STAFF APPRAISAL REPORT

REPUBLIC OF MALI

PROJECT TO SUPPORT
GRASSROOTS INITIATIVES
TO FIGHT HUNGER AND POVERTY

February 20, 1998

Institutional and Social Policy
Africa Region
CURRENCY EQUIVALENTS

Currency Unit: CFA Franc (CFAF)
US$1 = CFAF 560 (December 1997)

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abbreviation</th>
<th>Description</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AGETIPE</td>
<td>Agence d’Exécution des Travaux d’Intérêt Public et Economique</td>
</tr>
<tr>
<td>AIB</td>
<td>Association d’Appui aux Initiatives de Base</td>
</tr>
<tr>
<td>AMPPF</td>
<td>Association Malienne pour la Protection et la Promotion de la Famille</td>
</tr>
<tr>
<td>AMRAD</td>
<td>Association Malienne de Recherches Action-Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>CAS</td>
<td>Comité de Coordination des Actions des ONG au Mali</td>
</tr>
<tr>
<td>CDA</td>
<td>Community Development agent</td>
</tr>
<tr>
<td>CLD</td>
<td>Comité Local de Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>CNIECS</td>
<td>Centre National d’Information, d’Éducation et de Communication pour la Santé</td>
</tr>
<tr>
<td>CRD</td>
<td>Comité Régional de Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>DNSI</td>
<td>Direction Nationale de la Statistique et de l’Informatique</td>
</tr>
<tr>
<td>FASEF</td>
<td>Fonds d’Action Sociale pour l’Éducation Familiale</td>
</tr>
<tr>
<td>FIAHS</td>
<td>Fund for Innovative Approaches in Human and Social Development</td>
</tr>
<tr>
<td>GDP</td>
<td>Gross Domestic Product</td>
</tr>
<tr>
<td>GRIP</td>
<td>Grassroots Initiatives Project to Fight Hunger and Poverty</td>
</tr>
<tr>
<td>ICB</td>
<td>International Competitive Bidding</td>
</tr>
<tr>
<td>IDA</td>
<td>International Development Association</td>
</tr>
<tr>
<td>IEC</td>
<td>Information, Education, Communication</td>
</tr>
<tr>
<td>MARP</td>
<td>Méthode Active de Recherche et Planification Participative</td>
</tr>
<tr>
<td>M&amp;E (S&amp;E)</td>
<td>Monitoring and Evaluation</td>
</tr>
<tr>
<td>NCB</td>
<td>National Competitive Bidding</td>
</tr>
<tr>
<td>NGO</td>
<td>Non-Governmental Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>NGO-CD</td>
<td>NGO in community development</td>
</tr>
<tr>
<td>NRMP</td>
<td>Natural Resources Management Project</td>
</tr>
<tr>
<td>OPAM</td>
<td>Office de Produits Agricoles du Mali</td>
</tr>
<tr>
<td>ORT</td>
<td>Oral Rehydration Therapy</td>
</tr>
<tr>
<td>PCAP</td>
<td>Programme de Consolidation des Associations Paysannes</td>
</tr>
<tr>
<td>PHRD</td>
<td>Population and Human Resources Development</td>
</tr>
<tr>
<td>PMO/BGP</td>
<td>Project Management Office</td>
</tr>
<tr>
<td>PNVA</td>
<td>Programme National de Vulgarisation Agricole/National Agricultural Extension Program</td>
</tr>
<tr>
<td>PPF</td>
<td>Project Preparation Facility</td>
</tr>
<tr>
<td>PRMC</td>
<td>Programme de Réhabilitation du Marché Céréalier</td>
</tr>
<tr>
<td>SAP</td>
<td>Système d’Alerte Précoce</td>
</tr>
<tr>
<td>SECO-ONG</td>
<td>Secrétariat de concertation des ONG nationales</td>
</tr>
<tr>
<td>SIM</td>
<td>Système d’Information du Marché</td>
</tr>
<tr>
<td>SNV</td>
<td>Dutch Development Organization</td>
</tr>
<tr>
<td>UNDP</td>
<td>United Nations Development Program</td>
</tr>
<tr>
<td>UNICEF</td>
<td>United Nations Children Fund</td>
</tr>
<tr>
<td>USAID</td>
<td>United States Agency for International Development</td>
</tr>
<tr>
<td>ZOPP</td>
<td>Ziel-orientierte Projekt Planung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FISCAL YEAR
January 1 - December 31

<table>
<thead>
<tr>
<th>Role</th>
<th>Name</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vice President</td>
<td>Jean-Louis Sarbib</td>
</tr>
<tr>
<td>Director</td>
<td>Hasan Tuluy</td>
</tr>
<tr>
<td>Sector Manager</td>
<td>Roger Sullivan</td>
</tr>
<tr>
<td>Task Manager</td>
<td>Adriana De Leva</td>
</tr>
</tbody>
</table>
This report is based on the findings of an appraisal and a post-appraisal mission carried out in Mali in June 1996 and March 1997, consisting of Adriana De Leva (Task Manager), Richard Seifman (Nutrition Specialist), Antoine Simonpietri (Sr. Statistician), Peggy Parlato (IEC Specialist, Consultant), Annick Lachance (Monitoring and Evaluation, Consultant); Sëdou Idani and Serge Theunynck (Manual of Procedures, Consultants), Carmen Malena (NGO Specialist, Consultant), Mohamed A. Touré (Operations Officer, Resident Mission), Edmond Dembelé (NGO Liaison Officer, Resident Mission); Françoise Genouille (project costing). The Quality Assurance Team included John D. Clark (NGO Specialist) and Jack van Holst Pellekaan (Lead Specialist, Poverty). Grace Yabrudy (Resident Representative) provided valuable support. Technical support was provided by Roselyne Leroy and Ghislaine Baghdadi (Language Staff Assistants).
ANNEXES

ANNEX I  SELECTED POVERTY AND SOCIAL INDICATORS
ANNEX II  SUMMARY OF NGO CAPACITY ASSESSMENT
ANNEX III LESSONS FROM PROJECTS USING PARTICIPATORY APPROACHES
ANNEX IV  LOGICAL FRAMEWORK
ANNEX V   METHODOLOGY OF PARTICIPATORY APPROACH
ANNEX VI  COMMUNITY-LEVEL SOCIAL MOBILIZATION AND INFORMATION, EDUCATION AND COMMUNICATION (IEC)
ANNEX VII TRAINING PROGRAM
ANNEX VIII OBSERVATORY ON SUSTAINABLE HUMAN DEVELOPMENT
ANNEX IX  COST TABLES
ANNEX X   MANUAL OF PROCEDURES (EXCLUDING ANNEXES)
ANNEX XI  PROJECT IMPLEMENTATION STRUCTURE
ANNEX XII DISBURSEMENT PROFILE
ANNEX XIII SUPERVISION PLAN
ANNEX XIV MONITORING AND EVALUATION SYSTEM
ANNEX XV  ECONOMIC ANALYSIS OF TYPICAL SUB-PROJECTS
ANNEX XVI PROCUREMENT ARRANGEMENTS AND PLANS
ANNEX XVII LIST OF DOCUMENTS IN PROJECT FILES

MAP     IBRD 27217
Borrower: Republic of Mali

Implementing Agency: Association d’Appui aux Initiatives de Base (AIB) (Grassroots Initiatives Association)

Beneficiary: Targeted rural communities in Mopti and other regions, NGOs, Observatory for Sustainable Human Development, National Statistical Office (DNSI)

Poverty Category: Poverty-targeted intervention

Credit Amount: SDR 15.9 million (US$21.5 million equivalent)

Terms: Standard with 40 years maturity

Financing Plan:
- IDA: US$21.5 million
- Government: US$1.5 million

Project Objectives:
1. The project objectives are: (i) to improve the living conditions of disadvantaged targeted rural communities by responding to their priority needs; (ii) to strengthen capacity of communities in identifying and ranking their priority needs and in planning, implementing and supervising actions to respond to those needs, in partnership with NGOs and local authorities; (iii) to strengthen institutional and policy-making capacity at the local and national levels in the fight against hunger and poverty.

Project Description:
2. The project has two components: (a) community development; and (b) policy and institutional support to strengthen local and national decision-making on poverty issues. The community development component is comprised of community-requested sub-projects, accompanied by measures to strengthen community development skills, IEC messages for behavior change, and relevant training to ensure project sustainability and effective service delivery. The policy and institutional support component will strengthen the effectiveness of decision-makers at the national level by improving the quality and relevance of integrated poverty data and data analysis.
**Project Benefits/Risks:**

3. The project would help reduce poverty in the most vulnerable rural communities in Mopti and other regions. This would be achieved in the short term by financing sub-projects identified by the communities themselves as having highest priority in improving their living conditions. Direct beneficiaries of the sub-projects and capacity building activities are estimated at roughly 130,000 persons. The training program will strengthen the managerial, monitoring and evaluation skills of about 25 intermediaries, the communication skills and knowledge of participatory methods and gender analysis of around 90 NGOs in community development (NGO-CD) and 520 village animation agents; the organizational capacity of 130 village management committees; and improve the collaboration of local technical services and regional/local development committees. In addition, the project will indirectly touch neighboring villages of the targeted villages. The Observatory and the DNSI will also benefit from the institutional support component through strengthened capacity in data analysis and a stronger poverty monitoring system.

4. The first risk is the challenge in building and nurturing a new relationship between communities, local authorities and the central Government. The GRIP is the first project which explicitly supports a participatory process with targeted communities right from the beginning -- eliciting their participation in the identification of priorities, involving them in the implementation and maintenance of investments responding to those priorities -- and which implicates local authorities and technical services in the process. This support at the grassroots level is being provided in advance of a national decentralization effort, now being planned and expected to be implemented during 1998. Fostering the level of trust required for this new relationship is part of an extended process, supported by the project, which will begin slowly, accelerating with experience and demonstrated results. The second risk is the extent to which the Government and NGOs can manage to maintain an ongoing dialogue, and their willingness to collaborate and compromise in order to implement programs at the community level. This is a new and experimental partnership for both, one which will be tested throughout the project life. The creation of an Association with beneficiary representatives on its Advisory Board and the experience of the pilot phase in testing this partnership on the ground, all augur well for the commitment of the two partners to continue this cooperative process. The third risk is linked to institutional weaknesses, namely that project implementation may be hampered by limitations on technical competence, absorptive capacity, and familiarity with Bank procedures by service providers. This concern has been addressed through clear selection criteria (especially of intermediaries), inclusion of training to the community, training in community development to the NGOs assisting communities during project intervention (NGO-CD) and training to intermediaries on Bank procedures, and a system to monitor and evaluate performance outcomes. Finally, project achievements may be constrained by difficulty in reaching communities, transferring knowledge and improved practices, and sustaining community involvement in maintenance of sub-projects. This risk is mitigated by ensuring the presence of an NGO-CD to the community throughout the sub-project cycle, assisting communities in defining relevant IEC themes, providing appropriate training to respond to these community-identified themes, and requiring community contribution to the sub-project.
Environmental Risk:

5. The project is classified as category C in view of the size of the sub-projects to be financed.

Summary of IDA Financed Project Cost Estimates

(US$ million)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Local</th>
<th>Foreign</th>
<th>Total</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Community development</td>
<td>8.8</td>
<td>6.7</td>
<td>15.5</td>
<td>67.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Community-reqstd. Infrastructure</td>
<td>(5.8)</td>
<td>(5.8)</td>
<td>(11.6)</td>
<td>(50.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacity Building</td>
<td>(3.0)</td>
<td>(0.9)</td>
<td>(3.9)</td>
<td>(17.0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Policy and institutional development</td>
<td>2.0</td>
<td>0.2</td>
<td>2.2</td>
<td>9.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Operating costs</td>
<td>1.0</td>
<td>0.4</td>
<td>1.4</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>PPF Refinancing</td>
<td>0.7</td>
<td>0.7</td>
<td>1.4</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Base Costs</td>
<td>12.5</td>
<td>8.0</td>
<td>20.5</td>
<td>89.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Physical and Price Contingencies</td>
<td>1.3</td>
<td>1.2</td>
<td>2.5</td>
<td>10.9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Project Costs</strong></td>
<td><strong>13.8</strong></td>
<td><strong>9.2</strong></td>
<td><strong>23.0</strong></td>
<td><strong>100.0</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Financing Plan

(in US$ million equivalent, including taxes and duties)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Foreign</th>
<th>Local</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>IDA</td>
<td>8.5</td>
<td>13.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Government</td>
<td>0.7</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>9.2</strong></td>
<td><strong>13.8</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Estimated IDA Credit Disbursements

(in US$ million equivalent, including taxes and duties)

<table>
<thead>
<tr>
<th>FY</th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Annual</td>
<td>4.7</td>
<td>4.0</td>
<td>5.2</td>
<td>5.9</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Cumulative</td>
<td>4.7</td>
<td>8.7</td>
<td>13.9</td>
<td>19.8</td>
<td>21.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. INTRODUCTION

1.1 The Government of Mali has requested IDA's assistance in financing a Grassroots Initiatives Project to fight hunger and poverty. The main objectives of the proposed project are to: (a) improve the living conditions of disadvantaged targeted rural communities by responding to their priority needs; (b) strengthen capacity of communities in identifying and ranking their development priority needs and in planning, implementing and supervising actions respond to those needs, in partnership with NGOs and local authorities; and (c) strengthen institutional and policy-making capacity at the local and national level in the fight against hunger and poverty.

1.2 The proposed Grassroots Initiatives Project to Fight Hunger and Poverty (GRIP) will be IDA's first project of its kind in Mali and in Sub-Saharan Africa. It is an experimental intervention that aims at strengthening three processes, namely the client consultation process (grassroots participation in the decision-making process to fight poverty), the sub-project implementation process (collaboration of stakeholders in responding to those needs), and the Government/NGO partnership process (complementary roles of each partner to ensure more effective response to the constraining effects of hunger and poverty).

2. BACKGROUND

A. THE ECONOMY

2.1 Mali is one of the poorest countries in the world with per capita income estimated at about US$240 in 1996. Access to key social services, notably education, basic health, potable water and sanitation is limited. Past growth performance was constrained by inappropriate economic policies coupled with a long-term decline in competitiveness and terms of trade. Since 1987, the Government of Mali has made fundamental changes in its economic development strategy, opting for a market-oriented approach in place of the centrally-controlled system that existed before. It has put in place important measures to correct distortions in the incentive and regulatory system, liberalized domestic marketing and pricing, freed up international trade, and withdrawn from participation in key economic sectors in favor of the private sector. It has improved fiscal management and is continuing efforts to improve the efficiency of public resource use.

2.2 Macroeconomic performance in 1996 was impressive and prospects for 1997 are even better. In 1996, the economy grew by 4% in real terms, the overall fiscal deficit was reduced to 7.9% of Gross Domestic Product (GDP) from 10.5% in 1995, while the current account deficit fell from 15% to 13.5% of GDP during the same period. Inflation was reduced from 12.4% in 1995 to about 6.5%. Economic growth in 1997 was estimated at 6.7%. The reform measures put in place and the devaluation of the CFA Franc (CFAF) in 1994, have helped boost Mali's medium-term growth prospects. Real growth is projected to average about 5% per annum over the medium term.
allowing per capita income growth of about 2%. Agriculture will continue to be the main sector of economic activity, though growth in sectors such as mining, construction, and textile, is expected to be significant. The projected growth rates will have to be complemented by policies to help the poor benefit from growth in order to achieve the Government’s objective of poverty reduction. These would include policies to improve access to education and health, support income-generating activities, and improve basic rural infrastructure, particularly in disadvantaged rural communities.

B. POVERTY AND SOCIAL SECTOR PROGRESS

2.3 During the last ten years, the Government of Mali has gradually shifted public spending to primary education and health services, and provided funding for protecting vulnerable groups. Poverty is still widespread, however, a fact borne out by the country’s extremely poor human resource indicators (Annex I contains Selected Poverty/Social Indicators). Recent estimates for 1996 indicate that over 70% of the 10 million Malians were below the poverty line, many hungry and malnourished. Poverty is most prevalent in the rural areas, where 93% of the poor live. There are considerable regional disparities in the extent of poverty, with the northern regions generally worse off than the southern regions. Mopti persistently ranks as the poorest region in Mali, with 90% of its population below the national poverty line, a fact reflected in large number of food-deficit areas, poor health status and low education levels. Food absorbs nearly two-thirds of the household budget of the poor. Most recent (1995-96) data categorize 33% of Mali’s children under 3 years old as chronically malnourished. Roughly 49% of Malians have access to safe water, (based on 20 liters per day per person) and about 80% of them lack basic sanitation. In rural areas 70-80% of school-age children do not go to primary school. Indeed, Mali is among the five countries in the world with the lowest level of adult literacy (31%) and one of the lowest primary education coverage (35% and 25% for girls), despite an improvement of 10% since 1987. Health coverage is poor, with life expectancy of 50 years, and an infant mortality rate of 123 per 1000 live births. The 1997 UNDP Human Development Report ranks Mali 171st out of 175 countries in terms of social indicators in 1994. With rapid population growth at 3.1 % annually, without measures that make use of all available resources, conditions will further deteriorate. It should be noted that improving the quality of poverty-related information is an essential part of strengthening the poverty monitoring system that is being supported by the GRIP.

C. GOVERNMENT STRATEGY AND ISSUES AND IDA EXPERIENCE IN MALI

Democratization and Decentralization

2.4 The Government of Mali recognizes that public sector resources alone cannot reduce poverty or hunger for its growing population. It acknowledges that Mali’s development requires the active cooperation of public and private partners to reach its widely diverse and dispersed communities. The democratization and decentralization processes are the two most important ongoing developments in moving towards greater participation and empowerment of the populations at the grassroots level in the fight against poverty. The democratization process began in early 1991 with the fall of the previous regime. The Government mandated a decentralization reform in February 1993 and approved the Code des collectivités territoriales in January 1995. Implementation mechanisms have still to be defined, but it is expected that the Government will adopt progressive implementation. This reform would radically modify the decision-making development process. Implied in this program is the greater role of civil society in the design and implementation of policies and programs. Increased dialogue with the populations is an integral part of the decentralization process.
2.5 In the shadow of these developments, a Mali Hunger Workshop, organized by the NGOs in coordination with the Government and the Bank, was held in June 1995 as a first step in beginning a constructive dialogue between the Government, NGOs and Bank, and in moving towards a tripartite partnership in the fight against hunger and poverty. The Mali Workshop, instigated by a Bank-sponsored World Conference on Hunger in 1993, concluded that the community must be the focus of the development process, and that, given the enormous challenge of poverty reduction in Mali and the different competencies of each partner, a concerted effort by all partners in development is required. To this end, complementary, systemic and institutional relationships need to be explored, tested, and in due course, regularized. A tripartite “Steering Committee in the Fight against Hunger”, comprised of representatives of the Government, NGOs, and development partners, was created to foster such experimentation.

**Government Strategy in Poverty-related Sectors**

2.6 The Government is committed to a broad-based strategy to fight the widespread prevalence of poverty. Through its macroeconomic and sectoral policies, it is attempting to reach and respond to the basic needs of the most vulnerable groups. Key sectoral policies linked to poverty reduction are presented below.

2.7 **Health:** Government strategy emphasizes the improvement of coverage and quality of primary health care services, including nutrition, through the provision of a package of preventive and curative services, improved referral services, greater decentralization of the health care system and greater community participation in the management and financing of primary health care service delivery. Cost-recovery measures have been in place in both the health (visits and medicine) and education (school fees, books and supplies) sectors for a number of years. The Government is presently preparing a sectoral investment program to ensure greater coherence and coordination among different policies and interventions.

2.8 **Education:** There are many important innovations occurring in the education sector. Teaching in national languages, development of community schools and decentralization all have the potential to increase study achievement and access to education. The Government has spent the last year developing an ambitious 10-year sector reform program, which will integrate these interventions. Overall sector goals are to expand access to primary education, especially for girls, while improving quality at all levels through improved management and use of sector resources; enhance the quality and relevance of vocational education by promoting labor skills in line with labor market needs and the promotion of private participation in the sector.

2.9 **Agriculture:** Despite rapid growth and productivity recorded in agriculture and in livestock in the recent past, performance is still limited by the inadequacy of existing technology and production systems and rapid degradation of the environment. In 1992, the Government prepared a Rural Development Master Plan which sees agriculture as the engine for the country’s growth. The strategy emphasizes: (i) improved natural resources management to promote sustainable growth, relying on greater community participation in the planning stages; (ii) further redistribution of responsibilities from the public towards the private sector and rural communities; (iii) restructuring the Ministry of Rural Development to increase efficiency; (iv) improved and expanded agricultural extension and research services, with special attention to the needs and activities of women.

2.10 **Natural Resources Management:** Soil degradation is the greatest threat to sustainable agricultural growth. The Government, in line with its decentralization and agriculture policy,
supports a rational land use system which is expected to halt and eventually reverse the rapid process of soil degradation. To this end, it has a community-based natural resources management strategy which empowers communities to manage their own natural resources and builds capacity of staff at the ministerial level who in turn advise villagers on these matters. The experience of the first two years in implementing this approach has been positive, especially with regard to strengthening community capabilities in collective decision-making.

2.11 Urban Employment and Local Capacity: Urban population is growing rapidly and with it the demand for infrastructure and appropriate services. The Government supported the establishment of a quasi-independent entity to respond to such needs, AGETIPE (Public Works Executing Agency). The AGETIPE formula has demonstrated it can provide essential public works and employment, even if temporary, to urban workers with little or no skills and can strengthen capacity of small entrepreneurs in an efficient and timely manner.

2.12 Water Supply and Sanitation: These sectors are characterized by lack of systematic community participation; little or no user contribution to the investment of village water systems; the absence of local technical capacity; the ineffectiveness of sanitation and hygiene education programs; and the total dependence on external resources. The Government’s strategy in the rural water supply and sanitation sectors is to maximize the impact of existing safe supply and sanitation facilities and to ensure that the future development of the water and sanitation sectors will respond to the demands of the population. The basic principles underpinning the strategy are: (i) decentralization and beneficiary involvement in the decision-making process at all stages of the rural water supply and sanitation project cycle; (ii) financial participation of communities toward initial investment costs, based on their willingness to pay for a given level of service, and total community responsibility for operating costs and maintenance; (iii) reduction of construction and maintenance costs; (iv) systematic recourse to NGOs and private sector for construction, maintenance, and operation of rural facilities, with emphasis on promotion of local capabilities and contractors; and (v) improvement of hygiene.

2.13 Food Security: A national food stock program, designed by the Government and donors under the Cereal Marketing Rehabilitation Program (PRMC) and managed by Office des Produits Agricoles au Mali (OPAM), functions well. OPAM also distributes emergency food aid to targeted populations, based on a monthly emergency food aid plan that relies on closely-monitored indicators from the Marketing Information System (SIM) and the Early Warning System (SAP). The National Agricultural Extension Program (PNVA), which aims at increasing agricultural productivity and farmers’ income through a “train and visit” approach, responds more directly to long-term food security issues. It puts particular emphasis on labor-intensive agricultural techniques, on women concerns, and on cultural practices.

D. ROLE OF THE NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs) SECTOR

2.14 Over 600 international and national NGOs engage in a wide range of relief, development and policy-related activities. These numbers have grown rapidly since 1988, with many organizations having less than five years experience in implementation or financial and project management. It is generally acknowledged that roughly 150 NGOs are truly viable with proven performance in food assistance, natural resources management, health, education, community infrastructure, community organization and information. Increasingly better organized on specific sectoral issues, their energy, extensive outreach capabilities and participatory experience are
indispensable assets in achieving poverty and hunger reduction, in line with Government goals and in harmony with its strategy and programs.

2.15 The relationship between NGOs and Government, defined under a 1959 law for the creation of associations, has in practice been *ad hoc*, with mixed results and misperceptions on both sides. In part this is because the role of NGOs participating in the new democratic society of Mali is evolving, and the types of NGOs are growing at an accelerated pace since the end of the previous regime. Some NGOs function as resource intermediaries, with or without specific policy, technical assistance, and targeted intervention agendas. Others have modest human and financial resources, excellent knowledge of local culture and conditions, are focused on a geographic area, ethnic or religious group, or a specific sector issue. The Bank's NGO Capacity Assessment (October 1995), which was commissioned as part of project preparation, reflects the varying character, experience and capacity of 60 key NGOs operating in Mali, their constraints and perceptions of the working environment, and prospects for successful tripartite collaboration with a Bank financed mechanism (Annex II contains a Summary of the NGO Capacity Assessment). Malian NGOs have been trying to modify the 1959 law governing them and their relations with Government since 1986. In 1996, the Government agreed to consider amendments to the law and requested a draft text to be prepared. In view of the proposed project's hope to foster Government/NGO partnership, the project will support the dialogue between Government and NGOs in improving the legal framework under which the NGOs operate in Mali.

**E. LESSONS LEARNED FROM IDA'S EXPERIENCE**

2.16 Activities in health, education, agriculture, natural resources management, urban services, and water supply provide relevant lessons for the project. Key lessons learned from Bank operational experience with participatory approaches (Annex III) suggest:

- **need for community participation**: community participation throughout the project cycle fosters a greater sense of ownership and increases the chances for sustainable interventions. It often enhances project design and improves trust among different stakeholders (the Natural Resources Management Project (NRMP) and the Program for the Consolidation of Farmers' Associations (PCAP) in Mali and the Program for Alleviation of Poverty and Social Costs of Adjustment Project (PAPSCA) in Uganda);

- **community contribution**: mechanisms for community participation and beneficiary contribution in project need to be designed in consultation with communities (10-25% contribution appears feasible, depending on type of sub-project (NRMP, PCAP, Rural Water Supply Project (RWSP));

- **sub-project maintenance**: responsibility of maintenance clearly rests with beneficiaries; agreement on this should be obtained with the community before sub-project selection, and should be officialized in a contract between the community and the project implementation agency. Training of beneficiaries in maintenance activities should be included in project to assure sustainability of sub-project infrastructure (RWSP, PCAP, Village Infrastructure Project (VIP) in Indonesia). In general, this task is assumed by a community management committee organized at the beginning of micro-project preparation (NRMP);

- **manual of procedures**: this manual, which establishes a clear and flexible framework for project implementation, is a valuable instrument to ensure transparency. Procurement procedures should be kept simple and avoid heavy bureaucracy (AGETIPE, NRMP, the

- **avoiding duplication**: village sub-project proposals need to be submitted at sub-regional level for harmonization with regional development programs (NRMP, PCAP, VIP);
- **role of NGOs**: the need for pre-qualification and selection procedures for NGOs on a competitive basis (criteria to be clearly defined in the Manual of Procedures) to participate in the project (Health Services Development Project, AGETIPE, PAPSCA, Grassroots Initiatives Project in Togo);
- **monitoring system**: project with significant community contribution should have in-built monitoring system to assess community views on the efficiency of implementation and project impact, and to allow timely modifications to project design (NRMP, PAPSCA, Aga Khan Rural Support Program in Pakistan).

**F. RATIONALE FOR IDA INVOLVEMENT**

2.17 The objectives of the proposed project are consistent with the development strategy of the World Bank’s Country Assistance Strategy (CAS) for Mali, presented to the Board in February 1995, and that of the upcoming CAS under preparation (particularly its poverty focus), as well as with the recommendations of the Evaluation of Living Conditions of June 1993. IDA’s strategy to assist Mali aims to achieve sustainable economic growth with equity and targeted poverty reduction. Its central focus is: (a) to promote competitiveness in order to make the economy more responsive and to create more opportunities for the private sector; (b) to complete structural reforms in agriculture; and (c) to develop human resources by delivering essential services efficiently and effectively. The CAS also advocates the strengthening of social safety net programs for the poor that respond to basic needs and human resource development. Moreover, a central aspect of the Bank’s partnership with Mali, as endorsed in both the CAS and the Evaluation of Living Conditions, is the strengthening of the quality of the dialogue with Government and civil society to enhance participation and to facilitate internalization and ownership. The June 1995 Hunger Workshop in Mali confirmed these findings and participatory approach. The proposed intervention is considered a priority project in terms of its poverty-targeted interventions and its long-term focus on capacity building and community ownership. It has drawn from lessons learned from similar projects, listed above.

2.18 IDA is well positioned to support a broad-based poverty alleviation strategy because it operates throughout Mali and has gained extensive experience from ongoing operations in natural resources management, health, rural water supply, and education. The project will ensure linkages with these operations. The categories of project interventions (health, agriculture, education, potable water), reflect the combined best judgment of Government, NGOs and the Bank as to where poverty is most likely to be improved on a sustainable basis, with a demand-driven, community-based program. The Bank facilitates cooperation between NGOs and Government through its financial resources and technical expertise in developing community participation projects, and by supporting donor coordination in the program to fight poverty.
3. THE PROPOSED PROJECT

A. PROJECT OBJECTIVES AND DESIGN

3.1 The proposed project is a pilot operation that will test innovative participatory approaches to tackle poverty in Mali. Its development objectives are:

- to improve the living conditions of disadvantaged targeted rural communities by responding to their priority needs;
- to strengthen capacity of communities in identifying and ranking their development priority needs and in planning, implementing and supervising actions to respond to those needs, in partnership with NGOs and local authorities;
- to strengthen institutional and policy-making capacity at the local and national levels in the fight against hunger and poverty.

3.2 The proposed project is based on a set of guiding principles, namely that (a) a community participatory approach is essential for sustainability in the fight against hunger and poverty; (b) deepening the Malian Government/NGO partnership and community involvement is potentially helpful in achieving the project objectives; (c) capacity building efforts must center around the community, with efforts of other partners involved in project implementation; and (d) the development impact of the project will be measured in terms of both process and performance indicators.

3.3 The project reflects an iterative dialogue with beneficiaries, service providers and other key stakeholders to address three complementary, inter-linked processes namely: (a) a community participation process; (b) a sub-project implementation process; and (c) a Government/NGO partnership process. Annex IV presents the project’s logical framework.

B. PROJECT DESCRIPTION

3.4 The project has two components: (a) community development; and (b) policy and institutional support to strengthen local and national decision-making on poverty issues.

Community Development

3.5 The community development component comprises of (i) community-requested infrastructure in targeted rural communities, and (ii) accompanying local capacity building measures to strengthen community development skills, IEC messages for behavior change, and relevant training to ensure project sustainability and effective service delivery. The project will finance priority community infrastructure identified by the beneficiaries themselves in a number of sectors, including water supply, education, health, and rural development (pilot phase experience indicates that top priorities are wells, schools and land preparation for horticulture) (para. 3.12). Local capacity building activities, envisaged throughout the project’s presence in a community, will involve key project stakeholders, especially communities. They will include: (i) training for the community, NGOs recruited for community development activities, for intermediaries, and, where appropriate, for local technical services, (ii) an Information, Education, Communication (IEC) program tailored to community needs; and (iii) an information campaign to keep the public and
interested partners abreast of project development, to share similar experiences, and to find solutions to implementation problems.

3.6 The community participation process, starting with a participatory needs assessment, forms the basis for the community development component, and is the anchor for the project. Beneficiary communities will play a central role in the decision-making process throughout project intervention, from identification through supervision of sub-project components. This will be done through a community management committee which will lead and coordinate all activities at the community level. The following steps/activities describe the iterative dialogue with key stakeholders under the community development component:

**targeting/selecting communities:** The project will intervene in the region of Mopti and other regions in a phased manner. It will focus its operations in the region of Mopti for the first year, extending to a second region in the second year and to a third region in the third year, as appropriate. Depending on the level of available information, the arrondissements (the lowest administrative level in a region) will be classified by a composite index, comprising of the revenue level, food security, access to water, health indicators, and education/literacy rates (data will be provided by the Système d'Alerte Précoces (SAP) and the National Statistical Office (DNSI)). The classification of villages within the selected arrondissements will be based on the existence of socio-economic infrastructure. Details of the targeting system are presented in the Manual of Procedures. A given number of the poorest villages will be asked to express their interest and “demand” for Project financing. Those indicating an interest will be classified according to evaluation criteria and a number of them will receive financing based on the project’s annual program.

**delegating management of sub-project activities:** Once communities have been selected for Project financing, an intermediary will be contracted by the Project Management Office to manage a batch of sub-projects in a number of the communities. This intermediary will be an NGO or firm with a proven record in community development, strong managerial and financial capacity, and physical presence in the area of intervention.

**sensitizing/mobilizing selected communities:** An NGO specializing in community development (NGO-CD) will be recruited by the intermediary to implement capacity building activities and facilitate/coordinate sub-project activities. The NGO-CD will place and supervise a Community Development Agent (CDA) in the community throughout the GRIP’s intervention in the community. The continuous presence of the CDA in the community will increase understanding of village life and permit direct contact to the project for community members. The CDA’s main tasks will be to sensitize villagers on the Project, assist in the participatory needs assessment to identify community priorities, facilitate the organization of a village management committee, assist in preparing sub-project proposals, support the community in the bidding and selection process of enterprises, assist it in negotiating and mobilizing its contribution to the sub-project, help in identifying appropriate IEC themes, plan and implement IEC activities, and train a village animation agent in these activities. Strong emphasis will be placed on including women in the village management committee (the key decision-making body at the community level), and on giving preference to women as animation agents.

**identifying community priority needs and preparing sub-project proposal:** The participatory needs assessment, a key step in the community development process, will put
strong emphasis on getting the views of all segments of the community, particularly women, on identifying community priorities and responding to them. These priorities will be validated with the Local Development Committees (CLD) to ensure consistency with national/regional programs and to avoid duplication. With the assistance of the CDA, the community will set up or strengthen a village management committee, that will be the key decision-maker during sub-project implementation (e.g. the preparation of sub-project proposals, participation in the economic feasibility of the sub-project, definition of community contribution (labor and/or materials) to the sub-project, the selection of enterprises and service providers and signing contracts with them) and follow-up (especially maintenance activities). (Annex V describes a participatory methodology to be tested during the project.)

**implementing sub-project activities:** When a community’s proposal is approved for financing, the community and the intermediary will contract an enterprise to carry out the infrastructure works and recruit a supervising engineer to ensure technical quality. The execution of the works will be coordinated with regional technical services to ensure consistency with standards and quality control. At this time, the CDA will also work with the community, particularly with women groups, to identify community IEC themes that are relevant to their needs and implement the program. Existing IEC materials and approaches drawn from similar community level interventions will be used to the extent possible and will serve as tools in IEC training. (Annex VI describes the IEC program.)

