

# Projet d'insertion économique et sociale solidaire à Kairouan

## Aide mémoire de mission de supervision

Dates de la mission : 14-25 mars 2022

### A. Objectifs de la mission et principales conclusions<sup>1</sup>

#### Contexte et principal objectif de la mission

1. Depuis l'entrée en vigueur du Projet d'insertion économique et sociale solidaire à Kairouan (IESS), une première mission d'appui a eu lieu dans la zone du projet à Kairouan du 7 au 13 décembre 2021. La présente consiste à la première mission de supervision, organisée du 14 au 25 mars 2022. Elle avait comme objectifs: (i) d'analyser l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs annuels et globaux et les contraintes rencontrées, en particulier pour la mise en place du reste du personnel de l'UGO, le recrutement de l'AT, et le démarrage des activités sur terrain ; ii) d'appuyer l'équipe du projet pour mieux atteindre les résultats escomptés et discuter les possibilités de continuation de l'appui de BRAC au-delà de son contrat actuel avec le FIDA qui s'achèvera en juin 2022 et ; iii) d'analyser l'état d'avancement des conventions de partenariat prévus dans le cadre de IESS pour la mise en œuvre des activités des composantes du projet.
2. A titre de rappel, l'objectif du projet IESS est de contribuer à l'augmentation de l'indice de développement du Gouvernorat de Kairouan, en particulier par la mise en œuvre de la Loi l'Amen. L'expérience développée par IESS dans les collines de Kairouan fera l'objet d'un suivi-évaluation et d'un dialogue politique rapproché. Le projet est entré en vigueur en mai 2021 et couvrira une période de 6 ans pour s'achever fin juin 2027. La date de clôture est prévue pour fin décembre 2027. Les groupes cibles prioritaires du projet seront d'une part les familles nécessiteuses et à revenu limité, et d'autre part, les petits exploitants agricoles et petits éleveurs des zones collinaires. Compte tenu des contraintes spécifiques auxquelles ils sont confrontés dans les zones rurales, les femmes et les jeunes seront directement ciblés dans chaque catégorie. Au total, le projet vise à soutenir 16.800 ménages, soit 84.000 personnes. Il est transformatif du genre et sensible aux jeunes en donnant la priorité aux actions spécifiques au soutien aux femmes et aux jeunes. Il vise également à l'adaptation au changement climatique des populations rurales pauvres, en particulier au travers d'un Don du Fonds d'Adaptation au Changement Climatique.
3. IESS est organisé autour de deux composantes complémentaires et corrélées. La composante 1 visera l'amélioration des conditions de vie des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les zones de collines du Gouvernorat de Kairouan, et la composante 2 soutiendra l'intégration économique des petites exploitations agricoles, et des familles vulnérables soutenues en composante 1, par l'amélioration du potentiel productif adapté au changement climatique, le renforcement des capacités des producteurs et de leurs organisations, et la mise en relation des producteurs avec les acteurs privés des filières.
4. Le coût total du Projet est estimé à 51,3 millions de Dollar USD, soit environ 153,8 millions de DTN. IESS est financé par un prêt du FIDA (23,1 millions de Dollar USD, 45,1% des coûts totaux); un don du FIDA (0,7 millions de Dollar USD, 1,4% des coûts totaux) ; un don du Fonds d'Adaptation

<sup>1</sup> Composition de la mission: Mr. Philippe Remy, Directeur-Pays au FIDA, Mr Steven Jonckheere, PTL, Senior Technical Specialist, spécialiste en genre et inclusion sociale, FIDA ; Mr Zine El Abidine Ghoudi, Point Focal, Spécialiste en gestion de projets et suivi et évaluation, FIDA ; Mr Renaud Colmant, Spécialiste en adaptation au changement climatique (à distance), FIDA ; Mr Federico Rossetti, Gestion financière, FMD-FIDA, Mr Gabriel Lambert, Consultant, Spécialiste en développement rural et filières agricoles, Fathi Goucha, Consultant, spécialiste en hydraulique agricole et infrastructure de base ; Mme Faten Skhiri, Consultante, spécialiste en passation des marchés.

au Changement Climatique (FACC) (9,2 millions de Dollar USD, 18% des coûts totaux) ; une contribution du Gouvernement (15,9 millions de Dollar USD, 31% des coûts totaux) et une contribution des bénéficiaires (1,8 millions de Dollar USD, 1,2% des coûts totaux). Par ailleurs, et dans un objectif d'appuyer les structures de gestion du projet, en charge de la mise en œuvre de la première composante, le FIDA a mobilisé un don supplémentaire de 400 mille dollars USD et a recruté une ONG internationale spécialisée en approche de graduation (BRAC) qui travaille en étroite collaboration avec l'unité de gestion du projet et l'UTSS, durant au moins les deux premières années.

5. La mission s'est rendue directement à Kairouan pour travailler avec l'UGO, l'équipe BRAC et UTSS, et les autres partenaires du projet. Elle a tenu la réunion de démarrage le 15 mars, sous la présidence de Mr. Mourad Ben Amor, CRDA de Kairouan, en présence : (i) des cadres de l'UGO de IESS; (ii) des chefs de divisions et des arrondissements techniques du CRDA ; et (iii) des principaux partenaires et intervenants au niveau central et régional (DG/FIOP, DRAS, UTSS, OEP, AFA, PAMPAT, et GIZ en particulier). Les journées du 16 et 17 ont été consacrées à des visites de terrain et des premières micro-zones sélectionnées et aux sites de réhabilitation des périmètres irrigués. Les autorités locales ont accompagné ces visites. Par ailleurs, la mission a été reçue le 22/03 par Mr. le Premier Délégué et Mme la Déléguée, chargée des affaires sociales de Kairouan qui ont exprimé leur volonté et leur disponibilité à appuyer le projet. Cette visite fut une occasion de sensibiliser davantage les autorités régionales de l'importance du projet et de sa contribution à l'amélioration des conditions de vie de la population de ses zones d'intervention.
6. Les conclusions de la mission ont été présentées lors d'une réunion de restitution le 22 mars à Kairouan, et la réunion de synthèse globale a eu lieu au niveau central à la DGFIOP le 24 mars, en présence des membres du comité national de coordination. A cette occasion, la mission a eu des entretiens avec Mme. La Cheffe du Cabinet du Ministre de l'Agriculture, de la Pêche et des Ressources Hydrauliques, et avec Mme Hamzaoui, DG au Ministère de l'Economie et de la Planification, et a insisté sur l'importance de la mise en place du reste du personnel et de l'assistance technique au niveau de l'UGO pour assurer une mise en œuvre rapide du projet, a annoncé l'évaluation du COSOP en juin 2022, et a sollicité du Gouvernement un appui renforcé au portefeuille du FIDA en Tunisie pour améliorer la performance des projets en cours d'exécution et tirer les leçons pour les intégrer dans le nouveau programme d'investissement, dont le démarrage de la conception est prévu début 2023.
7. La mission tient à remercier tous les responsables et cadres Tunisiens aux niveaux local, régional et central, pour leur accueil et leur assistance.

## **B. Vue d'ensemble du projet et principaux progrès enregistrés**

8. En préambule, il est important de relever les efforts de l'équipe du projet en matière de prise en compte des recommandations élaborées pendant la dernière mission de supervision de décembre 2021. Parmi les recommandations échues, 70% ont été totalement prises en charge, et 20% ont été initiées et sont en cours. Celles non encore réalisées, sont relatives à la publication du décret de création de l'UGO et le recrutement du personnel de l'AT, la finalisation du plan de suivi-évaluation et la préparation du diagnostic des GDA.

### **Composante I. Mobilité sociale et économique des ménages ruraux pauvres**

9. La composante 1 vise l'amélioration des conditions de vie des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les zones de collines du Gouvernorat de Kairouan. Elle permettra de tester, en grandeur réelle, une approche dite de "graduation" développée pour soutenir les familles vulnérables et d'évaluer dans quelle mesure elle permet d'insuffler une mobilité économique et sociale de ces familles

#### **S/composante 1. 1 : Modernisation et gestion des Infrastructures sociales**

10. Il s'agit de réhabiliter 10 systèmes d'alimentation en eau potable (SAEP) déjà identifiés avec des possibilités d'extensions pour les micro-zones non desservies et la création de 4 nouveaux systèmes qui permettront de cibler en priorité les micro-zones non encore couvertes préalablement par les 10 premiers SAEP. Ces activités sont encore au stade de démarrage et se limitent : (i) au démarrage des études de réhabilitation, confiées à un bureau d'études, du SAEP de Ksar Lemsa dont l'avancement est de 20% et des 2 SAEP à Ariba et Dbébcha (avancement de 30%) ; (ii) à la préparation des DAO des travaux de 2 SAEP (Rhima-Ouled El Haj et El Ong) sur la base des

études existantes et actualisées par le CRDA, les DAO seraient lancés en juin 2022 ; et (iii) au dépouillement en cours des offres des travaux du SAEP de Mselsel.

11. La mission recommande d'identifier/cibler les premières extensions, sur des systèmes existants fonctionnels, dans les micro-zones retenues qui ont des problèmes pour s'approvisionner en eau potable.

