622
Coûts	+ 10%	13,6%	539 504 064	859 821
Coûts	+ 20%	11,9%	-35 753 189	-56 981
Revenus	- 10%	13,4%	428 027 932	682 158
Revenus	- 20%	11,1%	-258 705 452	-412 305
Revenus retardés d'un an		12,6%	206 842 837	329 650
Revenus retardés de 2 ans		10,3%	-603 798 663	-962 288
Baisse du taux d'adoption après clôture du projet		11,1%	-235 563 278	-375 423

Annexes

1-Analyse économique ex-post

Bénéfices économiques additionnels par modèle

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2031
Production de semences améliorées de riz de bas fond	0	0	1215623	3410445	8161738	24019221	44293438	56356688	61229569	63940117
Production de semences améliorées de riz en pluvial	0	0	847938	1060300	2340482	4384257	5989518	6972266	8151500	10159837
Production de riz de bas fond	0	0	236764345	105895010	395432202	380327821	644597838	919230452	896554547	1088308927
Production de riz pluvial	0	0	8443840	65932251	78025374	68462190	79135303	98646453	74453026	95110855
Production de semences améliorées d'oignon	0	338838	-2362114	2772446	-7215994	9252279	10747609	13047476	13248667	12567876
Production d'oignon	0	57602389	-67502888	168934620	87074438	240910510	404887708	432484010	547303505	568997663
Conservation, transformation d'oignon	0	0	0	0	0	-9186093	5743866	6683260	6808495	6683260
Stockage, commercialisation d'oignon (warrantage)	0	0	0	0	0	-54442662	27963495	42008164	42008164	41715949
Stockage, décortilage de riz	0	0	0	0	-12575302	-146049650	63062227	62588677	62588677	59900304
Total benefices net additionnels	-	57 941 227	177 406 743	348 005 072	551 242 938	517 677 873	1 286 421 002	1 638 017 445	1 712 346 148	1 947 384 789
Total cout - projet	542 121 738	981 024 522	1 789 084 827	1 504 972 465	1 142 616 324	718 891 345	458 006 245	356 835 873	356 835 873	356 835 873
Benefices net additionnels globaux	-542121738	-923083295	-1611678084	-1156967393	-591373386	-201213473	828414757	1281181572	1355510275	1590548915
NPV BNA (FCFA, @12%)	1 114 761 317									
NPV BNA (USD, @12%)	1 776 622									
ERR	15,5%									
NPVb (FCFA, @12%)	6 867 333 847									
NPVc (FCFA, @12%)	5 752 572 530									
B/C ratio	1,19									
Discount rate	12%									
Switching values - Bénéfices	-16%									
Switching values - Coûts	19%									

2 -Analyse de sensibilité

Analyse de sensibilité		2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028	2 029	2 030	2 031		
Coûts projets		542121738	981024522	1789084827	1504972465	1142616324	718891345	458006245	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873	356835873		
coûts +	10%	596333912	1079126974	1967993310	1655469711	1256877956	790780480	503806870	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461	392519461		
coûts +	20%	650546086	1177229427	2146901792	1805966958	1371139589	862669615	549607494	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048	428203048		
Revenus additionnels dû au projet		0	57941227	177406743	348005072	551242938	517677873	1286421002	1638017445	1712346148	1947384789	1892099514	1905500564	1879554539	1866423301	1862282206	1859695691	1859695691	1859695691	1859695691	1859695691		
revenus -	10%	0	52147104	159666069	313204565	496118644	465910085	1157778902	1474215701	1541111533	1752646310	1702889563	1714950508	1691599085	1679780971	1676053985	1673726122	1673726122	1673726122	1673726122	1673726122		
revenus -	20%	0	46352982	141925395	278404058	440994350	414142298	1029136802	1310413956	1369876919	1557907831	1513679611	1524400451	1503643631	1493138641	1489825765	1487756553	1487756553	1487756553	1487756553	1487756553		
revenus retardés de 1 an		0	0	57941227	177406743	348005072	551242938	517677873	1286421002	1638017445	1712346148	1947384789	1892099514	1905500564	1879554539	1866423301	1862282206	1859695691	1859695691	1859695691	1859695691		
revenus retardés de 2 ans		0	0	0	57941227	177406743	348005072	551242938	517677873	1286421002	1638017445	1712346148	1947384789	1892099514	1905500564	1879554539	1866423301	1862282206	1859695691	1859695691	1859695691		
Cash flow		-542121738	-923083295	-1611678084	-1156967393	-591373386	-201213473	828414757	1281181572	1355510275	1590548915	1535263641	1548664691	1522718666	1509587428	1505446332	1502859818	1502859818	1502859818	1502859818	1502859818	15,5%	1114761317
coûts +	10%	-596333912	-1021185747	-1790586566	-1307464639	-705635018	-273102607	782614133	1245497985	1319826688	1554865328	1499580053	1512981103	1487035079	1473903841	1469762745	1467176230	1467176230	1467176230	1467176230	1467176230	13,6%	539504064
coûts +	20%	-650546086	-1119288199	-1969495049	-1457961886	-819896651	-344991742	736813508	1209814397	1284143100	1519181741	1463896466	1477297516	1451351491	1438220253	1434079158	1431492643	1431492643	1431492643	1431492643	1431492643	11,9%	-35753189
revenus -	10%	-542121738	-928877418	-1629418758	-1191767900	-646497680	-252981260	699772657	1117379827	1184275660	1395810436	1346053689	1358114634	1334763212	1322945098	1319218112	1316890249	1316890249	1316890249	1316890249	1316890249	13,4%	428027932
revenus -	20%	-542121738	-934671540	-1647159432	-1226568407	-701621974	-304749047	571130557	953578083	1013041045	1201071958	1156843738	1167564578	1146807758	1136302768	1132989891	1130920679	1130920679	1130920679	1130920679	1130920679	11,1%	-258705452
revenus retardés d'un an		-542121738	-981024522	-1731143600	-1327565721	-794611252	-167648407	59671628	929585129	1281181572	1355510275	1590548915	1535263641	1548664691	1522718666	1509587428	1505446332	1502859818	1502859818	1502859818	1502859818	12,6%	206842837
revenus retardés de 2 ans		-542121738	-981024522	-1789084827	-1447031238	-965209581	-370886273	93236693	160841999	929585129	1281181572	1355510275	1590548915	1535263641	1548664691	1522718666	1509587428	1505446332	1502859818	1502859818	1502859818	10,3%	-603798663
Revenus des Cooperatives (conservations, sto		-542121738	-923083295	-1611678084	-1156967393	-578798084	-4110370	521966765	1266671058	1333129020	1571373670	1542758385	1500835483	1500364411	1487750810	1482858306	1480605751	1480605751	1480605751	1480605751	1480605751	15,2%	1024532523
taux d'adoption -	25% production d	-542121738	-923083295	-1611678084	-1156967393	-591373386	-201213473	828414757	865784751	920599544	1096117519	1053137031	1064944415	1045158118	1035532330	1032647882	1030717639	1030717639	1030717639	1030717639	1030717639	11,1%	-235563278