**training of key stakeholders:** Training will take place at different times during project implementation and will include: (i) training at the village level in functional literacy and basic management and financial skills for village management committee members, in community development for the village animation agent, and in infrastructure maintenance for selected village members; (ii) training for CDAs in community development, preparation of technical proposals, gender in development, and IEC and facilitation techniques; (iii) training in participatory methods/tools for the NGO-CD and CDA; and (iv) training for NGO-CDs and intermediaries in the project’s participatory monitoring and evaluation system. The training of a village animation agent in community development skills is envisaged as a way of ensuring sustainability of capacity building efforts, once the GRIP leaves the village. Representatives of local technical services will also participate in certain training sessions, as appropriate. The project will also provide training in financial/technical areas related to the Project to those NGOs who submit proposals but are not selected as either intermediaries or service providers. Training will encompass a wide range of methodologies, techniques and materials (workshops, focus groups, mass media and local IEC message delivery. (Annex VII discusses the training program.)

**monitoring and evaluation (M&E):** The project’s M&E system relies on a participatory approach built on a common vision of project performance among key stakeholders (Section 5). To this end, project results will be presented regularly to beneficiaries, partners involved in project implementation, administrative authorities and relevant CLDs and technical services staff, with the aim of sharing experiences, receiving feedback on any problem/conflict, and finding possible solutions.

3.7 The GRIP will finance grants for sub-projects (works) and equipment linked to the community-requested infrastructure, consultant services for capacity building activities, the intermediary role and surveys/studies. The pilot phase experience indicated that sub-project
preparation required about one year, infrastructure construction about 6-8 months, and capacity building activities about one year. Given these factors and the amount of available resources, it is estimated that about 260 multi-sectoral sub-projects will be financed under the 5-year life of the project: 30 the first year, 55, 80 and 95 in the following three years; no sub-project will be committed in the last year, given the length of a sub-project cycle. It is expected that, with experience, sub-projects will be processed more quickly and a greater number of them can be supervised during a given period.

Policy and Institutional Development

3.8 The objectives of this component are to strengthen the efficiency of decision-makers at the national level by improving the quality and relevance of integrated poverty data and data analysis, and to support Government/NGO partnership at the national level. These objectives are to be achieved principally by (i) support to the Observatory for Sustainable Human Development; and (ii) support to the poverty monitoring system.

3.9 Support to the Observatory for Sustainable Human Development: The Observatory was created in October 1996 under the Planning Commission (now under the Ministry of Economy, Plan and Integration) to analyze existing socio-economic data and provide policy recommendations on poverty-related issues. (Annex VIII provides a description of the Observatory). Specifically, the Observatory will provide policy-makers with relevant information on (a) living conditions trends, particularly poverty and social development indicators; (b) the impact of policies, programs and projects related to the fight against poverty on vulnerable groups; and (c) ways to improve targeting and planning of poverty-related policies and programs, in particular using techniques of the Geographical Information System (GIS). It will produce an annual Report on Human Development, which will present a diagnostic of the socio-economic situation and an analysis of policies and recommendations on selected poverty issues. A study program will be reviewed annually or as appropriate. In addition, the Observatory will strengthen the links between policy-makers and data producers, relying on technical ministries, Malian research centers, NGOs, bilateral and multilateral agencies and other actors, as appropriate. In this regard, the Observatory will work in close collaboration with the National Statistical Office (DNSI). The project will equip the Observatory and finance its program of activities, including the production and dissemination of the annual report. The UNDP, which has participated in the appraisal of this component, will provide parallel financing for the functioning of the Observatory.

3.10 Support to the poverty monitoring system. The Government of Mali, under the supervision of the DNSI, began setting up a permanent monitoring system of living conditions under the Structural Adjustment Program, with the help of the Bank, the European Union and the UNDP. The system attempts to integrate information from different sources, particularly household budget surveys (1988/89 and 1994), other multi sectoral surveys (e.g., the demographic and health survey 1996), and statistics collected by sectoral ministries. To deepen and continue these efforts, the project will finance a national household survey around 1999. The results of this work will contribute to the monitoring of poverty trends and the analytical work of the Observatory. The project will also support the 1998 population census by financing a part of the cartography exercise (carried out during project preparation), and data collection. Despite the financial support of other donors, a financing gap to carry out the census exists and the Government has requested IDA, as the lender of last resort, to fill this gap.
C. Status of Project Preparation

3.11 Project preparation has been carried out in a participatory manner with the Steering Committee to Fight Hunger established in June 1995 (composed of Government and NGO representatives) under the auspices of the Prime Minister's Office. A Project Preparation Workshop (using the ZOPP methodology) was held with all Committee members in October 1995. Agreement was reached on project and long-term objectives, components, and a tentative plan of operations. The participants of the Project Preparation Workshop emphasized the importance of increasing community participation, of strengthening local capacity, of improving the quality of community decision-making, and of ensuring community involvement in maintenance of sub-projects. The results of that Workshop laid the groundwork for project preparation.

3.12 To test the institutional and organizational aspects of the project, a pilot phase was carried out in the region of Mopti. A participatory needs assessment was carried out by a Malian NGO to ascertain the priority needs of 31 communities in six cercles of the region and to identify the NGOs/public agencies intervening in the villages. Pilot activities have been financed for 10 villages, including four schools (three classrooms and latrines), five land preparation projects (including a small dam and horticultural plots), and one feeder road. In each pilot village, a management committee (or a parent/student association for the schools) has been put in place and functional literacy training has been provided to committee members, as well as other villagers. IEC messages linked to village needs have also been delivered. These activities have been implemented by local contractors, local NGOs and supervised by three intermediaries (NGOs).

3.13 An evaluation of the pilot phase was conducted to assess the viability of project design, implementation procedures, and institutional arrangements and to make adjustments as warranted. In general, the evaluation found that (i) pilot activities reflected the priorities of the community; (ii) the benefits of each activity extended beyond the village boundaries to at least three neighboring villages, reaching about 20,000 persons; and (iii) the participatory and consultative processes contributed to confidence-building and engendered a sense of partnership at the local level among communities, authorities, technical services, and other partners. Project design has been modified to reflect the lessons learned from the pilot phase, especially in regard to (i) increased community participation by reinforcing the decision-making responsibilities of the community throughout project intervention; (ii) local capacity building by making the village the focal point (e.g., organization of village management committee, training of village animation agents in community development skills, adoption of a gender action plan for the village) and by intensifying training for project stakeholders; (iii) simplified implementation procedures by standardizing bidding documents, simplifying contracts and limiting the number of sub-project accounts required by the intermediary; (iv) maximization of sub-project impact in a community by increasing the number of interventions within a selected village, giving preference to sub-projects that have over-spilling effects into neighboring villages; (v) lowering administrative costs by reducing dispersion of sub-projects in a given area and opting to concentrate in one region for the first year of the project; and (vi) adopting an "associative" institutional framework that promotes the tri-partite partnership between communities, Government and NGOs. The pilot phase experience has also shown that while sub-projects related to land preparation offer the best opportunities for increasing income, they require substantial capacity building measures, particularly related to maintenance and management, which the project will provide. The problem of sustainability of schools (the issue of recurrent costs) also requires close monitoring and coordination with regional technical services. The recurrent cost implications have been discussed with the education sector officials and will be monitored under provisions of the Education Sector Investment Program, currently under
preparation. The financing of teachers for the new schools will come under Government’s new teacher contract policy.

3.14 The pilot phase included (i) the opening of a roster of NGOs which could serve either as intermediaries or service providers; (ii) the preparation and testing of a training module in communication techniques; (iii) the completion of an inventory of IEC materials; (iv) a pilot phase launch workshop in Mopti with key regional partners (regional/local administrations, technical services, NGOs, donors) to present the project, exchange experiences on approaches and implementing issues (e.g., community contribution); (v) elaboration of the project’s monitoring and evaluation system.

3.15 Other activities included: (i) the cartography exercise for the planned 1998 population census, which provides a detailed inventory of physical and social infrastructure in all villages in Mali (regional poverty maps), to be used for the targeting of beneficiary communities; (ii) a participatory needs assessment in the two remaining cercles of Mopti. (Youvarou and Tenenkou) to prepare for the next batch of sub-projects; (iii) drafting of the Observatory’s first annual report.

3.16 A person responsible to manage the pilot phase and other preparatory activities, an accountant, and a specialist in monitoring and evaluation have been recruited, as consultants. Project preparatory activities have been financed by a Project Preparation Facility (PPF) of US$ 1.4 million and a US$600,000 grant from the Japanese PHRD Trust Fund. The first participatory assessment and the NGO capacity study were financed by the Client Consultation Fund, the second participatory assessment and the inventory of IEC materials by FIAHS funds, the Project Preparation Workshop by the Dutch Trust Fund for poverty, and part of the office equipment of the Observatory by the Finnish Trust Fund.

D. PROJECT COSTS AND FINANCING

3.17 Total costs for the proposed project, excluding customs but including local taxes, are estimated at US$23.0 million. Base costs are estimated at US$20.5 million equivalent, and total contingencies amount to US$2.5 million equivalent (10.9% of total project costs). Foreign exchange would account for US$9.2 million, or 40% of total project costs. (Detailed cost tables are presented in Annex IX.)

3.18 Physical contingencies have been calculated at 5% for equipment, vehicles and materials. The following price contingencies have been included: (i) on foreign exchange expenditures 2.5% for 1998, 3.1% for 1999, 2.9% for 2000, 2.8% for 2001, 2.7% for 2002, and 2.6% per annum thereafter, and (ii) on local cost expenditures 2.5% from 1998 onwards.

3.19 Project costs by component, free of taxes and duties, are shown in Table 1. Community development, including community-requested interventions and capacity building account for 76% of base costs, the institutional support component 11% and operating costs 7%.
Table 1: Project Cost Summary
(in US$ million)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Category</th>
<th>Local</th>
<th>Foreign</th>
<th>Total</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Community development</td>
<td>8.8</td>
<td>6.7</td>
<td>15.5</td>
<td>67.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Community-requested infrastructure</td>
<td>(5.8)</td>
<td>(5.8)</td>
<td>(11.6)</td>
<td>(50.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Local capacity building</td>
<td>(3.0)</td>
<td>(0.9)</td>
<td>(3.9)</td>
<td>(17.0)</td>
</tr>
<tr>
<td>Policy and Institutional Development</td>
<td>2.0</td>
<td>0.2</td>
<td>2.2</td>
<td>9.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Operating Costs a/</td>
<td>1.0</td>
<td>0.4</td>
<td>1.4</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>PPF Refinancing</td>
<td>0.7</td>
<td>0.7</td>
<td>1.4</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Base Costs</td>
<td>12.5</td>
<td>8.0</td>
<td>20.5</td>
<td>89.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Physical and Price Contingencies</td>
<td>1.3</td>
<td>1.2</td>
<td>2.5</td>
<td>10.9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Project Costs</strong></td>
<td><strong>13.8</strong></td>
<td><strong>9.2</strong></td>
<td><strong>23.0</strong></td>
<td><strong>100.0</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a/ Includes costs of audits and of Project Management Office.

Financing

3.20 Of the US$23.0 million total project costs, IDA would finance US$21.5 million equivalent, or 93% of total project costs, for the community development, policy and institutional development, and operating costs (Table 2). The Government is expected to contribute US$1.5 million equivalent, or 7% of total project costs, to cover a portion of grants for the community development component.

Table 2: Financing Plan by Disbursement Category
(in US$ million)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>IDA Amount</th>
<th>Government Amount</th>
<th>Total Amount</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grants1</td>
<td>14.0</td>
<td>1.5</td>
<td>15.5</td>
<td>67.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Goods and equipment</td>
<td>0.2</td>
<td>0.2</td>
<td>0.8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Consultant services</td>
<td>2.3</td>
<td>2.3</td>
<td>4.6</td>
<td>10.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Operating costs</td>
<td>1.1</td>
<td>1.1</td>
<td>2.2</td>
<td>4.8</td>
</tr>
<tr>
<td>PPF Advance</td>
<td>1.4</td>
<td>1.4</td>
<td>2.8</td>
<td>6.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Unallocated</td>
<td>2.5</td>
<td></td>
<td>2.5</td>
<td>10.9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total disbursements</strong></td>
<td><strong>21.5</strong></td>
<td><strong>1.5</strong></td>
<td><strong>23.0</strong></td>
<td><strong>100.0</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 Includes all expenditures related to the community development component (civil works, equipment, consultant services, and service delivery contracts).
4. PROJECT IMPLEMENTATION

A. PROJECT MANAGEMENT

4.1 Overall Project monitoring will be the responsibility of the Ministry of Economy, Plan and Integration. The Government of Mali has designated the newly-created Association d'Appui aux Initiatives de Base (AIB) as the executing entity for the community development component of this Project. Prior to negotiations, it will adopt the Statute of the AIB. Further, **the signing of the draft Convention between the AIB and the Government of Mali will be a condition of Credit effectiveness (para. 7.2a).** The AIB will be composed of an Advisory Board and a Project Management Office (PMO).

4.2 The Advisory Board, composed of representatives of beneficiary communities and civil society (representatives of other organisms may be invited as observers, when deemed necessary), will serve principally an overall supervisory function, delegating operational responsibilities to the Project Management Office, its technical and administrative arm. Its specific role will be to review and modify the Manual of Procedures, as necessary, in agreement with IDA, approve the annual work program and annual budget of the Project Management Office, ensure the preparation of annual project reviews, and evaluate project management a posteriori, based on quarterly and annual progress reports and audit reports. It will be informed of sub-projects and, as necessary will have representatives of key sectoral line ministries to ensure further coherence with quality and maintenance standards during its regular meetings.

4.3 The Project Management Office will be responsible for managing the project within the policy framework determined by the Advisory Board. This means the selection of sub-projects, the recruitment of intermediaries and/or service providers of the selected sub-projects, the overall technical supervision of sub-projects, provision of training, as required, and monitoring aggregate project results. The PMO will be guided by a detailed Manual of Procedures (Annex X), which defines criteria for geographic targeting, selection criteria for sub-projects and of partners involved in implementation, outlines detailed procedures of project implementation, including model bidding documents and sample contracts, and presents monitoring procedures and performance indicators. *The Manual of Procedures was finalized during negotiations (para. 7.1a).* A Project Implementation Structure is presented in Annex XI.

4.4 The PMO will ensure broad dissemination of information on the Project, in the communities selected for project intervention (to be proposed by the PMO and agreed upon by the Board) and to the relevant regional and local authorities. It will ensure that participatory assessments will be carried out by qualified NGOs/consultants to identify community priority needs and that the economic feasibility studies of sub-projects will be developed with the help of qualified consultants and local public technical services. Community sub-project proposals will be verified with local authorities, namely the CRDs, CLDs, and the communes (when they are put in place) to ensure consistency with national and sectoral policies and regional programs. In general, the PMO will evaluate community requests, based on criteria defined in the Manual of Procedures, approve sub-projects and inform the Advisory Board. A sub-project agreement defining the participation of the beneficiary in the implementation and follow-up of the sub-project will be signed between the community, the intermediary and the PMO, with the endorsement of the CLD. This agreement would provide greater assurance that the desired impact of the sub-project is attained and that the sub-project will be sustained.
4.5 For programming purposes, the Board will agree upon batches of sub-projects on an annual basis. These lists of sub-projects will be sent to IDA for non-objection, as will sub-projects whose infrastructure component exceeds an amount of US$ 100,000 equivalent. To facilitate the preparation of the next round of sub-project implementation, during negotiations, the Government submitted a roster of eligible intermediaries acceptable to IDA (para. 7.1c) and proposed the zones of intervention for the first year of project implementation (para. 7.1f).

4.6 The PMO will be based in Bamako during the first year of project implementation. This arrangement will be reviewed at the end of the first year and modified, as necessary. The PMO will be composed of a Director General, an accountant, three technical specialists (civil engineer, community development expert, and a monitoring and evaluation specialist). During negotiations, assurances were given that the Government of Mali will agree that at all times the Director General of the Project Management Office will be acceptable to IDA (para. 7.1g). The recruitment of the Director General and the head of the administrative/financial unit of the PMO is a condition of Credit effectiveness (para. 7.2b).

4.7 For the community development component, project implementation will involve the beneficiary community and the intermediary, who delegates sub-project implementation to enterprises and consultants. The beneficiary community is the focal point of the decision-making process in the community development component. With the assistance of the community development agent and the intermediary, it will be responsible for (i) putting in place a community management committee; (ii) identifying a priority sub-project, evaluating its economic feasibility and preparing a proposal for financing in a participatory manner; (iii) ensuring its contribution to the sub-project; (iv) participating in the recruitment of the contractor of works and the supervising engineer; (v) participating in capacity building activities (including IEC); (vi) monitoring and evaluating the output and impact of the sub-project. The PMO will contract out batches of sub-projects to intermediaries (NGOs with strong managerial, financial and technical skills, or other entities experienced in delegated contract management). Each sub-project is a package of activities (infrastructure construction, works supervision, and capacity building activities). Intermediaries will in turn be responsible to manage the implementation of sub-projects through contractual agreements with service providers, such as local entrepreneurs, NGOs, and/or consultants; supervise all works and services for technical quality; and ensure monitoring and evaluation of sub-projects, including performance indicators. They will provide quarterly progress implementation reports to the PMO.

4.8 Using an intermediary under this project is considered necessary given the large number of small contracts to manage in remote areas of Mali and as a way to ensure quick payment of works and services. The rationale for relying principally on NGOs as an intermediary lies in the experience of NGOs in community development, their capacity to reach populations at the grassroots level, and the likelihood that they will remain in the area of intervention. Intermediaries and service providers will be hired based on their competence, capacity, efficiency, and experience in responding to community needs. The PMO will maintain an open roster of NGOs, consultants, entrepreneurs who have expressed an interest in participating in the project either as intermediaries or service providers. The PMO will also ensure the provision of necessary training to groups involved in project implementation.

4.9 As to the policy and institutional development component, the Observatory for Sustainable Human Development, under the aegis of the Ministry of Economy, Plan and Integration, will be responsible to carry out its annual work program, as agreed between the Government, the UNDP and IDA. The National Statistical Division (DNSI) will be responsible for the household budget
survey and the population census, while the PMO will approve all expenditures based on an agreed upon budget with IDA.

**B. PROCUREMENT**

4.10 The Malian procurement code was revised in 1995 in consultation with the Bank and is generally sound. In general, Mali’s procurement laws and regulations do not conflict with IDA Guidelines. No special exceptions, permits, or licenses need to be specified in the Credit documents for International Competitive Bidding (ICB), since Mali allows IDA procedures to take precedence over any contrary provisions in local regulations. *IDA-financed Works and Goods* will be procured in accordance with Bank’s Guidelines under IBRD Loans and IDA Credits (January 1995 revised in January and August 1996). National Competitive Bidding (NCB) advertised locally would be carried out in accordance with Mali’s procurement laws and regulations, acceptable to IDA provided that: (i) any bidder is given sufficient time to submit bids (three to four weeks); (ii) bid evaluation and bidder qualification are clearly specified in bidding documents; (iii) no preference margin is granted to domestic manufacturers; (iv) eligible firms are not precluded from participation; (v) award will be made to the lowest evaluated bidder; and (vi) prior to issuing the first call for bids, draft standard bidding documents are submitted to IDA and found acceptable. *Consultant Services* contracts financed by IDA will be procured in accordance with the Bank’s Guidelines for the Selection of Consultants by World Bank Borrower published in January 1997.

4.11 The project will finance: (i) community-based civil works (US$ 11.0 million); (ii) equipment, vehicles for the community-requested sub-projects, for the institutional and policy component and for the PMO (US$1.6 million); (iii) service contracts for community development services (US$ 1.1 million); consultant services, including work supervision, intermediaries and other technical assistance (6.6 million); and (iv) operating costs for the PMO (US$ 1.3 million). Table 3 below summarizes the program elements by procurement category, their estimated costs and procurement methods. Detailed procurement arrangements and plans for civil works, goods and services to be procured during the first two years of project implementation are presented in Annex XVI.
### Table 3 Summary of Proposed Procurement Arrangements

(US$ million including contingencies)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Program Element</th>
<th>ICB</th>
<th>NCB</th>
<th>Other</th>
<th>N.B.F.</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Civil Works (a)</td>
<td>-</td>
<td>9.1</td>
<td>0.4</td>
<td>1.5 (f)</td>
<td>11.0 (9.5)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>(9.1)</td>
<td>(0.4)</td>
<td>(1.5)</td>
<td>(9.5)</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Goods (b)</td>
<td>-</td>
<td>0.5</td>
<td>1.1</td>
<td>-</td>
<td>1.6 (1.6)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>(0.5)</td>
<td>(1.1)</td>
<td>-</td>
<td>(1.6)</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Consultancies (c)</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>6.6</td>
<td>-</td>
<td>6.6 (6.6)</td>
</tr>
<tr>
<td>TA, NGOs, Studies, Design/Supervision and Audit</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>(6.6)</td>
<td>-</td>
<td>(6.6)</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Service Delivery Contracts (d) for Community development by providers</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1.1</td>
<td>-</td>
<td>1.1 (1.1)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>(1.1)</td>
<td>-</td>
<td>(1.1)</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Operating Costs (e)</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1.3</td>
<td>-</td>
<td>1.3 (1.3)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>(1.3)</td>
<td>-</td>
<td>(1.3)</td>
</tr>
<tr>
<td>6. PPF Advance</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1.4</td>
<td>-</td>
<td>1.4 (1.4)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>(1.4)</td>
<td>-</td>
<td>(1.4)</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Costs</td>
<td>-</td>
<td>9.6</td>
<td>11.9</td>
<td>1.5</td>
<td>23.0 (21.5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Financed by the IDA credit</td>
<td>-</td>
<td>(9.6)</td>
<td>(11.9)</td>
<td>(1.5)</td>
<td>(21.5)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note:  
* Figures in parentheses are the respective amounts financed by the IDA credit.

a/ For works contracts under US$30,000 local shopping with a minimum of 3 quotations will be used.  
b/ For contracts below US$30,000 local shopping procedures with a minimum of 3 quotations will be used.  
c/ Includes intermediary services and works supervision.  
d/ For community development service providers.  
e/ Mainly operating costs of the PMO.  
f/ Parallel financing by Government for community civil works.

#### 4.12 Civil Works and Goods

The majority of IDA-financed activities financed under the Credit will be used to procure Civil Works, and Goods under NCB procedures. Because of the the nature of investments which are small and scattered geographically, it is not expected to use ICB procedures. Standard Bidding Documents to be used for National Competitive Bidding (NCB) will be reviewed by IDA during negotiations.

#### 4.13 Civil Works

Procurement arrangements for civil works, based on National Competitive Bidding will amount to US$9.1 million equivalent. These works will be of a scale such that they will not attract foreign contractors.

#### 4.14 Contracts for small works

Estimated to cost less than US$30,000 per contract, up to an aggregate amount of US$0.4 million, would be procured under lump-sum, fixed-price contracts awarded on the basis of quotations obtained from three qualified domestic contractors invited to bid by way of discounts either on the total price or on the unit prices. The invitation shall include reference unit prices established by an engineer, a detailed description of the works, including basic

---

2 Based on the financing plan for the first two years.
specifications, the required completion period, a basic form of agreement acceptable to IDA, and relevant drawings, where applicable. The award would be made to the contractor who offers the lowest price quotation for the required work, provided he demonstrates that he has the experience and resources to complete the contract successfully.

4.15 Contracts for goods. Equipment, vehicles and materials will be grouped into bid packages and those in excess of US$100,000 equivalent, if any, will be awarded on the basis of international competitive bidding (ICB), using World Bank standard bidding documents for Procurement of Goods (January 1995, revised in January and August 1996), although none are expected. NCB, using procedures which have been found acceptable to IDA, would be used for procurement involving contracts lower than US$100,000 equivalent but greater than US$30,000 equivalent, up to a total of US$0.5 million equivalent over the life of the Project. Small quantities of goods such as office supplies, consumable materials and spare parts, which are normally available off-the shelf at economical prices and cannot be grouped into packages of at least US$30,000, would be procured through prudent national shopping, based on price quotations obtained from at least three reliable suppliers, provided that the aggregate amount does not exceed US$1,000,000 over the life of the project.

4.16 Service delivery contracts. For the provision of service delivery contracts, procurement procedures will be consistent with World Bank Guidelines for Consultant Services. It will represent about 70-100 contracts (each averaging US$ 17,000) for community development services. The procurement procedure for service providers of community development services will be done on the basis of short-lists comprising only national consultants following local advertisements to get expression of interest. Consultants meeting qualification/registration requirements would be invited to bid and deliver services under the supervision of the intermediary. Those expected to bid for community development services include primarily community groups (such as NGOs and community/village associations).

4.17 Consultant Services will be procured according to IDA guidelines outlined in the Guidelines: Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers (January 1997). Consulting services financed by IDA will be normally selected through competition among qualified short-listed firms in which the selection will be based on Quality- and Cost-Based Selection (QCBS) by evaluating the quality of the proposal before comparing the cost of services to be provided. For audits of a standard nature, the Least-Cost Selection will be the most appropriate method -- the firm with the lowest price will be selected, provided its technical proposal received the minimum score. For the services of intermediaries, about 25 contracts, each averaging US$60,000, are expected -- procurement procedures by which the PMO will select intermediaries and award contracts are simplified procedures consistent with the World Bank Guidelines for Consultant Services, and outlined in details in the Manual of Procedures. Given the specific nature of these activities, contracts will be awarded to organizations or consultants satisfactory to IDA through a selection based on the consultants' qualifications, experience and competence relevant to the assignment. The PMO will maintain a roster of intermediaries, NGOs specialized in community development. The roster will be updated annually before the launching of the next project phase. Intermediaries, mainly NGOs, will sign a convention with the PMO. Standard unit prices based on experience during the pilot-phase for similar contracts will be used for the purpose of determining the amount of the packages of activities delegated to intermediaries. The convention will stipulate that: (i) intermediaries would receive an advance of 30% of the estimated amount corresponding to the package of activities, upon submission of claim and a bank guarantee for equivalent amount -- valid
until the delivery of services reaches the corresponding amount; and (ii) eligible expenditures would be reimbursed against the provision of documentation justifying the expenses. Services for small studies and seminars which can be delivered by Individual Consultants will be selected through comparisons of qualifications among those expressing interest in the assignment or through direct approach on the basis of work programs and terms of reference -- whenever possible in a competitive way from a short-list of candidates drawn from the roster of individual consultants.

4.18 Short-lists for contracts estimated under US$100,000 may be comprised entirely of national consultants if a sufficient number of qualified firms (at least three) are available at competitive costs. However, if foreign firms have expressed interest for those contracts, they will not be excluded from consideration. The standard Letter of Invitation and Form of Contract as developed by the Bank will be used for appointment of consultants. Simplified contracts will be used for short-term assignments, i.e. those not exceeding six months, carried out by firms or individual consultants. The Government has been briefed and received additional clarification during negotiations about the features of the new Consultants Guidelines, in particular with regards to advertisement and public bid opening.

4.19 Prior Bank Review will be required for all works, goods, and service contracts valued at more than US$100,000 equivalent and for consultant services contracts valued at more than US$100,000 for firms and US$50,000 for individuals. Post review procedures will apply to contracts for goods, works, and service contracts costing less than US$100,000 and to contracts for consultant services estimated to cost less than US$100,000 for firms and US$50,000 for individuals. However, this exception to prior review will not apply to the terms of references of such contracts, to single-source hiring of firms, to assignment of a critical nature as determined by IDA, and to amendment of contracts raising the contract value to US$100,000 or more for firms and US$50,000 or more for individuals. For consultant contracts estimated above US$200,000, opening the financial envelopes will not take place prior to receiving the Bank’s non-objection to the technical evaluation. For contracts estimated to cost less than US$200,000 and more than US$100,000 the borrower will notify IDA of the results of the technical evaluation prior to opening the financial proposals. Documents related to procurement below the prior review thresholds will be maintained by the borrowers for ex-post review by auditors and by IDA supervision missions. The review process will cover about 60 percent of the total value of the amount contracted for goods and 40 percent of the amount contracted for civil works. Selective post-review of contracts awarded below the threshold levels will apply to about one in three contracts.

4.20 Procurement Status of Ongoing Projects and Proposed Arrangements. Procurement will be managed by the PMO, which could (i) recruit individual consultants and ad hoc short-term consultant services for procurement assistance, as required; and (ii) obtain procurement training during the first two years. During annual reviews, an assessment of the effectiveness of bidding procedures and performance will be carried out as they relate to the program’s procurement experience and, if necessary, proposals of modifications to the current procedures that would accelerate procurement, while still maintaining adequate control over contract awards and payments, would be made.

4.21 During negotiations agreement was reached on a final Manual for Procedures, acceptable to IDA (para. 7.1a), including the proper monitoring of procurement and standard bidding documents to be used under NCB procedures for civil works and goods (para. 7.1d). The Government gave assurance at negotiations that it will: (a) use the Manual of Procedures; (b) use the Bank’s Standard Bidding Documents for ICB and the Standard Bid Evaluation reports; (c) apply the procurement procedures and arrangements outlined in the above documents; and (d) review the procurement plan and arrangements
during the annual review with IDA. During implementation all bidding documents, bid evaluation reports, and draft contracts transmitted to IDA for review will contain an updated copy of the procurement plan. Procurement information will be collected and recorded as follows:

(a) prompt recording of contract award information by the Borrower; and  
(b) semi-annual reports to the Bank by the Borrower indicating: (i) revised cost estimates for individual contracts and the total program, including best estimates of allowances for contingencies; (ii) revised timing of estimated procurement actions, including experience with completion time and completion costs for individual contracts; and (iii) compliance with aggregate limits on specified methods of procurement.

The Government will give assurance at negotiations that it will take the necessary measures to ensure that procurement phases do not exceed the following target time periods:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Procurement Phases</th>
<th>Maximum number of weeks</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Preparation of bidding documents</td>
<td>4 (12 for large contracts)</td>
</tr>
<tr>
<td>* Preparation of bids by bidders</td>
<td>4 (12 for ICB)</td>
</tr>
<tr>
<td>* Bid evaluation</td>
<td>2 (4 for large contracts)</td>
</tr>
<tr>
<td>* Signature of contracts</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>* Payments</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

C. DISBURSEMENT

4.22 The IDA Credit will be disbursed on the basis of expenditures, according to the categories shown in Table 4. Disbursements from the IDA credit would be fully documented. However, the borrower would be permitted to submit withdrawal applications on the basis of Statement of Expenditures (SOEs) for contracts of less than US$100,000 equivalent for goods and works, US$100,000 equivalent for consultant firms and US$50,000 equivalent for individual consultants. To expedite disbursement and ensure that funds for the project are available when needed, Government would open and maintain, in a commercial bank and for the duration of the project, under terms and conditions satisfactory to IDA, a special account for IDA funds and a project account for its own contribution. Both accounts will be managed by the Project Management Office. During negotiations, the Government agreed to deposit its contribution for the first six months of project implementation into the Project Account (para. 7.1b). The establishment of the Special Account and the deposit of the Government’s first-semester contribution in the Project Account is a condition of Credit effectiveness (para. 7.2c). The special account would have an authorized amount of US$1,000,000, equivalent approximately to six months estimated project expenditures. Immediately upon credit effectiveness, IDA would make an initial deposit of US$500,000. Later, if project execution and disbursements so justify and cumulative disbursements reach US$2,000,000, the special account would be topped to its authorized amount of US$1,000,000. IDA would replenish the account upon receipt of appropriate documentation satisfactory to IDA for incurred eligible expenditures. Each replenishment request will be accompanied, as necessary, by the required supporting documentation, an up-to-date Bank statement and a Reconciliation Statement. Applications for direct payments can be submitted for amounts exceeding US$50,000 equivalent. The IDA credit would be disbursed over a five-year period after credit effectiveness, and the closing date would be January 31, 2004. The Disbursement Profile is shown in Annex XII.
Table 4: Allocation and Disbursement of the IDA Credit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Category of Expenditures</th>
<th>Amount (US$ million)</th>
<th>Percentage Financed</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grants</td>
<td>14.0</td>
<td>100% of total cost</td>
</tr>
<tr>
<td>Goods and Equipment</td>
<td>0.2</td>
<td>100% for expenditures in foreign currency; 90% for expenditures in local currency</td>
</tr>
<tr>
<td>Consultant services</td>
<td>2.3</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Operating Costs</td>
<td>1.1</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>PPF Advance</td>
<td>1.4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unallocated</td>
<td>2.5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td><strong>21.5</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

D. ACCOUNTING, AUDITING AND REPORTING

4.23 The AIB, through the PMO, will ensure that the accounting and financial management system, acceptable to IDA, will include internal control, accounting, budgeting and financial system to safeguard project assets, ensure proper record keeping of all financial transactions in a format acceptable to IDA, and provide accurate and timely managerial, financial and accounting information regarding project activities. This system would include: (i) a Project Chart of Accounts; (ii) mechanisms to classify expenditures by project components or activities, and disbursements by categories and sources of funds, (iii) a record of monitorable physical and other performance indicators for comparison with related costs; and (iv) procurement contract management information. The putting in place of a financial and accounting system, acceptable to IDA, will be a condition of Credit effectiveness (para. 7.2d).

4.24 The PMO will be responsible for the preparation of the project financial statements every six months, including the Special Account (SA) statements and Statements of Expenditures (SOEs). These statements will be audited every six months in accordance with International Auditing Standards by an independent, experienced and competent firm of auditors acceptable to IDA, on the basis of terms of reference approved by IDA. The employment of independent auditors acceptable to IDA for the audit of project records, accounts and financial statements will be a condition of Credit effectiveness (para. 7.2d). The auditors will be appointed for a period of three years, renewable on a yearly basis. Auditors will express separate opinions on project accounts, statements of expenditures and special accounts. Audit reports and accompanying financial statements, including SA statements and SOEs will be submitted to IDA for review no later than six months following the close of each calendar year. Separate opinions on the SA and the SOEs will be included in the said report. During negotiations, assurances were given that the PMO will submit management and financial audits every six months and technical audits every year (para. 7.1e). The PMO will submit to the Advisory Board and to IDA quarterly progress reports, covering: (i) a comparison of actual physical and financial progress versus forecasts; (ii) updated six-month project forecasts; and (iii) procurement status. It will also prepare an implementation completion report (ICR) within six months of the closing date.
E. SUPERVISION PLAN

4.25 The project will be supervised every four months. The necessary staff inputs for supervision will be as follows: 40 staffweeks in FY99, 25 in FY2000, 30 in FY2001, 20 in FY2002, 20 in FY2003, 10 in FY2004 for a total of 145 staffweeks. A detailed supervision plan is shown in Annex XIII. Given the need for close monitoring of the operation, there will be an evaluation at the end of the first year during which an assessment of the participatory process, the selection of activities and project service providers, cost-effectiveness, and the implementation structure will be undertaken. This evaluation would permit any necessary modifications to the Manual of Procedures, institutional arrangements, and participatory approach in close coordination with all concerned stakeholders. Another assessment will be held at the end of the project for purposes of project evaluation and assessment of the participatory approach for future Bank operations.