#### **S/composante 1.2 : Mise en oeuvre de la graduation des familles nécessiteuses**

12. Cette sous-composante vise le renforcement des capacités des familles nécessiteuses bénéficiant du PNAFN et des familles à revenu limité, dans des micro-zones identifiées par le projet et regroupant une cinquantaine de familles, selon l'approche de mobilité socio-économique ou « graduation ». Au total, 105 microzones (3 cohortes de 35) sont programmées au cours du projet. Des actions complémentaires sont programmées, notamment la mise en place de trois centres d'éducation préscolaires (jardins d'enfants) et deux télé-centres.
13. Le FIDA a alloué une subvention de 400.000 USD sur 18 mois (provenant des ressources ASAP2) en février 2021 à l'ONG internationale BRAC pour préparer la mise en oeuvre de la composante 1 et en particulier : soutenir le ciblage des micro-zones et adapter l'approche de graduation dans le contexte des collines de Kairouan.
14. La mise en oeuvre de cette sous-composante a été retardée par plusieurs facteurs, principalement des restrictions liées aux mesures COVID19, des retards dans la ratification (avril 2021) et du premier décaissement en faveur du projet (septembre 2021) et le versement de la première tranche de financement à l'UTSS (février 2022). Néanmoins, l'appui de l'ONG internationale BRAC a permis de mettre en place les éléments nécessaires à une mise en oeuvre rapide de la deuxième et troisième sous-composante. Leur appui a également été très utile pour clarifier davantage les différents rôles que le CRDA, le DRAS et l'UTSS joueront dans sa mise en oeuvre. La Mission a cependant noté que tout le monde n'est pas pleinement familiarisé avec les objectifs et l'approche du projet, en particulier au niveau des délégations. Il est donc recommandé d'organiser un atelier avec tous les acteurs impliqués pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.
15. L'UTSS a changé d'ère avec le recrutement de 14 animateurs supplémentaires. La majorité des animateurs sont des femmes. Ils seront tous en place d'ici le 1er avril 2022. Ils devront ensuite être formés à la démarche de graduation et à leur rôle comme animateur. Cela se fera de manière échelonnée, avec une première formation d'introduction en avril 2022, combinée à une formation plus approfondie des formateurs en juin 2022. Le test sur le terrain de l'approche sera un élément clé de leur formation.
16. Trois micro-zones voisines ont été sélectionnées dans la délégation de Hadjeb, à savoir Souden 1, 2 et 3 dans le secteur de Sarja, pour commencer à tester la démarche de graduation. Deux activités principales sont menées dans ces microzones : (i) enquêtes de vérification auprès des ménages nécessaires pour documenter les données démographiques du ménage, ses actifs actuels, ses moyens de subsistance et ses sources de revenus, ainsi que sa sécurité alimentaire, sa nutrition et son état de santé et pour recueillir des données de base pour le projet ; (ii) l'aménagement paysager et cartographie des ressources pour examiner l'accessibilité, le coût et l'emplacement des services de proximité (services sociaux, de subsistance et financiers) aux ménages et mettre à jour l'outil d'aménagement paysager en conséquence. Ces deux activités seront finalisées pour les trois microzones pilotes d'ici fin mai 2022.
17. BRAC a travaillé sur l'élaboration d'un manuel de graduation et d'opérations adapté au contexte d'IESS. L'intégration des résultats des enquêtes réalisées dans les microzones pilotes permettra de personnaliser encore plus le manuel. Le manuel comprendra une courte série d'indicateurs qui permettront de suivre les progrès de chaque famille nécessiteuse impliquée dans le projet en termes de grad. Il s'agira d'un ensemble court d'indicateurs (pas plus de 10), couvrant les cinq piliers de l'approche de graduation. Cela comprendra très probablement des indicateurs liés à la diversification des moyens de subsistance, au nombre de repas par jour, à l'épargne, à la valeur des actifs, etc., mais également à la résilience climatique. Le manuel sera finalisé en mai 2022. Une fois finalisé, le manuel sera intégré au PIM de l'IESS. Il s'agit cependant d'un document évolutif et d'autres modifications peuvent être apportées au cours de la mise en oeuvre du projet.
18. Par la suite, une fois la sélection des autres 32 microzones de la première cohorte finalisée, les enquêtes de vérification et l'aménagement paysager et cartographie des ressources seront également réalisées pour ces microzones. Cela sera combiné avec une plus large sensibilisation

de la communauté sur les objectifs et l'approche du projet afin d'assurer la mobilisation et l'engagement des communautés. Il est prévu que la mise en œuvre effective du processus de graduation de 18 mois pour la première cohorte de microzones commencera en juillet ou août 2022.

19. L'appui technique fourni par BRAC prendra fin en juin 2022. Si d'importants livrables auront été produits d'ici là, tels que le manuel de graduation et d'opérations et la formation des formateurs, d'autres ne le seront pas en raison des retards mentionnés ci-dessus. Cela comprend la partie importante de fournir un soutien lors de la mise en œuvre initiale réelle du processus de graduation avec la première cohorte. Les autres activités qui ne pourront pas avoir lieu avant juin 2022 sont l'élaboration d'un document d'orientation, l'organisation d'un atelier régional des parties prenantes et l'élaboration d'autres produits de connaissance. Ces dernières activités seront également importantes pour renforcer l'implication des acteurs nationaux et surtout pour opérationnaliser le groupe de travail national sur la graduation. La mission recommande donc une prolongation sans coûts additionnels du contrat avec BRAC pour une période supplémentaire de six mois. Au cours de cette période l'UTSS devra élaborer un plan et prendre les mesures correspondantes en temps opportun pour garantir une assistance technique ponctuelle pendant la durée restante de vie du projet.
20. L'aménagement de trois centres d'éducation préscolaire et de deux télé-centres est prévu pour 2022 et leur ouverture pour 2023.

### ***S/composante 1.3: Promotion des AGR***

21. La promotion des AGR constitue l'un des piliers essentiels de « l'approche Graduation » adoptée par le Projet. L'émergence de microprojets d'AGR sera facilitée par le coaching régulier des familles prévu dans la deuxième sous-composante.
22. En préparation de la mise en œuvre effective du processus de graduation, qui pour les familles nécessiteuses comprend également la promotion d'activités génératrices de revenus, BRAC a commandé une étude de marché spécifique. L'objectif de cette étude est d'identifier une liste d'options de moyens de subsistance en fonction de la viabilité sur les marchés locaux et de l'adéquation aux profils des participants. L'étude sera finalisée au plus tard en juin 2022. Un programme de formation sur les moyens de subsistance sera élaboré. Il s'appuiera sur les expériences précédentes de l'UTSS.

### ***Composante II: Intégration économique et filières inclusives et durables***

23. La composante 2 s'inscrit dans la politique nationale de promotion de l'économie sociale et solidaire. Elle soutiendra l'intégration économique des ménages défavorisés et des petites exploitations agricoles et éleveurs dans la zone du projet.

#### ***S/composante 2.1 : Infrastructures productives et adaptation au changement climatique***

24. Les objectifs des actions retenues de la sous-composante 2.1 visent la recharge des nappes souterraines sollicitées par une forte prélèvement de ressources en eau, l'augmentation de l'efficacité de l'irrigation (réhabilitation de périmètres irrigués, rénovation de stations de pompage, renforcement des équipements d'économie d'eau), l'amélioration de la collecte des eaux pluviales à usage domestique/agricole, la protection des sols érodés ou à forte risque d'érosion hydrique et le désenclavement des zones de production des micro-zones soutenues dans la composante 1. Ces actions doivent être conçues en assurant aux ouvrages/aménagements une forte résilience et adaptation aux changements climatiques.
25. Certaines actions prévues dans le PTBA-21/22 ont été entamées, il s'agit : (i) des études de réhabilitation de 4 PPI (avancées à 40%) (El Houfia, Ngagta 1, Ngagta 2 et Chaker) sur 5 périmètres retenus, les DAO des travaux seraient lancés en juillet 2022 ; (ii) de la signature du marché relatif à la réhabilitation de l'évacuateur des crues (fortement endommagé par les déversements des eaux des crues) du barrage collinaire de Wichtatia (la modernisation prévue de la vanne d'irrigation et de vidange a été réalisée en 2020 sur le budget de l'Etat) ; (iii) du dépouillement des offres pour la modernisation des équipements de 4 piézomètres pour le contrôle des niveaux des nappes (recharge et exploitation) sur 5 prévus, (iv) de la signature de la convention avec l'AFA pour le remembrement de 5000 ha de périmètres en sec ; et (v) de la négociation d'une convention de partenariat avec l'OEP pour la plantation de 400 ha cactus dans les micro-zones sélectionnées. La mission constate le niveau d'avancement de ces actions est relativement acceptable et le retard enregistré sur l'avancement des études est relativement maîtrisable et ne devrait pas avoir pas de conséquence sur le démarrage des travaux (réhabilitation des PPI). La division HER déploie des

