



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Sigles et acronymes

AGB	Association de Groupements de Base
AGR	Activité Génératrice de Revenus
APIMF	Association Professionnelle des IMF
AZ	Ancienne Zone
BAD	Banque Africaine de Développement
BDD	Base de données
BDS	Business Development Services (= SADE)
BP	Business plan
BPE	Bilan Plan d'Entreprise
CA	Chiffre d'affaires
CAE	Crédit avec éducation
CAR	Chambre d'Agriculture Régionale
CAPAG	Centre d'affaires polyvalent et d'accueil des groupements
CCI	Chambre de Commerce et de l'Industrie
CCIR	Chambre de Commerce et de l'Industrie Régionale
CCS	Crédit à Caution Solidaire
CDDT	Centre de Démonstration et de Diffusion des Technologies
CE	Conseiller d'Entreprise
CECAM	Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CGAP	Consulting Group to Assist the Poor (Portail Microfinance de la Banque Mondiale)
CIC	Comité Interministériel de Concertation
CIP	Conseiller en Insertion Professionnelle
CIPE	Centre d'Information Pour les Entreprises
CITE	Centre d'Information Technico-Economique
CM	Commune
CM	Caisse Mixte
CNFI	Comité National de la Finance Inclusive
CNMF	Coordination Nationale de la Microfinance
CNP	Comité National de Pilotage
COSOP	Country Strategic Opportunities Paper
CPM	Country Program Manager
CR	Coordonnateur Régional
CRA	Coordonnateur régional Analamanga
CRH	Coordonnateur régional Haute Matsiatra
CRP	Comité Régional de Pilotage
CRP	Crédit Rural de Proximité
CRS	Coordonnateur régional Sofia
CRS	Christian Relief Service (IMF)
CSA	Centre de Services Agricoles

CTOP	Comité technique pour l'Orientation du Programme
CVA	Chaîne de valeur
DAC	Dispositif d'Appui à la Commercialisation
DAPP	Direction d'Appui à la Professionnalisation des Producteurs
DDP	Direction de la Dette Publique
DGR	Direction du Génie Rural
DIP	Diagnostic Participatif
DPP	Dialogue Public/Privé
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DT	Document de Travail
EPM	Enquête Permanente auprès des Ménages
EPN	Equipe PROSPERER Nationale
EPP	Evaluation Programme /pays
EPR	Equipe PROSPERER Régionale
FA	Financement Additionnel
FAE	Fonds d'Appui à l'entrepreneuriat
FAI	Fonds d'Appui Institutionnel
FAO	Food and Agriculture Organisation
FAPEX	Fonds d'Assurance sur Perte d'Exploitation
FCCI	Fédération des Chambres de Commerce et de l'Industrie
FCCIM	Fédération des Chambres de Commerce et de l'Industrie de Madagascar
FCM	Fonds de cautionnement mutuel
FENU/UNCDF	Fonds d'Equipement des Nations Unies/<i>United Nations Capital Development Fund</i>
FER	Fonds d'Entretien Routier
FFCP	Fonds de Financement à Coûts Partagés
FI	Fédération Interprofessionnelle
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIR	Facilité d'Investissement Rural
FPR	Facilité de Partage des Risques
GdM	Gouvernement de Madagascar
GTDR	Groupe de Travail du Développement Rural
GUMS	Guichet Unique Multi-Services
GVEC	Groupement Villageois d'Entraide Communautaire
GCV	Grenier Commun Villageois
IEM	Initiatives pour l'Emergence de Madagascar
IFC	International Finance Corporation
ITC	International Trade Centre
IMF	Institution de Micro Finance
LT	Long Terme
MAP	Madagascar Action Plan
MGA	Francs Malgache (Ariary)

MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MER	Micro Entreprise Rurale
MICA	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MT	Moyen Terme
NZ	Nouvelle Zone
OFID	Fonds de l'OPEP pour le développement international
OM	Opérateur de Marché
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs ou Organisation Paysanne
OPR	Organisation Paysanne/Professionnelle Régionale
OPEA	Opération Promotion Entreprises Agricoles
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
OTIV	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola</i> <i>Collecte d'épargne pour l'octroi de crédit</i>
PAFIM	Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar
PAMF	Première Agence de Micro Finance (Aga Khan)
PATAS	Pérennisation des Acquis, des Transferts, des Avoirs et des Savoirs
PCAF	Plateforme de Concertation et d'Appui Filières
PDMT	Plan de Développement à Moyen Terme
PEM	Plan Emergence de Madagascar
PER	Petites Entreprises Rurales
PME	Petites et moyennes entreprises
PND	Programme National de développement
PNUD	Programme des nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public Privé
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles des Micros - Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSE	Prestataires de Services Externes
PSAEP	Programme sectoriel Agriculture, Elevage et Pêche
PSR	Project Status Report
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RIMS	Result-oriented and Impact Management System
RMP	Revue à Mi-Parcours
RPE	Rapport de Préévaluation
RPI	Ressources Propres Internes
RPM	Responsable passation de Marché
RSE	Responsable Suivi-Evaluation
RTR	Responsable Technique Régional
SAF	Service d'Appui Filières
SAM	Service d'Appui MER