4.26 The Bank will supervise the Project through a joint headquarters/Resident Mission team approach. A headquarters-based Task Manager will have overall responsibility in meeting Bank requirements and in leading supervision missions consisting of sector and procurement specialists. A staff member of the Resident Mission will be the Task Manager’s back-up and ensure tracking and monitoring of the project, and make periodic visits to the regions, project sites, and participating communities.

4.27 During the first two years of project implementation an Annual Review will be conducted by the Board in conjunction with a supervision mission (conceivably a mid-term review and second annual review would be combined). Annual reviews will assess progress in community development, identify key constraints and propose actions or research to address them, as well as consider the annual program and budget.

F. ENVIRONMENTAL IMPACT

4.28 This project has been classified as category C in view of the size of the sub-projects to be financed. The sub-projects, such as community infrastructure or the provision of potable water, linked with a constant program of information, education, and communication, should have a very limited, if any, negative impact on the environment. A major concern is to ensure that efforts to improve hunger and poverty do not result in damage to the environment or in environmental health hazards that exacerbate this vulnerability. To minimize this, the training program will include training on the environmental management of sub-projects.

G. PROJECT OBJECTIVE CATEGORIES

4.29 The proposed project is a poverty-targeted intervention responding to the Government’s objectives of human resource development and poverty reduction. It meets this objective by fostering improved collaboration among the concerned stakeholders, the community, NGOs, and Government at every stage of the project process. By adopting this innovative participatory approach to responding to community-requested priorities in the fight hunger and poverty in disadvantaged areas of Mali, the project hopes to embrace the sustainability and ownership aspects right from the start. By promoting this collaboration through a “working together approach”, project sustainability is further ensured by building local capacity of beneficiaries and service providers.
H. PROJECT SUSTAINABILITY

4.30 The participatory approach embraced by the project is geared to ensuring sustainability. From the outset, targeted communities will be involved in project design, implementation and supervision. Community contributions and the set-up of village management committees further reinforce community commitment and ownership. Given its experimental and capacity building nature, the project will ensure that key stakeholders remain committed to the process, that feedback on progress is communicated, that necessary adaptations are made to adjust to operational realities, and that relevant training is provided to the community and key partners. In this regard, the Manual of Procedures is seen as a living document, to be modified over time. Program implementation and outcomes will be regularly supervised, monitored and evaluated by the Government and NGOs.

5. PROJECT MONITORING AND EVALUATION

5.1 The monitoring and evaluation (M&E) system will monitor the implementation process of the project, the output produced and the progress on achieving its three main objectives, namely in improving living conditions of targeted rural communities, strengthening local capacity (mobilization and planning capacities of communities and NGO/Government partnership) and strengthening policy decision-making and institutional capacity at the local and national level. Using a participatory approach, the M&E system is designed as a perennial assessment and adjustment process, based on common information management tools made available to all stakeholders (communities and their private and public partners) at the local, regional and central levels of decision-making. This new approach to M&E aims at enhancing Project overall performance, increasing conditions for sustainability of activities, and improving effectiveness of project resources and management of risks and difficulties.

5.2 A reference framework of basic indicators related to poverty reduction, capacity building and efficient project implementation has been identified in consultation with key stakeholders at the central and regional levels (Table 5). The participatory nature of the M&E system provides communities the opportunity to identify indicators relevant to their activity from this framework. Tools to gather, synthesize and store the information into a data base have been designed for the different levels of project management (local/community, regional/intermediaries, national/PMO). Analysis and feedback mechanisms have also been identified and integrated into the detailed planning process of the Project activities.

5.3 Six implementation (input/output) indicators are used to monitor the project output in physical and human terms, and the efficiency of the implementation process. The monitoring of these indicators will help improve the cost-effectiveness of Project inputs, as well as the replicability of the approach adopted. These indicators are designed to: (a) keep track of proposals received, reviewed and approved; (b) track implementation and disbursement progress throughout the implementation cycle; (c) analyze sector content and evolution of the portfolio; (d) analyze the extent and type of participation of community groups, NGOs, and others; (e) compile a summary of physical achievements; (f) analyze delays, conflicts, difficulties encountered in the implementation process; (g) monitor the amount of technical assistance provided by the Project; and (h) calculate unit costs of project activities and compare them to the benefits encountered and perceived.
### Table 5: Key Monitoring and Evaluation Indicators

**Implementation performance**

**Input**
- cost (by component, community, disbursement level)
- level of technical assistance (time and type)

**Process**
- performance of procedures (implementation delays, difficulties/conflicts encountered)
- % partners satisfied by participatory approach

**Output**
- goods and services provided (e.g., # and type of infrastructure, of training sessions)
- beneficiaries reached (# and type by socio-economic groups and women)

**Achievement of development objectives**
- poverty alleviation index (# of communities perceiving and improvement in their standards of living, based on socio-economic indicators)
- local management capacity (# and types strengthened, community contribution level)
- Government/NGO partnership (# and types active)
- institutional capacities in policy decision-making and poverty awareness (# and type of mechanisms, tools)

---

5.4 Four impact indicators are suggested to monitor expected changes and benefits from the Project, for which beneficiary satisfaction is the necessary condition for project sustainability. The poverty reduction index measures improvement in living conditions as perceived by the community itself. This indicator requires baseline data (reference point before the project) to monitor subsequent signs of change with the beneficiaries and to understand the role of the project in this change. Two indicators relate to the capacity building of the community as related to decision-making process and of NGOs and Government in working together as partners in the fight against poverty. The last indicator monitors progress in institutional and policy-making capacity at the national level in the fight against poverty. Examples of the type of baseline data required to monitor these impact indicators are presented in Annex XIV.

5.5 The M&E information system for the community development component is implemented by each stakeholder of the Project, as it is a management tool for their own decision-making process. The M&E is coordinated by the specialist in M&E of the PMO, who is responsible for synthesizing all information gathered through the system on a quarterly and annual basis, supervising the implementation of the M&E system at all levels, providing feedback (seminars, reports, reference documentation) to stakeholders on results and lessons learned, and training them in managing their own M&E information system in relation to the Project's M&E system. The M&E system will assist the PMO in: (a) identifying priority IEC and training activities; (ii) identifying and carrying out operational studies and analysis to improve results; and (iii) assessing Project outcomes against Performance Indicators. A mid-term review will be carried out to assess lessons learned and identify necessary adjustments to project approach, mechanisms and modalities.

5.6 The M&E system is linked to operational research to: (i) help identify data aggregation mechanisms between qualitative feedback from project beneficiaries and quantitative information; (ii) harmonize scientific and pragmatic data; and (iii) carry out timely studies in a number of communities to analyze the evolution of selected indicators, the effectiveness of project strategies compared to other approaches implemented in Mali, or any other questions raised throughout project supervision. (Annex XIV provides details of the M&E information system and a list of key indicators.)
6. BENEFITS AND RISKS

6.1 For sub-projects, economic analysis can be done, but since the community-requested interventions will be chosen during the course of the project life, economic analysis will be based on (i) minimum criteria, including a rate of return of 10% using a simplified methodology and (ii) subsequent evaluations of a random sample of 10% of sub-projects in a particular category. A descriptive methodology is presented in Annex XV for two typical sub-projects expected to be requested by communities, namely wells and the construction of classrooms. The economic justification of other activities, such as the IEC program, cannot be expressed in quantitative terms. However, evidence has shown the importance of building capacity of local institutions and of promoting participatory approaches in decision-making to ensure stronger ownership and eventual sustainability of investments. Justification for the Observatory lies in the fact that despite the amount of resources spent on social sectors and conducting different surveys, there is neither capacity at the national level to monitor the poverty focus of these investments nor to analyze the large amount of information resulting from surveys.

6.2 There will be very little fiscal impact, except for the Observatory that will require roughly $60,000 a year in recurrent costs. It is expected that the fiscal impact of better-focused public expenditures to poor populations, though not quantifiable, can only be positive.

A. BENEFITS

6.3 The project would help reduce poverty in the most vulnerable rural communities in Mopti, and other regions. This would be achieved in the short term by financing sub-projects identified by the communities themselves as having highest priority in improving their living conditions. Direct beneficiaries of the sub-projects and capacity building activities are estimated at roughly 130,000 persons. The training program will strengthen the managerial, monitoring and evaluation skills of about 25 intermediaries; the communication skills and knowledge in participatory methods and gender analysis of around 90 NGOs in community development and 520 village animation agents; the organizational capacity of 130 village management committees; and improve collaboration of local technical services and regional/local development committees. In addition, the project will indirectly touch neighboring villages of the targeted villages (during the pilot phase the benefits from a pilot sub-project reached an average of three neighboring villages). The Observatory and the DNSI will also benefit from the institutional support component through improved capacity in data analysis and a stronger poverty monitoring system.

B. RISKS

6.4 The first risk is the challenge in building and nurturing a new relationship between communities, local authorities and the central Government. The GRIP is the first project which explicitly supports a participatory process with targeted communities right from the beginning -- eliciting their participation in the identification of priorities, involving them in the implementation and maintenance of investments responding to those priorities -- and which implicates local authorities and technical services in the process. This support at the grassroots level is being provided in advance of a national decentralization effort, now being planned and expected to be implemented during 1998. Fostering the level of trust required for this new relationship is part of an extended process, supported by the project, which will begin slowly, accelerating with experience and demonstrated results. The second risk is the extent to which the Government and NGOs can manage to maintain an ongoing dialogue, and their willingness to collaborate and compromise in
order to implement programs at the community level. This is a new and experimental partnership for both, one which will be tested throughout the project life. The creation of an Association with beneficiary representatives on its Advisory Board and the successful experience of the pilot phase in testing this partnership on the ground, all augur well for the commitment of the two partners to continue this cooperative process. The third risk is linked to institutional weaknesses, namely that project implementation may be hampered by limitations on technical competence, absorptive capacity, and familiarity with Bank procedures by service providers. This concern has been addressed through clear selection criteria, inclusion of training to the community, training in community development to the NGO-CD and training to intermediaries on Bank procedures, and a system to monitor and evaluate performance outcomes. Finally, project achievements may be constrained by difficulty in reaching communities, transferring knowledge and improved practices, and sustaining community involvement in maintenance of sub-projects. This risk is mitigated by ensuring the presence of an NGO-CD and the CDA in the community throughout the sub-project cycle, assisting communities in defining relevant IEC themes, providing appropriate training to respond to these community-identified themes, and requiring community contribution to the sub-project.

7. AGREEMENTS, ASSURANCES AND RECOMMENDATION

7.1 During negotiations, agreement was reached on:

a) the final Manual of Procedures, acceptable to IDA (para. 4.3) and 4.21;

b) the deposit of the Government’s contribution for the first six months of project implementation into the Project Account (para. 4.22);

c) a roster of eligible intermediaries, acceptable to IDA (para. 4.5);

d) the proper monitoring of procurement and standard procurement documents to be used for NCB (para. 4.21);

e) the submission of management and financial audit reports every six months and technical audits every year (para. 4.24);

f) the zones of intervention for the first year of project implementation (para. 4.5);

g) the acceptability of the Director General of the PMO to IDA at all times (para 4.6).

7.2 The conditions of Credit effectiveness are:

a) the signing of the Convention between the Government and the AIB (para. 4.1);

b) the recruitment of the Director General and the head of the administrative/financial unit of the PMO (para. 4.6);

c) the establishment of a Special Account and the deposit of the Government’s first six months contribution into the Project Account (para. 4.22);
d) the employment of independent auditors acceptable to IDA for the audit of project records, accounts, and financial statements (para. 4.24) and the putting in place of a financial and accounting system acceptable to IDA (para. 4.23).

7.4 **Recommendation:** Subject to the above terms and conditions, the proposed project would be suitable for an IDA credit of SDR 15.9 Million (US$21.5 million equivalent) to the Republic of Mali on standard IDA terms, with 40 years maturity.
Mali Selected Poverty/Social Indicators

**Poverty**
Population below poverty line (1996), %  70
GNP per capita (US$)  240 (1996)
Population growth rate  3.1
Consumer Price Index (1985-95)  4.6

**Social Indicators**
Share of public education expenditures/
total recurrent expenditures  20.9
Share of primary educ. exp./total educ. exp.  53.6
Share of public health expenditures/
total recurrent expenditures  6.5
Gross primary enrollment (%)  42
Girls (1993)  34
Adult illiteracy (1995), %  68

**Mortality**
Infant mortality (1995)  123
Under 5 mortality  201
Immunization (1996)
Measles  40
DPT 1/  35
Chronic malnutrition (under 3), 1996  33
Life expectancy(1995)  50
Female  3.5
Total fertility rate (1995)  6.8
Maternal mortality rate (WDR 1997)
(per 100,000 births, 89-85)  1249

Pop. with access to safe water, % (1994-95)  49

1/ Diphtheria, Pertusis (whooping cough), Tetanus
NGO Capacity Assessment Summary

The NGO Capacity Assessment, conducted during September/October 1995, surveyed 60 international and national NGOs, including the four thematic Pivot Groups (natural resources management, primary education, health and child care, and small enterprises) and the coordinating NGO bodies (CCA-ONG and SECO-ONG). The study focused principally on NGOs meeting the following criteria:

(i) **administrative aspects**: legal statute in order with the Administration and respect of regular reporting requirements;
(ii) **active participation in NGO coordinating groups**: payment of membership dues, availability of information;
(iii) **NGO operations**: minimum 5 year experience, responsible for a variety of projects/programs;
(iv) **areas of intervention with high prevalence of hunger and poverty**: Mopti, Kayes, Gao.

**Principal Results**

The study notes that since 1969 there has been a positive development towards greater technical professionalism and management of both national and international NGOs. This trend, fully supported by donors, is leading to increased accountability of the staff of NGOs and favors a participatory management style.

As to national NGOs surveyed, the main findings of the study were:

- **Areas of intervention**: Since most NGOs intervene in the same sector, namely natural resources management, community development, health/child care, education/training/literacy, support to productive activities (cereal banks, vegetable gardens), water supply, and micro-enterprise support (credit, processing), it is often difficult to know their area of specialty. This is often the case because NGOs go where the funds are. Specialization is, however, beginning to take hold, as seen by the positive coordination impact of sectoral Pivot Groups. Geographically, NGOs intervene throughout Mali, though there is a large concentration in the drought-stricken regions of Tomboctou, Gao and Mopti;

- **Project planning**: NGOs use a planning-by-objective approach to design and prepare projects, and have competent staff for project implementation. Participatory methods are widely used, especially the MARP (Méthode Active de Recherche et Planification Participative -- Participatory Rural Appraisal). Principal constraints are logistic problems and delays in availability of funds;

- **Relationship with partners**: contractual partnership with community organizations; information-sharing with other NGOs (collectives, coordinating bodies, thematic pivot groups);
• **Institutional aspects:** All NGOs have legal statute and documented internal procedures. Regular payment of membership dues is problematic for about half of the NGOs. In three-quarters of the cases, the general accountant is also a member of the NGO Board, possibly leading to problems of rigor and transparency. NGOs generally respect internal procedures, and one-third have manuals of procedures for administrative, accounting and financial management, while another third are in the process of preparing them;

• **Personnel:** personnel manuals are very rare; on average there are 2-3 permanent high-level staff; rarely have expatriates; staff mainly consists of unemployed graduates, pensioners, or laid-off employees, who often have good technical skills, but lack management experience;

• **Financial and accounting management:** three-quarters of NGOs rely on project-specific funding; major confusion in functions, namely in the roles and responsibilities between supervisor and implementor and between manager and accountant; all NGOs have bank accounts with the system of “double signatures”; financial analysis is rarely done; on average operating costs represent 10-15% of total budget, but probably higher due to fuzziness between investment and operating costs;

• **supervision and audit:** technical and financial reports are provided 2-3 times annually; internal supervision done monthly or quarterly; external supervision done by donors; only financial audits are done (external audits done for large amounts of financing on the insistence of donors).
Lessons from Projects using Participatory Approaches

The Grassroots Initiatives Project to Fight Hunger and Poverty has incorporated lessons from a number of programs/projects in Mali and elsewhere that have relied on a participatory approach to meet development community needs. In Mali these programs/projects include: (i) the Natural Resources Management Project (NRMP); (ii) the Programme de Consolidation des Associations Paysannes (PCAP); (iii) Fonds d'Investissement Local (FIL) of the French Cooperation; (iv) Micro-projects Program of the European Union; (v) the Fund for Family Education of the Health, Population and Rural Water Supply Project (FASEF), supported by the World Bank; (vi) completed Rural Water Supply Project (RWSP) financed by the World Bank; (vii) Public Works and Capacity Building Project (AGETIPE), financed by the World Bank. Experience from other Bank operations outside Mali also taken into account in project design include: the Program for Alleviation of Poverty and Social Costs of Adjustment Project (PAPSCA) in Uganda, Private Sector Competitiveness Project in Uganda, the Grassroots Initiatives Project in Togo, the Village Infrastructure Project (VIP) for Java in Indonesia and the Aga Khan Rural Support Program in Pakistan.

The principal lessons learned from the above operations regarding community participation are:

- **need for community participation**: community participation throughout a project cycle fosters a greater sense of ownership and increases the chances for sustainable interventions. It often enhances project design and improves trust among different stakeholders (NRMP, PCAP, FIL, PAPSCA);

- **sensitization program**: promotion and dissemination of information on the project is necessary before project implementation (village contract). This program should be very clear on project objectives, responsibilities of each partner, project outputs, and follow-up required (NRMP, PCAP, RWSP);

- **community contribution**: mechanisms for community participation and beneficiary contribution in project need to be designed in consultation with communities (10-25% contribution appears feasible) (NRMP, FIL, PAPSCA);

- **identification of community priorities**: effective implementation requires involvement of relevant stakeholders in project design, which entails considerable groundwork, preparation and consensus building. During this process it is also important to ensure that viewpoints of different groups are taken into account and not only those of an individual or individual group (NRMP, PCAP, FED, PAPSCA);

- **institutional arrangements**: village management committees (members elected or accepted by the beneficiaries) serve as good spokespersons for the community during project implementation and as the pivot group for project maintenance in the future (NRMP, PCAP, FIL, Aga Khan);
• **manual of procedures**: such a manual, which establishes clear and flexible framework for project implementation, is a valuable instrument to ensure transparency. Procurement procedures should be kept simple and avoid heavy bureaucracy (AGETIPE, NRMP, PCAP, PAPSCA);

• **flexibility**: participatory approach should be flexible, namely be based on innovation, testing and adjustment as experience is gained (NRMP, Aga Khan);

• **role of NGOs**: NGOs can be effective facilitators in community-based development. However, they must be pre-qualified and selected on a competitive basis (selection criteria and procedures to be clearly defined in the manual of procedures) (Health Services Development Project, AGETIPE, PAPSCA, Grassroots Initiatives Project in Togo);

• **supervision of works**: independent supervision of infrastructure works is essential (Grassroots Initiatives Project in Togo);

• **monitoring system**: project with significant community participation should have in-built monitoring system to assess the views of community on the efficiency of implementation and to allow timely modifications to project design (NRMP, PAPSCA, Aga Khan);

• **sub-project maintenance**: responsibility for maintenance clearly rests with beneficiaries; agreement on this should be obtained with the community before sub-project selection, and should be officialized in a contract between the community and project implementing agency. Training of beneficiaries in maintenance activities should be included in project to assure sustainability of sub-project infrastructure (RWSP, PCAP, FED, VIP);

• **future sub-project financing**: villagers generally accept the principle that the financing of other sub-projects within their community depends on the commitment they have shown with the first sub-project (PCAP, FIL);

• **avoiding duplication**: village proposals need to be submitted at sub-regional level for harmonization with regional development programs (NRMP, PCAP, VIP).
<table>
<thead>
<tr>
<th>DEVELOPMENT OBJECTIVES</th>
<th>PERFORMANCE INDICATORS</th>
<th>MONITORING AND SPN MEANS</th>
<th>ASSUMPTION, RISKS, INFO GAPS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Project outputs will result in:</td>
<td>How we will measure success</td>
<td>What instruments we use to measure</td>
<td>coop. of reg/local admin &amp; tech services</td>
</tr>
<tr>
<td>Improved living conditions of targeted rural communities</td>
<td>Poverty alleviation</td>
<td>participatory &amp; KAP baseline survey</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• communities perceiving improvements in standards of living (by socio-economic groups)</td>
<td>first year participatory assessment</td>
<td>coord. with national programs</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• communities satisfaction with and adoption of IEC activities</td>
<td>Bank supervision missions</td>
<td>adequate rainfall</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>mid-term review</td>
<td>political and economic stability</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>ex-post evaluation of living conditions in targeted areas</td>
<td>relevance of messages to local knowledge and sub-project involved</td>
</tr>
<tr>
<td>Strengthened decision-making capacity of communities to fight poverty in partnership with Government and NGOs</td>
<td>Level of local empowerment</td>
<td>annual participatory &amp; KAP assessments</td>
<td>trust of communities in participatory process</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• #/type of s-p initiated, managed by community</td>
<td>Bank supervision missions</td>
<td>appropriate participatory methods</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # women participating in decision-making of management committees</td>
<td>mid-term review</td>
<td>lack of maintenance of infrastructure</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # sub-projects adequately maintained after 18 months</td>
<td>ex-post evaluation of local capacities</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # of new skills applied by families and committees to address basic needs, by type of sub-project</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Level of Govt/NGO partnership</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # /type of Govt/NGO joint activities, coordinating meetings</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # high level committees including NGOs</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• # new skills applied by NGO in development dialogue and partnership with communities/Govt</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>ex-post evaluation of public insitutions/NGOs partnership</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strengthen institutional and policy-making capacity in poverty reduction at national level</td>
<td>Enhancement of national capacities</td>
<td>annual participatory assessments (national level)</td>
<td>exchange of info and knowledge transfer at all levels</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• #/type of changes brought to national strategies linked to poverty reduction</td>
<td>mid-term review</td>
<td>political commitment to partnership</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>ex-post evaluation of Govt. strategies and policies linked to poverty</td>
<td>NGO commitment to partnership</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>adequate data made available</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>adequate coordination among producers &amp; users of statistics</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>weak cross-sectoral analytical skills at national level</td>
</tr>
<tr>
<td>PROJECT OUTPUTS</td>
<td>PERFORMANCE INDICATORS: OUTPUT</td>
<td>MONITORING AND SPN MEANS</td>
<td>ASSUMPTIONS, RISKS, INFO GAPS</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>--------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Community Development</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Basic infrastructure</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- socio-economic infrastructure (based on community requests)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- work plans for each stakeholder</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- monthly reports from communities</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- quarterly progress reports</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- external spn</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- technical quality of works</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Local capacity building</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Training in management skills</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Training in community development skills</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Training in facilitation techniques</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- IEC program to change behavior tailored to community needs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- training and IEC work plans for each sub-project</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- quarterly progress reports</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- participatory competence of NGO in community development</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- relevance of IEC messages to local knowledge, problems and sub-project</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- relevance of messages to NGOs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Policy/Inst. Component Observatory</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- annual reports and studies on poverty</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- data base/GIS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- collaboration among statistical users/producers</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Observatory annual work program</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- quarterly progress reports</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- external and users evaluation of report quality</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- mid-term review</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- importance of delivering timely output</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- inadequate incentive structure in public technical services to collaborate</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## PROJECT COMPONENTS

How products (goods, services and capacity) will be delivered

<table>
<thead>
<tr>
<th>PERFORMANCE INDICATORS: INPUT</th>
<th>MONITORING AND SPN MEANS</th>
<th>ASSUMPTION, RISKS, INFO GAPS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>civil works</td>
<td>monthly budget reports</td>
<td>procurement delays</td>
</tr>
<tr>
<td>equipment/materials</td>
<td>progress reports</td>
<td>difficulties in getting</td>
</tr>
<tr>
<td>technical assistance</td>
<td>analytical accounting</td>
<td>bank guarantee (intermediaries)</td>
</tr>
<tr>
<td>project procedures</td>
<td>system</td>
<td>financial and management</td>
</tr>
<tr>
<td>Observatory annual reports</td>
<td></td>
<td>capacity of intermediaries</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*cost by component, by community
*level of community contribution
*disbursement rate
*level of TA (# person-days supported by the project/community, by NGO partner)

**Implementation process:**
- delays (type/duration)
- % partners satisfied with project processes

*Manual of Procedures contracts and TORs
*appropriateness of procedures
*capacity of partners to adopt procedures.
Methodologie D'une Approche Participative

Introduction

L'utilisation d’une approche participative dans le PAIB s'impose à la fois comme exigence et condition de réussite. C’est une exigence en ce sens qu’un objectif clé du projet est de “renforcer la capacité des communautés à participer dans l'identification de leurs besoins prioritaires, la conception, l'exécution et le suivi-évaluation des actions qui répondent à ces besoins, en partenariat avec les ONG et les autorités locales”. C’est une condition de réussite, d’abord parce que l’évidence montre qu’aucune action de développement ne peut réussir, combler les espoirs escomptés sans la participation volontaire et responsable des intéressés, tant il est vrai qu’on ne développe pas un absent. Plus un programme/projet de développement fait appel aux acteurs concernés et leur profite, plus le milieu social pourra assurer le maintien des réalisations. C’est enfin, une condition de réussite en ce sens que le PAIB met en relation divers acteurs qui doivent se consulter, se concerter pour décider et choisir ensemble. C’est donc un véritable partenariat qu’il faut instaurer entre les différents acteurs qui sont: les populations, les autorités locales (organisations villageoises, inter-villageoises, comités locaux de développement), les autorités régionales (CRD), les services techniques gouvernementaux et les ONG.

Cet annexe présente la méthodologie que nous proposons pour démarrer le PAIB. Cette méthodologie concerne surtout la participation des populations aux différentes étapes des actions qui seront entreprises à leur intention.

Definition

Le PAIB adopte la définition que l’OCDE (Organisation de Coopération et Développement Economiques) donne au développement participatif: “un processus par lequel la population, les collectivités et les pays parviennent à faire entendre leurs voix et accroissent leur autonomie, passant d’un état de passivité ou de soumission à une action fondée sur la négociation. Le développement participatif fait partie intégrante du processus de développement durable”.

Principes Directeurs

La participation est une manière de vivre qui s’exprime à travers un ensemble de comportements et d’attitudes. Pour réussir le processus participatif, il faut nécessairement adopter de nouveaux comportements et attitudes dont les plus importants dans le cadre du PAIB sont les suivants:

- **respect des populations et de leur culture**: Les populations, collectivités et organisations locales doivent être considérées comme des acteurs et partenaires égaux à part entière. Ce qui revient à dire qu’il faudra faire confiance et respecter leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être; leurs valeurs et perceptions; et chercher à
comprendre ces valeurs. Pour les intervenants extérieurs, il s’agira surtout de chercher à comprendre les priorités locales et non les leurs; d’amener les populations à avoir confiance en elles-mêmes en leur expliquant qu’elles ont un rôle primordial à jouer dans la résolution de leurs propres problèmes et qu’elles en sont capables. Cet attitude est surtout important si le projet cherche un changement de comportements suite aux activités d’information/education/communication (IEC);

- **stimulation et renforcement de la dynamique interne des collectivités**: Le processus de développement s’agit surtout d’accompagner les populations locales dans leur recherche de moyens leur permettant de résoudre leurs problèmes;

- **promotion de l’appropriation des actions et durabilité**: Pour achever l’appropriation et la durabilité, les activités devraient répondre parfaitement aux besoins des populations; être adaptées à leurs compétences et contraintes financières; et être progressivement maîtrisées et appropriées par celles-ci. De façon plus précise, appropriation et durabilité s’obtiennent à travers un renforcement des capacités institutionnelles, techniques et financières de la communauté;

- **promotion de la participation des femmes et autres groupes défavorisés**: pendant l’enquête participative et durant tout le processus d’une action du PAIB dans une communauté, une attention particulière sera portée aux intérêts des femmes et autres groupes défavorisés en vue d’assurer leur pleine participation aux activités identifiées.

**Demarche Operationnelle**

Cette section décrit comment il faut concrètement s’y prendre sur le terrain avec les populations et collectivités ciblées.

**Manifestation de la volonté villageoise à adhérer au PAIB**

Avant l’intervention directe du PAIB dans une communauté, une campagne de sensibilisation et d’information sera organisée auprès des populations et autorités locales des villages éligibles. Lors de cette campagne, on expliquera la philosophie, l’orientation et la méthodologie du projet au court d’assemblées générales et de réunions de groupes restreints. À la fin de ces discussions, une Demande d’Appui (voir Manuel de Procédures) sera remise au village qui la remplira et l’enviera au PAIB pour lui manifester son désir d’adhésion. En plus des réunions villageoises, des émissions aux radios privées locales seront utilisées lors de la campagne d’information sur le projet.

**Recrutement de l’ONG exécutante**

Le PAIB recrute une ONG en développement communautaire pour les villages ayant exprimé leur adhésion au projet. Cette ONG, qui constituerà la présence du PAIB dans le village, recruterà un agent en développement communautaire qui assurera la continuité d’information sur le
projet et facilitera/coordonnera les activités du PAIB dans le villages. Une des tâches clés de cet agent est de former des animateurs(trices) villageois(es) pour assurer la relève.

**Enquêtes participatives et études de faisabilité dans la communauté ciblée**

L’enquête participative, une étape clé dans le processus de développement communautaire, vise essentiellement à identifier à la fois les besoins et actions prioritaires de développement du village ainsi que les capacités, attitudes et pratiques des populations.

**Première étape:** Une première assemblée générale, regroupant toutes les couches sociales (hommes/femmes, jeunes/vieux, riches/pauvres, nobles/castes, catégories sociales), sera organisée pour une reconfirmation publique de l'intention du village. On y présente les buts et objectifs de la mission ainsi que la méthodologie de travail et le calendrier. La philosophie, l'orientation et la méthodologie du projet sont reexposées lors de cette première assemblée sans engager de discussions.

Ensuite, on procède aux discussions de groupes sur la philosophie, l’orientation et la méthodologie du projet. Au cours de ces discussions, on s’attache à déterminer la compréhension qu’a chaque groupe de la faim et de la pauvreté ; les explications qu’il donne des causes, manifestations et conséquences de la faim et pauvreté, la proportion de la population qu’il estime être touchée et le groupe social qui lui semble le plus affecté. Le nombre des groupes de discussion sera fonction du nombre de catégories sociales pertinentes dans la localité et leur constitution sera faite selon le procédé de l’échantillonnage intentionnel (c’est-à-dire, un nombre égal de répondants pour chaque sexe et ayant le plus de chance de fournir les renseignements voulus). Cependant dans chaque localité, en plus des groupes selon la catégorie sociale, on tâchera de constituer spécifiquement un groupe d’informateurs qualifiés (de nombre égal pour chaque sexe) pour recenser les événements importants de famine et pauvreté ayant marqué l’histoire du village, les groupes les plus affectés, les stratégies appliquées et leur efficacité.

Après les discussions de groupes, l’équipe procède à la synthèse de toutes les informations collectées et les présente à une deuxième assemblée générale pour validation. A l’issue de l’assemblée générale de restitution, l’équipe s’enquiert de la volonté de la communauté à confirmer son adhésion à la philosophie, orientation et méthodologie du projet. Si la communauté déclare son adhésion au projet, l’équipe lui expose alors les objectifs, méthodologie et calendrier de la deuxième étape de l’enquête.

**Deuxième étape:** Cette étape consiste à collecter et analyser avec les populations les données relatives à leurs conditions de vie en vue d’identifier les problèmes, hiérarchiser les besoins de développement, choisir les solutions, planifier les activités et élaborer une charte des responsabilités (confère en annexe la fiche standard des informations de base à collecter).

Lors des enquêtes participatives, l’équipe veillera à organiser des sessions avec un échantillonnage représentatif de toutes les catégories sociales, à la fois individuellement et collectivement, en vue de leur permettre d’exprimer leurs préoccupations. Cette deuxième étape s’achève par une assemblée générale de synthèse qui adopte les décisions quant aux besoins et actions prioritaires ainsi qu’aux capacités, attitudes et pratiques. Au cours de cette plénière,
l'équipe de chercheurs informe la communauté de l'importance pour elle de participer à l'exécution et à la gestion des sous-projets et aussi de la nécessité de constituer un comité de gestion du village, responsable pour la gestion de l'action retenue. Elle indique les critères de choix des membres du comité de gestion, rappelle les objectifs et calendrier de la mission et annonce le démarrage de l'étude de faisabilité.

Les enquêtes participatives seront menées par une équipe pluridisciplinaire de cinq (5) chercheurs dont deux femmes et provenant (si possible) du monde ONG. L'équipe devra inclure les compétences suivantes: en approche participative; en analyse du genre; en analyse sociologique; en analyse économique; en techniques des ressources naturelles; en démographie ou géographie. L'équipe des chercheurs pourrait être assistée par deux (2) enquêteurs tous locuteurs de la langue du milieu et maitrisant les méthodes de recherche participative.

_Troisième étape:_ L'action retenue par la communauté sera vérifier auprès des autorités locales (commune/arrondissement, cercle et région), afin d'assurer la conformité et la cohérence du sous-projet avec les programmes de développement local existants (carte scolaire, carte sanitaire, etc).

_Quatrième étape:_ L'étude de faisabilité démarre immédiatement après vérification de la conformité des actions prioritaires choisies avec les programmes de développement local. Elles est exécutée, en collaboration avec les villageois, par la même équipe de chercheurs qui se ferait adjoindre les personnes ressources nécessaires (par exemple des techniciens des services publics régionaux ou locaux). L'étude de faisabilité doit fournir des informations précises (comme la faisabilité technique, la rentabilité économique, le coût global estimatif, le niveau estimatif de la participation villageoise, le niveau d'organisation villageoise souhaité) permettant à la population de faire des choix pertinents.

Le maximum de temps à utiliser pour les enquêtes participatives et les études de faisabilité dans les communautés est de quinze (15) jours dont: 10 jours pour les enquêtes participatives (trois jours pour la première étape; six jours pour la deuxième étape et un jour pour la troisième étape) et 5 jours pour les études de faisabilité.