- efforts pour rattraper tout retard et encadrer les bureaux d'études chargés des études des PPI (respect des délais et de la qualité des rendus).
26. Le projet prévoit l'aménagement de 100 km de pistes rurales de désenclavement, en intégrant des mesures d'adaptation au changement climatique et ce pour améliorer la durabilité des pistes sur 50 km. Compte tenu de cette spécificité, la mission a rédigé des TdRs techniques pour l'élaboration:
- (i) des études (faisabilité, APD/DAO) de pistes à retenir (analyse multicritère) pour le désenclavement en priorité des 35 micro-zones sélectionnées (cohorte 1). Les résultats obtenus (points forts et faibles), par cette première tranche, permettront de réajuster les hypothèses de priorisation dans le choix des pistes à aménager pour les cohortes 2 et 3. Les TdRs ont intégré les études spécifiques (hydraulique, stabilité) des points fragiles le long des pistes et ce pour proposer les protections adéquates aux changements climatiques en lien avec l'étude d'érosion RUSLE effectuée en Décembre 2021 et partagée avec l'équipe du projet, en accord avec le manuel de mise en œuvre du projet (PIM) pour la priorisation des aménagements ; et
  - (ii) des études techniques des ouvrages de recharge des nappes à répartir sur 4 bassins versants. La mission a tenu une réunion avec la DREHAT de Kairouan pour la formulation d'une convention de partenariat pour le suivi/contrôle/réception de la mise en œuvre des aménagements des pistes. Un projet de convention CRDA/DREHAT sera présenté par la mission à l'UGO.
27. Lors de visite aux deux périmètres de de Ngagta 1 et 2, le GDA a soulevé le problème de rétrécissement des emprises des pistes de circulation créées à l'intérieur des 2 périmètres, lors de l'aménagement initial. La mission, en s'appuyant sur l'expérience vécue dans d'autres projets, recommande d'engager, lors de l'élaboration des études, des réunions de sensibilisation/concertation/approbation avec les agriculteurs des périmètres à réhabiliter, pour l'ouverture des emprises des pistes et ce avant le démarrage des travaux. Cette concertation permettra de requérir leur accord et leur engagement de ne pas s'opposer aux travaux d'élargissement des pistes. Cet accord doit être véhiculé par un décret.
28. Pour réduire les frais d'énergie de pompage, dans les périmètres à réhabiliter, la mission propose d'engager une étude de faisabilité technico-économique pour l'utilisation de l'énergie solaire en appui pour le pompage des eaux des forages. L'expérience obtenue dans un périmètre du PRODESUD II à Tataouine est encourageante et a permis au GDA de réduire la facturation STEG et de vendre l'énergie à cette dernière durant les périodes hors pompage. L'installation solaire ne doit pas être équipée par un accumulateur d'énergie pour éviter tout risque de surexploitation des nappes et contrôler ainsi les prélèvements journaliers.
29. Le projet prévoit la plantation de 400 ha de cactus dans les micro-zones du projet dans le cadre des mesures CES et plus spécifiquement pour lutter contre l'érosion des sols. Ces plantations seront assurées par l'OEP dans le cadre d'une convention en cours d'élaboration, qui devra proposer l'implantation des cactus en cohérence avec les exigences du Fonds d'Adaptation et en coordination étroite avec les familles concernées avec l'appui de l'UTSS qui facilite le travail de graduation dans les microzones.

### ***S/composante 2. 2 : Renforcement des capacités des acteurs et de leurs organisations***

30. Compte-tenu de la jeunesse du projet, aucune action de renforcement de capacité des acteurs et de leurs organisations à proprement parlé n'a été initiée. La principale recommandation de la dernière mission de supervision préconisant d'entamer un diagnostic des GDA n'est pas encore mise en œuvre (contrairement à ce qui avait été indiqué lors de la réunion de présentation). Il est important de démarrer ce diagnostic d'autant plus rapidement que les études de réhabilitation ont débuté concernant 4 PPI et que le bon fonctionnement des infrastructures d'irrigation est fortement dépendant des organisations qui les gèrent. Concernant les autres organisations de producteurs et notamment les SMSA, notons une bonne connaissance des forces en présence. Cependant, là encore, un travail de diagnostic approfondi doit être conduit pour concevoir l'accompagnement nécessaire et adapté, tel que prévu dans le PIM (pour rappel 35 GDA et 36 SMSA doivent être accompagnés) et dans le PTBA 2021-2022 qui prévoit des équipements pour les GDA et les SMSA (10 kits d'équipements chacun). Pour se faire, l'identification des structures et leur diagnostic doit être réalisé rapidement pour permettre d'évaluer les besoins et de planifier l'accompagnement

technique et organisationnel. Une matrice de diagnostic des GDA est présentée en annexe du rapport

31. Par ailleurs, la mission recommande d'associer l'Arrondissement Productions Végétales pour initier les actions sur les écoles aux champs prévus dans le PIM. Ce travail devra se faire en collaboration avec les actions de réhabilitation des PPI.

### ***S/composante 2.3 : Valorisation des produits de terroir et partenariats économiques***

32. Des progrès incontestables sont à mettre au crédit du projet depuis la dernière mission de supervision sur cette sous-composante. Tout d'abord le renforcement de l'équipe de l'UGP avec le recrutement, entre autres, de l'expert filière en poste depuis fin décembre 2021, qui doit devenir le point focal exclusif du projet pour cette sous-composante. D'autre part, une dynamique de travail s'est enclenchée avec la mise en œuvre des recommandations de la dernière supervision : suite à la sélection des filières (pour rappel : figuier de barbarie, apiculture et aviculture), un premier travail bibliographique et de recensement des documents existants a été réalisé. Un rapport de synthèse spécifique portant sur la filière figue de barbarie a été réalisé (février 2022) ; un travail similaire sur les autres filières est en cours. Un objectif de 2 partenariats d'affaires pour la filière figue de barbarie et 1 partenariat d'affaire pour la filière apiculture est tout à fait envisageable pour l'année 2022.

#### Filière figue de barbarie

33. Le recensement des acteurs privés opérant dans la zone de projet a été réalisé (08 acteurs recensés) et un travail de recensement et de cartographie des bassins de production est actuellement en cours. Un premier atelier a été organisé le 10 mars dernier rassemblant une vingtaine d'intervenants dont les 8 opérateurs privés s'approvisionnant dans la zone de projet. Ce travail mérite cependant d'être approfondi en collectant des informations précises quant aux bassins de production de la zone du projet et aux débouchés commerciaux des opérateurs privés recensés. A ce sujet, la mission a permis de conduire des entretiens approfondis avec deux opérateurs privés. Ce travail doit servir de guide et permettre aux équipes du projet de continuer cette tâche de caractérisation des bassins d'approvisionnement et de valorisation des produits issus de la culture du figuier de barbarie. La mission a également constaté que la coordination est bonne avec les autres projets impliqués dans cette filière (projet PAMPAT de l'ONUDI et le projet PEAD de la GIZ notamment) et que des synergies sont déjà envisagées. A cet égard, un plan d'actions détaillé (maille hebdomadaire) a été conçu et partagé avec l'équipe de projet (Cf. Annexe du rapport). Enfin, la mission recommande d'annuler l'Appel d'Offre publié en février 2022 qui portait sur le recrutement d'un consultant pour le travail de diagnostic des filières. En effet, les activités demandées sont redondantes avec les actions actuellement menées par l'équipe du projet. En outre, la mention sur la préparation de mini-plans d'affaire n'est pas assez détaillée et risquerait d'aboutir à des plans d'affaires insuffisamment détaillés et difficiles d'exécution. La mission recommande donc d'avoir recours à une expertise externe spécifique pour la conception des plans d'affaires pluri-annuels lorsque la phase de diagnostic sera achevée. Des termes de références précis (inventaire et chiffrage des besoins, cadre organisationnel, contractualisation entre partenaire, mécanismes de prix, gestion et résolution des conflits, suivi-évaluation, etc.) devront être rédigés en conséquence.

#### Filière miel et apiculture

34. **Miel** : le travail de recensement des capacités de productions est à développer. Les équipes du projet disposent de ressources bibliographiques de qualité (rapport PEER de la GIZ de 2019) qui présente des éléments détaillés des acteurs à soutenir dans le cadre du développement de la filière et du développement de plans d'affaires.
35. Le travail sur la filière **avicole** (poulets de fermes) est le moins avancé. Contrairement aux deux autres filières, le travail de diagnostic rest à faire. Il demandera une quantité de travail et un effort conséquent compte-tenu de la présence importante de volaille dans les foyers. La mission recommande à l'équipe de projet de s'appuyer sur les ressources de l'Office de l'Elevage et des Patûrages (OEP) pour accomplir ce travail de recensement dans un premier temps en 2022 et élaborer des propositions d'accompagnement de la filière en 2023. Ceci pourrait être intégré dans la convention en cours d'élaboration avec l'OEP

## **C. Exécution du Projet**

### **Ciblage**

36. Le ciblage géographique et l'identification de 105 microzones est le point de départ des interventions de l'IESS. Dans ces microzones, l'approche de graduation sera mise en œuvre avec un ensemble de familles nécessiteuses (FN) et de familles aux revenus limités (FRL). Ces zones bénéficieront également d'autres interventions du projet, tels que l'accès à l'eau potable et le désenclavement. Une première cohorte de 35 microzones a été sélectionnée, mais la mission a noté que cela n'a pas été fait exactement comme prévu lors de la conception. L'idée de départ était de partir d'une liste exhaustive des FN et des FRL pour identifier les microzones proprement dites selon des critères de priorisation. Les microzones proposées ont cependant été identifiées sur la base d'une liste présélectionnée de FN et FRL. Cela comporte le risque de créer des conflits dans des microzones où certaines FN sont exclues de l'appui du projet. Il a été convenu de revoir la sélection des microzones, en commençant par la liste exhaustive actuelle des FN, que fournira la DRAS. LaDRAS partagera également sa méthodologie et ses critères de présélection de FN, car la capacité à s'engager dans une AGR est un facteur clé dans la programmation de la graduation.
37. Selon le rapport de conception du projet, la première cohorte d'environ 35 microzones doit être sélectionnée comme suit :
- (i) Identifier 2-3 délégations voisines pour une première cohorte de 35 microzones, sur le total de 105 microzones.
  - (ii) Identifier des microzones avec au minimum 20 FN (se basant sur la connaissance du terrain et la cartographie des FN)
    - Dans le cas où une microzone regroupe plus de 20 FN, la diviser pour constituer des groupements de 20 FN environ.
    - Eliminer les FN dans les zones urbaines
  - (iii) Sélectionner 3 microzones par secteur en priorisant :
    - Les microzones avec le nombre plus élevé de (i) ménages dirigés par une femme et (ii) jeunes chômeurs
    - Les microzones situées dans les zones avec une incidence de dégradation environnementale très élevée
    - Les microzones manquant d'accès à l'eau potable et enclavées
  - (iv) Organiser des concertations locales et des visites de terrain pour vérifier la pertinence de la sélection
  - (v) Validation par CLD. Dans le cas où les CLD ne sont plus actifs, ils seront réactivés avec l'appui du Gouvernorat de Kairouan.
38. L'ensemble des FN sont sélectionnées dans chaque micro-zone à concurrence d'environ 20 FN par microzone.
39. Comme mentionné ci-dessus, l'identification des microzones est le point de départ de toutes les interventions du projet. Par conséquent, une fois la liste des microzones finalisée, il est recommandé d'identifier clairement les différentes interventions du projet qui seront mises en œuvre pour chaque microzone. Les informations doivent inclure le nombre de FN désireuses et capables de participer au processus de graduation, le nombre de FRL, les besoins en termes d'eau potable, les besoins en termes de pistes rurales (y compris la longueur en kilomètres), etc. Cela pourrait être compilé dans un tableau simple et devrait être disponible pour les différents partenaires de mise en œuvre.
40. En termes de ciblage social, les groupes cibles prioritaires de IESS appartiennent à trois catégories : (i) Les membres des FN et FRL, telles que définies par le gouvernement ; (ii) Les petits exploitants ne possédant pas plus de 2 ha de terres irriguées ou 20 ha de terres non irriguées et pratiquant un élevage extensif sédentaire et / ou pastoral avec des troupeaux ne dépassant pas 30 têtes d'ovins et de caprins ; et (iii) les jeunes et les femmes. Un plan d'action d'inclusion sociale plus opérationnel doit encore être élaboré.