SADE	Services d'Appui en Développement des Entreprises
SDE	Services en Développement des Entreprises
SE	Suivi Evaluation
SNDcoop	Stratégie Nationale de développement des Coopératives
SNFI	Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (2013/2017)
SSE	Système Suivi Evaluation
SYGRI	Système de Gestion des Résultats de l'Impact

A. Aperçu du projet

Région:	Afrique orientale et australe	Niveau de risque du projet:	Pas à risque
Pays:	Madagascar	Catégorie environnementale et sociale:	B
Nom du projet:	Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies	Classification du risque climatique (PESEC):	Pas encore disponible
N° du projet:	1100001401	Institution chargée de l'exécution:	Ministry of Agriculture and Livestock
Type de projet:	Développement Agricole	Institution chargée de la mise en oeuvre:	Pas encore disponible
Chargé de Programme Pays:	Ibrahima Bamba		
Coordonnateur du projet:	Monsieur Vladmir Ratsimandresy		
Zone du projet:	9 Régions: Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany et les 4 nouvelles: Analanjirofo, Atsinanana, Boeny et Bongolava		

Date d'approbation:	13/12/2007	Date de réception du dernier rapport d'audit:	22/04/2020
Date de signature:	18/12/2007	Date de la dernière mission de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	23/07/2019
Date d'entrée en vigueur:	28/04/2008		
Date d'éligibilité aux décaissements:	28/04/2008	Nombre de missions de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	22
Date du premier décaissement:	20/05/2008	Nombre de prolongations:	2
Date de la revue à mi-parcours:	21/11/2011	Délai d'entrée en vigueur:	4 mois
Date d'achèvement prévue:	30/06/2015		
Date d'achèvement actuelle:	31/12/2021		
Clôture financière:	Pas encore disponible		

Financement total du projet

Répartition du financement FIDA	IFAD	\$11,032,617
	IFAD	\$16,997,082
	IFAD	\$17,719,515
	East and Southern Africa Division	\$287,572
Répartition du financement national	National Government (add 2)	\$3,476,687
	National Government	\$4,509,977
	National Government (add)	\$3,201,526
	Beneficiaries	\$2,209,344
	Beneficiaries additional financing	\$1,836,165
	Beneficiaries additional financing 2	\$980,952
Répartition du cofinancement	OPEC Fund for International Development	\$4,971,582
	United Nations Capital Development Fund	\$606,471
Financement total du projet:		\$67,829,490

Mission en cours

Dates de mission: 08-23 July 2019

Jours sur le terrain: 9 days

Composition de la mission: Mr Ibrahima Bamba CPM, Chef de mission; Mr Pierre-Yves LEGAL, Agronome, spécialiste en chaîne de valeurs, Consultant principal, Chargé de la coordination technique; Monsieur Lazare HOUTON, Expert TCIA de la FAO; Monsieur Fabien RANDRIAMBOLOLONA, Agronome; Madame Rachel SENN, CPO/FIDA; Monsieur Ndriana RAHAGA, Coordonnateur de la CAPFIDA; Monsieur Jean Baptiste HAKIZIMANA, Consultant en Gestion Financière; Monsieur Hery RAHAINGO, Contrôleur Interne CAPFIDA

Lieux visités: Régions Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Analanjirifo, Atsinanana

B. Évaluation d'ensemble

Indicateur clé #1	Ø	Note	Indicateur clé #2	Ø	Note
Probabilité d'atteindre l'objectif de développement		4.52	Évaluation de la performance globale de l'exécution		4.18

Efficacité en matière de développement	5	Gestion du projet	4
Efficacité	4	Qualité de la gestion du projet	5
Ciblage et portée	5	Gestion des savoirs	4
Égalité des sexes et participation des femmes	5	Utilisation optimale des ressources	4
Productivité agricole	5	Cohérence entre le PTBA et les activités menées	4
Nutrition	4	Performance du système de suivi-évaluation	4
Adaptation aux changements climatiques	4	Exigences des normes sociales, environnementales et climatiques	