_Mise en place d'un comité de gestion du village_

Ce comité de gestion du village, soit qu'il existe déjà ou qu'il doit être créé, constituera l'interface entre le PAIB et la communauté. Il pourra être un comité de coordination de plusieurs groupes sociaux de la communauté. Dans tous les cas, il devra être mandaté par la communauté pour gérer les activités réalisées dans le cadre du sous-projet.

Mais sa mise en place exige une connaissance plus approfondie du contexte social de la communauté. L'agent en développement communautaire, qui est responsable de la mise en place du comité de gestion du village, discutera avec les populations pour identifier des personnes fiables (hommes et femmes) devant être membres de cette structure et évitera qu'elle ne soit récupérée par les privilégiés du milieu. Les premières séances de discussion au sujet du comité de gestion du village auront lieu au moment des enquêtes participatives. Les discussions se poursuivront après l'enquête participative par l'agent en développement communautaire et aussi en équipe lors des
études de faisabilité. Après la mise en place du comité de gestion, l'agent en développement communautaire aidera à identifier de manière participative les besoins de formation du comité (alphabétisation fonctionnelle, gestion comptable, tenue des documents et registres, organisation de réunions, circulation de l'information, capacités de négociation, etc.).

**Planification/programmation des activités du sous-projet**

L'enquête participative doit aboutir à l'identification des besoins, au choix d'une action prioritaire et à l'identification des thèmes pertinents aux populations visés à un changement de comportement. Après ce choix, intervient l'étude de faisabilité au cours de laquelle les populations et l'équipe procèdent d'une part, à la planification de toutes les principales activités concernant l'exécution, la gestion et le suivi-évaluation du sous-projet et d'autre part, à l'identification des responsables de chaque activité. Evidemment certains aspects de cette planification seront précisés ou revus quand d'autres intervenants entreront en action (comme les entrepreneurs).

**Signature d'un contrat de partenariat entre la communauté et le projet**

La signature d'un accord entre la communauté et le projet intervient après la sélection du sous-projet par le Bureau de Gestion du Projet (BGP). Cette signature doit s'effectuer lors d'une séance publique à laquelle participent les représentants de la communauté, des autorités locales, de l'ONG en développement communautaire, de l'intermédiaire et du projet. Elle est publique et réunit toutes ces personnalisées parce qu'il faut lui donner un caractère officiel et solennel, choses auxquelles les populations sont sensibles.

**Exécution des activités identifiées**

Pendant toute l'exécution des activités, la participation des communautés sera encouragée et soutenue à travers les programmes de formation nécessaire.

**Suivi et évaluation**

Les populations seront impliquées dans l'identification des indicateurs de performance et d'impact des activités, à la collecte des informations relatives à ces indicateurs, à l'analyse des résultats et à la prise des décisions subséquentes (voir Annexe XIV). Ces activités de collecte et d'analyse de l'information avec les populations peuvent débuter lors des enquêtes participatives mais seront poursuivies et finalisées pendant la période de l'étude de faisabilité. Elles pourraient se réaliser à travers les étapes suivantes:

**Etape 1:** Invitation des habitants du village à une réunion sous l'arbre pour faire le point sur l'activité identifiée. Lors de cette réunion il faut prendre soin de bien identifier les différents groupes auxquels appartiennent les participants: membres du conseil villageois, femmes, jeunes, vieux, agriculteurs, éleveurs, animateurs d'alphabétisation, agent en développement communautaire, agents des services techniques au niveau local.
**Etape 2:** On engage alors la discussion sur les aspects de réalisation du sous-projet : quel groupe est responsable de quoi dans la mise en œuvre, les coûts, la durée et la date d'exécution des activités, la contribution du village, celle du PAIB, autres sources de financement.

**Etape 3:** Identification des bénéfices à tirer du sous-projet, en ayant en tête le cadre de référence de l'analyse d'impact: l'accès aux infrastructures apportées par le sous-projet, réduction de temps apporté par l'infrastructure (cas d'un puits), type d'amélioration des conditions de vie, organisation du travail pour la construction et la gestion de l'infrastructure, comité de gestion pour l'entretien, alphabétisation fonctionnelle pour la tenue des documents (comptables et administratifs), constitution d'un fonds villageois (capacité des villageois), montant de la redevance à payer par les usagers de l'infrastructure, partenaires locaux dans la gestion (capacité institutionnelle).

**Etape 4:** Identification des résultats des activités et mesures disponibles au village: nombre des retardataires dans le paiement des redevances, niveau de satisfaction des besoins de la localité par l'infrastructure, nature et importance des problèmes créés par le sous-projet. Le suivi-évaluation doit maintenir les données pertinentes pour l'analyse et la comparaison. Dès que ces données sont collectées, plusieurs analyses sont possibles: pourquoi un si grand nombre de retardataires? Que faire pour résoudre les problèmes engendrés par le sous-projet?

**Etape 5:** Examen des supports d'information au village: mallette renfermant le diagnostic et le schéma en français et en langue locale, cahiers de suivi de la redevance, cahier des visiteurs, documents de gestion comptable et administrative. Analyse de leur tenue, de leur contenu, du mode d'organisation et de présentation de l'information, de l'utilité de la saisie de ces données.
INFORMATION A COLLECTER LORS DES ENQUETES PARTICIPATIVES
FICHE STANDARD

Données à recueillir

- **localisation**, végétation, climat, pluviométrie faune de la localité;
- **événements importants** relatifs à la faim et la pauvreté ayant marqué la vie du village;
- **rapports** de la localité avec ses voisines (type et qualité);
- **organisation socio-culturelle**: institutions internes et externes actives dans le village, interactions entre les institutions, capacités institutionnelles des organisations villageoises, catégories socio-professionnelles, pôles de décisions qui décide de quoi et pourquoi?, circuits d’information et de communication (traditionnels et modernes), langues, religions et ethnies, système matrimonial, changements intervenus dans la structure familiale, types de familles (élargie ou nucléaire), formes de solidarités (traditionnelles et modernes), stratégies de prise en compte des démunis et propriété des biens de consommation prises par la communauté;
- **démographie**: population totale, sa distribution selon le sexe, l’âge et l’ethnie, densité démographique, tranches d’âge, taux de natalité, exode (en précisant les ménages et groupes sociaux les plus affectés, les destinations, raisons et conséquences de l’exode sur les ménages et sur la communauté);
- **état nutritionnel** des enfants et adultes selon le sexe, types d’aliments consommés;
- **état sanitaire**: principales maladies, groupes affectés en indiquant les plus touchés pour chaque maladie;
- situation des **femmes** dans les localités: activités, organisations féminines, taux d’alphabétisation, taux de scolarisation, calendrier d’occupation journalier et annuel, domaines de pouvoir;
- **régime foncier**: modalités d’accès et de gestion du foncier et autres ressources naturelles ;
- **système de production**: activités de production par sexe, âge et catégories sociales, sources de revenus, secteurs de dépenses, pôles de décisions sur les dépenses, accès et contrôle des moyens de production, contraintes et potentialités de production (au niveau des sols, végétaux, gestion des ressources naturelles, transport, voies de communication, organismes de développement);
- degré de pauvreté et profil selon les catégories, les familles (en indiquant les critères de richesse et pauvreté utilisés par la communauté);
- les **infrastructures existantes** et modalités d’accès/contrôle: écoles, centres d’alphabétisation, dispensaires, maternités, pharmacies, puits modernes, forages, banques de céréales, caisses d’épargne et crédit, marchés, routes, pistes;
- les principaux **problèmes** et groupes sociaux les plus affectés;
- **problème prioritaire** retenu;
- les **hypothèses de solution** pour résoudre le problème prioritaire;
- l’action **prioritaire** retenue;
- la nature et l’ampleur des **responsabilités** que la communauté accepte d’assumer dans la réalisation de l’action prioritaire retenue.
Outils et techniques à utiliser pour la collecte de l’information

outils: carte des ressources, carte sociale, diagramme de Venn, diagramme de polarisation, calendriers d’occupation, guide d’entretien, arbre des problèmes, arbre des solutions, profil accès contrôle, profil facteurs d’influence, profil des sources de revenus des ménages

techniques de collecte des données: analyse des données secondaires, entretiens directifs et semi-directifs de grands groupes (assemblée générale) et de petits groupes (focus groupe, informateurs qualifiés), discussions de groupe, classement par ordre de prospérité, observation directe avec ou sans participation, entretiens informels.

techniques d’échantillonnage: (i) échantillonnage aléatoire stratifié (selon le sexe, catégorie sociale ou ethnie); (ii) échantillonnage intentionnel: choix d’unités précises au sein de la population mère, par exemple des informateurs qualifiés, c’est-à-dire des personnes ayant le plus de chance de fournir les renseignements voulus (en tenant compte des questions des genre); (iii) échantillonnage par chaîne ou pyramide: on choisit d’abord un premier répondant qui recommande un deuxième, qui à son tour recommande un troisième. Le choix repose sur la reconnaissance commune d’une somme d’expertise ou d’informations concernant un problème ou un sujet particulier.

Quelques règles à respecter lors du séjour dans le village

- présenter clairement les objectifs, méthodologie et calendrier de la mission dès la première assemblée générale;
- procéder à des restitutions quotidiennes au sein de l’équipe de recherche;
- éviter d’aborder l’identification des problèmes dans les grands groupes ou assemblées générales;
- aborder l’analyse des problèmes et solutions au sein de groupes intentionnels mais seulement après l’exercice de classement par ordre de prospérité;
- procéder à des restitutions au sein de chaque groupe de répondants et pour chaque exercice en responsabilisant l’un des répondants;
- faire choisir et adopter par l’assemblée générale le problème prioritaire;
- engager des discussions au sein de l’assemblée générale pour choisir et adopter une proposition de solution au problème prioritaire, déterminer et planifier les activités, élaborer la charte des responsabilités, identifier les responsabilités;
- présenter, avant de quitter le village, la synthèse générale des résultats de l’enquête participative à l’assemblée en vue de les faire valider par celle-ci. Au cours de cette assemblée, indiquer les critères principaux de composition du comité de gestion: résidence dans le village; disponibilité; confiance du village; engagement pour le développement communautaire; présence de deux néo-alphabètes ou anciens scolarisés; présence d’au moins deux femmes dans le comité.
Community-level Social Mobilization and Information, Education and Communication (IEC) Programs

This section describes the social mobilization and IEC approaches which the NGO specializing in community development (NGO-CD) and the community development agent (CDA) will draw on to accompany the infrastructure development sub-projects.

Objectives

The objectives of the Social Mobilization/IEC programs are to:

- assist selected communities identify their priority needs and participate in meeting them;
- foster positive behavioral practices linked to improved food availability, water resources, health and educational facilities.

Issues

Four major issues will substantially affect the design and likely success of the Social Mobilization/IEC programs:

Cultural Diversity and Dispersion of Sub-Projects

- The diversity of linguistic/cultural groups requires that information be developed and disseminated in multiple languages, with customized messages and visual images for each ethnic group if different behaviors are to be promoted
- Flexible, cost-effective strategies will be required for training and support of CDAs. The project will emphasize the elaboration of self-contained communication modules that are easily replicable from one village to another.

Regional Characteristics and Communications Infrastructure

- The type of agro-climatic zone will affect cropping patterns and the foods consumed. For certain sub-projects and the behavior change activities that will be linked to them (gardens, dietary diversification, food processing and preservation), it will be necessary to work out “best practices” for the agricultural zone, as well as each technical area.
- Communication infrastructure (written press, local radio stations, national radio, television, and portable video equipment) in Mali is not strong. Yet, the situation is evolving rapidly. Since 1991 the number of private radio stations and vernacular press offerings has mushroomed. Solar-powered television and wind-up radios are
also making inroads. Mobile TV (plugged into a generator) is now available in Mopti. Inter-personal, traditional and entertainment communication which can motivate and present action messages in a culturally appropriate way, will be given a primary role. (The *Strategie national d'IEC* adopted by the Direction Nationale de Planification in 1994 recommends giving special emphasis to traditional channels.) Local radio will be used whenever feasible, given its proven effectiveness with low-literacy audiences in Mali.

- Technical, extension and “sensibilization” staff from Government agencies are an important source of information on new practices for villagers. The CDAs’ activities need to complement or be complemented by those of the ministries of rural development, health and education -- this coordination is crucial to success.

- Technical agencies with food production/consumption responsibilities often act in isolation from each other. Focusing disparate food security and nutrition efforts of concerned technical agencies on a few key behavior change targets holds promise, if they cooperate with one another. Tentative efforts to bring concerned partners involved in the chain of food production to consumption (ministries of Agriculture, Health and Social Action, NGOs and women associations) together, both at the national level and in Mopti, have recently been initiated by UNICEF. The CDAs should be kept advised of developments in this regard.

*State-of-the-Art Communication Methodologies*

Most new ideas and practices are introduced into the villages training and face-to-face “animation” by specially-hired field staff. As the National Nutrition Plan of 1995 observes, this results in a limited audience and impact; for example, the health talk monologue typically given to a group of mothers rarely results in modifying behavior. Introducing other mutually-supportive channels and communication techniques can be expected to significantly increase the impact of existing education efforts. Including appropriate Government service staff in the training of the NGO-CD, who supervises the CDA, will increase the likelihood of project impact.

*Availability of IEC Materials*

- A national inventory and critical assessment of social sector IEC materials was prepared during project preparation. Well-designed and audience-tested materials exist for a limited range of topics, including: family planning, AIDS prevention, infant feeding and breastfeeding, immunizations, and oral rehydration therapy (ORT).

*Approach*

Successful programs have been characterized by a number of key elements: social mobilization, social marketing, rigorous planning and good program management, market research, and mixed media. This approach has been used successfully in Mali in a number of sectors,
namely family planning by the AMPPF, the contraceptive marketing effort, ORT and breastfeeding campaigns coordinated by CNIECS, and the Nutrition Communication Project funded by USAID and now supported by UNICEF. Evaluation of these efforts, each with different audiences, different behavior change objectives, and using different mixes of media have documented positive changes in behavior. All have used a consumer-oriented planning approach based on social marketing principles. A brief discussion of the principal elements with underlie these part efforts and which will guide the project follows:

**Social Mobilization:** This is a process of generating interest, demand and support for program activities. To be effective, social mobilization must involve a wide range of people and institutions, including local political and religious leaders and health and education officials, the media, development agencies working with the population, private sector institutions and community leaders (including leaders from the community most affected by the program activities). Social mobilization tends to work best when handled by individuals who know the local situation and can effectively link into existing local communication and authority networks. Often, social mobilization entails building the capacity of local leadership.

**Social Marketing:** This is an audience-based approach which applies commercial marketing principles to social products and/or ideas. The underlying principle is that individuals will adopt new practices, such as an improved pesticide to control crop pests, modify dietary practices to include more vegetables from commercial gardens; use improved seeds; introduce new crop varieties; or apply a new technology such as solar drying to preserve vegetables, if certain conditions are right. The product must be perceived as useful, and its benefits clearly established. The price, in both cash, time and effort must be affordable. The distribution system needs to provide easy access to the products promoted or materials required to put the action in place. And useful, credible and attractive information must be available in a form easily understood.

**Rigorous Planning:** There are six important steps to assure a behavioral change program which is relevant to the needs and perceptions of the audience and which penetrates deeply and extensively into the community: (i) adequate research to understand the socio-cultural and economic context which new ideas will be introduced; (ii) communication planning - the use of research results to set objectives and plan an approach; (iii) materials development; (iv) pre-testing behavior change concepts, practices and materials conveying these ideas; (v) implementation of training for inter-personal programs and dissemination of materials and information; and (iv) monitoring and evaluation to track performance and make corrections if messages are not understood or are not reaching their intended user.

**Market Research:** Research is the key to understanding the audiences’ beliefs, attitudes and practices so that a few, doable actions are identified for promotion; so that the right mix of media (traditional, inter-personal and mass) is used to get the message out; and so that this information is directed to the most appropriate people -- not always the mother for health messages, or males on agricultural topics.
Mixed Media: The hallmark of successful communication programs has been their balanced use of mass media, inter-personal communication, support media and traditional media. A mix enables a program to reach large numbers of people, with sufficient frequency and personal relevance. Touching the target audience at different moments over the course of the day with different types and levels of information is an important aspect.

Description of Project Activities

Social Mobilization Strategy

Communities: The project’s core premise and main objective is the mobilization of communities as partners in development. A dialogue about the project will be part of the initial discussions with selected villages. Understanding community’s responsibilities for the sub-project and that further project investments in their community is contingent on how well the first investment is managed will be key. These are new concepts in a country beginning to build the foundations for a civil society. While hard to generalize, at least three separate discussion-phases would be appropriate. This initial “needs assessment phase” will be conducted by a consultant, selected on the basis of its experience in participatory methods and preferably in the region. A methodology and objectives for these assessments is presented in Annex V and will be adapted with experience.

Actors in project implementation: The Manual of Procedures developed for the project details the system of competitive bidding that will be used to select intermediaries and service providers (including the NGO-CD) for the various elements of the sub-projects and accompanying interventions. The project will put in place an information dissemination system to assure that eligible groups are informed about the project and aware of opportunities to bid. It will rely on the most widely-used communication media to elicit as broad a response as possible; special focus will be given to reaching organizations already working in the region of intervention. This aspect of the project will test communication mechanisms based on publicity strategies of ongoing programs (e.g. of AGETIPE and the Education Pivot Group), namely: (a) press: announcements in the major newspapers; (b) radio: announcements over Radio Television du Mali’s “Avis de Communiqués” or similar programs of local radio stations; (c) NGO newsletters; and (d) communications to bilateral agencies who support local NGOs and maintain regular contact with them.

Government regional technical staff (teachers, agricultural extension agents, health care workers): Strategies will include briefings by the NGO-CD at the arrondissement level and periodic updates on project results. They will receive progress reports on key indicators in their area of responsibility, along with a reminder about their role in improving the trend and what they could do.

NGO community: NGOs are key actors in mobilizing communities for action. It will be important to keep NGOs (both regionally and nationally) abreast of project progress through the various coordinating bodies (CCA-ONG, SECO-ONG, the four Pivot Groups). The Project Specialist in Community Development will prepare short communiqués for various NGO newsletters and bulletins.
Behavior Change (IEC) Strategy

The project offers an opportunity to address poverty; food insecurity and malnutrition in a concerted fashion. Construction of basic infrastructure and investment in productive activities can be linked with messages of a social benefit nature. The IEC behavior change program will have as one of its long-term goals to encourage these synergies. For example, construction of wells and development of vegetable gardens are opportunities for introducing changes related to hygiene and dietary diversification. Behavioral change messages will be defined within the context of selected villages by the community with the help of the CDA and NGO-CD. Given the current practices and attitudes of the village, the NGO-CD will (i) explore with the population what kinds of actions are doable in the given environment to bring about the desired improvements; (ii) identify specific behaviors and practices to be promoted by the Project by target groups; and (iii) conduct short “trials” of the proposed behaviors by households and the community. Based on two needs assessment in Mopti during project preparation, an indicative list of behavior change areas are shown below, with the intervention category they are linked to:

- **wells**
  - hygiene
  - diarrheal disease control/ORT/exclusive breastfeeding
  - water-borne disease prevention
  - chlorination of drinking water

- **irrigation/water management**
  - malaria control
  - water-borne disease prevention conservation practices

- **vegetable gardens**
  - dietary diversification and infant feeding practices

- **food security:**
  - improved agricultural and animal husbandry practices, food processing and preservation techniques

- **health facilities**
  - breastfeeding
  - ORT and household hygiene
  - immunizations
  - family planning and other health topics

- **education/literacy**
  - all above items

- **cereal banks**
  - infant feeding practices; maternal nutrition

The IEC behavior change interventions will continue after completion of sub-project construction activities. The NGO-CD will provide beneficiary villages with IEC messages for a maximum of 18 months, based on a work plan it submits to the PMO. The supervision for the period post-construction will either be handled by the NGO-CD, the intermediary, the PMO or
some other mechanism, as the situation warrants. Because sub-projects will be initiated at different periods, different batches of projects will have different time frames for their IEC activities. The last batch of sub-projects will, it is assumed, be launched no later than 12 months before project completion. This should be long enough to begin shifting behaviors for the last set of villages, given the fact that the IEC modules will have been tested and revised and ready for immediate use. Annual knowledge, attitudes and practices surveys will allow for IEC feedback, and opportunities to modify specific programs.

A master behavior change strategy will be developed by the Project's Specialist in Community Development, with the assistance of an IEC advisory group (consisting of practitioners from NGOs and public technical services) for each of the above mentioned topical areas. This will include identification of: (i) priority behavior change objectives and messages; (ii) key decision-makers for each topic and those who influence them; and (iii) a mix of communication channels to effectively and efficiently reach each decision-making group in the population. Appropriate visual, graphic and other culturally appropriate support materials will be identified and kept on the “shelf” for use in whatever combination is needed

IEC Topics and Materials

The project will initially rely on behavior change strategies and IEC materials already developed and used by others. Relevant materials are available on infant and maternal feeding practices, diarrheal disease control, family planning, and AIDS prevention. These include flip charts, counseling cards, booklets for new literates, as 20-part radio series on feeding practices.

It is anticipated that 2-3 new behavior change topics, with accompanying IEC materials and messages, will be either significantly improved or developed over the course of the Project. Given the high level of community demand for well construction, and water management/irrigation activities, priority attention will be given to practices tied to: hygiene, prevention of diarrhea (including promotion of exclusive breastfeeding and use of ORT), malaria and water-borne diseases. These are areas for which considerable formative research, materials development and testing have already been done by the Ministry of Health and NGOs. There is also a considerable body of international and Bank experience in this sector which the project will draw upon.

Based on initial community demand studies, the agricultural sector (especially cereal banks, vegetable gardens and irrigated perimeters) is another priority area for IEC. Although the agricultural sector has depended primarily on extension and demonstration as vehicles for improving practices, an end-user-driven approach is being tried in some parts of the extension system. New extension “messages” will be designed to respond to perceived farmer problems, and agricultural agents from project areas will transmit these messages to appropriate village audiences. The PAIB will coordinate closely with the PNVA regarding its IEC program and choice of communication channels.
Any improvement in food production will need to give attention to ways of supporting female farmers and the special problems that confront them. The *Rapport national sur la situation des femmes au Mali* (Commissariat à la Promotion des Femmes, 1995) estimates that 70% of the country’s food is produced by women. Women work on family and community plots as well as have responsibility for their own parcels -- and they are responsible for much of vegetable production. Extension services directed to women have lagged as has agricultural research to develop practices and equipment suitable for application on small parcels, often cultivated by women. IEC interventions will work with agricultural specialists and women farmers to develop practical advice geared to their needs. Experience of the Bank-funded PCAP provides a point of departure.

**Monitoring and evaluation:** IEC message delivery should be monitored and evaluated in terms of performance. Learning what works, what does not work, and why is especially important during the first phases of the project. For example: Is the agricultural extension agent a credible source of information on food consumption? Are the hygiene support materials easy to use and appropriate in the normal routine? What suggestions do CDAs have for improving the product? Evaluation criteria have been built into the project’s M&E system. They are designed to measure changes in Knowledge, Attitudes and Practices, as well as exposure of the population to the intervention.

In the early stages of the project, there will be more intensive IEC monitoring. The Specialist in Community Development in the PMO will devote one week each calendar quarter during the first year to provide feedback on IEC interventions. (This is in addition to the Monitoring and Evaluation activities detailed in Annex XIV.) Observation, focus group discussions, and other rapid appraisal methods will be used to obtain qualitative information about the communication activities at the village level. A journal of findings and observations will be kept. Recommendations for corrective action will be made to the Director General of the PMO.

**Operations Research**

Given the importance of the participatory methodology employed, consideration should be given to continuous experimentation with different approaches. Experience in villages will determine approach for subsequent areas; the process will be refined over time. Such work will be conducted by a group with experience in operations research in collaboration with those operating in the area and who are willing to test methodologies other than their own.
Training Program

Introduction

As part of the effort to build local capacity to combat poverty and hunger, the project plans to: (i) improve skills, and management capabilities of beneficiary groups; and (ii) train service providers to professionalize the support they provide at the community level. The project will also promote close working relationships among NGOs and Government technical services in the field by involving the latter, especially those in services dealing with health, rural development, education and infrastructure, in relevant training activities, such as participatory techniques and IEC methods. In light of the ongoing decentralization process, the project will enhance the coordination and monitoring capacity of the CLDs and CRDs in sub-project implementation. The following is a brief synopsis of the functional role of the two key project stakeholders and an assessment of their training needs (details of the training program are found below):

- **Beneficiary communities.** As the beneficiary community will play a critical role in the decision-making process throughout project intervention, the project will provide the following training: (i) skill-training related to the operation, maintenance and utilization of the end-products of the various infrastructure; (ii) capacity building in functional literacy and management for member of the village management committee; and (iii) training of a village animation agent in community development, particularly in the delivery of IEC messages;

- **NGO-CD and CDAs.** The project will rely on local NGOs to sensitize village beneficiaries on the Project, conduct participatory assessments to identify priority needs; facilitate village management committees; help frame and implement sub-projects; conduct long-term IEC activities to support the community-requested interventions; and train the village animation agent in community development. The NGO Capacity Assessment found a varied range of technical capacity among the more than 600 national NGOs and a keen interest in professionalizing their operations (Annex II). As expected, the gap in terms of funding, experience and management capacity is wide between national and international NGOs and among the national NGOs themselves. The project’s initial focus will be to upgrade skills of the most viable local NGOs -- the estimated one-third that have more than five years project implementation experience, and that are, thereby, eligible to provide services under the project. Generic training needs identified as high priority include project planning and proposal writing; management; project monitoring and evaluation; participatory community assessment and planning; and training methodologies based on adult learning principles. To implement sub-projects at the community level, local NGOs will also need training in use of “Best IEC Practices”, as well as proven techniques for improving management skills of beneficiary groups.
Training Activities

The training program must find a way to effectively deal with (i) different levels of trainees; and (ii) the variety of subject areas covered by the project. The main categories of trainees include the communities, NGOs specializing in community development (NGO-CD), and community development agents (CDAs). Intermediaries will also receive brief training in the monitoring and evaluation system and the preparation of bids/contracts according to Bank requirements. The broadly different training requirements call for expertise in multiple subject areas, including topics as diverse as functional literacy, pump maintenance, inter-personal communication skills, proposal writing techniques, and behavioral change techniques. The Specialist in Community Development in the PMO will be responsible for synthesizing identified training needs, organizing Training of Trainers Workshop for the NGOs-CD drawing on resource persons from public and private institutions in Mali, and monitoring training activities at all levels. The PMO will also develop a series of training modules on: (i) general presentation of the project; (ii) community development, including inter-personal communications techniques, community organizational methods, and gender analysis; (iii) participatory methods; (iv) IEC message delivery; and (v) module on monitoring and evaluation of the sub-projects.
An illustrative training program is presented below.

### Training Program

<table>
<thead>
<tr>
<th>Type</th>
<th>Trainees</th>
<th>Frequency</th>
<th>Trainer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Skills for Identification of Sub-projects</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Participatory assessments &amp; Methodologies on sub-project evaluation (indicators)</td>
<td>NGOs/Consultants</td>
<td>2 weeks; 1-2 courses/year</td>
<td>PMO; int'l consultant</td>
</tr>
<tr>
<td>* Preparation of Sub-Project Proposal</td>
<td>Potential intermediaries; all service providers</td>
<td>2-day Workshop; 2/year</td>
<td>PMO</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Skills Linked to Civil Works</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Construction-related</td>
<td>Infrastructure contractors</td>
<td>1-3 days</td>
<td>Intermediary</td>
</tr>
<tr>
<td>* Complementary skills a/</td>
<td>Communities</td>
<td>2/year/community</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Skills Linked to SM/IEC</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Social Mobilization</td>
<td>CDAs</td>
<td>2 days; 2/year</td>
<td>PMO</td>
</tr>
<tr>
<td>* IEC activities</td>
<td>NGOs-CD; Govt. tech. services staff in target village (2-3 persons/arrondissement); Supervisors of IEC activities</td>
<td>2-3 days</td>
<td>PMO; tech. staff and NGOs</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Skills Linked to Management of Sub-projects</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Trainers of management skill trainers</td>
<td>3-day workshop; once+refresher</td>
<td>PMO, resource persons</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Skills in Monitoring</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Quantitative monitoring skills of sub-projects</td>
<td>Intermediaries; infrastructures contractors CLDs (as necessary)</td>
<td></td>
<td>PMO; int’l consultant, local resource persons</td>
</tr>
<tr>
<td>* Qualitative monitoring skills in SM/IEC</td>
<td>NGOs-CD</td>
<td></td>
<td>idem</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Training Program

<table>
<thead>
<tr>
<th>Trainees/Type</th>
<th>Social Mobilization</th>
<th>Civil works</th>
<th>IEC</th>
<th>Monitoring &amp; Evaluation</th>
<th>Management/ Administration</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Village beneficiaries</td>
<td>Maintenance skills for sub-project (intermediary) a/</td>
<td>Basic needs knowledge (NGO-CD, village animation agent)</td>
<td>Simple management skills; literacy, if necessary (NGO-CD/intermed.)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Village animation agent</td>
<td>Communications techniques (NGO-CD/CDA)</td>
<td>IEC message content (NGO-CD/intermed)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NGO-CD &amp; CDA</td>
<td>Community development (Spec. in Comm Dev.) Participatory methods (Cons.) Gender analysis (Cons.)</td>
<td>IEC message delivery (Spec. in Comm Dev.) M&amp;E techniques (M&amp;E Spec.) Community organization (intermed.) Basic village management (intermed.) Preparation of sub-project proposal (intermed)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entrepreneurs</td>
<td>Skill enhancement linked to sub-project (intermed/tech services)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Intermediary</td>
<td>M&amp;E techniques (M&amp;E Specialist) Preparation of bids/contracts (PMO) Financial management (Cons.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Government technical staff</td>
<td>Participatory methods (Cons.)</td>
<td>IEC message content (Spec. in Comm Dev.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Local administrators</td>
<td>M&amp;E techniques (M&amp;E Spec.)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a/ Examples of training needs for different types of micro-projects are:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sub-project category</th>
<th>Basic Skill Training</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Well</td>
<td>Maintenance and repair of water pump Management of maintenance fund Numeracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Commercial vegetable gardens</td>
<td>IEC skills for sanitation oversight group Management of seedlings; transplanting Packing and transport Solar drying and other food preservation</td>
</tr>
<tr>
<td>Roads</td>
<td>Inspection schedules and techniques; maintenance</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Présentation et justification

La lutte contre la pauvreté, reconnue comme l’axe central de la politique de développement au Mali, a besoin d’un système d’analyse et de suivi des conditions de vie des ménages pour aider directement les décideurs à la définition des politiques, à l’allocation des ressources et à l’évaluation de l’impact de ces politiques. Les informations pertinentes existent pour la plupart: elles proviennent de la Direction Nationale de la Statistique et de l’Informatique (DNSI), des services des Ministères techniques (Santé, Education, Développement rural, etc.), des services spécialisés comme le SAP, le SIM, l’Observatoire de la main-d’œuvre et de l’emploi, les ONG, etc. Ce sont des informations statistiques provenant d’enquêtes représentatives auprès des ménages comme l’EBC, l’EMCES ou l’EDS, ou de systèmes administratifs comme les ministères techniques ou des informations qualitatives. Elles ont trait aux revenus, aux dépenses, à l’emploi, à la santé, à l’éducation, aux variables démographiques, aux conditions de la femme, à l’environnement, à l’accès à l’information, etc. Par le passé, un effort pour analyser et synthétiser ces informations a été fait, comme, par exemple, l’Évaluation des conditions de vie au Mali par la Banque mondiale en 1993, le Profil de la pauvreté en 1993 avec l’appui du FED ou le Bilan-diagnostic de la situation du développement humain au Mali réalisé par la DNSI en 1995 sur financement UNICEF/PNUD dans le cadre de l’élaboration d’une stratégie et d’un Plan d’action de lutte contre la pauvreté et la préparation de la Table ronde sur la pauvreté. Cependant, il n’y a pas de mécanisme permanent pour assurer la publication régulière de ce type de rapport, et pour assurer le suivi de la situation sociale et des conditions de vie des populations malien pour fournir aux décideurs l’information dont ils ont besoin sous la forme appropriée et dans les délais requis.


Objectifs de l’Observatoire

Le principal objectif de l’Observatoire du développement humain au Mali est d’analyser les informations existantes en vue d’améliorer la définition, la mise en œuvre et l’évaluation des politiques, des programmes et des projets centrés sur la lutte contre la pauvreté. L’Observatoire fournira aux décideurs des informations fiables et pertinentes et sous une forme appropriée pour leur permettre:

- de suivre dans le temps l’évolution des conditions de vie des populations relativement à la pauvreté et au développement social;
Annex VIII  
Page 2 of 6

- de mesurer l'impact des politiques, des programmes et des projets en cours relatifs à la lutte contre la pauvreté sur les conditions de vie des populations;
- de définir, de cibler et de planifier les politiques, les programmes et les projets relatifs à la lutte contre la pauvreté et d'en prévoir les conséquences probables sur les conditions de vie des populations.

**Activités de l'Observatoire**

Pour atteindre ces objectifs, l'Observatoire accomplira les tâches suivantes:

- réunir, valider et faire la synthèse de l'information existante, quantitative comme qualitative relative aux conditions de vie des populations et produire une série d'indicateurs relatifs à la pauvreté et au développement humain;
- faire la synthèse des analyses existantes; conduire des analyses complémentaires relatives en particulier aux déterminants de la pauvreté et des mécanismes d'exclusion qui seront regroupées dans un Programme bi-annuel d'études;
- traduire ces analyses en termes opérationnels pour orienter la prise de décisions, pour évaluer l'impact des politiques, et prévoir les conséquences des mesures envisagées;
- mener des analyses en utilisant la méthodologie des systèmes d'informations géographiques, afin d'aboutir à un système de ciblage géographique à proposer aux utilisateurs;
- proposer un programme d'études et d'enquêtes qualitatives et quantitatives aux différents producteurs d'informations pour améliorer le suivi et l'analyse de la pauvreté et du développement humain;
- diffuser les résultats de la manière la plus large et la plus adaptée possible;
- publier en cas de besoin des études sur des sujets spécifiques dans le cadre du Programme bi-annuel d'études.