#### **Genre et participation des femmes et des jeunes**

41. Le projet prévoit d'intégrer des éléments du système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS) promu dans d'autres projets appuyés par le FIDA ou de l'apprentissage par l'action sur la qualité du genre (GQAL) promu par BRAC dans l'approche de graduation.

L'expérience de BRAC dans d'autres pays révèle qu'après avoir reçu le message GQAL, les hommes ont adopté une attitude positive envers la division du travail entre les sexes ainsi que le rôle des femmes dans la prise de décision. Les femmes ont également subi une diminution de la violence physique après l'intervention. Ces éléments doivent être clairement incorporés dans le manuel de graduation et d'opérations.

#### **Adaptation aux changements climatiques**

42. Une mission d'appui a été effectuée en Décembre 2021 avec un appui spécifique au CRDA sur les aspects adaptation en utilisant le manuel de mise en œuvre du projet (PIM), en veillant à ce que les exigences de mise en œuvre telles que l'intégration dans le PIM de la politique environnementale et sociale et de la politique de genre (ESP) du FA y soient bien présentes et comprises.
43. Le FIDA a préparé une étude de télédétection (SIG) à haute résolution sur l'érosion de la zone du projet (étude RUSLE). L'étude a été présentée à l'UGP et les résultats ont été discutés. L'étude servira de base pour le Critère 3 de priorisation des tronçons de piste à protéger contre les aléas climatiques. Le ciblage et la sélection des 50km de mesures de « climateproofing » se basent en effet sur « la vulnérabilité climatique sur base de l'analyse décrite dans la SECAP et de la carte de vulnérabilité climatique créée pour la zone du projet. La vulnérabilité d'un tronçon sera déterminée par la vulnérabilité la plus importante rencontrée sur le tronçon. » Les résultats de l'étude pourront également être utilisés pour la sélection des activités des CES par le CRDA dans la zone de projet.
44. Afin de pouvoir utiliser les résultats de l'analyse, l'UGP compte sur l'appui du FIDA et sur une formation continue de l'utilisation du SIG durant l'année 2022, lorsque le/la coordinateur/coordinatrice AF sera recruté(e).
45. De plus, durant les premiers mois d'implémentation du projet, BRAC a effectué une analyse de la vulnérabilité climatique des populations de la zone de projet et partagé les résultats avec le FIDA (2 indicateurs de vulnérabilité face au Changement climatique). Le FIDA a effectué une analyse des deux indicateurs pour n'avoir qu'un seul indicateur de la vulnérabilité, pris la moyenne par secteur et enfin, classifié les secteurs par vulnérabilité. La liste des secteurs classifiés par vulnérabilité a été partagée avec les prestataires de service effectuant l'étude de référence et assure une meilleure représentabilité de la zone de projet, prenant en compte les différentes zones agro-écologiques et de vulnérabilité climatique de la zone.
46. Le projet bénéficie de l'appui de la FAO pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre comme indicateur de projet. Le FIDA continuera son appui au projet afin de faciliter ce calcul et le projet s'assurera de collecter les données utiles afin d'affiner les résultats durant l'implémentation du projet jusqu'à achèvement.
47. Enfin, le jeu didactique FARMED<sup>2</sup> développé par ECG/NEN a été introduit auprès du CRDA et auprès des premières micro-zones identifiées par le projet. Les thèmes couverts par le jeu sont : le rôle des femmes, l'autonomisation des jeunes, la préparation des communautés à répondre à la variabilité climatique et aux chocs environnementaux, la nutrition et la collaboration. FARMED peut être utilisé comme un outil de facilitation communautaire pour déclencher un engagement plus élevé que les réunions et ateliers traditionnels. Lors de la prochaine mission de supervision, le FIDA organisera une formation avec les animateurs afin de leur permettre d'utiliser FARMED avec les communautés.

#### **Dialogue de politiques**

48. Depuis janvier 2019, la Tunisie a promulgué une Loi organique afin que l'ensemble des dispositifs d'aide et de transferts sociaux soient renforcés et encadrés par un nouveau dispositif intitulé "Amen Social". Cette loi cible particulièrement les familles nécessiteuses et les familles à revenu limité qui reçoivent déjà des aides du Gouvernement, en particulier à travers le programme national d'appui aux familles nécessiteuses (PNAFN) qui touche environ 8% de la population nationale. Dans ce cadre, le projet IESS a comme but de contribuer à l'augmentation de l'indice de développement du Gouvernorat de Kairouan, en particulier par la mise en œuvre de cette Loi Amen Social en complément au PAFN.
49. Une convention cadre a été signée entre le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, le Ministère des Affaires Sociales et l'UTSS, et une convention spécifique de

<sup>2</sup><https://www.ifad.org/farmed/>

partenariat a été signée entre le projet, la DRAS et l'UTSS pour la mise en place des sous composante 1.2 et 1.3 relatives à la mise en oeuvre de la graduation des familles nécessiteuses, avec l'appui de l'ONG internationale BRAC, contractée directement par le FIDA pour une durée de 18 mois depuis janvier 2021. A ce jour, les zones pilotes et les listes des bénéficiaires ont été identifiées, la méthodologie d'intervention est en cours de finalisation, et les enquêtes d'établissement de la situation de référence viennent de démarrer. Il est attendu d'ici fin juin 2022, la production d'une note de politique de graduation à discuter et valider dans le cadre d'un comité national à constituer durant les prochaines semaines. Ce comité composé des représentants des différents acteurs au niveau national et régional aura pour mission de suivre l'expérience en grandeur réelle mise en oeuvre dans les collines de Kairouan, afin d'en tirer des leçons applicables dans d'autres régions de la Tunisie.

50. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en oeuvre de la politique foncière, une convention de partenariat a été signée avec l'AFA pour le remembrement foncier de 5000 ha en sec.

#### **Partenariat**

51. Du point de vue du renforcement de la coordination et des synergies entre le projet et les autres organisations, le projet a permis la signature d'une convention avec l'UTSS qui permet la mise en oeuvre de la composante 1 avec l'appui de BRAC. Les activités de cette composante sont ainsi assurées par l'équipe de l'UTSS et la collaboration avec les équipes du CRDA et de la DRAS est établie même si le partage d'information sur les approches d'IESS est encore insuffisant en particulier au niveau des délégations.
52. D'autres conventions sont en cours de préparation et/ou de discussions pour la mise en oeuvre de la composante 2 : (i) un projet de convention avec l'OEP pour la mise en place de plantations de 400 ha de cactus (programme de Conservation des Eau et des Sols) a été discutée et amendée pendant la mission de supervision en vue d'une signature prochaine, (ii) un projet de convention avec la Direction Générale de l'Agriculture Biologique du Ministère de l'Agriculture a été discutée en vue de l'instauration de zones de production biologique dans les zones du projet et (iii) un projet de convention a été discuté avec l'Agence Foncière Agricole pour la réalisation des travaux de consolidation des pistes de désenclavement des micro-zones.
53. Quel que soit l'état des discussions et des progrès réalisés sur ces conventions, il faut souligner la nécessité d'une étroite collaboration entre les parties pour permettre au projet d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions.
54. Les conventions de partenariats avec le secteur privé dans le cadre de la mise en oeuvre de la composante 2-3 sont encore en gestation. Cependant, les différentes rencontres et discussions avec les parties prenantes permettent d'envisager la signature des premières conventions de partenariats d'ici à la fin de l'année 2022.
55. En revanche, la mission permet de confirmer que le partenariat formel initialement envisagé avec l'ONUDI n'est pas envisageable pour la mise oeuvre de la composante 2.3. La recherche de complémentarité est cependant effective, chaque projet menant ses propres activités en cherchant constamment les complémentarités et les synergies tout en évitant les duplications. La mission a constaté une étroite collaboration entre les différentes équipes des différents projets.