Durabilité et transposition à plus grande échelle	5	Gestion et exécution financière	4
Institutions et participation à l'élaboration des politiques	6	Taux de décaissement acceptable	4
Établissement de partenariats	5	Qualité de la gestion financière	5
Capital humain et social et autonomisation	4	Qualité et ponctualité des audits	4
Qualité de l'engagement et retour d'information du groupe cible du projet		Fonds de contrepartie	3
Adaptabilité des prestataires de services	4	Conformité avec les clauses des prêts	5
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	4	Passation des marchés	4
Stratégie de retrait	4		
Potentiel de reproduction à plus grande échelle	5		

Pertinence	5
-------------------	----------

C. Objectifs de la mission et principales conclusions

Contexte et objectif principal de la mission

La dixième mission conjointe de supervision du programme par le FIDA et le Gouvernement de Madagascar s'est déroulée à Madagascar du 7 au 24 juillet 2019. Cette mission étant réalisée à mi-parcours du second financement additionnel de PROSPERER signé en décembre 2015, et à 30 mois de l'achèvement du projet, sa portée ne se limitera pas à l'appréciation des réalisations mais analysera en profondeur la durabilité des mécanismes développés par le projet ainsi que la durabilité des impacts, après l'achèvement du projet.

La mission avait pour objectif de (i) passer en revue l'exécution technique et financière du programme et des recommandations de la dernière mission de supervision et (ii) d'apprécier la pérennisation des acquis, la durabilité des résultats du projet afin de mieux orienter sa mise en œuvre jusqu'à l'achèvement. Elle a fait notamment le point sur: (i) sur les perspectives d'atteinte des objectifs de développement, la pertinence et l'efficacité de la stratégie de désengagement du projet et de durabilité des résultats et acquis; (ii) la mise en œuvre de PROSPERER depuis son démarrage, en particulier depuis l'entrée en vigueur du second financement additionnel; (iii) les investissements en faveur de la mise en place d'un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales; (iv) la contribution du projet à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux MER (v) la soutenabilité de l'accès des MER aux services commerciaux et financiers; (vi) le système de suivi-évaluation, (vii) la stratégie de capitalisation des initiatives, la mise à l'échelle des innovations et de transfert des avoirs et des savoirs; (viii) l'organisation actuelle de l'Unité de Coordination du Programme et la qualité de la gestion administrative et financière. La mission a également fait le point sur les principaux problèmes et les contraintes rencontrés dans les domaines techniques, financiers et de coordination et apporté les recommandations idoines en vue de la pérennisation des acquis à l'achèvement du projet.

A Antananarivo, la mission a été reçue le 8 juillet par M. TILAHY Désiré Gabriel, Secrétaire Général du MAEP. Elle a tenu une séance de travail avec l'EPN, la DDP, le MPAE au cours de laquelle la mission a pris connaissance de l'état d'avancement du Programme. Elle a rencontré M. Bernardin Ramiandrisoa Directeur Général de la FFCIM et les membres de son équipe. Du 8 au 17 juillet, la mission a visité les régions d'Antsinanana et de Haute Matsiatra, Anamalanga et Itasy. Elle y a rencontré les membres des équipes régionales, les principaux partenaires du Programme et un échantillon de bénéficiaires (couples OP/OM, MER et jeunes) et de fournisseurs de services. Au terme de la mission, une réunion de synthèse a eu lieu au siège de PROSPERER, le 20 juillet avec l'équipe du programme. Une réunion de restitution présidée par le M. le Secrétaire Général s'est ensuite tenue, le 23 juillet, au siège du MAEP, et un aide-mémoire a été produit et signé par les deux parties.

Principaux accords de mission et conclusions

Le programme intervient actuellement dans une grande diversité de filières agricoles tournées vers le marché interne et/ou l'exportation. Les cibles du Programme sont les MER, les petites exploitations agricoles familiales (EAF) et leurs organisations (OP). Les appuis du programme s'appliquent à l'ensemble des acteurs des filières, au renforcement des capacités de chacun et à celui de leurs relations. La principale relation développée et renforcée avec l'appui de PROSPERER est le couplage (ou l'agrégation) entre OP et OM dans laquelle l'OM est à la fois partenaire commercial, technique et de développement des OP et des MERs/producteurs membres de ces OP. Le programme appuie également le renforcement de l'offre de services aux MER et aux couples OP/OM dans les domaines techniques, de gestion (opérateurs privés et publics) et de financement (IMF partenaires) ainsi que celle de recherche de marchés. Le Programme facilite l'accès des MER et de leurs OP à des techniques et matériels ou équipements innovants ainsi qu'à de petites infrastructures. PROSPERER appuie également le renforcement du cadre institutionnel et le dialogue de politiques (plateformes régionales par filière/produit, nationales et évolutions des textes législatifs et réglementaires sur l'entrepreneuriat rural, les coopératives, la finance inclusive, la sécurisation juridique et foncière des infrastructures créées par le Projets. PROSPERER, depuis 2014, s'est doté d'une stratégie de « Pérennisation des Acquis et Transfert des Avoirs et des Savoirs » (PATAS) mise à jour en 2017.