Appendix 11: Impact sur l'environnement

1. Lors de sa formulation, la classification du PADFA s'est appuyée sur le bilan de l'étude d'impact et des visites de vérification sur le terrain. Les activités du projet ont été classées dans la Catégorie «B» relatives aux activités soumises à une notice d'impacts sur l'environnement.
2. Les deux composantes techniques notamment en leurs sous composantes 1. 3 **Développement des infrastructures hydroagricoles et maîtrise de l'eau dans les bas-fonds rizicoles** et 2.1 **Sous-composante 2.1 : Amélioration du stockage et de la transformation des produits** ont réalisé des investissements, qui présentent un impact environnemental limité, principalement lié aux activités d'aménagement des périmètres irrigués et des pistes et de transformation de riz. L'impact potentiel des aménagements AHA et de la piste (de seulement 4 km) sur l'environnement concerne principalement les domaines suivants : (i) la dégradation de l'environnement consécutive à des pratiques culturales inappropriées et la consommation d'énergie et de matières premières ; (ii) la gestion des déchets et des rejets dans l'eau ou l'air ; et (iii) La transformation des milieux naturels et du cadre de vie.
3. La mission de la revue d'achèvement du PADFA n'a pas pu profiter d'un suivi environnemental réalisé par le projet malgré le changement d'option qui a conduit à aménager des bas-fonds de taille moyenne allant jusqu'à 250 ha et de construire des magasins utilisés comme centres d'affaires par les Coopératives. A cet égard et pour formuler ses avis, la mission a dû se baser uniquement sur: i) des observations limitées au niveau des coopératives (visites des lieux et entretiens avec les coopérateurs) et aux périmètres aménagés visités cours de la mission de revue d'achèvement ; ii) la synthèse des travaux des ateliers des parties prenantes ; et iii) les échanges avec les partenaires du PADFA et les représentants de la partie gouvernementale. Le projet n'a pas prévu de suivi environnemental (même simplifié) pour les activités de la sous composante 1.3 alors que les bas-fonds adressés sont de taille moyenne (allant de 37 ha à 250 ha, contre 8,5 ha à 43 ha à l'antenne de Bamenda) notamment dans l'Antenne de Maroua. Le recours aux travaux en HIEQU qui requiert au moins un suivi environnemental simplifié en l'absence d'un PGES aurait suggéré ce suivi pour des superficies de plus de 100 ha.
4. L'évaluation objet de la présente note a été faite au niveau de : (i) périmètres aménagés/production agricole, (ii) unités de décorticage et d'étuvage de riz, (iii) la mise en œuvre et le suivi des activités, (iv) l'information, sensibilisation et éducation environnementale, ainsi que (v) l'impact global du PADFA..

Sites de production aménagés

5. Les risques susceptibles de créer des désordres à l'environnement résultent généralement (i) des pratiques d'intensification non contrôlées notamment l'utilisation des produits obsolètes, de la grande mécanisation, de l'extension des superficies des exploitations (occasionnant la déforestation), (ii) de développement des maladies d'origine hydriques (l'irrigation non contrôlée), de la consommation de l'eau non potable, les stagnation des eaux propice aux développement vecteurs responsables des maladies, (iii) de la dégradation des sols (la salinisation des terres, inondation).
6. Le PADFA ne se trouve heureusement pas dans ce cas de figure dans la mesure où les superficies exploitées sont réduites (moins de 800 ha au total), aménagées dans des lieux très distants les uns des autres, et utilisant des quantités réduites et contrôlées d'intrants chimiques. Le PADFA a mis à disposition des exploitants 150kg de NPK et 100 KG d'Urée/ha à charge pour eux de compléter la dose de fumure. Cela montre bien que les doses étaient dans les normes. En outre, les sites choisis sont des parcelles initialement exploitées qui n'ont donc pas nécessité de déforestation pour leur aménagement. Par ailleurs, le développement et la prolifération des vecteurs responsables des maladies (par la stagnation et l'engorgement des bas-fonds) ont été circonscrites grâce au le contrôle de l'irrigation, de l'entretien adéquat du réseau d'irrigation et de drainage et le respect des règles établies. L'équipement de quelques sites aménagés en point d'eau moderne et en latrine a également limité la prolifération des maladies comme la bilharziose urinaire au niveau de ces aménagements. Ces innovations méritent d'être portées à échelle dans les programmes futurs.

7.