L'objectif de l'Observatoire étant d'apporter aux décideurs une information pertinente, l'utilisation effective des données dans la définition des politiques, programmes et projets fera l'objet d'une évaluation particulière à chaque présentation du rapport.
Programme bi-annuel d'études

En plus de la synthèse des analyses existantes, l'Observatoire conduira un programme d'études chargé de mieux comprendre les mécanismes de la pauvreté. Ce programme sera présenté au Comité d'orientation du DHD et de lutte contre la pauvreté pour approbation. Il sera bi-annuel pour assurer une cohérence et un fil directeur dans les études.

Cadre institutionnel

L'Observatoire est un service rattaché au Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration. Pour lui permettre de mener à bien sa tâche et dans le cadre d'une étroite collaboration, la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (DNSI) lui fournira les informations disponibles et nécessaires à la bonne exécution de ses missions. A cet effet, le Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration en tant qu'organe de supervision des deux entités organisera au terme d'un texte interne leurs relations. L'Observatoire entretiendra également des relations de travail et de collaboration avec la Direction Nationale de la Planification (DNP) et avec les autres producteurs d'informations. Le pilotage de l'Observatoire est assuré par les Comités d'orientation et de Suivi du DHD et de lutte contre la pauvreté auprès de la Primature. L'Observatoire soumettra officiellement le Rapport sur la situation socio-économique au Mali aux Comités d'orientation et de suivi. L'Observatoire présentera au Comité d'orientation pour approbation le plan du Rapport de l'année suivante ainsi que le programme d'études. L'Observatoire est appuyé également par un Réseau de partenaires.

Organisation et fonctionnement

L'Observatoire comprend un Directeur, de formation économiste, qui est responsable de: (i) la réalisation du Rapport annuel; (ii) la qualité et de la pertinence des travaux de l'Observatoire; (iii) des relations avec les producteurs d'information et les utilisateurs des travaux de l'Observatoire; (iv) la diffusion des travaux de l'Observatoire; (v) la coordination des travaux effectués par les agents de l'Observatoire; et (vi) la saine gestion et la bonne marche de l'Observatoire. Un sociologue, un informaticien et un documentaliste complètent l'équipe. Le personnel de l'Observatoire renforcera sa compétence en effectuant des voyages d'études et en suivant des formation spécialisées auprès d'organismes internationaux.

En outre, l'Observatoire recrute pour des périodes limitées des consultants nationaux ou internationaux afin de réaliser les études du Programme bi-annuel d'études et d'apporter à l'Observatoire l'assistance requise en matière de méthodologie d'analyse économique et sociale en vue d'assurer la qualité scientifique des travaux de l'Observatoire. Ces consultants peuvent être détachés des ministères techniques ou autres parties de l'administration. Ils sont rémunérés par l'Observatoire durant leur période d'affectation.
Réseau de l'Observatoire

L'Observatoire pourra bénéficier selon les besoins, d'appuis ponctuels ou permanents d'experts qui seront chargés de lui apporter l'assistance requise en matière de méthodologies d'analyse économique et sociale, et pour la revision des rapports que produira l'Observatoire en vue d'en assurer la qualité scientifique.

Comme l'Observatoire utilisera les informations recueillies par d'autres institutions ou organismes, la bonne qualité des relations avec ceux-ci est fondamentale pour le succès de l'Observatoire. De même, les décideurs sont l'audience privilégiée de l'Observatoire. Ces deux interlocuteurs de l'Observatoire seront organisés en un Réseau de l'Observatoire qui comprendra des membres de l'Administration et ses services spécialisés, des ONG, des instituts de recherche, de la société civile, du secteur privé, des institutions régionales (comme l'AFRISTAT), etc.

Le Directeur de l'Observatoire s'attachera tout particulièrement à la réussite de cette collaboration qui est un lieu de dialogue entre producteurs et utilisateurs des données. Les partenaires situés dans les régions feront également l'objet de relations suivies. Le Réseau de l'Observatoire se réunira deux ou trois fois par an pour évaluer l'état d'avancement des travaux, et discuter et résoudre les éventuels problèmes.
Diffusion

La diffusion des publications de l’Observatoire sera particulièrement large: Gouvernement, société civile, ONG, bailleurs de fonds, secteur privé, instituts de recherche, université, etc. À partir du Rapport, différents produits seront créés et adaptés aux différents utilisateurs: résumés, présentation informatique (de type PowerPoint), disquettes, articles, cartes, etc. Des séminaires de présentation seront organisés, au niveau national et régional. Un cadre de l’Observatoire sera particulièrement responsable de cette activité.

Sources de données

L’Observatoire n’a pas la vocation de conduire lui-même des enquêtes, mais aura pour tâche de synthétiser les données existantes. Cependant, il pourra recommander la réalisation d’enquêtes qualitatives et quantitatives dans des domaines précis, ou des modifications dans la collecte des statistiques venant de l’Administration.

Programme indicatif annuel de travail

Le programme indicatif de travail de l’Observatoire comprendra d’une manière générale les activités suivantes:

- Elaboration de plan du Rapport sur le développement humain du Mali;
- Elaboration du Programme bi-annuel d’études;
- Présentation du Programme bi-annuel d’études et du plan du Rapport de l’année en cours au Comité d’Suivi pour approbation;
- Réalisation des études et rédaction du Rapport provisoire;
- Revue et commentaires des membres du réseau et du Comité du Suivi;
- Rédaction du Rapport final;
- Présentation du Rapport annuel au Comité d’Orientation;
- Tenue de séminaires nationaux et régionaux de présentation du Rapport et diffusion.

Études de base

Dans le but de mieux définir le programme d’activités de l’Observatoire, il est prévu de lancer trois études préparatoires en liaison avec la DNSI:

- Évaluation des besoins des utilisateurs et les indicateurs à suivre: cette évaluation permettra de mieux préciser les besoins des différents utilisateurs et de proposer une série d’indicateurs socio-économiques que l’Observatoire suivra d’une manière permanente, en particulier ceux relatifs à l’indice du développement humain durable.

Inventaire des sources d’information qualitatives sur la pauvreté: cette étude vise à faire l’inventaire des sources d’information qualitatives sur la pauvreté y compris les services gouvernementaux, les ONG, les instituts de recherche, la société civile, etc.
Budget et plan de financement

Le budget de l’Observatoire comportera le coût du personnel, l’éventuelle réfection de locaux, les équipements, la diffusion et les frais de fonctionnement ainsi que le financement du programme bi-annuel d’études. Il est co-financé par le PNUD et la Banque mondiale.

Au fur et à mesure que l’Observatoire produira l’information demandée, les autres bailleurs de fonds pourront apporter leur contribution à son financement. Le but ultime est que l’Observatoire fasse preuve de son efficacité et soit financé ultérieurement par le budget régulier du Gouvernement.

Évaluation et pérennité de l’Observatoire

Une évaluation du travail de l’Observatoire et de la performance de ses cadres aura lieu chaque année. De plus, une évaluation technique de son impact sera conduite à mi-parcours par un organisme indépendant au regard de l’utilisation effective par les décideurs des données produites par l’Observatoire. À l’issue de cette évaluation, une décision sera prise sur les modalités d’institutionnalisation de l’Observatoire, sa taille et son mode de financement.

Avantages et risques

L’Observatoire permettra de valoriser les informations existantes en favorisant leur utilisation systématique par les décideurs; il remplira le rôle de lien entre producteurs et utilisateurs de données en mettant l’accent sur la demande de l’information. Il est à craindre cependant que son champ de compétence soit élargi au suivi de phénomènes non directement liés à la pauvreté.

La création de l’Observatoire ne devra pas être cependant vue comme le palliatif à tous les travaux d’analyse faits dans les autres institutions du pays. Au contraire, il devrait être perçu comme leur “vitrine”. Les relations entre ces institutions et l’Observatoire seront le point critique du fonctionnement de l’Observatoire et tous les partenaires devront renforcer ce lien.
<table>
<thead>
<tr>
<th>République du Mali</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projet d'Aide aux Industries de Base</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 1 : Développement Communautaire (Cot) - Détaillés Coûts**

### 1. Investissement Coûts

#### A. Infrastructure

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Unité Coût</strong> (CFA)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Base Coût (CFA 1990)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### B. Renforcement des capacités locales

1. Personnel

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MOI/IC</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Enquêtes/Etudes

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. Formation

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 2. Investissement Coûts

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Unité Coût</strong> (CFA)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Base Coût (CFA 1990)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Renforcement des capacités locales

1. Suivi et Évaluation

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Résumé des données

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Total</strong> Coût</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Notes

- **Cot** coût unitaire par sous-projet pour 10 mois de contrat
- **Cot** coût unitaire par micro-projet pour 10 mois
- **S** sous-projets/micro-projets
- **S** semaines par an
- **G** jours par an par région
- **V** formation dans nouveau villages
- **B** villageois en formation pendant 3 ans, plus 1h/mois pendant 2 ans
- **F** formation à domicile pendant 5 ans
- **F** formation à domicile pendant 5 ans
### République du Mali

Projet d'Appui aux Initiatives de Base

Table 2: Observation du développement humain durable

#### Detailed Costs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quantities</th>
<th>Unit Cost (FCFA '00)</th>
<th>Base Cost (FCFA '00)</th>
<th>Totals Including Contingencies (US$ '00)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I. Investment Costs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A. Programme d'études</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etudes générales</td>
<td>lot</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Etudes qualitatives</td>
<td>lot</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Suite scientifique</td>
<td>lot</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Programme d'études</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B. Formation spécialisée</td>
<td>lot</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>C. Séminaires</td>
<td>bulletin</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Régions</td>
<td>bulletin</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Séminaires</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D. Documentation</td>
<td>ensemble</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>E. Véhicules</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mobilette</td>
<td>unité</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Véhicule 4x4</td>
<td>unité</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Véhicules</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quantities</th>
<th>Unit Cost (FCFA '00)</th>
<th>Base Cost (FCFA '00)</th>
<th>Totals Including Contingencies (US$ '00)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I. Investment Costs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A. Programme d'études</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etudes générales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etudes qualitatives</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Suite scientifique</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Programme d'études</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B. Formation spécialisée</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C. Séminaires</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Régions</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Séminaires</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D. Documentation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E. Véhicules</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mobilette</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Véhicule 4x4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subtotal Véhicules</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
République du Mali
Projet d’Appui aux Initiatives de Base
Table 4. Recensement de la population
Detailed Costs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unit</th>
<th>Quantities</th>
<th>Base Cost (FCFA '000)</th>
<th>Totals Including Contingencies (US$ '000)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Unit</td>
<td>1999  2000  2001  2002  2003 Total</td>
<td>1999  2000  2001  2002  2003 Total</td>
</tr>
<tr>
<td>I. Investment Costs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A. Cartographie /a</td>
<td>total</td>
<td>60,000 - - - - 732,000 - - - -</td>
<td>60,000 118 - - - - 732,000 1,434 - - - -</td>
</tr>
<tr>
<td>B. Collecte de l’information</td>
<td>total</td>
<td>732,000 - - - - 732,000 - - - -</td>
<td>792,000 1,434 - - - - 1,552 - - - -</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>792,000 - - - - 792,000 - - - -</td>
<td>792,000 1,552 - - - - 1,552 - - - -</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La financée par le PPF.
### Tableau 5. Gestion Projet

#### Coûts inclus contingences (US$ '000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quantités</th>
<th>Coûts unitaires (FCFA '000)</th>
<th>Coûts de base (FCFA '000)</th>
<th>Coûts totaux incluant contingences (US$ '000)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Investissement Coûts</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A. Assistance Technique</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Directeur général</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Spécialiste direct. communicateurs</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Compétente</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Techniques</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Spécialiste du suivi évaluation</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Subtotal Assistance Technique</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B. Matériel/Equipement</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ordinateurs &amp; ensemble</td>
<td>1</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Mobile</td>
<td>4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Photocopieur</td>
<td>unité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Citadine</td>
<td>unité</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Subtotal Matériel/Equipement</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C. Véhicules</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Véhicule légère</td>
<td>unité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Véhicule lourd</td>
<td>unité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Motoette</td>
<td>unité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Moto</td>
<td>unité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Subtotal Véhicules</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D. Enquêtes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Audit</td>
<td>action</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Investissement Coûts</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2. Recurrent Coûts</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A. Opération/Entretien</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pour véhicules par an</td>
<td>2,000</td>
<td>2,600</td>
<td>7,750</td>
</tr>
<tr>
<td>Pour équipement par an</td>
<td>1,193</td>
<td>1,193</td>
<td>1,193</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Subtotal Opération/Entretien</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B. Frais de fonctionnement &amp;</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>frais de fonctionnement &amp;</td>
<td>par an</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>C. Fournitures de bureau</td>
<td>int</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>D. Personnel Contractuel</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Secrétariat</td>
<td>pers COMPTABLES</td>
<td>12</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Chargé de</td>
<td>pers COMPTABLES</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Subtotal Personnel Contractuel</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total Recurrent Coûts</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

1. y compris imprimante et accessoires
2. y compris déductibilité, téléphone, déplacement, nettoyage, etc.
Annex X

REPUBLIQUE DU MALI

PROJET D'APPUI AUX INITIATIVES DE BASE DANS LA LUTTE CONTRE LA FAIM ET LA PAUVRETE

(PAIB)

MANUEL DE PROCEDURES

23/01/98
MANUEL DE PROCÉDURES

TABLE DES MATIÈRES

PREAMBLE 7

SECTION I – CONTEXTE DU PROJET 8
1.1 Résumé des objectifs du Projet 8
1.2 Résumé des activités du Projet 8
1.3 Définition d’un Sous-Projet 8
1.4 Stratégie 8
1.5 Domaines d’intervention 8
1.6 Régions d’intervention du Projet 9

SECTION II : LES ACTEURS DU PROJET 10
2.1. Les Communautés Bénéficiaires 10
   a. Identité 10
   b. Récapitulatif des tâches de la Communauté 10

2.2. Les ONGs de Développement Communautaire 11
   a. Identité et Eligibilité 11
   b. Mission 11
   c. Tâches des ONG-DC 11

2.3. Les Maîtres d’Oeuvre 11
   a. Identité et Eligibilité 11
   b. Mission 11
   c. Tâches 11

2.4. Les entreprises 12
   a. Identité et éligibilité 12
   b. Mission 12
   c. Tâches 12

2.5. Les Maîtres d’Ouvrage Délégués (Intermédiaires) 12
   a. Identité et éligibilité 12
   b. Mission 12
   c. Tâches 12
   d. Conflits d’intérêt 12

2.6. Les Comités Régionaux et Locaux de Développement 13
   a. Identité 13
   b. Mission dans le Projet 13

2.7. Les Services déconcentrés de l’Administration 13
   a. Identité 13
   b. Mission 13
2.8. L'Association D'Appui aux Initiatives de Base (AIB)
   a. Identité
   b. Mission

2.9 Le Conseil d'Administration
   a. Identité
   b. Mission
   c. Fonctionnement
   d. Conflits d'intérêt

2.10 Le Bureau de Gestion du Projet
   a. Identité
   b. Mission
   c. Conflits d'intérêt

2.11 La tutelle du Projet
   a. Identité
   b. Fonctions

2.12 Principes deontologiques

2.13 Obligations du personnel vis à vis de l'extérieur

SECTION III – LES PHASES DE DEROULEMENT DES SOUS-PROJETS

3.1. Sélection des communautés bénéficiaires
   a. Méthode de classement de ciblage
   b. Villages ciblés par le PAIB
   c. Sensibilisation des villages cibles et Demande d'Appui
   d. Préparation et soumission des Demandes d'Appui

3.2. Mise en place du système de gestion des sous-projets
   a. Identification des Maître d'Ouvrage Délégués (MOD) potentiels
   b. Decomposition en lots des missions de MOD
   c. Procédure de recrutement
   d. Evaluation des Offres
   e. Revue préalable de l'IDA

3.3. Mise en place des ONG-DC auprès des Communautés
   a. Recrutement des ONG-DC
   b. Evaluation et approbation des offres
   c. Revue préalable
   d. Mise en place de l'Agent de Développement Communautaire (ADC)

3.4. Identification et Préparation d'un sous-projet
   a. Evaluation participative des besoins prioritaires
   b. Étude de faisabilité
   c. Requête des communautés
d. Procédure d’Approbation  

3.5. Mise en place des Maîtres d’Oeuvre  
   a. Recrutement des Maîtres d’Oeuvre  
   b. Evaluation et approbation des offres  

3.6. Étude technique détaillée  
   a. Objectif de l’étude technique détaillée  
   b. Approbation de l’Étude Technique  
   c. Accordé de sous-projet  
   d. Revue Préalable  

3.7. Réalisation des investissements physiques  
   a. Objectif de la réalisation des travaux  
   b. Recrutement de l’Entreprise  
   c. Réalisation des travaux  
   d. Suivi des travaux  
   e. Réception des travaux  
   f. Supervision  

3.8. Suivi et Evaluation  
   a. Objectifs et outils  
   b. Mode d’exécution  

SECTION IV – PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES  

4.1. Au niveau du BGP  
   a. Gestion  
   b. Ressources financières du BGP  
   c. Décaissements au niveau central à partir du CP et du CS  
   d. Modalités de décaissement  
   e. Réapprovisionnement du Compte Spécial  

4.2. Au Niveau des Maîtres d’Ouvrage Délégués  
   a. Gestion financière  
   b. Ressources initiales  
   c. Paiement des contrats  
   d. Réapprovisionnement des MOD  

4.3. Comptabilité du Projet  

4.3.1. Système comptable au niveau central  
   a. Compte Spécial  
   b. Demandes de Réalimentation  
   c. Procédures de Réalimentation  
   d. États certifiés de dépenses  
   e. Engagements  
   f. Ordonnancements des paiements
g. Signature des chèques et ordres de virement 28
h. Pièces justificatives 29

4.3.2. Système comptable pour les MOD 29
a. Comptabilité et engagements de dépenses 29
b. Paiement des contrats 29
c. Pièces justificatives 29

4.4 Rapports d'activité 29

4.3.1. Rapports d'activité au niveau central 30

4.3.2. Rapports d’activité des MOD 30
a. Rapports réguliers 30
b. Rapports de fin de Sous-Projets 31

4.5 Audits 31
a. Audits financiers 31
b. Audits techniques 31
c. Obligations des MOD lors des audits 31

SECTION V PROCEDURES DE PASSATION ET DE GESTION DES MARCHES 33

5.1 Passation et gestion des marchés par le BGP 33
a. Généralité 33
b. Marchés d’acquisition de biens 33
c. Marchés de services de consultants 33

5.2 Passation et gestion des marchés par les MOD 34
a. Généralité 34
b. Contrats de service avec les ONG-DC 34
c. Marchés de services de Maîtrise d’Oeuvre 34
d. Marchés de travaux avec les Entreprises 34
**ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abbr.</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ADC</td>
<td>Agent de Développement Communautaire</td>
</tr>
<tr>
<td>AEI</td>
<td>Appel d'Expression d'Intérêt</td>
</tr>
<tr>
<td>AAIB</td>
<td>Association pour l'appui aux Initiatives de Base</td>
</tr>
<tr>
<td>AON</td>
<td>Appel d'Offres National</td>
</tr>
<tr>
<td>ASP</td>
<td>Accord de Sous-Projet</td>
</tr>
<tr>
<td>AVD</td>
<td>Agent Villageois de Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>BET</td>
<td>Bureau d'Etudes Techniques</td>
</tr>
<tr>
<td>BGP</td>
<td>Bureau de Gestion du Projet</td>
</tr>
<tr>
<td>CA</td>
<td>Conseil d'Administration de l'Association (pour l'appui aux Initiatives de Base)</td>
</tr>
<tr>
<td>CLD</td>
<td>Comité Local de Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>CRD</td>
<td>Comité Régional de Développement</td>
</tr>
<tr>
<td>CTE</td>
<td>Comité Technique d'Évaluation</td>
</tr>
<tr>
<td>DAO</td>
<td>Dossier d'Appel d'Offres</td>
</tr>
<tr>
<td>DASP</td>
<td>Demande d'Appui pour un Sous-Projet</td>
</tr>
<tr>
<td>DMR</td>
<td>Demande Mensuelle de Réapprovisionnement</td>
</tr>
<tr>
<td>DNSI</td>
<td>Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique</td>
</tr>
<tr>
<td>EU</td>
<td>États Unis d'Amérique</td>
</tr>
<tr>
<td>FEF</td>
<td>Fiche d'Évaluation de la Faisabilité</td>
</tr>
<tr>
<td>LDI</td>
<td>Lettre d'Invitation</td>
</tr>
<tr>
<td>MDP</td>
<td>Manuel de Procédures</td>
</tr>
<tr>
<td>MO</td>
<td>Maître d'Oeuvre</td>
</tr>
<tr>
<td>MOD</td>
<td>Maître d'Ouvrage Délégué</td>
</tr>
<tr>
<td>ONG</td>
<td>Organisation Non Gouvernementale</td>
</tr>
<tr>
<td>REP</td>
<td>Rapport d'Évaluation du Projet</td>
</tr>
<tr>
<td>SAP</td>
<td>Système d'Alerte Précoce</td>
</tr>
<tr>
<td>SDA</td>
<td>Services Déconcentrés de l'administration</td>
</tr>
<tr>
<td>TDR</td>
<td>Termes de Référence</td>
</tr>
</tbody>
</table>
PREAMBULE

Le présent Manuel de Procédures est partie intégrante du Projet d'Appui aux Initiatives de Base dans la Lutte contre la Faim et la Pauvreté (PAIB) mis en œuvre par le Gouvernement de la République du Mali avec la contribution des Communautés villageoises associées au Projet et le financement complémentaire de l'Association Internationale de Développement (IDA), Groupe de la Banque Mondiale.

Ce Manuel de Procédures est préparé par le Gouvernement et s'articule autour de cinq sections:

- Section I: contexto du Projet
- Section II: les acteurs du Projet
- Section III: les phases de déroulement des sous-projets
- Section IV: les procédures administratives et financières
- Section V: les procédures de passation et de gestion des marchés

Ces sections décrivent respectivement les modalités et les procédures de gestion du Projet, de telle sorte que chaque acteur dans le projet – qu'il appartienne aux instances centrales ou déconcentrées du gouvernement ou à la société civile (ONG et Communautés villageoises) -- dispose d'une description détaillée de son rôle dans le Projet.

Du fait de la nature participative du Projet, la préparation de ce Manuel a fait l'objet de discussions approfondies entre le gouvernement et les ONG et sa version provisoire a été testée pendant la période 1996-1997 à l'occasion de la phase pilote du Projet. La version finale, qui comprend des améliorations résultant des leçons apprises au cours de la phase pilote, a été approuvée par le Comité de Pilotage du Projet (comportant des représentants du gouvernement et des ONGs).

Les dispositions contenues dans ce Manuel ont été également approuvées par l'IDA et sont incluses dans l'Accord du Crédit que l'IDA octroie au Gouvernement du Mali pour le financement du PAIB. Pour cette raison, toute modification au présent Manuel de Procédures de la part du Gouvernement requiert la non-objection préalable de l'IDA.
SECTION I : CONTEXTE DU PROJET

1.1. Résumé des objectifs du Projet. Les objectifs du Projet d'Appui aux Initiatives de Base dans la Lutte Contre la Faim et la Pauvreté (le Projet) sont: (a) l'amélioration des conditions de vie des communautés rurales ciblées les plus défavorisées en apportant une réponse à leurs besoins prioritaires; (b) le renforcement des capacités des communautés pour accroître leur participation dans la préparation et la réalisation des actions appropriées pour répondre à ces besoins; (c) le renforcement du partenariat entre les communautés, les ONG et le Gouvernement par une collaboration à la base dans la lutte contre la pauvreté; (d) le renforcement des capacités institutionnelles et les mécanismes de prise de décision aux niveaux local et national en ce qui concerne la lutte contre la faim et la pauvreté.

1.2. Résumé des activités du Projet. Pour atteindre ces objectifs, le Projet finance deux composantes: (a) le développement communautaire dans des zones rurales ciblées et (b) un appui institutionnel visant à améliorer les prises de décisions liées à la lutte contre la faim et la pauvreté. Ce Manuel se concentre sur la première composante, qui inclut des Sous-Projets, identifiés, proposés et mis en œuvre par les Communautés rurales ciblées. Pour être financés par le Projet, les sous-projets doivent répondre aux besoins considérés prioritaires par ces Communautés.

1.3. Définition d'un Sous-Projet. Un Sous-Projet est constitué d'un ensemble d'interventions comprenant généralement un investissement physique et des actions d'accompagnement permettant aux communautés villageoises d'utiliser et d'exploiter efficacement l'investissement physique. Un Sous-Projet n'est pas seulement une opération d'infrastructure.

1.4. Stratégie. La stratégie du Projet se base sur une approche participative qui met la communauté au centre de tous les efforts. Elle consiste à: (a) appuyer les initiatives prises par les communautés de base dans les villages pauvres et (b) utiliser pleinement, coordonner et éventuellement renforcer les capacités des différents partenaires des communautés de base. Pour cela, le projet s'appuiera sur les trois processus suivants:

- le processus de participation des communautés bénéficiaires dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi des sous-projets visant à lutter contre la pauvreté au niveau de leur communauté;
- le processus de mise en œuvre des sous-projets visant à renforcer les capacités des communautés dans l'exécution des sous-projets;
- le processus de collaboration communautés/ONG/Gouvernement aux niveaux local, régional et national dans la mise en œuvre du Projet.

1.5. Domaines d'intervention. Les domaines d'intervention du Projet résultent des priorités établies par les communautés bénéficiaires. Ils peuvent concerner notamment mais pas seulement: l'éducation, la santé, les aménagements hydro-agricoles, l'approvisionnement en eau potable, l'appui à diverses activités productives, les pistes rurales ou le renforcement des capacités de gestion. La liste ci-dessous est donnée à titre indicatif:
• **Education de base:** (i) réhabilitation, extension ou construction, et équipement de salles de classe et fournitures spécifiques, (ii) activités nécessaires à l'utilisation optimale des installations existantes, (iii) cours d’alphabétisation fonctionnelle.

• **Santé:** (i) réhabilitation, extension ou construction, et équipement de centres de santé primaires, la construction de latrines, l’assainissement, (ii) actions de formation et sensibilisation en matière d’hygiène, de nutrition et de santé d’une manière générale, (iii) dotation initiale en médicaments essentiels.

• **Approvisionnement en eau:** (i) creusement de puits, forages, mares, captage de sources, équipement en pompes à main ou treuils, adduction d’eau non compris le réseau de distribution, (ii) actions de formation et sensibilisation en matière d’hygiène et de santé et, (iii) les activités nécessaires à l’utilisation optimale des ouvrages réalisés.

• **Pistes rurales:** (i) construction ou réhabilitation des pistes de désenclavement des villages sous réserve que les travaux puissent être exécutés avec la participation des bénéficiaires; (ii) actions de formation en vue d’un suivi et d’un entretien approprié des pistes.

• **Appui aux activités productives:** (i) petite irrigation, retenues d’eau et ouvrages anti-érosifs, et banques de céréale, (ii) la formation et l’assistance technique pour développement d’activités productives telles l’élevage, le maraîchage, l’artisanat, la promotion d’activités féminines.

• **Développement des capacités:** (i) des programmes de formation au profit des communautés, des ONG intervénantes dans le projet et des ONG locales ayant changé les comportements des communautés bénéficiaires; (iii) la mise en place d’un système de suivi et d’évaluation des sous-projets et du projet; (iv) la conduite d’une recherche opérationnelle pour ajuster et affiner la méthode d’approche du Projet.

1.6. **Régions d’intervention du Projet.** Le PAIB débute son intervention dans la région de Mopti qui abrite un grand nombre de population pauvre. Il est prévu qu’il interviendra ultérieurement dans d’autres régions.
SECTION II : LES ACTEURS DU PROJET  
(Identité, éligibilité et tâches)

La composante Développement Communautaire du PAIB est mise en œuvre selon un processus décentralisé au niveau régional et local, impliquant les acteurs suivants: (i) les Communautés bénéficiaires; (ii) des ONG de développement communautaire (ONG-DC); (iii) des maîtres d’œuvre; (iv) des entreprises; (v) des Maîtres d’Ouvrage Délégués (MOD, intermédiaires); (vi) les Comités Locaux de Développement (CLD) et les Comités Régionaux de Développement (CRD); (vii) les services déconcentrés des Administrations concernées; (viii) l’Association d’appui aux Initiatives de Base (AIB) comprenant un Conseil d’Administration (CA) et un Bureau de Gestion du Projet (BGP). La composante Appui Institutionnel est mise en œuvre par la Direction Nationale de la Statistique et l’Informatique (DNSI) et l’Observatoire du Développement Humain Durable (ODHD). Pour l’exécution de cette composante le rôle de l’AIB consistera à assurer à ces organismes les appuis prévus au projet et en particulier les passations des marchés de services et de biens en veillant au respect des procédures administratives comptables et financières décrites aux sections IV et V du présent manuel.

2.1 LES COMMUNAUTES BENEFICIAIRES

a. Identité. Les communautés bénéficiaires sont les communautés rurales les plus pauvres, dont le degré de pauvreté de la population est supérieur à un seuil fixé, en application de la méthodologie en Annexe 1.

b. Récapitulatif des tâches de la Communauté. Au cours de la préparation, puis de l’exécution du Sous-Projet, les tâches de la Communauté Bénéficiaire sont les suivantes :

Préparation du Sous-Projet

- Préparer et soumettre une Demande d’Appui pour bénéficier du financement du PAIB;
- Recevoir l’Appui d’une ONG-DC et participer à la supervision du MOD;
- Identifier et proposer à l’ONG-DC les candidat(s) aux fonctions d’Agents Villageois de Développement (AVD);
- Mettre en place un Comité de gestion villageois pour le sous-projet;
- Identifier et préparer son sous-projet à travers un processus participatif, avec l’assistance d’un consultant et de l’ONG-DC;
- Evaluer – avec l’assistance d’un Bureau d’Etudes (maître d’oeuvre) et l’ONG-DC -- la faisabilité technique, financière et sociale du Sous-Projet sur la base des fiches techniques types fournis par le Bureau de Gestion du Projet;
- Faire valider, lorsque nécessaire, la faisabilité technique du Sous-Projet proposé (normes techniques, carte scolaire, etc.) par les Services Techniques Régionaux,
- Soumettre son sous-projet au BGP et, si il est accepté, signer un Accord de sous-projet, dont le modèle figure en Annexe 4.
Exécution du Sous-Projet

- Réaliser, avec l'appui de l'ONG-DC et de leurs ADC, les actions de développement communautaires liées au Sous-Projet, notamment le programme de formation ;
- Recevoir les services du Maître d'Oeuvre pour assurer le contrôle et la surveillance des travaux prévus dans le sous-projet ;
- Honoré ses engagements au titre de sa contribution aux travaux d'infrastructure ;
- Désigner un responsable de suivi des travaux de l'Entreprise ;
- Réceptionner les travaux achevés avec l'assistance technique du Maître d'Oeuvre en présence du MOD, du BGP et d'un représentant du CLD ;

Suivi et exploitation du sous-projet

- Assurer un entretien et une exploitation efficace des infrastructures ;
- Suivre et évaluer les résultats du Sous-Projet en remplissant les fiches de suivi d'exécution et de suivi d'impact.

2.2. LES ONG DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

a. Identité et éligibilité. Les ONG de Développement Communautaire (ONG-DC) susceptibles de participer dans le Projet, sont toutes les ONG régulièrement enregistrées au Mali et qui effectuent sur le terrain un travail de développement à la base avec les Communautés Rurales appartenant de préférence aux Régions du Projet. Cette catégorie vise en priorité les petites et moyennes ONGs locales et nationales.


c. Tâches. Les termes de référence de sa mission, figurant en annexe no. 11, précisent en détail les différentes tâches à exécuter à chaque étape.

2.3 LES MAITRES D’OEUVRE

a. Identité et éligibilité. Les maîtres d’oeuvre éligibles sont les bureaux d'études techniques (BET), régulièrement enregistrés au Mali.

b. Mission. Le rôle des Maîtres d’Oeuvre (MO) comporte 3 phases : (i) l'étude technique et financière détaillée des travaux incluant le détail de la contribution du village et celui des travaux réalisés en entreprise, ce dernier aboutissant à la réalisation d'un Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ; (ii) l'assistance technique au MOD pour l'évaluation des offres des entreprises et (iii) le suivi technique des travaux des villageois et de l'entreprise. Le MO travaille en concertation étroite avec les membres de la communauté, l'ADC et les services techniques déconcentrés pour assurer que les normes requises par ces services sont respectées.
c. Tâches. Les Termes de Référence du MO, figurant en annexe no 12, précisent en détail les différentes tâches à exécuter pour chacune des ces trois phases.

d. Conflits d’intérêts. Les maîtres d’œuvre ne peuvent fournir une assistance technique pour l’évaluation des offres des entreprises avec lesquelles ils entretiennent une relation commerciale.

2.4. LES ENTREPRISES.

a. Identité et éligibilité. Les entreprises susceptibles de participer au Projet sont toutes des entreprises de réalisation de travaux dans les domaines couverts par le projet (voir paragraphe 1.5), régulièrement inscrites au registre du commerce du Mali.

b. Mission. La mission des entreprises dans le Projet est de réaliser les investissements physiques (bâtiment, piste, micro-barrage, puit, etc.) dont la complexité et l’importance dépassent les capacités techniques et humaines de la communauté. Les travaux réalisés par l’entreprise sont distincts de ceux réalisées par la communauté au titre de sa contribution dans la réalisation de l’ouvrage.

c. Tâches. Les tâches consistent à exécuter les prestations définies dans un contrat dont le Modèle est en Annexe 11.

d. Conflits d’intérêts. Les entreprises ne peuvent soumissionner lorsqu’elles entretiennent des relations commerciales avec l’intermédiaire ayant lancé l’appel d’offres ou le maître d’œuvre ayant fourni une assistance technique pour sa préparation.