La quasi-totalité des actions appuyées par PROSPERER se traduisent, par des effets clairement positifs, en particulier en termes de productivité, de volumes commercialisés et d'amélioration des termes de l'échange (prix et sécurisation) mais qui ne sont pas mesurés par le suivi-évaluation du Programme. L'importance et surtout la pérennité de ces effets restent limités par l'attention insuffisante accordée à la structuration et la professionnalisation des OP dans le FA II ainsi que par une trop grande dispersion des actions et leur focalisation sur les stades initiaux de la progression des cibles (MER, OP, jeunes).

En conséquence, deux ans et demi de son achèvement, la mission recommande au Programme de se concentrer sur la consolidation et la pérennisation des acquis. Chaque région devra se recentrer sur un nombre limité de filières choisies parmi celles qui ont fait l'objet d'investissement durant le PTBA en cours en tenant compte notamment des critères suivants : (i) alignement avec les politiques et stratégies nationales et le mandat du FIDA ; (ii) capacité de la filière à créer des effets positifs importants sur les cibles du Programme et notamment à canaliser vers ceux-ci des parts importantes de valeur ajoutée ; (iii) existence vérifiée d'un marché réellement accessible aux cibles du Programme, (iv) existence de partenaires clé déjà impliqués et qualité de ceux-ci, en particulier pour ce qui concerne les OM privés qui offrent des services aux MER et OP, (v) possibilités vérifiées de prolongation des démarches de PROSPERER par d'autres projets

ou programmes et en particuliers par ceux soutenus par le FIDA (DEFIS et FORMAPROD). Un calendrier a été accordé au cours de la mission qui devrait permettre le réaligement du PTBA 2019 et la préparation des PTBA 2020 et, à titre prévisionnel, 2021.

L'analyse de l'exécution financière du Programme permet d'estimer les ressources disponibles sur financement FA II FIDA à environ 6,6 millions de USD pour les PTBA 2020-2021 et la période de clôture (premier semestre 2021), soit en moyenne 3 millions de USD par an pour 2020 et 2021. Ces ressources devraient permettre de mener à bien le processus de réorientation recommandé ci-dessus.

D. Vue d'ensemble et avancement du projet

Depuis son démarrage en 2008, le Programme a permis à 88 817 bénéficiaires, soit environ 95 000 ménages (dont 38 561 dirigés par des femmes) d'accéder à des services d'appui et ainsi créer 56 789 nouveaux emplois. Le nombre de femmes directement appuyées a été de 36 038 (40,58%) et celui de jeunes de 4 596 (5%). PROSPERER a permis à 494 organisations ou groupements de producteurs de nouer des partenariats/accords formels ou des contrats avec des organismes publics ou privés. 10 900 producteurs ont pu accéder à des techniques et/ou matériels innovants et 11 551 MER (dont 49 % de femmes et 3% de jeunes) ont utilisé les services financiers des IMF partenaires du Programme. Depuis la mise en œuvre du second financement additionnel en 2016, les bénéficiaires ont été au nombre de 42 078 dont 13 793 femmes (33%) et 2 823 jeunes (7%) et 274 nouveaux couplages entre Organisations de Producteurs (OP) et Opérateurs de Marché (OM) ont été créés. La valeur des produits des MER commercialisée au travers des OM partenaires est estimée à 3,75 millions de \$EU en 2017 et 4,5 millions de \$EU en 2018. Les MER bénéficiaires de crédit ont été au nombre de 2 518 MER pour un montant total de l'ordre de 580 000 \$EU.