Unités d'étuvage et de décortilage du riz

8. Les quelques unités de décortilage installées au niveau des 25 coopératives et d'étuvage de riz exploitées par des groupements de femmes ont été analysés..
9. **Etuvage du riz.** Les unités d'étuvage évoluent dans un environnement écologique fragile en termes de ressources en bois. Pour le moment cette activité consommatrice de bois de chauffe est pratiquée à petite échelle. Mais avec l'appréciation du riz étuvé par les consommateurs, l'activité est appelée à connaître un développement avec son corollaire d'emploi important de bois de chauffe à prélever des essences forestières. Aussi pour atténuer cette menace, des solutions alternatives devraient être recherchées à travers des innovations à introduire dans l'optique de réduire la consommation de bois de chauffage par les unités d'étuvage et de décortilage. Ces solutions pourraient provenir de: (i) l'introduction des kits solaires dans les unités appuyées par le projet, (ii) l'introduction du chauffage à gaz et/ ou électrique là où les conditions le permettent; (iii) l'introduction de foyers améliorées et (iv) la production de biogaz à partir des sous-produits de décortilage.
10. **Décortilage de riz.** Le manque d'information relative à une gestion efficace de gestion des déchets de production comme les balles de riz a conduit à des pratiques contrastées dans les différentes unités de transformation du riz : les unes s'en servent comme combustibles, tandis que d'autres ne savent pas quoi en faire faute de marché attractif de ce sous-produit. Des initiatives en cours de recyclage des balles de riz par compostage ou transformation en briquettes combustibles ainsi que son introduction dans l'alimentation du bétail a été bien appréciées. Ces expériences pourront être poursuivies au cours de futures interventions en vue d'atténuer l'impact environnemental des déchets solides des unités de transformation du riz.
11. Dans le domaine du conditionnement du riz étuvé, les unités de transformation du riz appuyées par le PADFA recourent à deux types d'emballages (réutilisables et non recyclables). Les quantités destinées aux grossistes (ceux de 25 kg et plus) utilisent des emballages susceptibles d'être réutilisés tandis que ceux de plus petites quantités (moins de 10 kg) dont la demande demeure la plus forte sur les marchés de consommation, sont proposées dans des emballages non recyclables. La poursuite des efforts d'innovations dans ce domaine d'emballages dans les futures interventions induirait un tournant vert auprès des coopératives œuvrant dans la transformation du riz.
12. **Nuisances.** Outre les milieux naturels, le cadre de vie peut également être bouleversé par la cohabitation de l'unité de production et du logement familial. C'est le cas de certains magasins implantés non loin des lieux d'habitation qui font face aux défis de: (i) respect des bonnes pratiques d'hygiène des lieux de production; (ii) conditions de vie peu décentes et (iii) des plaintes éventuelle (non encore formulées du fait que l'activité est encore récente) du voisinage contre la pollution, les nuisances sonores et le rejet des déchets solides et liquides. Pour les interventions futures, l'implantation des unités sur des sites dédiés serait recommandable. Pour ce faire, l'implication des communes pourra favoriser le dialogue politique dans le cadre de la décentralisation pour négocier avec les communautés rurales les sites d'implantation des infrastructures des coopératives hors des lieux d'habitation avec tous les documents et titres qui s'y attachent.

Mise en oeuvre du projet

13. Le caractère très nouveau et récent de l'exploitation de parcelles aménagées, implique un besoin de formation et de suivi des exploitants. Sur ce plan, il a été noté que le manuel de formation des Comités de gestion des différentes unités des secteurs d'intervention (gestion de l'eau, entretien des parcelles, approvisionnement en intrants, etc.) n'a pas intégré les aspects environnementaux comme prévu dans le document de base du projet. Les directives visaient à informer les acteurs ruraux sur les enjeux liés à la maîtrise des impacts environnementaux dans leurs activités. Ce manuel devrait être complété dans ce sens à intégrer le volet environnemental dans les modules de formation. Aux fins de correctifs structurels dans les interventions futures, un accent particulier devrait être mis sur le volet environnemental dans toutes les composantes en prévoyant une

bonne implication des services/structures compétents en charge des questions environnementales.

Impact global du projet

14. De manière générale, le PADFA a eu plutôt un impact global positif sur l'environnement et sur la gestion des ressources en milieu rural. L'impact majeur est celui lié à la création de richesses autour des unités de transformation implantées en milieu rural et la diffusion et l'adoption des itinéraires techniques dans les exploitations agricoles qui ont changé les modes de production des communautés locales impliquées dans le projet. Cela est particulièrement notable au niveau de l'autonomisation économique des femmes membres des groupements appuyés par le PADFA. En plus de l'apport en revenus dans les ménages, la réduction de la pénibilité du travail ainsi que l'accroissement des rendements est revenue souvent dans les ateliers régionaux des parties prenantes rencontrées.
15. Les externalités positives sont également notables avec l'atténuation de la pression sur les terres de culture de plateau du fait de l'intensification agricole et de la pratique de la double campagne notamment à l'antenne de Bamenda, de la réduction des conflits sur l'utilisation des eaux d'irrigation et la réduction du temps de présence sur la parcelle pour l'irrigation et la mise en place des ouvrages anarchiques pour le relèvement du niveau d'eau dans les canaux d'irrigation avec l'instauration du tour d'eau. Elles contribuent en complément des thèmes majeurs diffusés (respect de calendrier agricole appropriation des itinéraires techniques) à assurer la pérennité des infrastructures mises en place. Mais, il faut noter que la perturbation de la pluviométrie du fait des changements climatiques notée dans les régions du Nord et de l'Extrême-Nord sont à noter et à prendre en compte dans les interventions futures.
16. Sur un autre plan, la dynamique des unités de transformation des coopératives appuyées par le PADFA est une réalité dans sa zone d'intervention ainsi que les AHA qui préservent l'environnement (intensification culturale, contribution à l'amélioration du drainage des bas-fonds hydro morphes) et les petits aménagements de bas-fonds hydro morphes peut constituer une alternative aux changements climatiques dont les effets sont perceptibles sur les sites aménagés des régions du Nord et de l'Extrême-Nord. Néanmoins, la question environnementale en rapport avec la consommation de l'eau, de l'énergie du bois de chauffe, le suivi de la salinité des sols, la gestion des effluents solides et liquides, ainsi que l'évolution des coopératives vers les centres d'affaires ruraux devraient attirer l'attention des projets futurs.

Appendix 12: Conclusions de l'atelier des parties prenantes

Synthèse de l'atelier avec les parties prenantes du Nord et de l'Extrême-nord (antenne de Maroua), tenu le 24 mai 2018 à Maroua, avec 74 participants provenant des Coopératives, des OAP, des interprofessions des services techniques déconcentrés du MINADER, du PADFA et des membres de la mission de revue à mi-parcours.