2.5 LES MAÎTRES D’OUVRAGE DÉLÉGUÉS (INTERMEDIAIRES)

a. Identité et éligibilité. Les Maîtres d’Ouvrage Délégués (MOD) sont des organismes ayant une capacité technique et de gestion financière suffisante pour assurer la gestion d’un ensemble de Sous-Projets pour le compte du Bureau de Gestion du Projet (BGP). Compte tenu de la spécificité du projet, il est préférable que cette fonction soit assurée par des ONG nationales et internationales ayant les capacités requises. Toutefois, il n’est pas exclu que cette fonction puisse être assurée par des organismes déjà expérimentés en matière de MOD dans d’autres secteurs.

b. Mission. La mission du MOD consiste à passer et gérer les contrats suivants : (i) des contrats avec des ONG-DC pour l’appui au développement communautaire dans les villages; (ii) des contrats avec des BET pour des missions de Maîtrise d’Oeuvre des travaux et (iii) des contrats avec des entreprises pour l’exécution des travaux prévus dans les Sous-Projets. La mission est principalement une mission de gestion de contrat, comprenant un contrôle de qualité du travail des contractants (ONG-DC, Maîtres d’Oeuvre et Entreprises), avec un système de suivi et évaluation et un appui-formation aux ONG-DC. Par ailleurs, le MOD veille à la promotion du processus participatif pendant toute la période de son intervention.

c. Tâches. Les tâches du MOD sont détaillées dans les Termes de Référence qui seront annexés à la Convention signée entre le BGP et le MOD dont le modèle figure en Annexe 13. Les termes de référence des missions des MOD figurent en annexe n° 10.

d. Conflits d’intérêt. Les intermédiaires (MOD) ne peuvent entretenir de relations...
2.6 LES COMITES RÉGIONAUX ET LOCAUX DE DéVELOPPEMENT

a. **Identité.** Les Comités Locaux de Développement sont composés des représentants de l'Administration (les Commandants de cercle, les chefs d'arrondissement, et des responsables des Services Techniques) et des représentants de la société civile (ONG, associations, etc.). Les Comités Régionaux de Développement sont composés du Gouverneur de la Région, des responsables des services techniques régionaux, des représentants de la société civile (ONG, associations, etc.). De façon générale, les CRD et les CLD ont pour rôle de proposer les plans de développement régionaux et locaux ainsi que les modalités de leur mise en œuvre, et d'en suivre l'exécution.

b. **Mission dans le Projet.** Ils doivent veiller à la cohérence des sous-projets avec les aspects principaux de la politique du Gouvernement dans le secteur concerné, à éviter le double emploi avec un autre projet dont le financement est déjà assuré. Ils doivent également s'assurer que le sous-projet n'a pas été éliminé du programme d'investissement pour des raisons autres que l'absence de ressources financières. Pour les aspects de cohérence, par exemple, dans le cas de sous-projets scolaire ou de santé, ils doivent veiller à la cohérence avec la carte nationale scolaire ou de santé, à la mise à la disposition du personnel (enseignant, personnel de santé,...); dans le cas de sous-projet irrigation, ils doivent veiller à la cohérence avec le plan national d'action environnemental et la lutte contre la désertification, etc.

2.7 Les Services déconcentrés de l'Administration

a. **Identité.** Les Services déconcentrés de l'administration (SDA) qui interviennent dans le Projet sont les services régionaux ou locaux des ministères sectoriels dont relèvent les sous-projets.

b. **Mission.** Dans le cadre de leurs missions normales, les SDA apportent un appui-conseil aux communautés bénéficiaires et aux consultants chargés des enquêtes et études sur les aspects techniques de la préparation et de la réalisation des composantes des sous-projets.

2.8 L'ASSOCIATION D'APPUI AUX INITIATIVES DE BASE

a. **Identité.** L'Association d'Appui aux Initiatives de Base (AIB) est une structure associative, laïque, et apolitique à but non lucratif inscrite sur le Registre des Associations du Mali avec le recepisse n° 0058/MATS-DNAT que le gouvernement charge d'exécuter le Projet dans le cadre d'une Convention dont le Manuel de Procédures est partie intégrante. Les membres fondateurs de l'AIB sont: (i) un Conseil d'Administration (CA) et (ii) un Bureau de gestion du projet (BGP).

b. **Mission.** L'AIB fixe les orientations du Projet, assure le suivi et évaluation de son exécution et de son impact.
2.9 LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

a. **Identité.** La composition du CA reflète la stratégie participative du Projet ainsi que les principes de participation, d’équité, de neutralité et de transparence qui gouvernent le Projet. Le nombre des membres délibérants du CA est limité à cinq, représentant (i) les bénéficiaires (représentants des collectifs ou des associations défendant les intérêts des communautés dans les domaines d’intervention du PAIB (comme la Chambre d’agriculture, l’Association des parents élèves, etc.)); et (ii) les intervenants du PAIB (représentants des collectifs des ONG et l’Ordre/Association des architectes et des ingénieurs conseils). La composition du Conseil sera revue en fonction de la participation des régions nouvelles dans le PAIB.

b. **Mission.** Le CA n’a pas d’attribution en matière de gestion courante dont la responsabilité est assurée par le BGP. Le CA a pour rôle de :

- recruter le Directeur Général du BGP
- proposer au gouvernement et à l’IDA les régions d’intervention du projet
- adopter le programme annuel de travail du BGP et le budget annuel du Projet ;
- approuver le Manuel de Procédures et les projets de révision lorsque nécessaire ;
- assurer les revues annuelles du projet conjointement avec l’IDA ;
- contrôler à posteriori la gestion du Projet sur la base (i) des rapports d’activités trimestriels et annuels; (ii) des rapports des Audits externes; (iii) de l’examen des indicateurs de suivi-évaluation;
- approuver l’organigramme et le règlement intérieur du BGP ;
- approuver le choix des auditeurs des comptes et de gestion ;
- approuver les conventions et accord avec l’Etat et l’IDA ;
- mener toutes autres activités liées au but et objectif de l’association qui ne relèvent pas de la gestion courante du projet.


d. **Conflits d’intérêt.** Les membres du CA ne peuvent recevoir aucune rémunération, commission ou honoraire sous quelque forme que ce soit de la part des entreprises, ayant soumissionné à un appel d’offres lancé dans le cadre du Projet.

2.10. **LE BUREAU DE GESTION DU PROJET**

a. **Identité.** Le Bureau de Gestion du Projet (BGP) est composé d’un Directeur Général, assisté d’experts dans chacun des domaines suivants : (a) technique, (b) renforcement des capacités communautaires, (c) suivi/évaluation, et (d) administration, finance, et comptabilité.

b. **Mission.** La responsabilité de la gestion technique et financière du Projet est assurée par le BGP. À ce titre, celui-ci a pour rôle de :

- constituer et tenir à jour les fichiers de compétences ci-dessous. Les 3 premiers fichiers sont constitués à partir des réponses à 3 différents Appels d’Expression d’Intérêt (AEI), évaluées par des commissions compétentes :
  
  ⇒ Fichier des consultants ayant exprimé leur intérêt pour une mission de Maitrise d’Ouvrage Déléguée (MOD) du projet, comportant une description des compétences techniques et financières de ces consultants en la matière;
  
  ⇒ Fichier des ONG ayant exprimé leur intérêt pour une mission d’ONG de Développement Communautaire (OND-DC), comportant une description des compétences de ces ONG dans le domaine;
  
  ⇒ Fichier des Bureaux d’Etudes Techniques ayant exprimé leur intérêt pour une mission de Maîtrise d’Oeuvre dans un ou plusieurs les divers domaines techniques du (i)Génie-Civil; (ii) Génie-Rural; (iii) etc.

- recruter les Maîtres d’Ouvrages Délégués (MOD) ; gérer leurs Conventions ;

- évaluer les Demandes d’Appui des communautés bénéficiaires et signer les Accords de Sous-Projets avec eux et le MOD concerné ;

- assurer la production, la diffusion et la mise à jour des Fiches d’Evaluation de la Faisabilité (FEF) technique, économique et sociale des différents types de projets; assurer leur validation par les Ministères Sectoriels concernés; et leur prise en considération par les Services déconcentrés de ces Ministères;

- mettre en place le Compte Spécial du Projet géré par le Directeur Général;

- assurer la gestion des fonds du Projet : les fonds de contrepartie du Gouvernement et du Crédit de l’IDA conformément à l’Accord de Crédit (voir Section IV);
• préparer les rapports d'activités couvrant chaque période trimestrielle d'exécution du Projet
• recruter les auditeurs ; faciliter les missions d'audit et transmettre les rapports d'audit à l'IDA selon le calendrier prévu à l'Accord de Crédit ;
• assurer le fonctionnement de l'ensemble des mécanismes d'information, de suivi et évaluation (S&E) à tous les niveaux du projet ; s'assurer de la fourniture des rapports de S&E par les responsables des actions sur le terrain (ONG-DC) et intermédiaires (MOD) ; et consolider l'ensemble des données de S&E dans le rapport d'activité trimestriel du projet ;
• préparer la revue à mi-parcours du Projet ;
• veiller à la mise en application des recommandations du CA et de l'AIB.

c. Conflits d'intérêt. Les personnels, du BGP, ne peuvent détenir, directement ou par personne interposée, aucun intérêt dans des entreprises, des bureaux d'études ou des ONGs, ou exercer des responsabilités dans des institutions publiques ou privées appelées à entretenir des relations commerciales avec le BGP ou les intermédiaires, ou à bénéficier des actions du projet. Les membres du BGP ne peuvent recevoir aucune rémunération, commission ou honoraire sous quelque forme que ce soit de la part de ces mêmes entreprises, bureaux d'études, ONGs ou autres institutions.

2.11 LA TUTELLE DU PROJET


b. Fonctions : Les fonctions de la tutelle sont les suivantes :

• Assurer la mise en place des fonds de contrepartie du projet ;
• Faciliter la coordination avec les autres Départements Ministériels ; et en particulier, faire approuver les Fiches d'Évaluation de la Faisabilité des Sous-Projets par les Ministères sectoriels concernés.

2.12 PRINCIPES DEONTOLOGIQUES.

Collégalement et individuellement, les membres ou personnels du CP, des comités locaux, du BGP, et des intermédiaires, sont appelés à exercer leur jugement en référence aux principes de référence suivants :

• Indépendance : Seul le BGP est habilité à décider des choix de sous-projets et actions ; le BGP ne peut contracter que des actions conformes à l'Accord de Crédit ;
• Impartialité : dans leurs relations avec les tiers, qu'il s'agisse des bénéficiaires du Projet, des fournisseurs et prestataires de services du Projet, ou de toute personne ou institution intéressée à quelque titre que ce soit au projet ou à ses résultats, l'AIB, les comités locaux, le BGP, et les intermédiaires pour ce qui les concerne, ne pratiquent aucune forme de discrimination ou de traitement préférentiel ; ils appliqueront exclusivement les procédures de décision et de choix décrites dans le présent Manuel ;
• Efficacité : la recherche de l'efficacité maximale par rapport aux objectifs généraux, décrits au paragraphe 1.1., doit guider, en toutes choses, les décisions à tous les échelons de la hiérarchie des différents intervenants (AIB, comités locaux de développement, intermédiaires) dans le projet, et l'application pratique du Manuel ;
Economie : sous réserve du principe d’efficacité énoncé ci-dessus, la minimisation des coûts doit être une préoccupation constante des différents acteurs du projet. En particulier, aucune considération ne peut justifier l’emploi ou l’acquisition de moyens ou d’équipements et ou le recours à des services autres que ceux qui sont strictement nécessaires à l’atteinte des objectifs du projet.

2.13 OBLIGATIONS DU PERSONNEL VIS-A-VIS DE L’EXTERIEUR :

En vertu de leurs statuts et des objectifs du Projet, le CA, les comités locaux, le BGP et les intermédiaires sont investis de mission de service public. À ce titre, leurs membres et ou personnels sont soumis à une obligation de réserve et d’impartialité; ils ne peuvent se livrer à des propagandes politiques, commerciales, ou religieuses dans l’exercice de leurs fonctions, et doivent traiter de manière égale les bénéficiaires du projet et ses prestataires.
SECTION III
LES PHASES DE DEROULEMENT DES SOUS-PROJETS

3.1. SELECTION DES COMMUNAUTES BENEFICIAIRES

a) Methode de classement et de ciblage. Le ciblage des villages repose sur deux classements successifs. Tout d'abord, on classe les arrondissements du plus pauvre au moins pauvre selon un indice de ciblage qui combine des indices concernant la sante, la malnutrition, l'eduction, l' acces a l'eau potable, le risque alimentaire, et les depenses de consommation. On attribue ensuite a chaque village un score selon l' acces pour la population du village a certaines infrastructures de base. Les villages les plus pauvres sont ceux qui appartiennent aux arrondissements les plus pauvres et qui ont le score le plus faible. Ce classement sera realise par la Direction nationale de la statistique et l'informatique (DNSI) et le Systeme d'alerte precoce (SAP). Les details de la methode figurent en Annexe 1. La methode est approuvee par le CA sur proposition du BGP et presentation par la DNSI et le SAP.

b) Villages cibles par le PAIB. Pour le PAIB, le ciblage des villages parmi les villages les plus pauvres dependra d'autres facteurs relatifs a l'execution des sous-projets du PAIB. Ces facteurs additionnels prendront en compte, par exemple, la proximite des villages entre eux, leur accessibilite, l'existence d'autres projets, etc. Le nombre des villages d'intervention dependra egalement du programme annuel du PAIB, qui sera propose annuellement par le BGP et approuve par le CA.

c) Sensibilisation des villages cibles et Demande d'appui. Des la selection des villages cibles, ceux-ci reçoivent une visite d'information du BGP sur: (i) l'existence du projet, (ii) ses objectifs, (iii) le type d'appui qu'il est susceptible de leur apporter, (iv) la facon de demander l'appui, (v) les criteres et les modalites d'evaluation et d'approbation des Demandes d'Appui pour un Sous-Projet (DASP). La diffusion de l'information - comprend, a chaque phase, la remise a toutes les Communautes cibles d'un modele standard de DASP conforme au modele figurant en Annexe 4. Cette etape est sous la responsabilite du BGP qui s'appuiera localement sur les CRD et les CLD concernes.

d) Preparation et soumission des Demandes d'Appui. Les DASP sont preparees par les communautes des villages cibles et sont transmises au BGP. Les communautes qui expriment un intérêt pour l'appui du PAIB et presente un DASP feront l'objet d'une enquête participative (dont les objectifs et methodologie sont definis en annexe n° 2).

3.2. MISE EN PLACE DU SYSTEME DE GESTION DES SOUS-PROJETS

b. Décomposition en lots des missions de MOD. Après réception des Demandes d’Appui, le BGP regroupe les villages potentiels en lots sur une base géographique ou sectorielle. En fonction du nombre de sous-projets à financer, il recrute un ou des MODs pour gérer les contrats de prestations de service et de travaux de ces lots.

c. Procédure de recrutement. Les MODs sont recrutés par compétition en utilisant la procédure de Sélection Basée sur la Qualité et le Coût (SBQC) mise en œuvre par le BGP. La Lettre d’Invitation (LDI), conforme au modèle standard de l’IDA, est transmise par le BGP à une liste restreinte d’organismes établie à partir du registre des MOD préalablement constitué et mis à jour par le BGP comme indiqué ci-dessous en 3.3.a. Les Termes de Référence du MOD précisent le nombre indicatif de sous-projets et le type de contrats (ONG-DC, MO et entreprises) à gérer. Le montant des contrats dont la gestion est déléguée au MOD est estimé par le BGP sur la base des coûts moyens des phases précédentes du projet (y compris la phase pilote). Les candidats à la fonction de MOD feront une offre technique et une offre financière pour leurs honoraires. Les offres financières supérieures à 10% du montant des contrats à gérer seront écartées.


e. Revue préalable de l’IDA. Dans la mesure où les documents de consultation sont standards, la procédure de sélection n’est revue par l’IDA qu’aux étapes de (i) la liste restreinte ; (ii) l’évaluation des offres techniques ; (iii) l’évaluation combinée (offre technique et offre financière) et la sélection du candidat. Après non objection de l’IDA sur ces étapes, le Directeur Général du BGP signe des conventions de MOD avec les soumissionnaires retenus, conformément au modèle figurant en Annexe 13. Cette Convention sera complétée par les Accords de Sous-Projets signés entre les communautés bénéficiaires et le BGP, et visés par le CLD.

3.3. MISE EN PLACE DES ONG-DC AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

a. Recrutement des ONG-DC. Le BGP établit un registre des ONG-DC ayant exprimé leur intérêt pour une mission de Développement Communautaire dans le projet, sur la base des réponses à un Appel d’Expression d’Intérêt (AEI) publié dans la presse nationale, conforme au modèle en Annexe 9A, et définissant les critères de qualification requis. La liste est mise à jour chaque année par le BGP par re-publication de l’AEI. Les compétences techniques des ONGs sont évaluées par une Commission comprenant des représentants du BGP et des MOD potentiels. Le MOD procède au recrutement d’une ou de plusieurs ONG-DC pour les services décrits dans les Termes de Référence en Annexe 11, que les ONG-DC devront assurer auprès des communautés dont les sous-projets constituent le lot pour lequel le MOD a été recruté. Les ONG-DC sont recrutées par compétition en utilisant la procédure de Sélection Basée sur la Qualité et le Coût (SBQC) mise en œuvre par le MOD. La Lettre d’Invitation (LDI), conforme au modèle standard de l’IDA, est transmise par le MOD à un nombre restreint d’ONG, dont la liste est établie à partir du registre des ONG-DC préalablement constitué et mis à jour par le BGP comme indiqué ci-dessus.

b. Evaluation et approbation des offres. Les offres sont évaluées par un Comité Technique d’Evaluation (CTE) comprenant des représentants du MOD conformément aux procédures de
passation et de gestion des marchés de services de consultant décrites dans la 5.1.c. Le rapport du CTE est soumis à l’approbation du Directeur Général du BGP.

c. **Revue préalable.** Dans la mesure où les documents de consultation sont standards, la revue préalable de l’IDA ne portera pas sur les LDI ni les TDR, mais sur les listes restreintes et les rapports d’évaluation des offres pour la première année du projet dans la limite des seuils indiqués dans l’Accord de Crédit. En fonction du résultat de cette première année, la revue préalable de l’IDA pourra être convertie en revue a posteriori.

d. **Mise en place de l’Agent de Développement Communautaire (ADC).** Dès signature de son contrat, chaque ONG-DC recrute un ADC qui aura la responsabilité d’assurer un appui permanent auprès des Communautés tout au long de l’exécution de leur sous-projet, conformément aux tâches prédéfinies par les TDR de l’ONG-DC figurant en Annexe no 11.

### 3.4. IDENTIFICATION ET PREPARATION D’UN SOUS-PROJET

a. **Évaluation participative des besoins prioritaires.** La première étape de la préparation de chaque Sous-Projet est l’identification des actions prioritaires que le PAIB financera. A cet effet, le BGP recrute immédiatement après la sélection des communautés cibles, un consultant (ONG ou Bureau d’études) pour les assister à identifier leurs besoins prioritaires. L’ONG-DC participe à cet exercice, dont la méthodologie figure en Annexe 2.

b. **Étude de Faisabilité.** L’évaluation de la faisabilité technique économique et sociale du sous-projet identifié est effectuée par la Communauté dans le cadre de l’enquête participative, avec l’appui de l’ONG-DC et le conseil des Services Techniques régionaux et locaux de l’Administration. Cette évaluation est conduite à l’aide de Fiches types d’Évaluation de Faisabilité (FEF) mises à la disposition du consultant par le BGP. Pour chaque type de sous-projet, une FEF spécifique fournit les différentes caractéristiques d’un ouvrage standard et des mesures d’accompagnement pouvant être associées, et les critères de faisabilité: (i) institutionnelle, par exemple, les critères de la carte scolaire ou de la carte de santé pour l’implantation d’un nouvel équipement; (ii) technique, par exemple, les conditions de site, la nature des sols requise, les quantités de matériaux et de main d’œuvre qualifiée et non qualifiée exigées par unité (s’il s’agit d’un barrage ou d’une piste, il s’agit d’unité de longueur); (ii) financière, c’est à dire le coût total de l’opération, sa décomposition entre matériaux locaux et non locaux, main d’œuvre qualifiée et non qualifiée et la répartition possible de ces coûts entre la Communauté (sous forme de travail ou de matériaux) et l’entreprises; (iii) économique, en particulier les bénéfices escomptés et les charges récurrentes nouvelles générées par le fonctionnement du nouvel équipement; et (iv) sociales, notamment la faisabilité de l’effort de la communauté, liée en particulier aux calendriers agricoles. Ces fiches, validées par les ministères techniques concernés, sont utilisées par leurs services déconcentrés pour la validation des investissements physiques prévus dans les sous-projets.

c. **Requête des communautés.** Le sous-projet considéré prioritaire par une communauté et dont la faisabilité est établie par rapport aux critères FEF fait l’objet d’une requête par cette communauté qu’elle soumet au BGP avec les rapports des études de faisabilité.

d. **Procédure d’Approbation.** Une Commission Technique d’Évaluation (CTE), composée des MOD et du BGP, se réunit pour sélectionner les sous-projets soumis, qui répondent aux critères d’éligibilité figurant en Annexe 17. Les sous-projets retenus par la CE sont approuvés par le BGP.
sous réserve des résultats de l’étude technique et des disponibilités financières. Pour ces sous-projet, le MOD procède alors au recrutement du Maître d’Oeuvre (voir para 3.6). Pour les sous-projets non retenus, la CE formule des commentaires et recommandations à l’attention de la Communauté.

e. Calendrier. Les décisions d’approbation des sous-projets par le BGP sont prises au plus tard 30 jours pour compter de la date de réception par le BGP, d’une requête de financement soumise par la communauté concernée et validée par le CLD. Le modèle de cette requête figure en annexe n° 5.

3.5 MISE EN PLACE DES MAITRES D’OEUVRE

a. Recrutement des Maîtres d’Oeuvre. Le BGP établit un registre des BET compétents dans les différents secteurs susceptibles d’intéresser le Projet et ayant exprimé leur intérêt pour une mission de Maîtrise d’Oeuvre dans le projet, sur la base des réponses à un Appel d’Expression d’Intérêt (AEI) publié dans la presse nationale, conforme au modèle en Annexe n° 9 et définissant les critères de qualification. La liste est mise à jour chaque année par le BGP par re-publication de l’AEI. Les compétences techniques des BET sont évaluées par une Commission comprenant des représentants du BGP assistés, autant que de besoin, par des personnes ressources compétentes dans les secteurs considérés. Le MOD procède au recrutement d’un ou de plusieurs MO pour les prestations dans les Termes de Référence figurant en Annexe 16. Les MO sont recrutés par compétition en utilisant la procédure de Sélection Basée sur la Qualité et le Coût (SBQC) mise en oeuvre par le MOD. La Lettre d’Invitation (LDI), conforme au modèle standard de l’IDA, est transmise par le MOD à un nombre restreint de BET, dont la liste est établie de préférence à partir du registre des BET préalablement constitué et mis à jour par le BGP.

b. Evaluation et approbation des offres. Les offres sont évaluées par un Comité Technique d’Evaluation (CTE) comprenant des représentants du MOD conformément aux procédures de passation et de gestion des marchés de services de consultant décrites dans 5.2.c. Le rapport du CTE est soumis à l’approbation du Directeur Général du BGP.


3.6 ETUDE TECHNIQUE DETAILLEE

a. Objectif de l’Etude Technique Détaillee. L’étude technique détaillée des travaux d’un sous-projet inclut autant que de besoin les études d’environnement de l’ouvrage (résistance des sols, pédologie, topographie, hydrologie, etc.), les études architecturales et d’ingénierie de l’ouvrage (résistance des matériaux, études de béton, etc). Elle calcule en détail les quantités de matériaux, équipement et travail, elle estime les coûts prévisionnels et planifie le calendrier prévisionnel des travaux en fonction des différentes contraintes de personnel et d’approvisionnement des matériaux. En particulier, elle étudie en détail la répartition des tâches entre la Communauté et l’entreprise pour éviter, autant que possible, les chevauchements et l’imbrication des deux (par exemple, s’il est prévu que la communauté fournisse des matériaux, elle le fait avant l’intervention de l’entreprise). La partie concernant la contribution villageoise estime en détail le nombre de personnes x jour et/ou
les quantités, qualité et localisation des matériaux à fournir, et planifie le calendrier en fonction des autres activités de la Communauté.


c. **Accord de sous-projet.** Un accord de sous-projet est signé par la communauté et le BGP, visé par le CLD pour les sous-projet approuvés, conforme au modèle figurant en Annexe 6.

d. **Renvue préalable.** Tous travaux d’un montant estimé supérieur au seuil indiqué dans l’Accord de crédit seront soumis à la non objection préalable de l’IDA avant d’être définitivement acceptés.

3.7. **REALISATION DES INVESTISSEMENTS PHYSIQUES**

a. **Objectif de la réalisation des travaux.** L’entreprise a pour mission de réaliser les travaux prévus dans le sous-projet dont la technicité, le volume et la complexité ne sont pas à la portée de la Communauté. Ces travaux sont décrits par les plans et les spécifications techniques du Dossier d’Appel d’Offres (DAO) préparé par le MO, selon les règles de l’art et un modèle qui sera approuvé par l’IDA et annexé au présent manuel.

b. **Recrutement de l’Entreprise.** Les DAO résultant des études techniques détaillées sont préparés par les MO pour l’ensemble des ouvrages à construire d’un même type ou des aménagements à réaliser de même nature. Chaque DAO groupe les travaux en Lots en fonction de leur proximité géographique.

c. **Renvue préalable.** Tout marché d’un montant supérieur au seuil indiqué dans l’Accord de crédit est soumis à la non objection de l’IDA avant sa signature par le MOD.

d. **Réalisation des travaux.** Les travaux de la communauté sont fournis par celle-ci conformément aux spécifications de l’étude technique, ainsi que le stipule l’Accord de Sous-Projet. L’organisation des travaux est discutée et arrêtée par le Comité de Gestion du Projet de la communauté avec l’ADC et le MO. Les travaux de l’entreprise sont exécutés conformément au marché de travaux entre l’entreprise et le MOD.

e. **Suivi des travaux.** Les travaux de la communauté sont suivis, sur le plan technique par le MO avec la collaboration de l’ADC. Les travaux de l’entreprise sont suivis par le MO et le représentant la communauté désigné pour cela par son Comité de Gestion du Projet. La conformité des travaux de l’entreprise avec les spécifications techniques du DAO et la qualité de leur exécution sont contrôlés par le MO au cours de réunions de chantier hebdomadaires. Le MO certifie la conformité des ouvrages avec les spécifications techniques et l’exactitude des décomptes de travaux établis par l’entreprise pour paiement par le MOD.

f. **Réception des travaux.** Après leurs réceptions provisoires, les ouvrages sont remis à la communauté par le BGP. Le délai de garantie des travaux par l’Entreprise est de 12 mois. Les réceptions provisoires et définitives sont prononcées par le MOD en présence de la communauté, du BGP, du CLD et des représentants des services techniques déconcentrés concernées, qui signent leurs procès-verbaux.
g. **Supervision.** La supervision de l'avancement du programme de travaux est assuré par le MOD dans le cadre de sa convention avec le BGP. De son côté, le BGP assure également une supervision générale de l'avancement de l'ensemble des programmes délégués aux MOD.

3.8. **SUIVI ET EVALUATION**

a. **Objectif et outils**

Le suivi/évaluation consiste à (i) arrêter de façon participative une liste d’indicateurs en fonction des besoins en information de tous les acteurs ; (ii) collecter des données en vue de calculer les valeurs de ces indicateurs ; (iii) analyser ces valeurs pour :

- mieux fixer les objectifs aussi bien pour les sous-projets que pour le projet, et mesurer leur degré d’atteinte
- analyser les forces et faiblesses des modes d’exécution pour prendre des mesures d’amélioration de la mise en œuvre des actions,
- adapter l’exécution des sous-projets aux circonstances et contextes particuliers.
- tirer des enseignements enrichissant pour leur large diffusion auprès des bénéficiaires et de tous les intervenants dans les initiatives des base.

Le suivi/évaluation est conduit à tous les niveaux, à l’aide d’un ensemble de fiches permettant de collecter les données et informations nécessaires au calcul des indicateurs :

- fiches de suivi-exécution reparties en fiches journalières et hebdomadaires de collecte et en fiches mensuelles d’agrégation des données sur les activités de mise en œuvre des sous-projets,
- fiches de suivi-impact pour cerner la situation socio-économique des bénéficiaires, les capacités des différents partenaires avant et après les sous-projets.

b. **Mode d’exécution**

Le mode opération s’articule autour de 3 étapes :

**Étape 1 :** Mise en place du système au niveau local

Les ADC une fois installés dans les villages, exposent aux populations les objectifs, la méthodologie, l’importance du suivi-évaluation, ainsi que la signification et l’intérêt de chacun des indicateurs. Ils les assistent dans la sélection d’un nombre limité d’indicateurs dont les modes de calcul sont simples et qui sont adaptés au contexte de la communauté, à la nature de son sous-projet, et susceptibles d’être compris aisément en langue locale. Les ADC forment ensuite les Animateurs Villageois de Développement (AVD) et les responsables des travaux dans l’utilisation des outils (remplissage des fiches, méthode de calcul et d’agrégation des indicateurs, méthode d’analyse et de restitution des tendances observées, etc.)
**Etape 2 : Collecte et traitement préliminaire des informations**

Les fiches hebdomadaires de collecte sont remplies par les ADC avec l’assistance des AVD, des responsables des travaux, les membres compétents des comités de gestion. Chaque fin du mois, les données des fiches hebdomadaires sont à leur tour agrégées. Les tendances résultant de ces agrégations sont discutées hebdomadairement et mensuellement avec les intervenants, les AVD, les représentants des communautés pour identifier les points forts et les points faibles des activités menées et arrêter les mesures correctives éventuelles. Les ADC ajustent leurs analyses en fonction des résultats des ces discussions et élaborent des rapports préliminaires qu’ils soumettent aux responsables compétents de l’ONG-DC pour approfondissement.

**Etape 3 : Centralisation, traitement et diffusion**

- **Par programme délégué**: Pour chacun des lots, le MOD centralise et analyse les rapports mensuels des ONG-DC, procède aux vérifications et corrections nécessaires, discute de ses constats et propositions de mesures avec l’ONG-DC, élabore un rapport de synthèse couvrant tous les sous-projets du lot qu’il soumet au BGP.

SECTION IV – PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

4.1. AU NIVEAU DU BGP


b. **Ressources financières du BGP.** Pour financer les activités du PAIB, le BGP dispose des fonds de contrepartie du Gouvernement dans le projet -- dont le volume annuel est déterminé dans le Rapport d’Evaluation du Projet (REP) -- ainsi que du Crédit de l’IDA.

- Les fonds de contrepartie du Gouvernement pour le PAIB sont gérés par le BGP qui ouvrira un compte (CP) dans une banque commerciale dans lequel le Gouvernement transférera par tranches les fonds de contrepartie au début de chaque semestre.

- Les fonds du Crédit de l’IDA pour le PAIB sont gérés par le BGP. Le BGP ouvrira un Compte Spécial (CS) dans une banque commerciale. À la mise en vigueur du Crédit, l’IDA déposera dans le CS un montant initial de 500.000 dollars qui pourra être porté à 1.000.000 dollars EU, correspondant à environ 6 mois des dépenses du Projet, dès que les montant des décaissements sur le CS auront atteint 2 millions de dollars.

c. **Décaissements au niveau central à partir du CP et du CS.** Le BGP effectuera, à partir du CP et/ou du CS ou par Demande de Paiement Direct (DPD) à l’IDA, les décaissements pour :

- le financement des Conventions de Maîtrise d'Ouvrage Déléguee pour la réalisation des sous-projets selon le principe du "compte roulant" décrit au paragraphe 4.2. À chaque paiement, le BGP transférera les fonds nécessaires à partir du CS pour la fraction des dépenses financées par l’IDA, et à partir du CP pour la fraction des dépenses financées par le Gouvernement ;

- les paiements des honoraires des Maîtres d'Ouvrage Délégues pour leurs services de gestion des contrats qui leurs sont délégués (financés à 100% par l’IDA) ;

- les paiements de toutes les dépenses éligibles pour la composante Appui Institutionnel.

- le financement des Recherches Opérationnelles.

d. **Modalités de décaissement.** Les paiements des dépenses éligibles au financement du Crédit de l’IDA seront effectués à partir du CS pour les contrats d’acquisition des biens d’un montant inférieur à l’équivalent de 100.000 dollars EU et pour les contrats de consultants individuels d’un montant inférieur à 50.000 dollars. Au-delà de ces montants, le BGP fera effectuer les paiements sur le Crédit directement par l’IDA (par la procédure de demande de paiement direct).

e. **Réapprovisionnement du Compte Spécial.** Chaque mois, le BGP transmettra à l’IDA une demande de réalimentation du Compte Spécial sur la base du modèle standard de l’IDA.
4.2. AU NIVEAU DES MAITRES D'OUVRAGE DÉLÉGUÉS

a. **Gestion financière.** Les MOD ont, par délégation du BGP, la gestion des fonds destinés au paiement des contrats dont ils assurent la gestion (contrats d'ONG-DC, d'Entreprises et de maîtres d'Oeuvres). Pour gérer ces fonds, les MOD ouvriront un compte dans une banque commerciale, distinct (du) des autres comptes bancaires du MOD.

b. **Ressources initiales.** Au moment de la signature de la Convention par laquelle le BGP délègue au MOD la gestion d'un ensemble de contrats de travaux et de services correspondant à un programme déterminé de sous-projets, le BGP transfère au MOD une avance de fonds correspondant à 30 % du montant total prévisionnel de l'ensemble des contrats du programme dont le MOD assurera la gestion. Cette avance sera versée par le BGP contre présentation par le MOD d'une caution bancaire couvrant 100 % du montant de l'avance, ou d'une garantie équivalente acceptable par l'IDA. Pour les avances de démarrage d'un montant ne dépassant pas 10 % du montant du programme délégué, le MOD est dispensé de la présentation de la caution bancaire. Dans ce cas et lorsque le montant des demandes de paiement des exécutants dépasse le solde du compte du programme délégué, le BGP, après avoir vérifié la régularité des dépenses déjà effectuées par un rapprochement bancaire, peut transférer au MOD le montant des demandes de paiement certifiées par le MOD pour les maîtres d'œuvre et les ONG-DC et par le MO pour les entreprises.

c. **Paiements des Contrats.** Les MOD assurent le paiement des contrats dont ils assurent la gestion dans le cadre de leur Convention de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée avec le BGP, selon les règles suivantes:

- Les paiements des services de chaque ONG-DC sont effectués mensuellement par le MOD sur la base des factures de l'ONG-DC accompagnées du rapport mensuel d'activité de l'ONG-DC pour la période considérée, et des fiches de suivi et évaluation visées par le représentant de la Communauté. Préalablement au paiement, le MOD s'assure que le rapport d'activité rend compte de prestations effectivement réalisées par l'ONG-DC. Les activités figurant dans le rapport et effectivement réalisées seront comparées par le MOD aux activités prévues dans le contrat pour la période couverte par la facture. En cas de différence constatée dans l'activité de l'ONG-DC, le montant des paiements sera ajusté en conséquence par le MOD de façon à ce que les paiements correspondent aux services effectivement rendus par l'ONG-DC.