A date de la mission, le taux de décaissement cumulé tous bailleurs confondus, y compris les DRF en cours de traitement, est de 73.65% (ou 47,97 millions USD sur financement 65,14 Millions USD). Les décaissements cumulés, par bailleur, se déclinent ainsi : prêt FIDA initial : 99,88%, Prêt FIDA additionnel-1 : 99,12%, prêt FIDA additionnel-2 : 55.56%, don FIDA : 68.31%, prêt OFID : 100%, contrepartie du Gouvernement prêt initial : 53,86%, contrepartie du Gouvernement prêt additionnel-1 : 75.27%, contrepartie du Gouvernement prêt additionnel-2 : 14.72%, contribution bénéficiaires au prêt initial: 15.28%, contribution bénéficiaires au prêt additionnel-1 : 28.94%, contribution bénéficiaires au prêt additionnel-2 : 34.02%

Les réalisations de la composante 1 « Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions » ont été pour le PTBA 2018 de 92.5% en termes physiques et 76.88% en termes financiers et pour le PTBA 2019 se situent actuellement à 26.3% et 31.12%. Pour la composante 2 « Services d'Appui aux microentreprises et formation professionnelle » elles ont été pour 2018 de 100% et 88.41% et pour 2019 se situent actuellement à 27.8% et 31.47%.

Ces taux traduisent les grands volume et nombre et la diversité des appuis apportés aux MER, OP, couples OP/OM et jeunes mais aussi une tendance à la dispersion des actions et à leur focalisation sur les stades initiaux de l'identification et de l'appui aux MERs. Par contre, les résultats sont moins satisfaisants aux stades plus avancés de structuration des OP, d'appui et de couplage. En 2018, seulement 16% des MER et 34% des OP qui devaient bénéficier du mécanisme FFCP ont réellement pu accéder aux innovations techniques et technologiques escomptées. Une partie significative des MERs identifiées et ayant reçu des formations de base n'ont pu être insérées dans des couples OP/OM malgré la mise en place de 68 nouveaux couplages et la consolidation de 54 couples existants.

Afin de mener à bien la réorientation d'ensemble accordée, les Guichets Uniques Multi-Services (GUMS) (15 opérationnels en 2018 et 11 en cours de recrutement) devront recentrer leurs efforts et temps de travail en priorité sur : (i) la structuration, la légalisation et le renforcement des OP, (ii) l'accès des MERS et des OP aux services des IMF (iii) l'accès des MERS (surtout les MERS « pilote ») et des OP à l'innovation (dont mécanismes CDDT et FFCP). Afin de renforcer leurs possibilités de pérennisation ces GUMS devront continuer rechercher et diversifier les types de « clients » ou marchés susceptibles de les rémunérer pour leurs services en particulier auprès des OM et des OP et des autres programmes appuyés par le FIDA.

Le Programme devra solliciter NCBA-CLUSA, déjà impliqué dans le partenariat qui a permis l'adoption de la Stratégie Nationale de Développement des Coopératives (MAEP, MICA, BIT, NCBA-CLUSA, GIZ, PROSPERER, FORMAPROD) afin que l'ensemble du dispositif d'appui de PROSPERER et en particulier les GUMS soient formés au cours du second semestre 2019 sur la structuration et la gestion des OP (Convention comprenant formation de formateurs, kits pédagogiques et modèles d'outils de gestion).

Les mécanismes Centres de Démonstration de Diffusion Techniques (CDDT) et Fonds de Financement à Coûts Partagés (FFCP) devront être réorientés de manière à constituer des références fonctionnelles même après la fin de PROSPERER. Une attention particulière sera portée à l'intégration du bambou au sein des autres filières (emballage, source d'énergie, utilisation dans de petites infrastructures de séchage ou stockage).

Pour les filières/régions retenues, le lien entre les PCAF et les CCI régionales devra être renforcé. PROSPERER appuiera la réalisation d'un inventaire et d'une réflexion sur des modalités et règles actuellement en vigueur permettant

aux organisations consulaires (CCI, Chambres d'Agriculture) et aux organisations de type PCAF de demander des contributions ou d'exercer des prélèvements non fiscaux auprès des différents acteurs des filières.

Dans le cadre de l'option stratégique nationale visant à améliorer la qualité des produits et la redistribution de la valeur ajoutée, une étude sera réalisée recensant les différents « labels » et types de contrat accessibles, décrivant les procédures mécanismes et modalités contractuelles suivie d'une formation en cascade des acteurs de PROSPERER.