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
1. Amélioration de la production agricole (formation technique, prise en charge des auxiliaires de production, accès aux intrants, maîtrise des thèmes techniques)	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur les itinéraires techniques (maîtrise de l'itinéraire technique de production); - Introduction des variétés de riz Nerica L36 et Nerica3; - Appuis en équipement qui a réduit la pénibilité du travail (motoculteur...); - Production de semences certifiées d'oignon et de riz;/ Formation des semenciers professionnels - Création des centres semenciers en riz (approvisionnement facile en semence); - Accompagnement de proximité (TS, AAC); - Dynamisme des groupes (organisation et fonctionnement); - Aménagement des bas-fonds (augmentation des superficies cultivables) 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la semence; - Amélioration de la production (2 à 6 t/ha riz et 8 à 18 t/ha oignon); - Augmentation de revenus : amélioration des conditions de vie (scolarité, santé, habitat, électrification); - Organisation et structuration des groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'insuffisance d'eau; - Mauvaise conception de certains magasins d'oignon; - Manque des emballages appropriés pour le conditionnement en vue de faire face à la concurrence sur le marché; - Inadaptation des messages apportés aux producteurs; - Changement climatique qui affecte la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure structuration des OP (création des comités des gestions); - Adoption des techniques culturales; - Sécurisation des équipements/infrastructures de productions). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les appuis/équipements doivent être au nom des OP bénéficiaires et penser à muter les documents administratifs actuels au nom des OP); - Impliquer les bénéficiaires dans la formulation, et mise en œuvre; - Renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la chaîne de production (IRAD, AVRDC, EMF...); - Toujours impliquer les services contrôle et qualité MINADER dans la certification des semences; - Nécessité de poursuivre l'accompagnement des jeunes coopératives (en sollicitant la continuité d'accompagnement des services techniques) - Créer les centres semenciers oignons; - Transmettre les messages en langage facile - Appuyer l'IRAD pour continuer la recherche afin de proposer les variétés adaptées (précoce, rentable et résistante)
2. Commercialisation, transformation et structuration des filières (organisation de la commercialisation, warrantage, difficultés de commercialisation, équipements de transformation, plateformes filières)	<ul style="list-style-type: none"> - La vente groupée; - L'acquisition d'équipements de transformation (amélioration de la qualité et du revenu); - La communication avec un impact positif sur le marketing des produits - Le début de Contractualisation des OP avec d'autres partenaires (coopérative semencière de riz et CICR). - pratique du warrantage 	<ul style="list-style-type: none"> - L'amélioration de revenus - L'amélioration du pouvoir de négociation avec de meilleurs prix obtenus; - Le développement des AGR grâce à la pratique du warrantage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés d'obtention des crédits auprès de certaines EMF; - Les difficultés d'écoulement des oignons transformés; - L'inadaptation des compartiments warrantage dans les magasins (petitesse); - La non uniformisation de la quantité d'oignon dans les sacs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de la stratégie de vente groupée; - Organisation des journées portes ouvertes (foires, comices agropastoraux); - Mise sur pied de l'interprofession et de son fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la pratique du warrantage (OP, EMF, producteurs); - L'interprofession doit veiller à l'uniformisation et conditionnement du produit (poids, quantités et calibre); - Les coopératives doivent participer et organiser les événements d'exposition vente (foires, journées portes ouvertes...); - L'appui des projets doit prendre en compte toutes les étapes des commercialisations (emballage, logo labellisation); - Les projets doivent aider à la normalisation des produits (améliorer la compétitivité)

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
1. Infrastructures et AHA M. BOKA S.	<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation des superficies cultivables; - La gestion et maîtrise de l'eau; - La construction de barrages et digues; - La sécurisation des sites rizières; - L'augmentation de la production; - L'amélioration de la conservation des produits de récoltes; - La possibilité de warrantage; - Les ventes/achats groupés; - L'amélioration de la commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du niveau de vie des producteurs (scolarisation, enrichissement personnel, etc.); - Cohésion des groupes des producteurs; - Réduction de la pénibilité du travail (transport, labour). 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des superficies aménagées ; - Non fiabilité des partenaires financiers; - Méconnaissance de la feuille de route du projet par les AAC et les producteurs; - Les magasins sont exposés aux intempéries (vent, ...); - Les clôtures métalliques non adaptées; - L'éloignement de point d'alimentation électrique; - Analphabétisme de certains membres de groupe des gestions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur la maintenance et la gestion; - Sécurisation des sites aménagés; - Création d'un service de gestion de l'eau et des infrastructures agricoles au sein des coopératives; - Service d'accompagnement des Coopératives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'implication des bénéficiaires sur l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets ; - Diffuser largement la feuille de route du projet auprès des bénéficiaires ; - Renforcer les capacités en gestion comptable des responsables ; - Mettre en place un réseau de chaîne des artisans réparateurs ; - Définir les critères de choix du niveau intellectuel des responsables de gestion des coopératives; - Revoir le système de ventilation des magasins d'oignon.
2. Efficacité des prestataires du secteur privé (Appréciation des prestations des Opérateurs d'appui de proximité OAP et entreprises de travaux)	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en relation des coopératives avec les partenaires privés et autres organisations paysannes; - Les formations et appuis conseils; - L'accès au financement; - Les matériels agricoles reçus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les échanges d'information; - La disponibilité des semences améliorées; - La suppression des services intermédiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - La lenteur dans la réaction des certains partenaires (mise en place de financement matériels et intrants agricoles); - La méconnaissance de la feuille de route; - L'indisponibilité des financements à temps - L'incapacité des entreprises dans la réalisation des travaux; - Le manque de fonds de roulement. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en relation des acteurs et partenaires des filières agricoles; - L'acquisition des AHA, magasins et équipement de labour et de transformation; - Les formations thématiques assurées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le respect du cahier de charges du projet (délai, procédure et qualité); - Améliorer l'implication des bénéficiaires et encadreurs de proximité dans le suivi et la réception des prestations; - Plus de rigueur dans le choix des prestataires.
3. Impact des actions sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - les aménagements Hydro Agricoles; - la retenue d'eau; - la lutte contre l'érosion du sol; - la fertilisation naturelle du sol; - l'augmentation de la production locale; - la diversification de cultures; - La création d'un nouvel écosystème; - L'utilisation des sous-produits du riz à des fins pastorales; - L'enrichissement de la nappe phréatique; - L'utilisation des latrines. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'amélioration du drainage des parcelles (Réduction de l'érosion); - L'amélioration de la productivité; - L'amélioration de l'inter action agropastorale - L'amélioration des conditions d'hygiène. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'aménagement inachevé sur certains sites; - La dégradation liée à la nature des ouvrages en terre; - La faible valorisation des sous-produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place des comités de gestion des AHA et des magasins; - Les magasins construits en matériaux définitifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien choisir les matériels et matériaux durables; - Valoriser les sous-produits; - Mettre en place des brises vents; - Assurer la formation continue des acteurs, - La réalisation des canaux en béton.