#### **Gestion du projet**

56. Le rapport de conception a prévu la gestion du projet à travers la création d'une unité de gestion par objectif (UGO), sous la responsabilité du CRDA de Kairouan, dirigée par un directeur, appuyé par deux sous directeurs, dont l'un pour la planification et le suivi-évaluation et l'autre pour la mise en oeuvre, et sept services. En plus du coordinateur, quatre (05) fonctionnaires à plein temps sont prévus au sein de cette structure pour les postes de suivi-évaluation, gestion financière, genre et ciblage, inclusion sociale, et suivi technique avec les arrondissements. Il est prévu aussi, une assistance technique à plein temps composée de 14 cadres dans les domaines de partenariat et filière, changement climatique, passation des marchés, communication et gestion du savoir, aménagement hydraulique, inclusion sociale et OP, huit techniciens au sein des CTV, et 27 mois d'AT nationale et internationale à mobiliser à temps partiel le long de la durée du projet.
57. Pour la coordination, il est prévu la création d'un comité national de coordination, un comité régional de coordination, un comité interrégional de coordination, et sept comités de coordination locale.

58. A ce jour, et en attendant la publication officielle du décret de création de l'UGO, en cours au niveau de la Présidence du gouvernement, une décision ministérielle a été signée pour désigner le personnel clé, en l'occurrence le coordinateur du projet, les responsables de suivi-évaluation, de passation des marchés, de gestion financière, d'inclusion sociale, de la coordination technique, et du partenariat et filière. Suite à la démission du Coordinateur et du responsable passation des marchés, en février 2022, une nouvelle décision va être proposée à Mr le Ministre nommant Mr. Mohsen Mastour, responsable de suivi-évaluation et coordinateur du projet p.i, jusqu'à la nomination d'un nouveau coordinateur, Mr. Moez el Jemli pour la planification et la PM, Mr. Slah Hamdi chargé du partenariat et des filières, Mr. Afif Zougueri chargé du changement climatique, Mr. Ahmed Baraket chargé de la coordination technique avec les arrondissements, Mme Naziha Rahmani, chargé de la gestion financière, et Mme Najiba Idriss chargée de l'inclusion sociale. Si cette décision a permis de satisfaire les conditions du premier décaissement, elle reste insuffisante pour assurer la bonne gestion du projet. De plus, tant que le décret de création n'est pas publié dans le journal officiel, le personnel de l'UGO ne peut pas être officiellement nommé et bénéficier des avantages administratifs et financiers, comme prévu par le rapport de conception. Pour assurer la continuité de la gestion du projet, et gagner du temps, le FIDA n'a pas d'objection à la confirmation de Mr. Mastour en tant que coordinateur du projet, et recommande son appui par une assistance technique expérimentée, à mobiliser dans le cadre de la convention avec le CNEA.
59. Pour la mise en place du reste du personnel, à mobiliser à travers l'AT, la convention avec le CNEA a été préparée et a fait l'objet de non objection du FIDA en janvier 2022. Elle va être signée après validation par Mr. le Ministre.
60. Toutes les structures de coordination ont été créées, à l'exception de celle relative à la coordination interrégionale (entre IEES et PROFITS).
61. Ainsi, il est fortement recommandé de publier le décret de création de l'UGO, de recruter le reste des cadres et l'AT nécessaire au sein de la structure de gestion et de créer le comité de coordination interrégionale, comme prévu par la conception du projet. Aussi, compte tenu des besoins croissants en matériel roulant, la mission recommande l'accélération de l'acquisition des 5 véhicules prévus sur les ressources du budget national.

#### **Systeme de S&E**

62. La conception du projet a prévu que le système de suivi-évaluation adopté par le projet sera composé de trois sous-systèmes : i) le système INJEZ, conçu au niveau national, ii) le système de graduation, et iii) le système de SE environnemental.
63. Le système INJEZ est le système national utilisé pour le suivi des projets de développement dans tous les secteurs en Tunisie. Il permet d'assurer le suivi physique et financier des activités du projet, mais ne permet pas d'assurer le suivi des indicateurs de portée. Il est installé au sein de l'UGO, les cadres ont été formés par le CNI, et les informations de base sur le projet ont été saisies dans l'application. Toutefois, aucune mise à jour de l'état d'avancement physique et financier n'a eu lieu. La mission recommande d'entreprendre des formations complémentaires sur cet outil, de saisir en temps réel l'avancement physique et financier, et de produire les rapports d'avancement à partir du système.
64. Pour le suivi des indicateurs de portée, la mission a partagé avec l'équipe du projet une note explicative de calcul des indicateurs de portée, et des modèles de fiches excel par activité pour faciliter la collecte des données et produire les valeurs des indicateurs pour renseigner le cadre logique en temps opportun. De même, une matrice de plan de suivi-évaluation a été partagée par la mission d'appui en décembre 2021, mais n'a pas été encore exploitée.
65. Concernant la préparation de la situation de référence, le processus de sélection du consultant qui va réaliser l'étude de la situation de référence a été initié avant l'entrée en vigueur du projet, et le financement sera assuré par les ressources du budget national. Lors de la mission d'appui en décembre 2021, un entretien avec le cabinet d'étude chargé de l'étude a eu lieu et la méthodologie a été présentée et discutée. D'autres commentaires de la part du FIDA ont été communiqués au bureau pour améliorer son approche méthodologique. La dernière version remise par le consultant a pris, substantiellement, en considération les principaux éléments proposés en accord avec les termes de référence contractés. L'échantillonnage a été fait sur les 16.800 ménages ciblés par le projet dans 40 secteurs. La méthodologie a suivi un plan stratifié afin que toutes les zones géographiques soient adéquatement représentées et a tenu également compte de l'aspect genre

et jeunes dans l'échantillon. Le plan stratifié a été réalisé sur 2 degrés, une première sélection faite sur la base des délégations et types de secteurs ruraux. La deuxième sélection a été appliquée sur les critères de genre et par structure d'âge pour les jeunes, et sur les données démographiques du recensement de 2014 étant donnée qu'il n'existe pas de données plus récentes. Toutefois, ces données seront mises à jour dans la mesure du possible, avec les autorités locales, lors de la réalisation des enquêtes.

66. La taille de l'échantillon a été arrêtée à 750 ménages répartis dans les 7 délégations de la zone d'intervention du projet à raison d'un à deux secteurs/délégation (au total 10 secteurs ruraux seront concernés par les enquêtes). Un taux de 5% de confiance et de non réponse de 10% a été pris en compte. En plus du questionnaire ménages un autre a été préparé et va concerner les groupements de producteurs (GDA/SMSA). Seuls les secteurs ruraux seront concernés, et par conséquent le découpage urbain-rural n'est pas pertinent. L'enquête privilégiera les zones dans lesquelles le FIDA va intervenir intensivement. Les termes de référence n'ont pas prévu de groupe témoin à ce stade.
67. Un calendrier détaillé a été préparé par le bureau pour démarrer les enquêtes début avril et remettre le rapport final fin juin 2022. La liste nominative des échantillons est en cours de finalisation et sera définitive une fois toutes les enquêtes achevées. Le FIDA partagera la trame à suivre pour le rapport d'enquête et la présentation des résultats et valeurs statistiques.
68. Par ailleurs, pour la préparation de la situation de référence des familles nécessiteuses et à revenu limité dans les micro-zones d'intervention de la première composante, une enquête ménage a démarré en mars 2022 par l'UTSS, avec l'appui de BRAC (180 ménages dans 3 micro-zones pilotes potentiellement éligibles pour Graduation et bénéficieront d'une ou plusieurs interventions). L'enquête portera sur la démographie du ménage, les actifs actuels, les moyens de subsistance, les conditions de vie, les sources de revenus, ainsi que la sécurité alimentaire, la nutrition et l'état de santé des membres du ménage et aussi la résilience aux changements climatiques. Les résultats sont attendus avant la fin du contrat FIDA-BRAC.

## **Gestion et exécution financière**

### **Décaissement**

69. Le projet, depuis la réception de l'avance initiale sur le Prêt et Don FIDA et sur le Don du Fonds d'Adaptation, en octobre 2021, n'a pas soumis d'autres demandes de retrait de fonds (DRF). Le taux de décaissement des trois instruments s'élève à date à 2,89% pour le Prêt, 15,87% pour le Don FIDA et 10,85 pour le don du FA. Le taux de décaissement pondéré du projet s'élève donc à 32% du taux attendu. Portant, si le projet avait demandé l'intégralité de l'avance initiale accordée sur le prêt, son taux de décaissement à cette date serait en ligne avec le taux attendu pour le secteur.
70. Le taux d'engagement sur le PTBA 2021/2022 est de 59% à date, avec un taux de paiement de 25%, ce qui laisse espérer une accélération des opérations et des décaissements dans les prochains mois. Il faut pourtant noter que, exception faite pour les coûts récurrents, la quasi-totalité des dépenses a concerné le transfert de ressources du projet vers l'UTSS.
71. Il faut noter à cet égard que le niveau très consistant d'avances octroyées à l'UTSS comporte pour le projet un risque au niveau de sa trésorerie. En effet, le projet ne peut soumettre des DRF au FIDA que sur la base de justifications de ses dépenses et non pas sur la base d'avances. Pour cette raison, la mission a travaillé avec le projet afin de rationaliser et mieux expliciter les accords entre le projet et l'UTSS dans le cadre de leur convention. De plus, il faudra que le projet fournisse à l'UTSS des formulaires précis concernant le reporting financier ainsi que le format et le contenu des demandes de retrait de fonds que l'UTSS soumettra au projet. Il faut quand même noter que le risque de tensions de trésorerie ne se pose pas dans le court terme. En effet, le projet peut encore soumettre des DRF à concurrence de la totalité de l'avance prévue par la LTB.