- Les paiements des travaux de chaque Entreprise sont effectués mensuellement par le MOD sur la base d'un décompte mensuel de travaux présenté par l'Entreprise chiffrant les travaux réalisés, certifié par le Maître d'Oeuvre, avec l'avis du représentant de la Communauté chargé du suivi des travaux.

- Les paiements des services de chaque Maître d'Oeuvre (MO) sont effectués au prorata de l'avancement des travaux du chantier surveillé par le MO (comportant les travaux assurés par la communauté et les travaux assurés par l'Entreprise) avec l'avis du représentant de la communauté chargé du suivi des travaux.

Dans le cas où un contrat géré par le MOD serait d'un montant supérieur au seuil prévu par l'Accord de Crédit de l'IDA pour la "revue préalable" de l'IDA, les paiements par le MOD des factures relatives à ce contrat seraient également soumis à la revue préalable de l'IDA.

d. **Réapprovisionnement des MOD.** Chaque mois, chaque MOD présentera au BGP une demande de réapprovisionnement de son compte, sur la base d'un rapport sur l'avancement des paiements qu'il aura effectué pour les contrats dont il a la gestion, complété par un rapport sur l'état d'avancement des sous-projets dont le modèle figure en Annexe....
4.3. COMPTABILITÉ DU PROJET

4.3.1. SYSTÈME COMPTABLE AU NIVEAU CENTRAL.

a. Compte Spécial. Afin de permettre au BGP d'effectuer dans les délais prévus les opérations de paiements, le BGP est titulaire pour l'Accord de crédit d'un Compte Spécial ouvert dans une banque commerciale du Mali qui fonctionne sous la double signature du Directeur Général du BGP et du responsable de la cellule finance et comptabilité. Ce compte est alimenté au départ par une avance versée par l'IDA (voir paragraphe 4.1.b). Cette avance est calculée de façon à couvrir approximativement quatre mois de paiements du BGP.

b. Demandes de réalimentation. Dès que le cumul des paiements effectués atteint ou dépasse le tiers du montant de l'avance initiale (en moyenne tous les mois), le BGP présente, par l'intermédiaire du Ministère assurant les fonctions de Gouverneur de l'IDA ou de son mandataire, à l'IDA une demande de réalimentation à hauteur des sommes payées, justifiée par un état détaillé des paiements effectués, certifié par le Directeur Général du BGP (état certifié de dépenses). Les pièces justificatives sont conservées par le BGP et tenues en permanence à la disposition des réviseurs-comptables, de l'IDA et du Ministère assurant les fonctions de Gouverneur de l'IDA.

c. Procédures de réalimentation. Les demandes de réalimentation sont adressées à l'IDA par le Ministre assurant les fonctions de Gouverneur de l'IDA ou son mandataire. Passé un délai de quinze jours ouvrables, si la réalimentation n'a pas été effectuée, le BGP adresse un télex de relance à l'IDA afin notamment d'obtenir communication des références du virement. En possession de cette dernière information, le BGP alerte la banque destinataire des fonds afin que celle-ci procède, le cas échéant, aux recherches nécessaires.

d. États certifiés de dépenses. Les états certifiés de dépenses fournissent une liste détaillée de tous les paiements effectués et pour chacun la référence précise des pièces justificatives (y compris code de classement) conservées par le BGP. Les états certifiés de dépenses sont préparés par le responsable de la cellule finance et comptabilité sous la responsabilité du Directeur Général du BGP.

e. Engagements. Le marché constitue la référence élémentaire de comptabilisation des engagements et des décaissements. Dès la signature d'un marché, la cellule finance et comptabilité ouvre une fiche-marché et enregistre un engagement égal au montant de ce marché. La date et le montant de chaque règlement sont enregistrés au fur et à mesure dans la fiche-marché; à tout moment la part engagée non décaissée est la différence entre l'engagement initial et la somme des règlements déjà effectués.

f. Ordonnancement des paiements. Il comporte les opérations suivantes:

- préparation des chèques ou ordres de virement pour la partie hors taxes nette à payer aux MOD, aux consultants et aux fournisseurs; et
- inscription du règlement dans la fiche marché.

g. Signature des chèques et ordres de virement. Les chèques et ordres de virement sont co-signés par le Directeur Général du BGP et le responsable de la cellule finance et comptabilité du BGP. Une photocopie du chèque ou de l'ordre de virement signé est annexée au décompte avant
classement de celui-ci parmi les pièces comptables justificatives conservées par le BGP à la disposition des réviseurs comptables.

h. Pièces justificatives. Les pièces justificatives de chaque paiement (facture, décompte et situations de travaux annexées, copie du chèque ou de l'ordre de virement signé, copie des délégations de signature le cas échéant) sont classées selon un système de numérotation chronologique. Un fichier informatique des pièces justificatives est tenu à jour en permanence.

4.3.2. SYSTÈME COMPTABLE POUR LES MOD

a. Comptabilité et engagements de dépenses. Chaque MOD tient une comptabilité des dépenses du PAIB, distincte des dépenses effectuées par le MOD pour d'autres projets sur d'autres financements. Pour chaque contrat dont la gestion est assurée par le MOD (contrats d'ONG-DC, d'Entreprises et de Maîtres d'Oeuvre), le contrat constitue la référence élémentaire de comptabilisation des engagements et des décaissements du MOD. Dès la signature d'un contrat, le MOD donne un numéro au contrat, ouvre une fiche-contrat et enregistre un engagement égal au montant de ce contrat. La date et le montant de chaque règlement sont enregistrés au fur et à mesure dans la fiche-contrat; à tout moment la part engagée non décaissée est la différence entre l'engagement initial et la somme des règlements déjà effectués.

b. Paiements des contrats. Sauf stipulation contraire figurant dans le contrat, les décomptes sont présentés mensuellement au MOD par les contractants (ONG-DC, Entreprise, Maître d'Oeuvre). Tout décompte est obligatoirement justifié par une situation des actions (travaux, fournitures, ou prestation de services), certifié par le Maître d'Oeuvre dans le cas du paiement des marchés de travaux, et, dans tous les cas, avec l'avis du représentant de la communauté chargé du suivi des travaux. Le décompte précise le montant hors taxes des actions réalisées, le montant de la déduction éventuelle au titre de l'avance de démarrage, et le total à payer ainsi que la référence de la (ou des) situation(s) précédentes et des paiements déjà reçus. Il est daté et signé par la personne habilitée à représenter le contractant. Dans le cas où le contractant est la communauté bénéficiaire, le décompte est préparé par le MOD et signé par le représentant de la communauté bénéficiaire. Le MOD vérifie le décompte et les situations de travaux annexées, il contrôle la compatibilité du décompte avec le reliquat engagé non décaissé qui figure sur la fiche-contrat et procède au règlement. Sauf cas de force majeure dûment justifié, le délai total entre la réception du décompte par le MOD et le paiement au contractant (ou l'envoi de l'ordre de virement à la banque) ne doit pas excéder trente (30) jours ouvrables. Le respect de cette règle constitue l'un des critères d'évaluation des performances du MOD concerné. A la réception définitive des actions, il est procédé à la libération de la retenue de garantie ou du solde de cette retenue après exécution des travaux nécessaires à la levée des réserves éventuelles prononcées lors de la réception provisoire. Le contrat est donc clôturé, et le reliquat éventuel est restitué au BGP.

c. Pièces justificatives. Les pièces justificatives sont conservée par le MOD et sont tenues en permanence à la disposition des auditeurs, des représentants du Ministre assurant les fonctions de Gouverneur de l'IDA et de l'IDA, elle-même.

4.4. RAPPORTS D'ACTIVITÉ
Les rapports d'activités doivent fournir toutes les données et informations nécessaires pour le Suivi et l'Évaluation (S&E) du Projet.

4.4.1. Rapports d'Activité au niveau central

Le BGP présente trimestriellement au Ministère de Tutelle, au Conseil d'Administration de l'AIB et l'IDA un rapport d'activités relatif aux trois mois écoulés et comprenant (i) une comparaison de l'état effectif des travaux et des finances par rapport aux prévisions; (ii) des prévisions concernant le projet, actualisées tous les six mois et (iii) un état de la passation des marchés. Établi selon le plan figurant en annexe n° 21, ce rapport doit également fournir sous une forme synthétique et standardisée des informations sur:

(i) le ciblage des zones d'intervention
(ii) le choix des MOD
(iii) les enquêtes participatives et les études
(iv) la sélection et l'approbation des sous-projets
(v) l'exécution des sous-projets
(vi) les indicateurs de suivi-évaluation
(vii) la situation financière de chaque programme délégué et de l'ensemble du projet
(viii) la collaboration avec les partenaires (services étatiques, ONG et associations, projets de développement et bailleurs de fonds)
(ix) toute autre information jugée utile pour éclairer sur le déroulement du projet

Le Ministère de Tutelle, le Conseil d'Administration de l'AIB et l'IDA

Le BGP établira en outre un rapport de fin d'exécution dans les six mois qui suivront la date de clôture du crédit.

4.4.2. Rapports d'Activité des MOD

a. Rapports réguliers. Chaque MOD présente au BGP trimestriellement un rapport d'activités relatif aux trois mois écoulés. Il tient informé les bénéficiaires et les CLD du contenu de ce rapport. Le rapport, conforme à un modèle-type établi par le BGP, fournit sous une forme synthétique et standardisée des informations sur:

(i) le lancement des consultations pour l'attribution des contrats de prestations de service, de travaux ou de fournitures;
(ii) l'attribution de ces contrats et leur signature;
(iii) la situation financière de son lot et de chaque sous-projet, avec les mouvements du mois et cumulés;
(iv) l'état d'exécution des différents contrats, avec ses commentaires;
(v) le niveau de performance de l'exécution des sous-projets (écart entre prévision et réalisation) avec ses commentaires;
(vi) les prestations d'assistance ou d'encadrement fournies aux contractants par lui-même ou par un autre prestataire;

(vii) la participation des bénéficiaires à l'exécution du sous-projet;

(viii) les prestations de formation et de sensibilisation des bénéficiaires: nombre, type de formation et nombre de participants

(ix) le respect des accord de projet par les bénéficiaires avec ses commentaires et recommandations, ainsi que le compte rendu sommaire des réunions tenues avec les bénéficiaires;

(x) toute autre information jugée utile qui peut éclairer le BGP sur le déroulement du sous-projet.

b. **Rapport de fin de Sous-Projet**
Dans les six mois après l'achèvement total de chaque sous-projet, le MOD prépare et remet un rapport d'achèvement du sous-projet portant notamment sur: (a) le degré d'atteinte des performances du sous-projet, sa mise en œuvre et les principaux facteurs qui en ont affecté sa bonne marche, le devenir de ses acquis et sa prise en charge par les populations bénéficiaires, les performances des contractants et les leçons tirées de l'exécution du Sous-Projet; 
(b) les indicateurs clés de suivi et d'évaluation du sous-projet, notamment le calendrier d'exécution, les coûts prévus et réalisés, les études et actions de sensibilisation menées, la participation des bénéficiaires, et les résultats atteints.

4.5 **AUDITS.**


b. Audits techniques. Les MOD sont également soumis à un audit technique sur la qualité des ouvrages ou actions réceptionnés. Selon des principes similaires à ceux applicables à l'audit des comptes financiers, les experts vérifient et certifient l'application correcte à tous les niveaux, dans l'esprit et la forme des directives figurant dans le présent Manuel de Procédures et le respect de l'ensemble des obligations contractuelles auxquelles le MOD est soumis.

c. Obligations particulières des MODs lors des audits. Les auditeurs sont introduits par le Directeur Général du BGP auprès des différents MODs lors de leur première visite. Un bureau est mis à la disposition des auditeurs de gestion par chaque MOD et un agent du MOD est désigné pour répondre aux demandes de documents et faciliter matériellement la tâche des auditeurs. Dans toute la mesure du possible, le calendrier des interventions des auditeurs des MOD est organisé de façon à limiter la perturbation que ces interventions apportent à l'exécution des tâches courantes du personnel. Toutefois, le personnel doit se considérer comme mobilisé en permanence pendant ces interventions et donner la priorité aux sollicitations qui peuvent en résulter sur l'exécution des autres
tâches. Les auditeurs dûment accrédités par le Directeur Général du BGP ont accès sans exception à tous les documents relatifs aux dépenses effectuées par les MOD dans le cadre de la Convention qui les lie au BGP, et le personnel du MOD est tenu de donner suite, dans les meilleurs délais, à toute demande de communication de ces documents et de répondre avec exactitude à toute question posée.
SECTION V. PROCEDURES DE PASSATION ET DE GESTION DES MARCHÉS

5.1. PASSATION ET GESTION DES MARCHÉS PAR LE BGP

a. Généralités. Les marchés passés par le BGP pour la réalisation du PAIB seront conformes aux Directives suivantes de la Banque Mondiale :

- Pour les marchés d'acquisition de biens, les procédures doivent être conformes aux *Directives - Passation des Marchés financés par les Prêts de la Bird et les Crédits de l'IDA, Janvier 1995, Mises à jour janvier et août 1996.*

- Pour tous les marchés de Consultants, y compris les Conventions de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, les procédures doivent être conformes aux *Guidelines - Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers, January 1997.*

b. Marchés d'acquisition de biens.

- Pour les marchés dont le montant estimé est supérieur à l'équivalent de 100.000 dollars EU, la procédure applicable est celle de l'Appel d'Offres International et le modèle de Dossier d'Appel d'Offres international (DAOI) est le document : *Passation des Marchés de Fournitures, Banque Mondiale, Janvier 1995.* Le modèle de rapport d'évaluation des offres est le *Rapport d'Evaluation des Offres - Guide - Passation des Marchés de Fourniture ou de Travaux, Banque Mondiale, Avril 1996.*

- Pour les marchés dont le montant estimé est inférieur à l'équivalent de 100.000 dollars EU, les procédures applicables sont celles de l'Appel d'Offres National. Le modèle du Dossier d'Appel d'Offres est conforme à celui de l'IDA.

c. Marchés de services de consultants.

- Pour toute sélection de consultants (firmeres), le BGP publiera une Sollicitation de Manifestation d'Intérêt (SMI). Les SMI seront conformes aux modèles qui figurent en annexes n° 7, 8, et 9 pour constituer les fichiers des ONG-DC, Maîtres d'Oeuvre et Maîtres d'Ouvrage Délégués à partir desquels seront ultérieurement constituées les listes restreintes. Pour les autres consultants, le BGP publiera une SMI conforme au modèle : *Sélection de Consultants par les Emprunteurs de la Banque - Sollicitations de Manifestation d'Intérêt.*

- Pour tous les marchés de Consultant, la Lettre d'Invitation (LDI) doit être conforme au *Modèle de Lettre d'Invitation (à utiliser lorsque le prix est un facteur de sélection) edited septembre 18, 1996.*

- Pour les marchés de Consultants (firmeres), le modèle de contrat doit être conforme au *Contrat Type - Services de Consultants - Contrat à rémunération forfaitaire, Banque Mondiale, Juin 1995.*

- Pour les contrats de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (dénommé Conventions), le modèle de Convention est fourni en Annexe 13.
5.2. PASSATION ET GESTION DES MARCHES PAR LE MOD

a. Généralités. Les marchés passés par chaque MOD pour la réalisation des sous-projets objet de sa Convention de Maîtrise d'Ouvrage Délégué doivent être passés selon des procédures conformes au présent Manuel de Procédures.

b. Contrat de services avec les ONG-DC. Les contrats de service seront tous passés par le MOD sur la base des:

- Lettre d'Invitation (LDI). La lettre d'invitation préparée par le MOD sera conforme au modèle Modèle de Lettre d'Invitation (à utiliser lorsque le prix est un facteur de sélection) edité septembre 18, 1996. La liste restreinte sera constituée par le MOD à partir du fichier des Consultants ONG-DC tenu à jour par le BGP. Les Termes de Référence de la mission de l'ONG-DC figurent en annexe 11 au présent Manuel de Procédures.

- Commission d'évaluation. Les commissions d'évaluation seront convoquées par le MOD et auront la composition indiquée au paragraphe 3.3b.

- Contrat MOD - ONG-DC. Le contrat sera conforme au modèle en annexe n° 14 (Contrat Type - Services de Consultants - Contrat à rémunération forfaitaire, Banque Mondiale, Juin 1995).

c. Marchés de services de Maîtrise d'Oeuvre

- Lettre d'Invitation (LDI). La lettre d'invitation préparée par le MOD sera conforme au modèle Modèle de Lettre d'Invitation (à utiliser lorsque le prix est un facteur de sélection) edité septembre 18, 1996. La liste restreinte sera constituée par le MOD à partir du fichier des Consultants Maîtres d'Oeuvre tenu à jour par le BGP.

- Commission d'évaluation. Les commissions d'évaluation seront convoquées par le MOD et auront la composition indiquée au paragraphe 3.5.b.

- Contrat de Maîtres d'Oeuvre. Le contrat passé par les MOD avec les Maîtres d'Oeuvre recrutées seront conformes au modèle qui figure en annexe 16 au présent Manuel de Procédures.

d. Marchés de travaux avec les Entreprises

- Appel d'Offres. Les marchés de travaux seront passés par les MOD après concurrence selon la procédure de l'Appel d'Offres National (AON) sur la base du modèle de Dossier d'Appel d'offres disponible au sein du BGP, à l'exception des marchés de travaux qu'il ne serait pas possible de grouper pour atteindre un coût estimatif d'au moins 50.000 US$ équivalent pour lesquels la procédure des 3 quotations est utilisé. Les offres financières sont présentée sous forme de rabais proposé par l'entreprise sur le coût total ou sur les coûts unitaires par rapport au devis quantitatif estimatif fourni dans le DAO. L'entreprise qualifiée qui a proposé le rabais le plus important est retenue.

- Commission d'évaluation. Les commissions d'évaluation seront convoquées par le MOD et auront la composition indiquée au paragraphe 3.5.b.

- Contrat d'Entreprises. Le contrat passé par les MOD avec les entreprises recrutées seront conformes au modèle qui figure en annexe 15 au présent Manuel de Procédures.
Mali
Grassroots Hunger and Poverty Project

Disbursement Profile/Profil de Deboursements

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fiscal Year (Exercice)</th>
<th>Cumulative Percentage (Cumulatif)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1999</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fiscal Year (Exercice)</th>
<th>Cumulative Percentage (Cumulatif)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1999</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>100.00%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Supervision Plan

Supervision will be carried out according to the supervision plan below. Supervision missions should examine the following:

- Collaboration between Government, NGOs and the *Association d'Appui aux Initiatives de Base (AAIB)*
- Performance of the Director General
- Level of participation of communities in realization of their priorities
- Coordination with the local development committees (CLDs)
- Effectiveness of the IEC program in responding to community concerns
- Effectiveness of the training program in strengthening local capacity
- Integration of the results of beneficiary assessments and of operational research into daily project implementation
- Implementation of the monitoring and evaluation system, particularly key indicators.

A tentative project supervision schedule estimates **145 staffweeks** as follows:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fiscal year</th>
<th>Activities</th>
<th>Skill requirements</th>
<th>Staffweeks</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1999</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>July</td>
<td>Project Launch Workshop</td>
<td>TTL; TM; PS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td></td>
<td>TM; FMS; Statistician; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>March</td>
<td>Examine project progress</td>
<td>TM, CDS; TS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Visit project sites</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Review pending issues</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2000</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>July</td>
<td>Annual review, visit project sites</td>
<td>TM; TS; CDS; M&amp;E; RM</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td>Review pending issues</td>
<td>TM; M&amp;E; Statistician; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>March</td>
<td>Examine project progress, visit project sites</td>
<td>TM; TS; PS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2001</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>July</td>
<td>Annual Review; visit project sites</td>
<td>TM; CDS; M&amp;E; RM</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td>Review pending issues</td>
<td>TM; FMS; Statistician; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>March</td>
<td>Examine project progress, visit project sites</td>
<td>TM; TS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2002</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>July</td>
<td>Examine project progress</td>
<td>TM; RM</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td>Mid-term review</td>
<td>TTL; TM; TS; CDS; M&amp;E; FMS; Statistician; Lawyer; DO; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>March</td>
<td>Examine project progress</td>
<td>TM; TS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2003</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>July</td>
<td>Examine project progress</td>
<td>TM; RM</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>November</td>
<td>Review pending issues</td>
<td>TTL; TM; TS; FMS; Statistician; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>March</td>
<td>Visit project sites; Annual review</td>
<td>TM; TS; RM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Examine project progress</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2003</strong></td>
<td>Examine final project results</td>
<td>TM; CDS; M&amp;E; RM</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Start project completion report</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*NOTE:* TTL = Task Team Leader, TM = Task Manager, CDS = Community Development Specialist, TS = Technical Specialist, M&E = Monitoring & Evaluation Specialist, FMS = Financial Management Specialist, DO = Disbursement Officer, PS = Procurement Specialist, RM = Resident Mission
Le système de Suivi & Evaluation (S&E)

I. Introduction

Le Gouvernement du Mali s'engage dans un important programme de lutte contre la pauvreté et la faim associant les communautés de base, les organisations non-gouvernementales (ONG) et l'Etat. Ce programme s'inscrit dans une nouvelle démarche caractérisée par une planification partant de la base, des relations partenariales et contractuelles entre tous les intervenants, une étroite complémentarité entre des investissements concrets et des actions visant le renforcement des capacités organisationnelles et enfin, une décentralisation de la maîtrise d'ouvrage confiée à des intermédiaires. Testés au cours d'une phase pilote, ces divers mécanismes ont mis en lumière la nécessité de disposer d'un système régulier et continu de suivi & évaluation (S&E) pour informer promptement et en temps réel les décideurs responsables aux différents paliers, de l'avancement d'un processus très décentralisé et déconcentré vers l'atteinte des objectifs visés.

Concevoir et mettre en œuvre un système de S&E, comme un système d'information utile à la décision, fluide, accessible, dynamique est un défi. Les habitudes de travail sont longues et difficiles à changer, la technologie liée à la gestion de l'information est nouvelle, le PAIB fait appel à une multitude d'acteurs (ONG, Etat, ménages, structures sociales traditionnelles, privés) et partenaires, motivés par des intérêts différents et dispersés sur le territoire. Par ailleurs, les systèmes classiques de S&E, tout comme les services nationaux de statistiques, ont rarement contribué à la prise de décision des acteurs de terrain. De nouvelles avenues sont proposées dans le système de S&E du PAIB.

II. Définition et description du système de S&E

Le système de S&E conçu pour le PAIB structure et systématisé la gestion de l'information, en tant qu'outil de prise de décision pour les différents acteurs associés au Projet. Un tel système d'information vise trois objectifs:

- améliorer la performance globale des acteurs associés au Projet, à la fois en terme d'efficacité dans la préparation et l'exécution des activités et dans l'atteinte des objectifs développementaux visés
- pérenniser les actions entreprises par les communautés
- capitaliser les connaissances acquises de manière à accélérer le processus de développement initié par le Projet.

Intégré à chacune des étapes clefs du processus de décision, il permet d'identifier clairement et systématiquement les informations utiles, et d'assurer la collecte, l'analyse, le traitement et la circulation de ces informations en fonction des besoins spécifiques des différents acteurs concernés pour orienter leurs décisions vers le succès des actions. Ces informations s'inscrivent dans une démarche d'évaluation et d'ajustement continus pour atteindre les résultats escomptés.
Types de suivi

Pour concevoir le système de S&E du PAIB, une première distinction s’est avérée fort utile, celle de définir deux grands types de suivi, chacun correspondant à ce que sous-entend la performance d’un projet de développement:

(i) **le suivi d’exécution:** l’efficacité dans la mise en œuvre de réalisations concrètes
(ii) **le suivi d’impact:** l’importance des changements dans le milieu suite à ces réalisations

Chacun de ces types de suivi est distinct et fait appel à des variables spécifiques, mais ils s’inscrivent dans un processus continu de collecte, analyse, évaluation d’informations liées aux décisions à prendre à chaque étape du cycle de gestion du Projet.

En tant qu’outil interne de gestion axé sur les résultats, ils seront réalisés systématiquement par les principaux acteurs du PAIB: les communautés appuyées par l’agent de développement communautaire, les intermédiaires, le Bureau de gestion du projet.

Un suivi externe sera aussi réalisé par l’IDA, le Ministère de tutelle, ou des études ponctuelles pour contrôler effectivement la rigueur des procédures, la transparence et la qualité dans l’information qui circule et vérifier concrètement sur le terrain les réalisations et les perceptions des bénéficiaires sur les changements observés. Ce contrôle peut se faire sur simple échantillon.

**Les indicateurs du système de Suivi & Evaluation: un cadre commun**

Pour mesurer la performance d’un projet comme le PAIB, associant plusieurs intervenants responsables, partenaires et motivés par des intérêts différents, divers indicateurs seront requis. Mais une longue liste d’indicateurs se révèle souvent peu utile si elle ne permet pas d’organiser les informations entre elles, de lier les différents éléments qui composent un projet, de répondre aux attentes des divers intervenants et de tisser un lien commun entre eux pour leur permettre de connaître leurs limites et potentialités individuelles et d’apprécier leurs partenaires.

A l’instar des deux grands types de suivi identifiés dans le système de S&E, deux grandes familles d’indicateurs sont définies: (i) les indicateurs d’exécution et (ii) les indicateurs de développement (impact), formant un cadre commun, global, systématique, structuré permettant aux différents acteurs de parler et comprendre le même langage. Les dix indicateurs clés qui permettent une supervision systématique annuelle de l’ensemble de la performance du PAIB sont les suivant (Tableau 1 présenté en sommaire de ces indicateurs):

(i) **Les indicateurs d’exécution** sont ceux relatifs:
   • aux ressources apportées par les différents intervenants au projet (input):
   • aux biens et services produits par les différentes activités réalisées (output) et
   • à l’efficacité des procédures adoptées (processus).
### Tableau I
Indicateurs clés du système de S&E

#### Performance de l'exécution
**Ressources (input):**
1. Coût par composante et communauté
2. Niveau d'assistance technique

**Processus de mise en œuvre (processus):**
1. Performance des procédures (retards et types de problèmes rencontrés)
2. Degré de satisfaction des partenaires face à l'approche participative du PAIB

**Réalisations (Output):**
1. Biens et services produits
2. Bénéficiaires (groupes socio-économiques, femmes, institutions)

#### Achèvement des objectifs développementaux (impact)
1. Indicateurs d'amélioration des conditions de vie (perception des communautés)
2. Capacités locales de gestion (nb. et types renforcés)
3. Capacités partenariales État/ONG (nb. et types actuellement actives)
4. Capacités institutionnelles en matière de politique, stratégies et sensibilisation relatif à la lutte contre la pauvreté (nb. et types d'outils, mécanismes, lois et décrets élaborés, adaptés, appliqués)

---

### Indicateurs d'input:
1. **Coût par composante et par communauté:** les données utiles sont : coûts, taux de décaissement, niveau de contribution des communautés. En ce qui concerne les coûts, un système de comptabilité analytique est un outil indispensable pour pouvoir faire des analyses coût-efficacité et des analyses coûts-bénéfices, par type d'activité et par type d'acteur. En ce qui concerne le taux de décaissement, cette donnée devient souvent l'indicateur essentiel suivi presque quotidiennement par le gestionnaire du Projet et son superviseur. En ce qui concerne le niveau de contribution des communautés, cette donnée indique le degré de motivation de la communauté, ses capacités financières à s'autofinancer et à mobiliser des fonds collectifs.

2. **Niveau d'assistance technique** (nb. h/jr pris en charge par le Projet); cette donnée est un indicateur du degré de dépendance de la communauté face à ses partenaires extérieurs, pour certains types d'activités; dépendance qui doit être progressivement réduite ou transférée à d'autre source de financement afin d'assurer la pérennisation des activités.

---

### Indicateurs de processus:

1. **Performance des procédures:** il s'agit de données qualitatives portant sur le type de retard rencontrés dans la mise en œuvre des différentes activités, et les types de problèmes rencontrés: difficultés, litiges ou conflits dans les partenariats (nature et nombre). La durée de chaque étape de la démarche de mise en œuvre à partir de l'identification jusqu'au moment du bilan est aussi une donnée permettant de juger l'efficacité des processus.

2. **Degré de satisfaction des partenaires à l'approche participative du PAIB:** L'approche participative soulève beaucoup d'espoirs et véhicule différentes valeurs: équité, confiance, consensus, satisfaction sur le processus et sur le produit, transparence, sensibilité aux différences culturelles, responsabilité de chacun. S'il est pratiquement impossible de mesurer une valeur, il est toutefois envisageable de se pencher sur la portée des différentes valeurs véhiculées par le concept pour s'assurer du bon ou mal fonctionnement de cette approche. Par exemple, il est possible de demander aux principaux acteurs leur perception (échelle de 1 à 3) du niveau de leur propre satisfaction relativement à l'une ou l'autre des valeurs rattachées au concept de participation. Une telle évaluation par les acteurs
permettrait de corriger la démarche globale du projet, que ce soit au niveau des procédures à revoir, de l’information à diffuser plus largement, des mesures incitatives ou sanctionnantes à prévoir, etc.

*Indicateurs d’output:*

1. *biens et services produits et taux de réalisation* (en terme de quantité et qualité appréciée par les bénéficiaires). Chaque activité réalisée dans le cadre du Projet est sous la responsabilité d’un acteur spécifique et vise à produire un bien ou service quelconque: l’output du Projet. Préciser les activités, c’est aussi préciser les réalisations réelles du projet, et le pôle de responsabilité, ce qui renforce l’acceptation par les divers acteurs que l’obtention de résultats fait partie de leurs responsabilités. L’activité est l’unité de base de tout le système de S&E.

2. *bénéficiaires touchés:* le rayonnement du Projet par rapport aux ressources affectées est un indicateur clé: ratio utile pour comparer l’opportunité ou la performance de divers types d’investissement, en termes sociaux. Les données utiles à ce niveau sont les types de bénéficiaire (individu, institution, communauté, ONG, secteur privé), les groupes socio-économiques auxquels ils appartiennent et l’importance relative des femmes.

(ii) *Les indicateurs de développement (impact),* ou de développement, sont ceux relatifs aux changements dans le milieu, induits par les actions réalisées dans le cadre du Projet et attendus par les différents acteurs concernés. Ils correspondent aux objectifs développementaux visés. Ces variables se retrouvent dans les diagnostics de départ et sont généralement évaluées, avec de nombreuses difficultés et subjectivités, plusieurs années après, par des équipes externes, au moment de l’achèvement du projet. Une nouvelle avenue tracée par le système de S&E est d’introduire dans les plans d’activités annuels des principaux acteurs du projet, le suivi et la mesure des changements apportés par leurs activités réalisées pour leur permettre de décider de consolider, modifier, ou tout simplement cesser l’activité selon le nombre de bénéfices observés et de bénéficiaires concernés.

Les indicateurs d’impact identifiés au cours de la préparation du Projet sont regroupés autour des quatre piliers de la stratégie de lutte contre la pauvreté adoptée par le PAIB:

- amélioration des conditions de vie des communautés rurales pauvres
- renforcement de leurs capacités à se mobiliser et à lutter contre la pauvreté
- promotion de l’association ONG / Gouvernement
- prise de conscience élargie de la pauvreté et renforcement des capacités de l’Etat à y répondre au niveau politique et institutionnel.

Pour chacun de ces piliers, un ensemble d’indicateurs (au sens de variables permettant de mesurer un état, une évolution) a été identifié et dressé une toile de fond commune, globale, systématique et articulée des objectifs développementaux visés par le Projet, mettant en lumière les attentes différentes des acteurs et l’importance des activités venant renforcer les capacités des ressources humaines.
L’analyse de performance du PAIB en matière d’achèvement des objectifs développementaux visés couvrira globalement chacun de ces indicateurs, mais selon une approche participative, c’est-à-dire que chaque acteur identifiera les indicateurs qui concernent son activité, à partir de ce cadre de référence et déterminera les mesures spécifiques telles qu’il les perçoit. Les indicateurs d’impact ci-dessous sont suivis par des exemples illustratifs des données identifiables avec les communautés ou disponibles au niveau des services techniques:

**Indicateurs d’amélioration des conditions socio-économiques (living standard) des communautés rurales pauvres:**

1. population groupes socio-économiques (ex. critères de prospérité, % de ménages, hommes et femmes, appartenant à chaque catégorie)
2. sécurité alimentaire et nutrition (ex: niveau de sécurité alimentaire selon le service d’alerte précoce, nb. de repas par jour, profil de consommation de l’enfant et de la femme enceinte, ratio poids/taille chez l’enfant)
3. santé et eau potable (ex: % de diarrhée chez les enfants, accès aux services de santé, méthodes de traitement et conservation de l’eau)
4. éducation (ex: % de ménages qui envoient leurs enfants à l’école, taux d’inscription des filles)
5. enclavement (ex: fréquence des approvisionnements et évacuation en produits ou services extérieurs au village)
6. flux migratoire (ex: nb. de jeunes quittant le village)
7. revenus, dépenses et pouvoir d’achat (ex: types de dépenses et revenus monétaires, période, importance relative)
8. activités productives et mise en valeur des ressources naturelles (ex: rendement, niveau de production, investissement dans restauration des ressources naturelles)

**Indicateurs de renforcement des capacités locales**

1. organisations fonctionnelles et représentatives (ex. nb. de femmes participant aux décisions communautaires, nombre d’activités gérées d’une manière communautaire)
2. capacités de gestion des conflits et des relations partenariales (ex. nb. d’ententes partenariales horizontales avec d’autres collectivités et verticales avec des partenaires au niveau du cercle, de la région ou national)
3. capacités financières (ex: fonds réservés à l’entretien des infrastructures, niveau et type de contribution communautaire)
4. capacités de gestion, planification, S&E d’actions de développement (ex: nb. de communautés qui déposent des sous-projets, nb. de sous-projets correctement entretenus après 18 mois, nb. de sous-projets préparés et réalisés par la communauté, qualité des supports d’information de gestion disponible au niveau des communautés)
5. compétences nouvelles en matière de santé, nutrition, éducation (ex: taux d’adoption des thèmes diffusés)
Indicateurs de capacités partenariales Etat/ONG

1. capacités partenariales (ex: nb. et types de partenariats/activités/ réunions conjoints, nb. de communautés appuyés par ONG, nb. et type de procédures établies et suivies par les partenaires, nb. et types de partenaires participant aux 3 niveaux de décision, fréquence des relations de concertation horizontales et verticales)
   compétences nouvelles en matière d’animation, mobilisation sociale, de gestion (taux d’adoption des thèmes de formation offerts aux ONG)

Indicateurs de renforcement des capacités des institutions nationales étatiques:

1. compétences nouvelles techniques (nb. et importance des nouveaux outils, équipements et ressources humaines compétences et sollicitées: SIG, études thématiques, etc.)
2. capacités de sensibilisation et communication: nb. et types d’outils mis en place par l’Etat pour sensibiliser divers publics cibles sur les questions de pauvreté
3. capacités d’élaboration et d’adaptation de stratégies (ex. ciblage, partenariat), de politiques (ex. loi ONG) et de procédures partenariales (ex. manuel de procédures appliqué)

III. Modalités de mise en œuvre du S&E

Il existe trois niveaux d’analyse et de décision où se rencontrent les acteurs du PAIB, et pour lesquels des besoins spécifiques en information sont identifiés: les niveaux local, régional et national. A chaque niveau, le système de S&E propose de systématiser la gestion de l’information par des: (i) fiches synthèses de l’information, (ii) mécanismes d’analyse, de décision et de circulation de l’information et (iii) personnes-clés dans la gestion de l’information. Le Tableau 2 présente une synthèse du système de S&E. Un outil participatif sous forme de schéma a été développé pour faciliter l’analyse d’impact. Ce même outil se présente sous une forme accessible aux logiciels d’analyse statistique (EXCEL - analyse radar ou “spider web”), et sera incorporé au niveau régional, dans la base de donnée S&E du PAIB. Un exemple est présenté ici pour un barrage de retenue:
Légende:

- : indicateur, gradué selon évolution positive
- : an 0, situation de référence, diagnostic
- : an 1

L’analyse produite par un tel outil permet d’un coup d’œil de connaître:

- le nombre et le type de bénéfices positifs mesurés par les bénéficiaires
- l’importance relative des changements constatés par rapport à la situation de référence
- les bénéfices attendus qui courent le risque de ne pas être obtenus, à moins de mesures prises concrètement pour modifier la tendance constatée (ex ici: les capacités de gestion pour l’entretien du barrage)
- les pistes d’actions possibles pour consolider, pérenniser l’investissement réalisé dans le barrage.