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
1. Coordination et gestion du projet T.	<ul style="list-style-type: none"> - La bonne relation avec l'antenne et accueil de bonne qualité; - De nombreux appuis reçus (capacités techniques); - Au niveau national, les informations et les appuis étaient fournis à temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations étaient utiles car elles ont améliorées nos capacités à produire; - le PADFA a permis aux coopératives d'être en réseaux avec les autres coopératives. 	<ul style="list-style-type: none"> - La non prise en compte de certaines coopératives par l'équipe initiale du projet, les vrais producteurs du riz ont été laissés au profit de ceux qui ne produisent pas (quelque fois, des affinités ont été noté lors de la sélection des GIC à l'antenne) - Certaines coopératives n'ont pas finalisé leur plan d'affaires avec la coordination nationale; - Le non respect des horaires fixés lors les activités; - Les producteurs sont tardivement informés des activités auxquelles ils doivent faire part mais s'efforcent de respecter les rendez-vous; - L'absence de réseau téléphonique dans certaines localités. 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances acquises dans la production des semences d'oignons et riz; - La construction des magasins; - La qualité des semences améliorées; - L'obtention des certificats d'immatriculation des coopératives; - L'inauguration du magasin par le Ministre de l'agriculture et du développement rural; - Les appuis reçus; - les voyages d'échange à l'étranger notamment au Sénégal. <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former les animateurs avant toute descente; - former les acteurs avant toute action, permettre aux producteurs d'évaluer les différentes interventions et les intervenants; - renforcer le système de suivi et évaluation des acteurs sur le terrain; - améliorer le système de communication et de formation - les équipes de coordination doivent mieux communiquer avec les équipes de terrain;
2. Efficacité des services publics	<ul style="list-style-type: none"> - Les services techniques d'encadrement avant le projet comprennent : Chef de Poste Agricole, AVZ, Délégué de l'Élevage, Chef de Zone de la SODECOTON, conseillers ACEFA, Délégués d'Arrondissement d'Agriculture ; - Les chefs de zone de la SODECOTON ont apporté semences et engrais, les CPA ont aidé au montage des GIC et Coopératives ; - L'accompagnement de ces structures après le PADFA reste possible à condition qu'ils aient les moyens; - Les coopératives sont prêtes à solliciter les services de ces structures pour les conseils. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi a eu une continuité 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil difficile par les services techniques ; - la non satisfaction des besoins en intrants, en quantité et dans le temps; - la faible disponibilité des agents publics. 		<ul style="list-style-type: none"> - L'appui en intrants par l'Etat; - La facilité d'immatriculation des coopératives; <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre à la disposition des coopératives le personnel d'encadrement; - Les services de l'Etat doivent être réceptifs et diligents; - Clarifier le rôle de l'Etat et les responsabilités en impliquant les producteurs; - l'Etat doit mobiliser les moyens pour son personnel d'encadrement; - l'Etat doit construire les bureaux là où il en manque.
3. Amélioration des conditions de vie des ménages		<ul style="list-style-type: none"> - Les enfants vont facilement à l'école, la famille s'habille bien, on mange bien dans le ménage, des stocks de nourriture sont constitués, les 		<ul style="list-style-type: none"> - le stockage; - la production de riz et d'oignon; - la production et la vente des semences améliorées. 	<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les TS et les AAC doivent être des personnels à part entière du projet; - Poursuivre l'appui dans la production des semences; - Construire de grands magasins; - Renforcer les capacités les producteurs en techniques de production;

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
		<p>dépenses pour les soins sanitaire de la famille sont mieux couvertes, il y a eu de nouvelles constructions (habitat), certains coopérateurs ont acheté des motocyclettes, il y a eu formation en vie associative,</p> <ul style="list-style-type: none"> - la paix a été consolidée dans les familles. 			<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la formation en gestion des coopératives; - recruter les TS et AAC compétents; - appuyer la recherche des clients pour les OP; - réduire les suspensions d'activités; - augmenter les espaces à aménager; - faire les séances de formation sur le terrain et non dans les salles; - payer les salaires des TS et AAC à temps; - octroyer les subventions assez tôt et non vers la fin du projet; - le projet doit prendre en compte les OP de l'ensemble de la zone d'intervention.
<p>4. Renforcement des capacités des organisations de producteurs (Fonctionnement des OP, adhésion aux Coopératives, gestion coopératives, besoins de formation, contrat de performances, accompagnement des coopératives pendant phase transitoire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - l'appui conseil a été amélioré avec l'intervention des AAC et TS - la tenue régulière des réunions statutaires - l'amélioration au niveau de la gestion financière (tenue des documents comptable, et la gestion administrative) - l'identification et mise en relation des acteurs des filières - l'apprentissage dans les CEP et champs semenciers - l'apprentissage des processus de passation des marchés - la transformation des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - la facilitation de l'accès aux intrants et au crédit - l'acquisition des équipements - la pratique des ventes groupées - l'économie de temps de travail grâce aux machines - l'amélioration des revenus des producteurs - le gain de temps à travers la mutualisation des services - la réduction de la pénibilité du travail - la réduction des pertes post-récolte - la maîtrise du processus d'extraction des semences d'oignons - l'amélioration du transport des produits agricoles - la facilitation dans le 	<ul style="list-style-type: none"> - difficultés d'organisation (conflits) - la non adhésion de certains producteurs de GICs dans les coopératives lors de la transition GIC/Coopérative suite à des insuffisances dans la sensibilisation - faible maîtrise des textes OHADA par les coopérateurs - la zone d'intervention limitée (quelques bassins seulement) - difficultés de gestion des biens communautaires - faible implication des bénéficiaires dans le choix des matériels et équipements - faible communication sur la gestion financière - l'absence des supports physiques pour les bénéficiaires lors de certaines formations - Faible implication des services traditionnels d'encadrement du MINADER - la faible performance des OAP 	<ul style="list-style-type: none"> - la production des semences certifiées de riz et d'oignon - la formation par la coopérative de nouveaux semenciers et de nouveaux producteurs de riz et oignon de consommation (transmission des connaissances acquises aux autres) 	<ul style="list-style-type: none"> - faire recruter les animateurs directement par le PADFA ou à défaut, utiliser le personnel du MINADER - consolider les acquis en renforcement des capacités - adapter et simplifier les outils et contenus de formation vis-à-vis de la cible