Pour la composante 3 « Finance rurale et gestion des risques », le nombre de MERs ayant obtenu un crédit auprès des IMF reste faible et ce depuis le début du programme (13% de l'objectif initial de 20 000 MERs et en 2018, 1 618 MERs sur 3 236 prévues soit 50%) Le réseau CECAM n'a pas donné suite aux tentatives réalisées pour renouer un partenariat. Les objectifs assignés à deux des trois IMF partenaires ont été inférieurs à leurs capacités de réalisation en termes de crédit solidaire ou au crédit de groupe, de prêts adossés à l'équipement acquis avec l'appui du FFCP. L'offre de la troisième IMF peine à s'adapter à la demande spécifique des cibles du Programme. Malgré la recommandation de la supervision de 2018 de limiter la création de GVEC, 87 ont été créés en 2018 et 13 en 2019.

Afin de mener à bien la réorientation d'ensemble accordée, la création de GVEC ne sera pas poursuivie et les actions d'accompagnement cesseront d'être appuyées par PROSPERER au plus tard en juin 2020. Les GVEC existant seront reliés aux IMF. Le Programme recherchera l'appui du MAEP et du Ministère des Finances pour obtenir des données de S&E sur ses cibles qui utilisent les services du réseau CECAM. Les objectifs du partenariat Vola Mahaso, PAMF et ACEP seront révisés à la hausse (+ 9 000 cibles utilisatrices en 2021). Les ressources de la Facilité de Partage des Risques (FPR) qui n'est pas utilisée seront transférées vers FAE et surtout la FIR. La création du Fonds de Développement Agricole (FDA) avec lequel le programme DEFIS collabore déjà pourrait permettre la pérennisation de la FIR au sein du dispositif de refinancement du FDA

Pour la composante 4 «Infrastructures de marché et investissements structurants», le Programme a, en 2018, réalisé 9 infrastructures (sur 18 prévues) : un laboratoire de culture in vitro, un atelier de baie rose, 2 points de collecte de lait, 3 points de collecte de litchis, un magasin de stockage de maïs, 1 CPTC bambou. Sur les 39 prévues en 2019 (20 Pavillons d'exposition/points de vente, 17 ateliers de transformation/conditionnement et 2 CAPAG) 8 sont réceptionnées provisoirement au 30 juin 2019, (7 Kiosques de vente et un hangar de collecte de litchis) et une en cours. Les marchés sont en cours de passation pour les 26 restantes. Du fait de la faible opérationnalité constatée sur les infrastructures réalisées jusqu'à 2018, le PTBA 2019 porte également sur la mise en œuvre d'une stratégie pilote de sécurisation juridique et foncière dans la région d'Anamalanga (48 infrastructures).

L'évaluation interne rapide, menée en juillet 2019, a confirmé une faible opérationnalité des infrastructures notamment des investissements collectifs de soutien aux filières. Sur 191 unités de ce type mise en place, 42% sont opérationnels, 28% moyennement opérationnels, et 30% non opérationnels. Il s'agit principalement de pavillons de vente (37% sont opérationnels), d'ateliers de transformation (34%) et de magasins de stockage (40%). Si 80% des infrastructures disposent de comités de gestion, 7% seulement sont fonctionnels et 36% moyennement fonctionnels. Les visites sur le terrain auprès de 17 sites dans 3 EPIRs ont confirmé ces constats.

La convention de collaboration signée entre PROSPERER et la DELC (dénommée actuellement Direction des Affaires Juridiques et Contentieux) pour la mise en œuvre effective de l'arrêté interministériel 25.611/2014 sur la sécurisation juridique et foncière des investissements des projets et programmes de l'Etat et les modalités de leur gestion a permis l'élaboration et la mise en œuvre de l'arrêté ministériel N°11.241/ 2018 du 03 mai 2018, fixant les modèles de convention type pour la mise à disposition de terrain, d'infrastructures et équipements du PROSPERER. A titre pilote, la convention a été mise en œuvre sur les 48 infrastructures (fonctionnelles ou non fonctionnelles) de la région Anamalanga. Les résultats ont conduit à : (i) l'établissement de cahiers de charges selon les types d'infrastructures ; (ii) la sensibilisation et la mise en place des comités de suivi et de contrôle des infrastructures ; (iii) l'élaboration et la signature de deux types de conventions : l'une entre les propriétaires de terrains et le Ministère en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (pour une durée de 10 ans) et l'autre entre les bénéficiaires des infrastructures et le Ministère en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (pour une durée de 5 ans). Les résultats sont très encourageants : des conventions de mise à disposition des terrains des conventions de mise à disposition des infrastructures ont pu être signées dans 85 % des cas (seulement 50% au mieux pour les points de vente et les points de collecte). Les principales difficultés rencontrées sont liées à l'absence d'acte juridique établissant l'appartenance des terrains et à la réticence de certains bénéficiaires et Maires à mettre à disposition les terrains leur appartenant pour une longue durée. La mission recommande de : (i) continuer la sensibilisation des bénéficiaires et maires ; (ii) faire appel à un spécialiste en droit foncier pour finaliser le processus entamer par la DELC (DAJC) pour la régularisation au niveau du Service des Domaines des terrains ; (iii) mettre à l'échelle la convention pilote dans toutes les régions d'intervention du Programme, pour toutes les infrastructures à mettre en place ou déjà mises en place (opérationnelles et non opérationnelles), afin d'assurer la sécurisation juridique des infrastructures.