Une base de donnée permet de stocker les informations et d’automatiser la préparation des fiches synthèses. Pour l’outil informatique, le logiciel ACCESS sera paramtré pour répondre aux besoins du système de S&E, en collaboration avec la coopération allemande et les responsables S&E des projets de gestion ressources naturelles du Mali, Niger, Burkina Faso, Mauritanie qui utilisent le même système de S&E.
### Tableau 2: Synthèse du système de S&E

<table>
<thead>
<tr>
<th>Niveau</th>
<th>Acteurs principaux</th>
<th>Décisions clés à prendre</th>
<th>Fiches</th>
<th>Système de gestion</th>
<th>Personnes clés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Local</td>
<td>Communauté</td>
<td>choix d'une action prioritaire</td>
<td>diagnostic (cadre de référence)</td>
<td>suivi mensuel de l'avancement du sous-projet par l'ADC</td>
<td>ADC</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Comité de gestion villageois</td>
<td>programme d'actions IEC</td>
<td>planification du sous-projet (données sur les engagements)</td>
<td>réunions intercommunautés semestrielles ou annuellement afin de suivre et évaluer performance et comparer les résultats, chercher des solutions aux difficultés, tirer des leçons et revoir le programme d'activité</td>
<td>Comité de gestion village.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Autorités traditionnelles</td>
<td>mobilisation des ressources internes et externes</td>
<td>S&amp;E (le suivi d'exécution mensuel et le bilan annuel)</td>
<td>l'analyse de S&amp;E porte sur les 10 indicateurs clés, les mesures correctrices et les résultats comparables obtenus par d'autres communautés</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ONG-DC</td>
<td>suivi de la mise en œuvre</td>
<td>N.B.: ces fiches disponible en langue locale/pictogramme en français</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ADC</td>
<td>bilan annuel</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Entrepreneurs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Contrôleur des travaux (MO)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Autorités administratives</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Services tech.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Régional</td>
<td>Intermédiaire</td>
<td>validation des sous-projets prioritaires</td>
<td>synthèse des diagnostics locaux</td>
<td>rapport mensuel sur l'état d'avancement du PAIB et avec recommandations des solutions aux problèmes rencontrés au CLD par l'intermédiaire</td>
<td>intermédiaire</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(chef de file)</td>
<td>programme de formation</td>
<td>synthèse de planification des sous-projets et activités d'autres partenaires</td>
<td>rapport de synthèse trimestriel sur toutes les activités PAIB par l'intermédiaire aux ADC et au BGP</td>
<td>ONG-DC</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ONG-DC</td>
<td>appui à la mobilisation des ressources externes</td>
<td>synthèse de S&amp;E par village</td>
<td>réunion annuelle sur le bilan-programmation pour les représentants des communautés, CLD, CRD, BGP, Association par l'intermédiaire</td>
<td>services tech.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CLD</td>
<td>suivi de la mise en œuvre</td>
<td>tableau synthèse des 10 indicateurs clés (trimestriel et annuel)</td>
<td>l'analyse porte sur les 10 indicateurs clés; les mesures correctrices à apporter; les villages avec les meilleures performance, ceux qui connaissent des difficultés; les expériences d'autres partenaires oeuvrant dans des activités similaires</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CRD</td>
<td>bilan annuel</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Services tech.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Administratives</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>National</td>
<td>Association</td>
<td>identification des zones d'intervention</td>
<td>base de données (informations des intermédiaires)</td>
<td>rapport trimestriel sur l'état d'avancement du PAIB (voir analyse niveau régional)</td>
<td>Spécialiste en S&amp;E du BGP</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(BGP+Conseil)</td>
<td>définition/amendement des règles/procédures</td>
<td>mêmes fiches qu'au niveau régional</td>
<td>tableau synthèse trimestriel de l'état d'avancement du PAIB et les résultats comparatifs transmis au partenaires régionaux et nationaux</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>tutelle</td>
<td>définition/coordination programmes IEC/formation</td>
<td></td>
<td>réunion annuelle sur le bilan-programmation du PAIB avec les représentants des partenaires principaux, animé par le spécialiste en S&amp;E du BGP</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>supervision/contrôle de la mise en œuvre</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

N.B.: ces fiches disponible en langue locale/pictogramme en français.
IV. Gestion du système de S&E

Agent de S&E

L’agent de S&E du PAIB est responsable du développement et de la mise en œuvre du système de S&E pour le Projet. Dans cet esprit, il fait partie d’un réseau informel de responsables S&E ayant adopté les mêmes éléments de base, ce qui lui permettra de se former auprès de collègues vivant les mêmes préoccupations, de prendre connaissance des résultats obtenus dans d’autres projets, et d’enrichir le système de S&E. Il a pour mandat:

- de conseiller et former les intermédiaires à la gestion de l’information pour axer leurs activités sur l’atteinte d’une performance tant au niveau de l’exécution que de l’impact développemental visé.
- de superviser la mise en œuvre du système d’information, en vérifiant sur le terrain, par échantillonnage, la qualité des données, des analyses et des divers outils utilisés pour assurer la collecte, l’analyse et la circulation de l’information.
- d’animer le processus de développement du système de S&E : harmonisation progressive des unités de mesures identifiées par les communautés pour chacun des indicateurs de référence, définition d’une nomenclature commune avec le système de comptabilité analytique, identification des données les plus pertinentes et des analyses les plus utiles pour la décision des acteurs; réconciliation des données issues du terrain avec les données provenant des statistiques nationales et des études scientifiques.

Les types d’activités que l’agent de S&E est appelé à réaliser sont:

1. préparation de matériel didactique en S&E
2. formation des partenaires,
3. organisation, animation participation de séminaire d’analyse et circulation d’information au niveau local, régional, national
4. mission de supervision de la mise en œuvre du système de S&E sur le terrain
5. rédaction des rapports trimestriel et annuel, et du Programme de travail annuel du PAIB
6. administration de la base de donnée
7. gestion du centre de documentation du PAIB
8. développement de ses propres capacités enS&E (informatique, S&E)
Methodologie Pour L'analyse Economique Et Financiere Des Sous Projets

La méthode la plus appropriée et la plus utilisée pour l’analyses des sous-projets est celle qui repose sur le taux de rentabilité interne (TRI) des projets. Cette rentabilité économique, lorsqu’elle est mesurable, doit être le critère financier fondamental pour le choix des opérations à proposer. Lorsqu’il est impossible de la mesurer, d’autres indicateurs peuvent permettre de faciliter le choix (les critères sociaux ou socio-économiques).

Méthode de calcul du VNA (Valeur Nette Actualisée) et du TRI (Taux de Rentabilité Interne)

Signification économique :

- La Valeur Nette Actualisée (VNA) est la somme de tous les flux annuels actualisés du projet, c'est-à-dire les bénéfices actualisés du projet moins les coûts actualisés du projet.

- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) est le taux d'intérêt de l'argent investi dans un projet donné.

Les étapes de calcul

Etape 1 : l'évaluation des coûts et avantages économiques générés par le projet:
Dans la pratique, on est souvent ramené à deux options : situation avec projet et situation sans projet. Pour chaque cas, on quantifie les coûts, bénéfices et les flux par année, pendant la durée du projet. Ce qui nous permet d’écrire :

\[
\text{Coût du projet} = \text{Coût avec projet} - \text{Coût sans projet}
\]
\[
\text{Bénéfice du projet} = \text{Bénéfice avec projet} - \text{Bénéfice sans projet}
\]
\[
\text{Flux annuel du projet} = \text{Bénéfice du projet} - \text{Coût du projet}
\]

Les coûts de la situation sans projet sont souvent nuls. Par contre les avantages économiques générés par un projet sont à la fois les économies réalisées par rapport à la situation avec et sans projet.

Coûts du projet: Les estimations des coûts des projets sont souvent basées sur des ratios tirés à partir d’une expérience récente sur le terrain (moyenne des appels d’offres récents pour le même type de projet) ou (la somme des produits ‘prix unitaire * quantité’) si ceux si sont disponibles et actualisés. A cela on ajoute en général une "provision pour imprévus physiques" de l'ordre de 10 % et les coûts d'entretien des ouvrages réalisés : généralement de l'ordre de (1% par an) par rapport au coût du projet.
Bénédices du projet: L'évaluation des bénéfices économiques générés par un projet sont: (i) soit des recettes directes; (ii) soit des dépenses évitées par rapport à la situation sans projet.

Etape 2: Actualisation: La valeur d'un montant aujourd'hui n'est pas forcément sa valeur dans 3 ou 10 années futures. En effet, les gains futurs d'une opération sont dépréciés par rapport aux coûts présents. Le taux de conversion est appelé taux d'actualisation, qui est le taux qui donne la valeur actuelle d'une somme future.

Dans le cadre des projets financés par la Banque Mondiale, un taux intersectoriel de rentabilité minimum est souvent indiqué. Ce taux dans les pays d'Afrique Sahélienne, est de l'ordre de 10%. Ce taux ne doit pas être confondu avec l'inflation : il ne traduit pas seulement une dépréciation de la monnaie, mais surtout une préférence pour l'argent présent par rapport à l'argent futur.

Intérêt économique d'une opération: Un projet est intéressant économiquement si les bénéfices actualisés qu'il génère sont plus importants que ses coûts actualisés. Cette définition appelle les remarques suivantes:

- pour la majorité des investissements, les coûts sont mesurés aujourd'hui et les bénéfices dans le futur. La détermination de l'intérêt économique et l'actualisation sont donc liées. C'est ainsi que l'actualisation apparaît comme un outil permettant de mesurer l'intérêt économique.
- L'intérêt économique d'une opération dépend à la fois des flux économiques qu'elle génère et du taux d'actualisation choisi.

Pour mieux comprendre ces aspects l'exemple suivant illustre bien l'importance du taux d'actualisation et son effet sur l'investissement initial dans le temps:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Flux</th>
<th>Années</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>F(1)</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>F(5)</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>F(10)</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>F(15)</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>F(20)</td>
<td>16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nous constatons que 100 F aujourd'hui sera dans 5 ans 68 F et dans 20 ans 16 F, et inversement pour avoir 100 dans 5 ans ou 20 il faut investir aujourd'hui 146 F ou 612 F respectivement pour 5 et 20.
Etape 3. Calcul des indicateurs VNA et TRI

Valeur Nette Actualisée (VNA): formule d'actualisation: Soient \( f(0), f(2), \ldots, f(n) \) des flux (positifs ou négatifs) correspondants aux années 0, 1, 2,\ldots, n. Soit \( i \) le taux d'actualisation.

Alors : \[ VNA(i, f(k)) = \frac{f(k)}{(1+i)^k} \]  \hspace{1cm} (1)

C'est la valeur nette actualisée (VNA) du flux de l'année \( k \), c'est-à-dire la valeur aujourd'hui, en monnaie d'aujourd'hui, du flux de l'année \( k \).

On en déduit, par simple sommation des flux actualisés que :

\[ VNA(i, f(0), \ldots, f(n)) = \text{Somme} \left( \frac{f(k)}{(1+i)^k} \right) \]  \hspace{1cm} (2)

Donc c'est la somme de tous les flux annuels actualisés du projet, c'est-à-dire les bénéfices actualisés du projet moins les coûts actualisés du projet.

Exemple simple d'un projet \( P \):
- Investissement initial : 100 M FCFA
- Bénéfices du projet : 60 la première année, 56 la deuxième année.
- Taux d'actualisation choisi : 10 %.
- les bénéfices actualisés du projet sont donc : 60 la première année, 51 la deuxième année (56 / 1.10);
  ce qui donne un total : 60 + 51 = 111 M FCFA
- La Valeur nette actualisée (VAN) est donc \( = 111 - 100 = 11 \) M FCFA

L'investissement est remboursé et rapporte un supplément de 11 M FCFA.

Taux de rentabilité Interne TRI: Soient \( f(0), f(1), f(2), \ldots, f(n) \) des flux positifs ou négatifs correspondants aux années 0, 1, 2,\ldots, n. Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) associé à ces flux est le taux d'actualisation qui vérifie:

\[ VNA(\text{TRI}, f(0), f(1), \ldots, f(n)) = 0 \]

Exemple :
J'investis 100 Millions de francs (aujourd'hui) dans l'achat d'une maison. Au bout d'un an je revends la maison.
(i) si je la revends 120 Millions de francs (année 1), mes flux sont :
\( f(0) = -100 \) (je dépense 100 MF), et la deuxième année \( f(1) = +120 \) (je reçois 120 MF)

Le TRI est donc le taux qui annule la fonction VNA (valeur nette actualisée) donné par :

\[ VAN(\text{TRI}, f(0), f(1)) = -100 + 120/(1 + \text{TRI}) = 0, \text{ soit: TRI} = (120-100)/100 = 20\% \]
Le TRI de l’opération est donc 20%, ce qui signifie que l’opération me rapporte 20%.

(ii) si je la revends 105 Millions de francs (année 1),

de la même façon : \( \text{VAN (TRI, f(0), f(1)) = -100 +105/(1+TRI) = 0. et : TRI = (105-100)/100 = 5\%} \)

De façon générale : Une opération est rentable seulement si son TRI est supérieur au taux d'actualisation.

Typologie des projets à financer dans le cadre du PAIB

Conformément aux objectifs du projet, il a été proposé, en plus des actions de formation et de sensibilisation, de concentrer le programme de lutte contre la pauvreté autours des axes principaux comme :

Les écoles de base : La construction, l'extension ou la réhabilitation de salles de classe, bureau et bloc de latrines scolaires. La fourniture des équipements nécessaires pour assurer la scolarisation des enfants et les cours d'alphabetisation au niveau des villages.

Les centres de santé : La construction, l'extension ou la réhabilitation et équipement de centres de santé primaire et bloc de latrines publiques.

Les puits : l'approvisionnement en eau potable en creusant des puits ou par la réalisation des forages équipés ou par des pompes manuelles.

Les pistes rurales : l'aménagement des pistes rurales pour désenclaver les villages et améliorer l'activité commerciale et agricole.

Les micro-barrages : Dans le but d'assurer une sécurité alimentaire et lutter contre la faim, des petites retenues d'eau, des ouvrages anti-érosifs et des aménagements de plaines seront réalisés.

HYPOTHÈSES DE CALCUL POUR LES INDICATEURS (TRI, VNA)

Ce chapitre présente pour des cas typiques de sous-projets: (i) une liste des avantages attendus; (ii) la quantification des avantages économiques si possible (à l'exception des projets sociaux); (iii) le calcul des indicateurs économiques (TRI et VNA) à partir des données chiffrées.
ETUDES DE CAS :

Réhabilitation un bâtiment à usage collectif (Salle de classe ou Centre de santé)

Un bâtiment est dégradé. Sa durée de vie avant l’effondrement est estimée à 5 ans. Le bénéficiaire se demande s’il doit procéder ou non à une réhabilitation.

Le prix de la construction d’un bâtiment neuf similaire s’élève à : 10 M FCFA.
Le montant des travaux de réhabilitation est estimé à : 3 M FCFA.

Les frais d’entretien sont de l’ordre de 1% par an.

Les deux options sont donc les suivantes:
(i) réhabilitation et entretien annuel du bâtiment; et
(ii) Pas de travaux effectués, puis reconstruction dans 5 ans, lorsque le bâtiment sera inutilisable.

Analyse des bénéfices et des coûts engendrés par chaque option :

(i) réhabilitation et entretien annuel du bâtiment : les coûts sont 3 M FCFA pour la réhabilitation, et 0.1 MFCFA par an pour l’entretien. Il n’a pas de revenus directs.

(ii) pas de travaux : le coût est celui de la reconstruction de d’un bâtiment neuf : 10 M FCFA dans 5 ans. Ce coût est évité si les travaux sont effectués. Ainsi, le coût de la reconstruction évitée apparaît comme un gain dans notre analyse.

Il est impossible de comparer ce gain exprimé en monnaie future au coût exprimé en monnaie présente sans tenir compte de l’actualisation. Le calcul du TRI est présenté dans le tableau 1 en annexe.

Construction d’un bâtiment neuf à usage collectif (Salle de classe ou Centre de santé)

Contrairement au cas de la réhabilitation, les constructions neuves des bâtiments sociaux n’a pas de justification économiques directe, malgré l’intérêt socio-économique indéniable. Dans ces cas on se contente généralement du respect des critères socio-économiques et de la politique sectorielle en la matière.

Pour le cas d’une école, nous avons les critères socio-économiques suivants: taux de scolarisation, taux de scolarisation des filles, taux d’alphabétisme. Un exemple typique serait de construire une école de 3 Salles de classe, 1 bureau et 1 bloc latrine.

- Coût globale du projet : 46.591.585 FCFA
- No. de ménages ayant un membre non alphabétisé : 200
- No. d’enfants à scolariser : 120 (40 élève par classe)
- Taux de filles à scolariser : 60 %
- Ratio élèves/maitre : 40
Micro-barrage et aménagement de plaines

Ces opérations sont en général très rentables, du fait que l'activité agricole est la principale source de revenu pour les villageois. Les avantages sont essentiellement l'augmentation de la production agricoles au niveau des ménages. (Dans les 3 cas suivants, les estimations dans les calculs suivants ont été utilisées pour la phase pilote.)

Micro-barrage

Hypothèses de calcul
(i) Le coût du barrage est de : 14.459.710 FCFA (dont travaux : 5.013.602)
(ii) Le coût annuel de l'entretien est estimé à : 5% du coût projet,
(iii) Le nombre de ménages concernés : 200
(iv) Augmentation de revenu annuelle estimée par ménage : 130.000 F CFA.

Espace rizicole

Hypothèses de calcul
(i) Le coût du barrage est de : 17.048.167 FCFA (dont travaux : 7.253.884)
(ii) Le coût annuel de l'entretien est estimé à : 5% du coût projet,
(iii) Le nombre de ménages concernés : 60
(iv) Augmentation de revenu annuelle estimée par ménage : 58.800 F CFA.

Périmètre

Hypothèses de calcul
(i) Le coût du barrage est de : 18.661.408 FCFA (dont travaux : 6.935.000)
(ii) Le coût annuel de l'entretien est estimé à : 5% du coût projet,
(iii) Le nombre de ménages concernés : 48
(iv) Augmentation de revenu annuelle estimée par ménage : 143.000 F CFA.

Pour ces trois cas, les calculs sont présentés dans le tableau 2 en annexe.

OUTIL INFORMATIQUE UTILISE :

Les tableurs (Lotus, EXCEL, etc.) constituent un outil particulièrement adapté, et d'utilisation facile pour le calcul et l'actualisation des flux. Les fonctions économiques nécessaires (VNA et TRI) sont incluses dans la plupart de ces logiciels. Dans notre cas nous avons utilisé EXCEL 5 pour effectuer les calculs.
### Tableau 1: Réhabilitation d’une salle de classe

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>année</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Situation avec projet</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût des travaux</td>
<td>MF CFA</td>
<td></td>
<td>-3.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût de l'entretien</td>
<td>MF CFA</td>
<td></td>
<td></td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Situation sans projet</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût de la construction neuve</td>
<td>MF CFA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-10.00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cash flow</td>
<td>MF CFA</td>
<td></td>
<td>-3.00</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>9.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td>25%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur Nette actualisée</td>
<td>MF CFA</td>
<td>2.57</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Coût du projet</td>
<td>86%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sensibilité 1</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Augmentation du coût des travaux</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Surcoût de la réhabilitation</td>
<td></td>
<td>-0.60</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cash flow</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-3.60</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>9.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td>21%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA</td>
<td>MF CFA</td>
<td>2.03</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Coût du projet</td>
<td>56%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sensibilité 2</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Durée de vie du bâtiment plus longue (10 ans)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cash flow</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-3.00</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.10</td>
<td>9.90</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td>11%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA</td>
<td>MF CFA</td>
<td>0.22</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Coût du projet</td>
<td>7%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tableau 2: Construction d'un micro-barrage à Yawakanda

<table>
<thead>
<tr>
<th>Durée d'amortissement</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Coûts du projet</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût du projet</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-15.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût de l'entretien (5%)</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
<td>-0.75</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avantages</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Augmentation de la production</td>
<td>MF CFA</td>
<td>26</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
<td>26.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur Nette actualisée</td>
<td>MF CFA</td>
<td>73.38</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Côté du projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Espace rizicole de Boro

<table>
<thead>
<tr>
<th>Durée d'amortissement</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Coûts du projet</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût du projet</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-17.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût de l'entretien (5%)</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
<td>-0.85</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avantages</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Augmentation de la production</td>
<td>MF CFA</td>
<td>3.528</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
<td>3.53</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Cash flow</strong></td>
<td>MF CFA</td>
<td>-17.00</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
<td>2.68</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur Nette actualisée</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-0.50</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Côté du projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. Périmètre de Boumbam

<table>
<thead>
<tr>
<th>Durée d'amortissement</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Coûts du projet</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût du projet</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-19.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coût de l'entretien (5%)</td>
<td>MF CFA</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
<td>-0.95</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avantages</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Cash flow</strong></td>
<td>MF CFA</td>
<td>-19.00</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
<td>5.91</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TRI</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taux d'actualisation</td>
<td>10%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Valeur Nette actualisée</td>
<td>MF CFA</td>
<td>11.41</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VNA/Côté du projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### PROJET DE PLAN DE PASSATION DES MARCHES 1998-1999
**(Ordre chronologique en fonction de la date de transmission du dossier à l'IDA)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Nature du Marché</th>
<th>F.I.</th>
<th>Estim. des Montants US$</th>
<th>Méthode de Passation des marchés</th>
<th>No D.A.O.</th>
<th>Date de transmission DAO à l'IDA</th>
<th>Date de lancement de l'A.O.</th>
<th>Date limite de remise des offres</th>
<th>Date de transmis. de la proposition d'attribution</th>
<th>Date de signature du contrat</th>
<th>Date de fin d'exécution du contrat</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 1  | Recrutement de l'auditeur des comptes  
a) exercices 1995-96-97  
b) exercices 98-99 | PPF  
F.I | 4 842  
39 300 | Consultation restreinte ³ | NA | 07/08/97  
NA | 10/09/97  
NA | 03/10/97  
NA | 02/12/97  
15/02/98 | 25/02/98  
28/02/98 | dec-99  
99 |
| 2  | Equipement de la Cellule de Préparation | TF | 70 175 | AON | 97/01/01/PAIB | 17/11/97 | 30/12/97 | 02/02/98 | 15/02/98 | mars-98  
mai-98 |
| 3  | Recensement (DNSI)  
(Remboursement salaires enquêteur) | F.I | 1 300 000 | gré à gré | -- | -- | -- | 10/02/98 | 25/02/98  
25/05/98 |
| 4  | Ciblage de la première zone de la seconde région d'intervention (DNSI) | F.I | 5 500 | gré à gré | -- | -- | -- | -- | 15/02/98 | 30/04/98 |
| 5  | Reconduction des MOD pour la 2ème génération de sous projets dans les 10 villages pilotes | F.I | 147 000 | gré à gré ⁴ | -- | 28/02/98 | -- | -- | 31/03/98 | 28/02/98 |
| 6  | Reconduction des sous-contrats MO  
-- contrôle travaux  
-- études techniques | F.I | 118 000  
16 000 | gré à gré ⁵ | -- | 28/02/98 | -- | -- | -- | 06/04/98  
dec-98 |
| 7  | Recond. s-cont. ONG-DC | F.I | 189 000 | gré à gré ⁶ | -- | 28/02/98 | -- | -- | -- | 06/04/98  
28/02/98 |

³ Même auditeur que pour l'exercice 97 aux mêmes conditions financières.

⁴ Choix des MOD et exécutants déjà recrutés pour la 1ère génération.
<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Nature du Marché</th>
<th>F.I</th>
<th>Estim. des Montants US$</th>
<th>Méthode de Passation des marchés</th>
<th>No D.A.O.</th>
<th>Date de transmission DAO à l'IDA</th>
<th>Date de lancement de l'A.O.</th>
<th>Date limite de remise des offres</th>
<th>Date de transmis. de la proposition d'attribution</th>
<th>Date de signature du contrat</th>
<th>Date de fin d'exécution du contrat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8</td>
<td>Amélioration du système de suivi-évaluation (consultant individuel)</td>
<td>F.1</td>
<td>3 000</td>
<td>Comp-raison C.Vs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>15/04/98</td>
<td>15/05/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Études programmes biennuels (ODHD)</td>
<td>F.1</td>
<td>18 000</td>
<td>Comp-raison C.Vs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/04/98</td>
<td>30/06/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Elaboration du rapport annuel (DHD)</td>
<td>F.1</td>
<td>20 000</td>
<td>Comp-raison C.Vs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>30/04/98</td>
<td>15/08/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Reconduction des sous-contrat entreprises de travaux</td>
<td>F.1</td>
<td>1 029 000</td>
<td>gré à gré</td>
<td>28/02/98</td>
<td>15/04/98</td>
<td>15/05/98</td>
<td>01/05/98</td>
<td>08/05/98</td>
<td>29/11/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Informatisation Système de suivi-évaluation (PGRN)</td>
<td>IDA</td>
<td>1 000</td>
<td>gré à gré</td>
<td></td>
<td>23/02/98</td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/05/98</td>
<td>08/05/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Honoraires organisation seminaire (firme)</td>
<td>IDA</td>
<td>10 000</td>
<td>Consultation restreinte</td>
<td>15/03/98</td>
<td>30/03/98</td>
<td>20/04/98</td>
<td>04/05/98</td>
<td>01/06/98</td>
<td>01/07/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Aménagement des bureaux</td>
<td>IDA</td>
<td>14 035</td>
<td>cotation</td>
<td></td>
<td>16/04/98</td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/06/98</td>
<td>31/08/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Equipement (véhicules)</td>
<td>IDA</td>
<td>99 000</td>
<td>AON</td>
<td>15/04/98</td>
<td>21/05/98</td>
<td></td>
<td></td>
<td>15/06/98</td>
<td>dec-98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Contrat spots radio avec radios locales</td>
<td>IDA</td>
<td>3 000</td>
<td>gré à gré</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>05/06/98</td>
<td>05/05/99</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Marché de clientèle avec des imprimeurs pour l'impression des bulletins d'information</td>
<td>IDA</td>
<td>4 000 par an</td>
<td>cotation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>05/06/98</td>
<td>05/05/99</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Enquêtes participatives (firme)</td>
<td>IDA</td>
<td>29 000</td>
<td>Consultation restreinte</td>
<td>15/05/98</td>
<td>15/06/98</td>
<td>01/09/98</td>
<td>15/1/98</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Honoraires organisation seminaire (firme)</td>
<td>IDA</td>
<td>15 000</td>
<td>Consultation restreinte</td>
<td>15/06/98</td>
<td>30/06/98</td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/09/98</td>
<td>15/1/98</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No</td>
<td>Nature du Marché</td>
<td>F.I.</td>
<td>Estim. des Montants USS</td>
<td>Méthode de Passation des marchés</td>
<td>No D.A. O.</td>
<td>Date de transmission DAO à l'IDA</td>
<td>Date de lancement de l'A.O.</td>
<td>Date limite de remise des offres</td>
<td>Date de transmis. de la proposition d'attribution</td>
<td>Date de signature du contrat</td>
<td>Date de fin d'exécution du contrat</td>
</tr>
<tr>
<td>----</td>
<td>------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>--------------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-- Passation de marchés</td>
<td></td>
<td></td>
<td>à même choix que pour 98</td>
<td></td>
<td>NA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/06/99</td>
<td>01/07/99</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-- Comptabilité de projet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/06/99</td>
<td>01/07/99</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Ciblage de la 3e région d'intervention (DNSI)</td>
<td>IDA</td>
<td>5 500</td>
<td>gré à gré</td>
<td></td>
<td>01/01/99</td>
<td>21/01/99</td>
<td>21/02/99</td>
<td>28/02/99</td>
<td>15/03/99</td>
<td>oct-2000</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Enquête ménages (DNCI)</td>
<td></td>
<td>gré à gré</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>15/02/99</td>
<td>15/08/99</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Recrutement des MOD (environ 3)</td>
<td>IDA</td>
<td>226 000</td>
<td>AON</td>
<td>01/1/99</td>
<td>21/01/99</td>
<td>21/02/99</td>
<td>28/02/99</td>
<td>15/03/99</td>
<td>15/03/99</td>
<td>oct-2000</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Études programmes bisannuels (ODHD)</td>
<td>F.I</td>
<td>18 000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/04/99</td>
<td>30/06/99</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Elaboration du rapport annuel (DHD)</td>
<td>F.I</td>
<td>20 000</td>
<td>Comparaison C.Vs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>30/04/99</td>
<td>15/08/99</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Amélioration du système de suivi-évaluation (consultant individuel)</td>
<td>IDA</td>
<td>3 000</td>
<td>Comparaison C.Vs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>01/05/99</td>
<td>31/05/99</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Sous contrats ONG-DC</td>
<td>IDA</td>
<td>311 000(^5)</td>
<td>cotation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>06/05/99</td>
<td>28/02/2001</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Contrat spots radio avec radios nationales et locales</td>
<td>IDA</td>
<td>4 000</td>
<td>gré à gré</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>05/06/99</td>
<td>05/05/2000</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Marché de clientèle pour l'impression des bulletins d'information</td>
<td>IDA</td>
<td>1 000</td>
<td>cotation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>05/06/99</td>
<td>05/05/2000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| 29| Sous contrats MO -- contrôle travaux -- études techniques | IDA  | 181 000
25 000              | AON                             |           | 15/03/99                        | 01/04/99     | 01/05/99                        | 01/06/99                            | 21/06/99                         | mars-2000                       |
| 30| Enquêtes participatives (firms) -- enquêtes CAP -- études | IDA  | 60 000
30 000              | Consultation restreinte         |           | 21/05/99                        | 07/06/99     | 07/07/99                        | 22/07/99                            | 30/08/99                         | 30/11/99                         |
| 31| Sous-contrats Entreprises de |       |                        |                                 |           |                                 |                             |                                 |                                      |                                 |                                 |

\(^{5}\) Total de tous les sous-contrats, dont le nombre est estimé à environ 10.
<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Nature du Marché</th>
<th>F.I</th>
<th>Estim. des Montants US$</th>
<th>Méthode de Passation des marchés</th>
<th>No D.A. O.</th>
<th>Date de transmission DAO à l'IDA</th>
<th>Date de lancement de l'A.O.</th>
<th>Date limite de remise des offres</th>
<th>Date de transmis. de la proposition d'attribution</th>
<th>Date de signature du contrat</th>
<th>Date de fin d'execution du contrat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>travaux avec MOD --infrastructures 1 584 000 100 000 AON cotation 6 01/06/99 15/06/99 15/07/99 30/07/99 15/08/99 01/03/2000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>équipements</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td>4 409 561</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6 Environ 10 contrats
List Of Documents In Project Files

*Stratégie et Programme de la Banque mondiale pour réduire la Pauvreté et la Faim au Mali*, Banque mondiale, juin 1996

*Situation de la Faim au Mali - Rapport définitif* - Dr. Ngolo Trapré, M. Namory Traoré et Mme. Fatimata Ouattara - Décembre 1994


*Rapport de synthèse générale de l’atelier tripartite Gouvernement - ONG - Banque mondiale*, Mai 1995


Rapport de Synthèse des ateliers de la première journée, Juin 1995


*Enquête pilote sur la lutte contre la faim dans la région de Mopti*, AMRAD en collaboration avec HDS - Août/Septembre 1995


*Enquêtes participatives approfondies dans les cercles de Téénenkou et Youwarou* (rapport d’Exécution) - Michel Diawara, Sambala Sidibe, Djoumé Sylla - Juin 1996

*Enquêtes participatives dans les cercles de Téénenkou et Youwarou* (rapport de mise en place des comités de gestion des villages) - Michel Diawara, Sambala Sidibé, Djoumé Sylla - Juin 1996

Candidature pour le rôle d’intermédiaires et/ou d’exécutants pour la phase pilote - Région de Mopti


*Ciblage des Cercles, Arrondissements et Village, Région de Mopti, 1997*
MAP SECTION
The boundaries, colors, denominations and any other information shown on this map do not imply, on the part of The World Bank Group, any judgment on the legal status of any territory, or any endorsement or acceptance of such boundaries.