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
		labour (réduction de la pénibilité)			
5. Genre (femmes et jeunes)	<ul style="list-style-type: none"> - l'implication des femmes dans les activités (production de semences notamment) - l'implication des femmes dans les activités mixtes (homme/femme) - l'appui à la création des AGR - l'autonomie financière des femmes - l'esprit associatif - une meilleure implication dans femmes dans les activités rémunératrices du ménage - la maîtrise des itinéraires techniques de production - la création des emplois - la participation aux foires et lancement de campagnes agricoles - l'encouragement du leadership féminin 	<ul style="list-style-type: none"> - Il ya déjà des femmes PCA de coopératives et plusieurs autres sont membre du conseil d'administration et des comités divers - les femmes sont mieux considérées par leur époux, voisin et membres de la famille grâce à leur capacité de production - les femmes participent de plus en plus aux dépenses familiales et à la gestion du budget du ménage 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'accès à la terre - difficultés d'accès au crédit -difficulté de mobilisation de la main-d'œuvre - surcharge des tâches ménagères - manque d'autorité pour le suivi de la main-d'œuvre -timidité des femmes en rapport avec l'expression des idées lors des rencontres - L'analphabétisme de plusieurs coopératrices, - les femmes participent de mieux en mieux aux activités organisées par le projet mais avec l'aval de l'époux 	<ul style="list-style-type: none"> - la production des semences certifiées du riz et d'oignons - la formation par la coopérative de nouveaux semenciers et de nouveaux producteurs de riz et oignon de consommation (transmission des connaissances acquises aux autres) 	<ul style="list-style-type: none"> - Leçons apprises : <ul style="list-style-type: none"> -les femmes sont plus dynamiques et ponctuelles dans la réalisation des activités communautaires, - les femmes sont mieux considérées par leurs époux à travers leur contribution financière dans la vie du ménage -les femmes sont meilleures gestionnaires que les hommes -les femmes ont de la peine à exprimer leurs idées en public Recommandations: <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les populations (hommes et femmes) sur la prise en compte du genre dans les activités - impliquer les chefs traditionnels dans la sensibilisation - organiser des réunions spécifiques avec les femmes pour mieux identifier leurs besoins -sensibiliser les hommes et les femmes pour amener ces dernières à mieux s'exprimer en public -adapter et simplifier les outils et contenus de formation pour les femmes -tenir compte des tâches ménagère lors de la programmation des réunions (pas de réunion la nuit) -responsabiliser les femmes dans les COGES des infrastructures et équipements -consolider les acquis en renforcement des capacités -impliquer les jeunes dans les activités notamment à travers la réalisation des certains travaux en HIMO et le sponsor de microprojets spécifiques (transformation par exemple)

Synthèse de l'atelier avec les parties prenantes de l'Ouest et du Nord-Ouest (antenne de Bamenda), tenu le 18 mai 2018 à Bafoussam avec 55 participants, provenant des Coopératives, des OAP, des interprofessions des services techniques déconcentrés du MINADER, du PADFA et des membres de la mission de revue à mi-parcours.