### **Gestion financière**

72. L'équipe financière du projet est constituée actuellement d'une fonctionnaire du CRDA, assignée au rôle de RAF et dédiée exclusivement à la gestion du projet. Elle n'est pas appuyée par un comptable ni par d'autre personnel de support, ce qui rend impossible une bonne séparation des tâches au niveau de la comptabilité. De plus, la RAF, tout en étant très expérimentée en comptabilité et gestion financière au sein du CRDA, n'a pas d'expérience dans la gestion des projets, et plus particulièrement de ceux financés par le FIDA. Dans ce contexte il faut rappeler qu'IESS est un projet financé par plusieurs bailleurs et par le gouvernement pour un montant total

d'environ 150 millions de Dinar et avec un montage financier qui prévoit l'intervention de plusieurs partenaires. Ce projet nécessite une équipe financière très expérimentée et équipée d'un logiciel comptable performant. Il est donc fondamental pour la bonne réussite du projet que l'équipe financière soit renforcée en personnel et bénéficie d'un suivi rapproché de la part du FIDA dans les meilleurs délais.

73. Le premier PTBA a été approuvé à temps et la mission n'a pas relevé de contraintes spécifiques qui pourraient causer des retards ultérieurs. Le suivi du budget se fait sur Excel et sans le support d'une comptabilité structurée, ce qui ne sera plus possible quand le projet atteindra sa vitesse de croisière.
74. En effet, le projet ne dispose ni d'un logiciel comptable fonctionnel ni d'un plan comptable qui lui permettrait de saisir sa comptabilité manuellement. Aucun rapport financier n'a encore été préparé par le projet à l'exception d'un rapport de suivi de la mise en œuvre du PTBA. Les premiers RFI du projet seront soumis au FIDA au plus tard le 15 mai 2022. Le projet n'a pas encore commencé à préparer régulièrement des états de rapprochement des comptes désignés.
75. Au niveau du système de contrôle interne, le système national d'approbation des dépenses garantit un bon contrôle sur les engagements et le décaissement du projet. Pourtant, le projet ne dispose pas encore d'un manuel de procédures complet ni d'un registre des immobilisations. La fiche de suivi des contrats doit être améliorée afin de permettre un suivi des paiements sur chaque contrat.
76. La mission a passé en revue les pièces justificatives concernant les deux ateliers tenus par le projet depuis son lancement, qui représentent les seuls paiements du projet à date, exception faite pour l'avance octroyée à l'UTSS. Les dépenses étaient bien justifiées et les pièces proprement rangées et présentées.

#### **Audit**

77. Le décaissement des avances initiales du projet a eu lieu en octobre 2021. Un montant négligeable de paiements a donc eu lieu en 2021. Pour cette raison, le FIDA a accordé au projet de soumettre son premier rapport d'audit en juin 2023. Le rapport couvrira la période allant depuis l'entrée en vigueur jusqu'à décembre 2022. Les TDR seront préparés par le projet et validés par le FIDA en avance.
78. La mission a rencontré les services du GCF en charge de l'audit externe des projets FIDA en Tunisie, afin de discuter les arrangements nécessaires pour résoudre les problèmes liés aux retards dans la soumission des rapports d'audit. Suite à cette réunion la mission recommande que les projets financés par le FIDA prennent en charge les transports et le logement des auditeurs afin d'assurer le déroulement de la mission sur le terrain et éviter les retards liés aux transferts de documentation entre Tunis et les régions où les projets sont basés.

#### **Fonds de contrepartie**

79. Une partie de la contribution de la contrepartie nationale se matérialise sous forme de contribution aux coûts récurrents du projet à travers le paiement de salaires, coût de fonctionnement et d'équipement, et au paiement des allocations mensuelles aux familles nécessiteuses. La contrepartie assure aussi la prise en charge des taxes liées aux activités du projet, directement à travers le système ADEB en ce qui concerne les dépenses financées par le Prêt FIDA et à travers une exonération à la source pour les dépenses financées à par les Don FIDA et le Don ASAP. Finalement, la contrepartie contribue aussi de manière directe à financer plusieurs activités du projet.
80. Dans cette première phase du projet, la contribution de la contrepartie s'est matérialisée de manière ponctuelle et sans provoquer de retards dans la mise en œuvre du projet. Exception est faite pour le paiement de la part de la convention avec UTSS financée par la contrepartie. Un retard dans le paiement de ce montant a été enregistré pour des raisons techniques liées au système comptable ADEB et est en cours de résolution.
81. Le projet doit assurer la comptabilisation des différentes formes de contribution de l'Etat. En particulier, il faut tenir compte des exonérations à la source sur les dépenses des deux Dons et les enregistrer dans la comptabilité du projet.
82. En ce qui concerne les contributions des bénéficiaires, elles sont prévues à la conception du projet pour un montant de 1,79 millions de dollars. Les contributions sur la composante 1 du projet seront des contributions en nature, pendant que les contributions à la composante 2 seront en espèces.

Le projet doit se doter des procédures nécessaires pour estimer correctement et valoriser dans la comptabilité les deux types de contributions. L'UTSS devra être impliquée dans le développement de cette méthodologie qui sera décrite dans le manuel du projet.

### **Passation des marchés**

#### **Planification des marchés**

83. 54 activités entre biens, travaux et Services de Consultants d'un budget total de 60609000 DT soit 20416000 USD sont planifiées.
84. Le registre des contrats comporte 10 activités conclues à ce jour représentant 38310372,00 DT soit 12904763,70 USD et un taux d'engagement de 63% qui pourrait atteindre les 80% avec les activités qui sont ou bien encours de signature ou en phase finale du processus de PM.
85. La convention de mise en œuvre et accompagnement des sous composantes 1.2 et 1.3, conclue par entente directe et ayant eu la Non Objection du FIDA, avec l'UTSS (conformément à l'accord de financement), représente à elle seule un montant de 37.708.000 DT soit 12.701.856,031 USD et a fait l'objet d'une réflexion et réunions de travail lors de la mission pour mettre en place un système qui permet de suivre les acquisitions que l'UTSS effectuera et s'assurer ainsi de l'acceptabilité des règles et procédures appliquées pour cette fin.

#### **Processus et procédures de la pré-qualification à la soumission des offres**

86. Vu la nature des marchés planifiés, aucune activité avec une pré-qualification n'est inscrite pour les biens et travaux. Le PPM des services de Consultants également et vu que la majorité des activités qui y sont inscrites sont de petites valeurs et de natures courantes ont été planifiées avec la méthode de SMC sans présélection.
87. Les critères d'évaluation sont adaptés aux critères de la sélection pour les services de consultants (Méthodologie, qualifications des experts et qualifications des cabinets, une note technique minimale puis l'attribution au moins disant).

#### **Processus et procédures d'évaluation et d'attribution de contrat**

88. Les procédures d'évaluation sont effectuées en conformité avec celles définies dans les DAO, et dans des délais assez raisonnables.
89. Les évaluations comportent systématiquement une phase préliminaire de vérification des dossiers et une partie d'analyse des prix proposés pour s'assurer de leurs acceptabilités et c'est fait généralement en comparant les offres entre elles et en comparant l'offre retenue aux estimations faites par l'administration.
90. Le projet doit faire attention à l'obligation d'information des participants des corrections des erreurs constatées dans le cadre des offres financières et doit avoir l'accord sur les corrections avant de finaliser le processus. L'information des participants non retenus des résultats des évaluations est aussi recommandée.

#### **Gestion et Administration des Contrats**

91. Le projet étant à son début, la mission n'a pas pu constater une opinion objective sur la gestion des contrats.
92. D'après les entretiens effectués durant la mission, les contrats sont gérés généralement au niveau du CRDA et/ou des arrondissements techniques.
93. Les formats des contrats sont cohérents avec les DAO et avec les soumissions retenues mais peuvent être améliorés à travers l'utilisation des documents types du FIDA étant donné que ces modèles prévoient systématiquement toutes les clauses garantissant la bonne gestion des marchés. Il est nécessaire aussi d'annexer le formulaire du respect des trois politiques et l'autocertification du FIDA à tous les contrats financés par le FIDA.

#### **Conservation des dossiers**

94. L'examen de l'échantillon a révélé que malgré l'existence d'une bonne partie des pièces retraçant le processus de passation de chaque achat mais quelques pièces restent inexistantes bien qu'elles existent au niveau de la cellule CRDA. Cette lacune est justifiée, par le manque des ressources humaines spécialisées au sein de l'UGP et par le fait que la gestion des marchés du projet se fait

par la Cellule du CRDA qui s'occupe aussi de tous les autres marchés en concertation avec les arrondissements.

95. Il est recommandé d'améliorer l'archivage et de veiller à ce que l'Unité soit impliquée dans le circuit des échanges entre les arrondissements et la Cellule de Passation des Marchés du CRDA pour pouvoir récupérer toutes les pièces et veiller à la bonne application des procédures.