En outre du fait de l'insuffisance de l'attention accordée par le Programme à la structuration et la professionnalisation des OP, la viabilité technique, économique et donc la durabilité des infrastructures reste à vérifier et à consolider. Un diagnostic cas par cas devra être réalisé (2019) : (i) perspectives de marché d'approvisionnement et insertion dans la filière, (ii) niveau de maturité/fonctionnalité des OP/Coopératives gestionnaires, (iii) compétence du personnel chargé directement de la gestion, (iv) fonctionnalité technique. Ces diagnostics permettront de définir au cas par cas un programme de consolidation (2020-2021) qui devra non seulement porter sur le fonctionnement de l'unité mais aussi sur

le développement de son réseau d'approvisionnement et ses débouchés. Dans certains cas ces programmes de consolidation dépasseront l'horizon temporel de PROSPERER. Ce dernier devra rechercher avec les promoteurs et/ou bénéficiaires les partenariats nécessaires à la poursuite de la démarche en particulier en examinant les possibilités de la poursuite de la consolidation par d'autres programmes appuyés par le FIDA.

Au-delà de cette démarche de consolidation des infrastructures déjà réalisées ou déjà engagées jusqu'à 2019, le peu de temps restant au Programme et les ressources financières limitées encore à sa disposition ne lui permettront pas d'entreprendre la réalisation de nouvelles infrastructures importantes. L'opportunité d'appuyer la réalisation (en 2020 seulement) de petites infrastructures nouvelles (à l'échelle d'une MER ou d'une OP) devra être justifiée dans le cadre des programmes par filière mentionnés ci-dessus en particulier par (i) leur importance stratégique dans la filière, (ii) leur viabilité économique et (iii) la possibilité d'amener la MER ou l'OP gestionnaire à un niveau de compétence suffisant pour garantir la bonne gestion de l'unité.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Processus de recentrage Concentrer la stratégie et les appuis sur la consolidation et la pérennisation des acquis prioritaires en se recentrant dans chaque région sur un nombre limité de filières et/ou chantiers	EPR/EPN	08/2019	Convenue
Recentrage GUMS Recentrer les priorités des GUMS sur les OP, les liens des MER et OP avec les IMF et l'accès à l'innovation. Recherche de « marchés » auprès des OM	EPR/EPN/GUMS	08/2019	Convenue
Formation du dispositif d'appui sur les OP Organiser avec l'appui de NCBA-CLUSA une formation en cascade sur la structuration et gestion des OP et des COOP y compris la fourniture de « kits » pédagogiques et « d'outils-type » utilisables par les OP	EPN	12/2019	Convenue
Construire un réseau pérenne de références techniques Réorienter les mécanismes CDDT et FCCP pour faire des CDDT des références qui resteront accessibles aux MERS souhaitant rejoindre les couples OP/OM même après l'achèvement du Programme	EPN/EPR	08/2019	Convenue
Viabilité financière des structures d'appui Réaliser un inventaire des dispositions légales ou juridiques existantes permettant aux chambres consulaires et/ou PCAF de prélever des contributions non fiscales et formuler des propositions	EPN/FCCIM	03/2020	Convenue
Démarche qualité, labels « équitable » ou « bio » Recenser et décrire les différents « labels » et types de contrat accessibles aux cibles et former, en cascade, les acteurs du programme	FCCIM	03/2020	Convenue
Développement coopératif Articuler le renforcement des OP avec la SNDCoop	EPN/EPR/ANDE	2020	Convenue