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
1. Amélioration de la production agricole	<ul style="list-style-type: none"> - les nouvelles techniques culturales ont été reçues et assimilées; - les rendements sont plus élevés (Obang: de 10 sacs à 15 sacs sur 2000 m²); - semences améliorées et des engrais utilisés à bon escient; - champs semenciers et Champs Ecoles des Producteurs (CEP); - surfaces exploitées plus grande grâce aux motoculteurs; - la gestion de l'eau dans les zones aménagées; - le calendrier agricole est mieux suivi; - la culture du riz sur deux cycles dans l'année 	<ul style="list-style-type: none"> - la scolarité des enfants se paie plus régulièrement et aisément; - le transport des enfants est plus facile avec l'achat de bicyclette et le paiement des frais de moto; - les maisons sont plus équipées (téléviseurs, meubles, etc.); - les frais de santé sont payés plus facilement; - l'alimentation est plus variée; - le nombre de producteur a augmenté; - les producteurs sont encouragés à produire davantage. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'insuffisance des équipements et matériels de labour; - l'inondation dans certains bassins de production; - l'absence des champs semenciers dans certains basins; - l'insuffisance des moyens de déplacement; - l'insuffisance des canaux d'irrigation: Agulli 43ha sur 200ha aménagés; - Fort taux d'infiltration des eaux entraînant des pertes énormes préjudiciables aux parcelles les plus éloignées; - les attaques d'oiseaux granivore surtout lors du second cycle de production 	<ul style="list-style-type: none"> - la maîtrise de la technique de crédit warrantage dans certains bassins; - l'existence de stocks importants de produits qui peuvent être vendus pour garantir la continuité des activités (Obang: 50sacs des 100kg des paddy pour crédit warrantage, 711 sacs de 50kg de son du riz blancs, 319 sacs de 50kg de riz décortiqués); - la bonne gestion des équipements qui peut permettre leur renouvellement (frais payés pour le service) 	<p>Leçons:</p> <ul style="list-style-type: none"> - importance des champs semenciers; - Nécessité de s'assurer de la qualité des matériels et de la disponibilité des pièces de rechange; - importance des CEP. <p>Recommandations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - impliquer les personnel décentralisé du MINADER dans la mise en œuvre des activités dans les bassins (CAP, DAADER, DDADER); - poursuivre les AHA pour augmenter les surfaces exploitables; - faire les canaux principaux en béton; - mettre en place un moyen efficace de lutte contre les oiseaux; - encadrer la certification des toutes les semences
2. Renforcement des capacités des organisations de producteurs	<ul style="list-style-type: none"> - la tenue des documents au niveau des GIC et coopératives est effective; - les visites d'échange ont été organisées et ont permis un partage d'expériences; - la formation en crédit warrantage a été assimilée et est mise en application; - la gestion des stocks est maîtrisée 	<ul style="list-style-type: none"> - les intrants sont achetés de façon groupée; - le travail en groupe dans les parcelles communautaires a été institué; - les crédits sont octroyés aux coopérateurs; - la gouvernance a été améliorée au sein des coopératives et les gestionnaires rendent compte aux membres 	<ul style="list-style-type: none"> - problème de leadership au sein de certaines coopératives; - détournement de fonds et/ou de matériels dans certaines coopératives; - le manque de transparence et la rétention des informations dans certains cas; - la mauvaise tenue des documents; - la faible participation de certains membres dans les activités 	<ul style="list-style-type: none"> - le financement de la formation des membres par la coopérative; - l'exploitation des produits de crédit warrantage; - la pérennisation du fonds de roulement mis en place par le PADFA. 	<ul style="list-style-type: none"> - poursuivre la formation sur la tenue de documents de gestion et appropriation des textes statutaires; - formation de maintenanciers pour les équipements et infrastructures.
3. Commercialisation, transformation	<ul style="list-style-type: none"> - les ventes groupées sont effectuées dans les coopératives; - la gestion des infrastructures et équipements est assimilée; 	<ul style="list-style-type: none"> - la qualité du riz a été améliorée avec le décortiquage; - les produits dérivés sont diversifiés; 	<ul style="list-style-type: none"> - l'insuffisance des matériels de commercialisation; - le manque de point de vente des produits finis; 	<ul style="list-style-type: none"> - l'appropriation effective de la transformation et de l'emballage; - l'existence des points de 	<ul style="list-style-type: none"> - poursuivre la formation sur le marketing; - Améliorer la performance des équipements de transformation (décortiqueuses équipés

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
on et structuration des filières	le crédit warrantage a été institué ; - la formation sur la gestion des stocks a été maîtrisée.	- la compétitivité a été améliorée (par rapport au riz importé d'Asie) ; - les prix ont été stabilisés ; le décorticage a apportée de la valeur ajoutée ; -la mise en place du label dans certaines coopératives.	- le mauvais conditionnement des produits	vente mis en place par certaines coopératives.	d'option de tri, calibrage, souffeuse) - Exonérer les coopératives de taxes.
1. Infrastructures et AHA	- les magasins (stockage, warrantage) construits; les équipements (transformation, commercialisation) reçus; les périmètres aménagés (bonne gestion de l'eau, sécurisation des cultures); - les pistes construites (désenclavement des bassins de production, amélioration de l'accessibilité des sites) - les nouvelles pratiques agricoles adoptées (pratique de la double culture)	- la récolte est en sécurité et la commercialisation assurée sans précipitation; - le riz est plus disponible dans le temps; - les pertes post-récoltes sont réduites ; - une meilleure régulation des prix est garantie à travers le stockage ; - les rendements sont augmentés ; - l'évacuation des produits des champs et vers les points de ventes est plus facile; - les échanges sont facilités (approvisionnement en intrants, commercialisation) ; - les revenus sont améliorés; - les bénéfices sont plus élevés avec les achats groupés d'intrants et les ventes groupés de la production	- Problèmes d'acquisition de terrains pour la construction des magasins ; - difficultés dans la mobilisation de l'apport des bénéficiaires; - problèmes de gestion des équipements collectifs ; - insuffisance des pistes de collecte ; - difficulté d'accès aux périmètres aménagés ; - rareté de la main-d'œuvre ; - insuffisance des périmètres aménagés ; - insuffisance des équipements (bâches de battage et autres) ; - coûts d'aménagement élevés; - insuffisances techniques et financières de certains prestataires pour la réalisation des travaux; - période d'accompagnement des bénéficiaires insuffisante pour la maîtrise complète de l'exploitation des investissements	- la mise en place des comités de gestion des infrastructures ; - la responsabilisation des bénéficiaires ; - la rétrocession des infrastructures aux bénéficiaires ; - la mise en place des barrières de pluies par les bénéficiaires sur la piste aménagée	Leçons: - autonomisation des OP (self organization) ; - les nouvelles méthodes de marketing permettent d'améliorer le revenu des producteurs (warrantage) et des conditions de travail ; - avec les appuis, la cohésion sociale est renforcée; - les avantages et inconvénients de la pratique de la double campagne (deux cycles): plus grande disponibilité des produits, plus de revenu, mais dégâts des oiseaux important en deuxième cycle. Recommandations : - accroître l'extension des périmètres aménagés ; - construire des blocs administratifs séparément des lieux de stockage ; - prévoir des salles appropriées de stockage d'intrants ; - continuer les appuis en équipements et matériels (motoculteurs, décortiqueuses, bâches, etc.) ; - améliorer les compétences des commissions de passation de marchés (les commissions devront être regardantes sur les capacités financières et techniques des prestataires à réaliser les travaux) ; - veiller à ce que le planning des investissements soit respecté (éviter de faire des investissements en fin de projet)