### **Conclusion**

96. Malgré la conjoncture socio-économique et sanitaire difficile en Tunisie, la mission a noté l'avancement des activités prévues dans le cadre du PTBA-2022 avec un niveau d'engagement de 59% et de paiement de 25% des prévisions. Le niveau moyen de décaissement (tout financement confondu) est de l'ordre de 6% des avances de démarrage.
97. Les principales activités démarrées ont concerné essentiellement : l'approche de graduation (pour laquelle les aspects méthodologiques sont en cours de finalisation, les enquêtes de base des microzones ont démarré par l'UTSS, avec l'appui de BRAC, et la première cohorte de 35 microzones a été identifiée), les études des périmètres irrigués et d'alimentation en eau potable, la collecte des informations pour initier des plans d'affaires dans les trois premières filières identifiées (figue de barbarie, miel et aviculture). Il est important de maintenir cette dynamique et de commencer de façon concrète les travaux sur le terrain dans les microzones avec les animateurs nouvellement recrutés par l'UTSS, et par la conception de 2 plans d'affaires au moins dans les filières Figue de Barbarie et Apiculture.
98. Toutefois, la mission a noté que l'équipe du projet ne s'est pas encore parfaitement approprié le contenu de IESS ; le PIM a été distribué électroniquement et a fait l'objet de sessions de lecture commune au sein du CRDA mais il n'est pas encore suffisamment utilisé pour le développement des activités et la définition des objectifs à atteindre; de plus, à l'échelon des délégations, il a été noté que les agents de la DRAS n'avaient pas reçu d'information sur la méthodologie de IESS. Il est urgent de remédier à cette situation et la mission recommande de distribuer des versions papier du Document de projet et du PIM à tous les acteurs du projet, et d'organiser des sessions d'information.
99. Il sera tout particulièrement important de respecter la cohérence du projet ; dans ce cadre, la sélection rigoureuse des microzones est essentielle pour tester en grandeur réelle la Graduation mais aussi pour planifier les infrastructures (pistes, eau potable) qui doivent desservir en priorité les familles pauvres des microzones, ainsi que les plantations de cactus qui doivent être identifiées en fonction des besoins dans les microzones pour la lutte contre l'érosion en particulier.
100. Concernant les aspects organisationnels, la mission a pris acte de la démission du coordinateur du projet et de la prise d'intérim par le responsable de SE en attendant la nomination officielle d'un nouveau coordinateur après publication du décret de création de l'UGO. Le responsable de passation des marchés a également quitté le projet et a été remplacé et doit être confirmé. Les aspects de passation des marchés sont globalement acceptables, tout en méritant un suivi plus rigoureux des procédures, en coordination avec les structures du CRDA. La mission a constaté que le système INJEZ, conçu pour le suivi physique et la gestion financière des projets en Tunisie, n'est pas alimenté en temps réel, et par conséquent ne reflète ni l'état d'avancement du projet, ni une gestion financière et comptable fiable et structurée. La convention pour le recrutement de l'AT avec le CNEA, a été signée et entrera en vigueur dès son approbation par Mr. le Ministre de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche.
101. Par ailleurs, et compte tenu des retards relatifs accusés au démarrage du projet, et des disponibilités financières sur la convention FIDA-BRAC, dont l'achèvement est prévu pour fin juin 2022, une prolongation de quelques mois est possible. Par ailleurs, au cours de la conception de IESS, une assistance technique à l'UTSS a été programmée pour la mise en œuvre et le SE de l'approche de Graduation. En fonction de la pertinence des produits rendus par BRAC en fin de convention, la possibilité de prolonger son appui à l'UTSS pourra s'envisager.
102. Les actions à entreprendre de manière prioritaire sont résumées ci-après. Elles seront à mettre en œuvre dans les délais convenus, étant entendu qu'elles impliquent l'exécution de l'ensemble des activités et recommandations présentées en annexe 1.

### **Structure de gestion et AT**

- Publier le décret de création de l'UGO, et procéder à la nomination d'un coordinateur de l'UGO ; 30 avril 2022

- Accélérer l'entrée en vigueur de la convention avec CNEA et mettre en place le personnel complémentaire et l'AT convenue : 31 mai 2022

#### **Système de suivi-évaluation**

- Mettre à jour la base de données d'INJEZ en temps réel ; immédiat et continu
- Démarrer les enquêtes de la situation de référence : 1<sup>er</sup> avril 2022

#### **Graduation**

- Créer un comité national graduation, à présider par le MAS : 30 mai 2022
- Finaliser les listes et la cartographie des microzones : 30 avril 2022

#### **Appui aux filières**

- Initier au moins 2 plans d'affaires : 30 juin 2022

#### **Infrastructure de base**

- Identifier les infrastructures de base, pistes et eau potable en particulier, tout en donnant la priorité aux 35 microzones de la première cohorte, mai 2022

#### **Gestion financière**

- Renforcer le service de gestion financière par une AT dédiée, mai 2022
- Doter l'UGO d'un système de gestion financière et comptable (INJEZ, au cas il assure ces fonctions de GF) à mettre à jour en temps réel, 30 avril 2022
- Organiser une mission d'appui du FIDA, mois de mai 2022 (après la sélection de l'AT si possible)

#### **Passation des marchés**

- Confirmer le responsable de passation des marchés dans son poste et l'appuyer à travers l'AT à recruter dans le cadre de la convention avec le CNEA ; avril 2022
- Utiliser les dossiers type d'AO du FIDA, qui sont cohérents avec les procédures nationales, pour tous les AO internationaux (conformément aux seuils de la lettre à l'emprunteur), mai 2022

Le FIDA et le Gouvernement tunisien entérinent les conclusions de la mission de supervision. Le rapport complet sera finalisé et transmis au Gouvernement avant fin mai 2022.

Philippe Remy  
Directeur-pays



24/03/2022

Date

Abderraouf Laajimi  
Directeur Général

Le Directeur Général  
du Financement et des  
Investissements et des  
Organismes professionnels



24/03/2022

Date

Abderraouf LAAJIMI

## Annexe 1: Synthèse des recommandations convenues

Actions	Responsibility	Deadline	Status
<b>Composantes du projet</b>			
<b>Atelier sur les objectifs et l'approche du projet</b> Organiser un atelier avec tous les acteurs impliqués, notamment au niveau des délégations, sur les objectifs et l'approche du projet	UGO/BRAC/UTSS	Juin/ 2022	Convenu
<b>Formation des animateurs</b> Organiser la formation des animateurs	UTSS/BRAC	Juin/ 2022	Convenu
<b>Enquêtes dans les microzones pilotes</b> Finaliser les enquêtes dans les microzones pilotes	UTSS	Avril/ 2022	Convenu
<b>Manuel de graduation et d'opérations</b> Finaliser le manuel de graduation et d'opérations (y-inclus les indicateurs de graduation)	BRAC	Mai/ 2022	Convenu
<b>Etude de marché pour les AGR</b> Finaliser l'étude de marché pour les AGR	BRAC	Juin/ 2022	Convenu
<b>Prolongation contrat d'appui avec BRAC</b> Envoyer la requête au FIDA pour une prolongationsans coûts additionnels du contrat avec BRAC pour une période supplémentaire de six mois	BRAC	Avril/ 2022	Convenu
<b>Signature de convention avec la DREHAT</b> Elaborer et signer une convention avec la DREHAT pour le suivi/réception de la mise en œuvre de l'aménagement des pistes (études et travaux)	UGO/DREHAT	4/ 2022	Proposed
<b>Recrutement d'un bureau d'études pour études techniques des pistes</b> Elaborer les DAO pour le recrutement d'un bureau d'études techniques des pistes (tranche 1) pour le désenclavement des 35 micro-zones identifiées	UGO/DREHAT	5/ 2022	Proposed
<b>Recrutement d'un expert en énergie solaire</b> Recruter un expert en énergie solaire pour l'élaboration de l'étude de faisabilité de l'utilisation de l'énergie solaire pour le pompage dans les PPI, tout en proposant des systèmes de contrôle évitant l'épuisement des nappes.	UGO/Arrondissement s techniques concernés	7/ 2022	Proposed
<b>Réalisation des diagnostics des GDA d'irrigation</b> Réaliser les diagnostics des 11 GDA d'irrigation à accompagner par le projet dans le cadre de la composante 2.1 (Cf. matrice de diagnostic)	UGP / DHER / Arrondissement GDA	Avril 2022	Proposé
<b>Diagnostic des bassins de production Figue de Barbarie</b> Réalisation d'enquêtes de terrain dans les bassins de production identifié et conséquents (sur la base du guide d'entretien en Annexe du rapport)	Expert filière de l'UGP	Avril 2022	Convenu
<b>Identification et analyse des opérateurs privés Figue de Barbarie</b> Réalisation d'entretiens individuels détaillés avec les opérateurs privés (sur la base du guide d'entretien en Annexe du rapport).	Expert filière de l'UGP	Avril 2022	Convenu
<b>Annuler l'Appel d'Offre de recrutement du consultant filière</b>	Directeur UGP	Immédiate	Convenu
<b>Préparer les Termes de Référence de recrutement d'un consultant pour la conception des Plans d'Affaires</b>	Expert filière de l'UGP	Juin 2022	Proposé
<b>Fiches de suivi</b> Finaliser les matrices/fiches de suivi des indicateurs de porté pour chaque activité et les mettre à jour en temps réel	UGO RSE	Juin/2022	Approuvé
<b>Indicateurs</b> Mettre à jour les indicateurs de la situation de référence au niveau du cadre logique sur la base de l'étude de la situation de référence en cours	UGO RSE	Juillet/2022	approuvé
<b>Liste exhaustive des familles nécessiteuses et des familles à revenus limités</b> Partager la liste exhaustive actuelle des familles nécessiteuses et des familles à revenus limités et la méthodologie et critères de présélection des familles nécessiteuses	DRAS	Avril/ 2022	Convenu
<b>Sélection des microzones</b> Finaliser la sélection de la première cohorte de microzones, en commençant par la liste exhaustive actuelle des familles nécessiteuses et des familles à revenus limités	DRAS/BRAC/UTSS/C RDA	Avril/ 2022	Convenu
<b>Liste d'interventions dans chaque microzone</b> Préparer une liste des différentes interventions du projet qui seront mises en œuvre pour chaque microzone (nombre de familles nécessiteuses désireuses et capables de participer au processus de graduation, nombre de familles à revenus limités, besoin en eau potable, besoin en piste, etc.)	UGO	Juin/ 2022	Convenu
<b>Plan d'action d'inclusion social</b> Préparer un plan d'action d'inclusion social	UGO/Responsable Inclusion Sociale	Juin/ 2022	Convenu
<b>Inclusion d'éléments de GALS et/ou GQAL dans le manuel de graduation et d'opérations</b>	BRAC	Mai/ 2022	Convenu