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
2. Efficacité des prestataires du secteur privé	Mise en relation avec les différents acteurs du secteur privé (EMF, OAP ...)	- la gestion des coopératives a été améliorée ainsi que le suivi des activités; - la cohésion sociale au sein des groupements a été améliorée.	- les capacités techniques et financières de certaines entreprises/prestataires sont faibles (non-respect des délais d'exécution des travaux, travaux inachevés) ; - les bénéficiaires ne sont pas suffisamment impliqués dans le suivi des travaux ; - les normes de constructions ne sont pas toujours respectés ; - certaines EMF se sont avérés insolvables ; - l'accès au crédit auprès des EMF est difficile ; - le retard dans le paiement des prestataires a été fréquent ; - certaines ordres de service ont été délivrés à des moments inopportuns (en saisons de pluies pour les AHA par exemple).	Connaissance de potentiels prestataires	Recommandations : -améliorer la compétence technique des commissions de passation de marchés (les commissions devront être regardantes sur les capacités des prestataires à réaliser les travaux) ; - impliquer les bénéficiaires dans le suivi, la supervision et le contrôle des travaux ; - mettre sur pied une banque agricole ; - mettre à la disposition des prestataires, les fonds suffisamment à temps, afin de leur éviter des pénalités au niveau des banques ou même des arrêts de travaux ; - tenir compte de la saison de l'année lors de la délivrance des ordres de service et la fixation des délais ; - établir un classement des entreprises s'étant distinguées par leur bonne prestation en vue d'en faire une short-list pour des appels d'offre restreints.
3. Impact des actions sur l'environnement	Physique : - les déchets de la transformation sont mieux gérés (la valorisation des balles de riz pour la fertilisation des sols, le nettoyage des bijoux et l'alimentation du bétail) ; - les intrants (produits homologués) sont mieux utilisés ; - les latrines construites au niveau des magasins permettent aux bénéficiaires de se soulager dans un cadre sain ; Social : - l'esprit coopératif a été adopté et la cohésion sociale améliorée	- les bénéficiaires ont pu construire de nouvelles maisons ; - des stocks de sécurité alimentaire ont été constitués.	- aléas climatiques (inondations, manque d'eau) ; - attaques des oiseaux granivores ; - pénibilité du gardiennage du riz en champ ; - non implication des services de l'environnement ; - non maîtrise des aspects environnementaux (absence d'un plan de gestion environnemental et social).	Opérationnalité des comités de gestion	Leçons apprises : - possibilité de développer l'élevage à partir des sous-produits de la transformation du riz. Recommandations : - sensibiliser régulièrement les coopérateurs sur l'esprit coopératif ; - impliquer les services techniques de l'environnement pendant les réunions de sensibilisation (veiller au respect des doses d'application de pesticides et des engrais) ; - inclure des études d'impact environnemental et social dans le projet.
1. Coordinatio	- l'équipe du projet était ouverte et a répondu positivement à la plupart des préoccupations des producteurs, La		- le retard a été souvent constaté dans l'approvisionnement en intrants ;		Leçon: - depuis deux ans l'arrêt des appuis a affaibli la coopérative de Bassamba

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
n et gestion du projet	collaboration était cordiale et fructueuse entre le projet et les OP et OAP ; - en moins d'un an, la coopérative de Bassamba a bénéficié de magasin de stockage, de kits de transformation fournis par le projet et les rendements ont augmenté ; - les producteurs de Bu ont bénéficié de plusieurs renforcement de capacité.		- les producteurs n'étaient souvent informés à temps sur les dates de visites de suivi au champ ; - les AAC ont appuyé les planteurs à environ 80% ; - l'aménagement du site de Bingou est de mauvaise qualité et est incomplète ; - le suivi de certaines coopératives est insuffisant et a conduit à la perte de l'appropriation des certains appuis du PADFA ; - les documents étaient transmis en français uniquement ; - certains manquements ont été constatés comme la piste rurale d'Agulli qui devrait avoir une largeur de 8m, ainsi qu'une digue non construite dans le bassin de Bu ; - certaines coopératives se sont vues imposées des équipements non appropriés pour leurs activités.		- la construction de la piste rurale d'Aguli a facilité l'évacuation de la production de paddy ; - les semences améliorées de Nerica L56 ont augmenté les rendements (de 2.5 à 5t t/ha) ; Recommandations: - informer à temps les partenaires pour des activités de terrain ; - éviter une influence négative des personnels du projet sur les coopératives ; - accroître le nombre de descentes sur le terrain des encadreurs dans les champs et au sein des coopératives pour la gestion ; - Procéder mensuellement à l'audit financier externe des coopératives.
2. Efficacité des services publics	- le services publics habituels d'encadrement sont : chefs de poste agricole et autres responsables locaux du MINADER, Fonds National d'Emploi (FNE)	- les changements dans la façon de produire à partir des conseils reçus ; - l'introduction et l'adoption de nouvelles variétés de semences, notamment la Nerica L56 ; - les techniques de culture de riz ont été améliorées, la fertilisation maîtrisée ainsi que la commercialisation (prix plus élevés avec le warrantage)	Les informations pour les réunions/ateliers sont adressées tardivement aux participants		Leçon: - les fonctionnaires appuient la résolution des conflits dans les bassins (Sous-Préfet, Délégué d'Arrondissement) Recommandations : - appuyer la production semencière et la certification par les services de l'IRAD et de la réglementation du MINADER ; - assurer une plus grande disponibilité des fonctionnaires pour l'encadrement des producteurs.
3. Amélioration des		- les producteurs paient les frais scolarité des enfants avec		les OP sont capables des gérer certains aspects de la	Recommandations: - être rigoureux dans l'assistance des bénéficiaires lors de la deuxième phase ;

Thème/Activités majeures	Acquis et Innovations	Effets et impacts enregistrés	Contraintes et difficultés rencontrées	Éléments de durabilité	Leçons et recommandations pour des projets futurs
conditions de vie des ménages		moins de stress et la santé de la famille a été améliorée.		production, ainsi que les kits d'équipements reçus.	<ul style="list-style-type: none"> - apporter les appuis aux coopératives en numéraires (cash) dans leur compte bancaire (pour les équipements) ; - les producteurs doivent choisir eux-mêmes les équipements à acquérir ; - le personnel d'encadrement doit être mieux impliqué dans le suivi des coopératives.

Appendix 13: Synthèse des conclusions de l'atelier national

1. [\[click here and insert text\]](#)