Assurer l'inclusion d'éléments de GALS et/ou GQAL dans le manuel de graduation et d'opérations			
<b>Recrutement du coordinateur FA</b>	CRDA/UGP	Mars2022	Agreed
Préparation du premier PPR (Project Performance Report) pour le FA.	UGP/FIDA	Septembre 2022	Agreed
Formation à l'utilisation de FARMED comme outil d'animation. Le FIDA organisera une formation lors de la prochaine mission d'appui à l'UGP	FIDA	Juin 2022	Agreed
Utilisation des résultats de l'étude RUSLE et formation SIG	UGP/FIDA	Continu	Agreed
<b>Comité national graduation</b> Créer un comité national de graduation, présidé par le Ministère des affaires sociales Impliquer d'avantage le niveau national dans la réflexion sur la graduation, en particulier les structures centrales du MAS	DGFIOP MAS	Avril/2022	Approuvé
<b>Note de politique graduation</b> Prendre les dispositions nécessaires pour produire la note de politique de graduation dans les délais convenus	BRAC	Juin/2022	Approuvé
<b>Convention OEP</b> Préciser les contenus de la convention portant sur les plantations de cactus avec l'OEP et ses modalités de mises en œuvre notamment en matière de ciblage et de calendrier d'implémentation	UGP / OPE	Avril 2022	Convenu
<b>Plans d'affaires figue de Barbarie et Apiculture</b> Suivre rigoureusement les étapes et le calendrier de mise en œuvre du plan d'action proposé pendant la mission de supervision de mars 2022 pour débiter l'exécution de 2 ou 3 plans d'affaires (2 FdB et 1 apiculture) pendant le second semestre 2022	UGP	Septembre 2022	Convenu
<b>Convention Agriculture Biologique</b> Préparer une convention avec la division de l'agriculture biologique du CRDA de Kairouan pour la mise en place de zones de production biologique dans le cadre des activités de renforcement des filières et d'accompagnement des organisations de producteurs dans les zones du projet (convention d'accompagnement technique et à la certification).	UGP / Division Agriculture biologique du CRDA de Kairouan	Octobre 2022	Proposé
<b>Mécanisme de règlement des griefs</b> Veiller à ce que les animateurs connaissent le mécanisme de règlement des griefs et sensibilisent à son existence lors de leur engagement auprès des communautés locales	UTSS	Juin/ 2022	Convenu
<b>Gestion du projet</b>			
<b>Structure de gestion</b> Publier le décret de création de l'UGO, désigner un coordinateur du projet, et nommer le personnel aux postes fonctionnels, comme prévu par le rapport de conception	DGFIOP CRDA	Juin/2022	Convenu
<b>Mobilisation de l'AT</b> Accélérer la mise en vigueur de la convention d'AT avec le CNEA, et mettre en place le personnel prévu conformément à la conception du projet	CRDA	Avril/2022	Convenu
<b>Structure de coordination</b> Créer le comité interrégional du projet et initier les échanges et synergie avec le PROFITS à Siliana	CRDA	Avril/2022	Convenu
<b>Matériel roulant</b> Accélérer l'inscription et l'engagement du processus d'acquisition des 5 véhicules prévus sur les ressources du budget de l'Etat	DGFIOP	Septembre/ 2022	Convenu
<b>Plan d'action de gestion des connaissances et de communication</b> Elaborer un plan d'action de gestion des connaissances et de communication	UGO/Responsable Gestion des savoirs	Juin/ 2022	Convenu

<b>Système INJEZ</b> Entreprenre une formation complémentaire sur l'outil INJEZ Alimenter le système INJEZ en temps réel et transmettre au FIDA les états mensuels d'avancement physique et financier édités du système	UGO	Mai/2022	Approuvé
<b>Plan de suivi évaluation</b> Finaliser le plan de suivi évaluation sur la base de la matrice partagée par la mission d'appui en décembre 2021	UGO/RSE	Juin/2022	Approuvé
<b>Situation de référence du projet</b> Démarrer les enquêtes en début avril sur la base de la dernière version méthodologique proposée par le consultant Produire le rapport final de la situation de référence du projet dans les meilleurs délais	Consultant	Avril/2022 Juin/2022	Approuvé
<b>Situation de référence des microzones</b> Accélérer la réalisation des enquêtes de référence dans les microzones	UTSS/BRAC	Juin/2022	Approuvé
Soumettre une nouvelle requête d'avance sur le compte de prêt	RAF Coordonnateur	Avril2022	Convenu
Finaliser avec l'UTSS l'avenant de la convention et fournir à l'UTSS les formulaires nécessaires à la présentation des demandes de retrait de fonds et des états financiers trimestriels et annuels.	Coordonnateur/ UTSS	Avril2022	Convenu
<b>Gestion financière</b>			
Recruter une assistance technique en gestion financière	Coordonnateur	mai/ 2022	Convenu
Accélérer la mise en fonction du système INJEZ et évaluer sa performance par rapport au suivi budgétaire, à la comptabilité et au reporting financier	Coordonnateur/RAF/ FIDA	juin/ 2022	Convenu
Définir des procédures pour l'évaluation de performance du personnel affecté au projet	Coordonnateur	Juin/2022	Convenu
Revoir le manuel des procédures afin de décrire tant les procédures du CRDA qui sont adoptées par le projet, mais surtout ses procédures spécifiques : (i) procédures relatives aux rapports avec l'UTSS (ii) procédures anticorruption (iii) modalité d'estimation des contributions des bénéficiaires (iii) révision de la période de soumissions des RFI (iv) préparation du manuel comptable	RAF/Coordonnateur	mai/2022	Convenu
Préparer et mettre à jour régulièrement le registre des immobilisations	RAF	avril/2022	Convenu
Améliorer la fiche de suivi des contrats	RAF/Coordonnateur	avril/2022	Convenu
Préparer et soumettre au FIDA les RFI pour le premier trimestre 2022 avant le 15 mai 2022.	RAF/Coordonnateur	mai/2022	Convenu
Procéder à la fin de chaque mois au rapprochement des comptes désignés.	RAF	mars/2022	Convenu
Soumettre les TDR de l'audit au FIDA pour avis de non-objection	RAF/Coordonnateur	Octobre/2 022	Convenu
S'assurer que le CGF inclut cet audit dans son plan de travail pour 2023	Coordonnateur	Février/20 23	Convenu
Prendre en charge la logistique de déplacement et d'hébergement des auditeurs du CGF dans la zone du projet pour faciliter leur tâche d'audit et production des rapports à temps	CRDA UGO	Avril/2022	Convenu
<b>Passation des marchés</b>			
Comptabiliser les exonérations fiscales sur les paiements des Dons FIDA et AF	RAF	avril/ 2022	Convenu
Détailler dans le manuel du projet les procédures et la méthode de calcul et valorisation des contributions des bénéficiaires	RAF/Coordo/UTSS	juin/ 2022	Convenu

<b>Pour la planification du PPM de l'année 2022 :</b> Des mises à jour et des mises à niveau régulières du PPM doivent être effectuées et communiquées au FIDA.	UGO	Imminent et continu	Convenu
<b>Equipe :</b> Renforcer l'équipe à travers l'accélération du recrutement d'un Consultant PM dans le cadre de la convention CNEA et officialiser l'affectation du nouveau personnel en charge de la PM au sein de l'Unité et les faire bénéficier des formations et de l'AT. Ils doivent être inscrits avec l'assistance du FIDA à la certification BUILPROC.	CRDA/CNEA / FIDA	Avril 2022	Convenu
<b>Gestion de la PM au niveau de l'UGOP :</b> Impliquer l'UGO dans tous les échanges entre les arrondissements et la Cellule des Marchés Publics du CRDA pour tous les marchés du projet (par une note de service ou autre ...).	CRDA	Imminent et continu	Proposé
Le responsable des achats doit recevoir une demande du chef de projet pour lancer le processus et doit la garder dans le classement.	UGO		
<b>Evaluation :</b> Informers les soumissionnaires ayant subit des corrections au niveau de leurs offres ou non-retenus des corrections et des résultats des évaluations et s'ils demandent des raisons de leurs rejets.	UGO	Imminent et continu	Convenu
Veiller à l'élaboration des PV de négociation pour les services de consultants et les insérer dans les classements.	UGO		
<b>Archivage (classement des dossiers) :</b> Améliorer le classement des dossiers de passation des marchés à travers la préparation d'une check liste de pièces devant exister dans chaque boîte d'archive selon la méthode de sélection et veiller à l'existence de copies de toutes les pièces dans les boîtes.	UGO	Imminent et continu	Convenu
Trois (3) devis sont obligatoires pour les consultations sauf pour les cas justifiés ou il faut informer, préalablement, le FIDA en précisant les arguments.	UGO/CRDA	Imminent et continu	Convenu
<b>Publication :</b> Elargir toujours les publications des AAO en plus du journal sur les sites de l'Observatoire National des MP et sur tous les sites du CRDA, du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche ....	UGO/CRDA	Imminent et continu	Convenu
<b>Gestion des contrats :</b> Utiliser les modèles types des DAO du FIDA pour les AOI. Le FIDA s'engage sur une séance de formation sur les techniques de lecture et d'utilisation des documents types. Veiller à l'existence du formulaire d'engagement sur les 3 politiques du FIDA et l'autocertification à faire signer, pour tous les contrats, par les parties contractantes	UGO/CRDA /FIDA	A partir du 21 avril après la formation en ligne	Convenu
Veiller à ce que tous les avenants aux contrats doivent être conclus avant la date d'achèvement des contrats	UGO/CRDA	Imminent et continu	Convenu
Amender la LLE pour en tenir compte du nouveau format du FIDA	FIDA	Avril 2022	Convenu