Partenariat avec les IMF Revoir à la hausse les objectifs de performance définis avec les IMF partenaires en se concentrant sur les produits financiers les mieux maîtrisés dans leur relation avec les groupes-cibles	Coordinateur – Responsable FR & Comité d'investissement	08/2019	Convenue
Instruments financiers Restructurer les instruments financiers en accordant la priorité à la facilité de refinancement (FIR) et au fonds d'appui à l'entrepreneuriat (FAE) qui améliorent l'inclusion financière des petits producteurs	Coordinateur – Responsable FR & Comité d'investissement	08/2019	Convenue
Réorientation du dispositif d'appui Arrêter définitivement la création, le financement et l'accompagnement des GVEC puis circonscrire le mandat des conseillers d'entreprise à la mise en relation des MER et OP avec les IMF	Coordinateur – Responsable FR	08/2019	Convenue
Sécurisation juridique et foncière des infrastructures Mettre à l'échelle la convention pilote avec la DAJC dans les 9 régions et pour toutes les infrastructures à mettre en place ou déjà mises en place (fonctionnelles ou non fonctionnelles)	EPN, EPR, Ministères, DAJC	01/2020	Convenue
Fonctionnalité et valorisation des infrastructures Choisir et planifier les actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	EPN (SSAE et Resp Infra.), EPR	Décembre 2019	Convenue

E. Exécution du projet

a. Efficacité en matière de développement

Efficacité en matière de développement		
Efficacité	Note: 4	Notation précédente: 4

Justification de la note

Par rapport aux objectifs du second financement additionnel, les réalisations physiques cumulées pour les 3 premières composantes sont respectivement de 209%, 80% et 38,5%. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la sécurisation foncière et juridique des infrastructures mais plus d'un tiers des investissements collectifs de soutien aux filières ne sont encore pas opérationnels. Les effets positifs sont apparus évidents lors des visites réalisées par la mission (accroissement de la production, des rendements, des prix obtenus, de la qualité des produits, des revenus, de l'estime de soi et du capital social des groupes cibles) mais les informations disponibles au sein du programme ne permettent pas d'en avoir une bonne appréciation qualitative ni de les quantifier.

Analyse du cadre logique et principaux problèmes d'efficacité

À sa 12^e année de mise en œuvre et à mi-parcours de la période accordée par le second financement additionnel, le nombre de MER recevant les services promus par PROSPERER est de 88 817 sur une prévision totale de 61 000. Ce qui correspond à 95 034 ménages touchés et une réalisation de l'ordre de 146%, déjà bien au-delà des objectifs assignés au programme. Environ 41% des personnes bénéficiaires directes du programme sont des femmes.

Les informations actuellement disponibles au sein du programme ne permettent pas d'avoir une bonne appréciation des effets et impacts. Toutefois, la mission a pu noter des résultats saillants, notamment dans le domaine de la création d'emploi avec 56 789 nouveaux emplois créés sur les 60 000 prévus, soit des réalisations à 95% des objectifs ou encore

l'insertion professionnelle effective de 6 942 jeunes ruraux sur une prévision totale de 6 100, ce qui représente 119% des objectifs

En termes de produits réalisés, une grande partie des résultats attendus sont actuellement atteints et même dépassés. L'effort considérable du projet dans la promotion des partenariats OP-OM, une démarche au cœur du projet, est à souligner, car les résultats quantitatifs obtenus à ce jour sont déjà largement supérieurs aux prévisions initiales. 432 partenariats de ce type sont opérationnels et permettent d'intégrer 44 090 MER dans des chaînes de valeur rémunératrices, cela correspond à 150% des objectifs. À travers ces couplages, le programme a pu mobiliser près de 5,6 millions USD de financement supplémentaire de la part des opérateurs privés.

Les résultats en termes d'organisation et de structuration des producteurs restent assez mitigés avec 339 organisations soutenues sur les 800 prévues. La mission a constaté une assez faible capacité de ces OP à devenir autonomes, professionnelles et financièrement viables, car ces aspects n'étaient pas assez développés dans la démarche originelle de structuration adoptée du programme.

En matière de finance rurale, 11 551 MER sur les 30 000 prévues ont pu accéder aux services financiers ruraux promus par le programme, soit 39% des objectifs. L'accès des MER au crédit productif reste largement en dessous des objectifs en dépit des efforts de recadrage et des ressources investies par le programme. Compte tenu du délai restant pour la mise en œuvre, les mesures de redressement adoptées dans le cadre de la présente mission de supervision seront déterminantes pour l'atteinte des objectifs sur ce domaine important.

Enfin, le programme a marqué une avancée considérable dans l'amélioration du cadre institutionnel en étant le principal contributeur technique et financier dans l'élaboration de la Stratégie Nationale pour le Développement de l'Entrepreneuriat Rural à Madagascar. C'est une étape importante pour fédérer les différentes institutions et entités publiques et privées, autour d'une approche de promotion et de développement de l'entrepreneuriat rural.

Axe de développement

Ciblage et portée

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Au cours du FAII, le Programme a mis en œuvre une stratégie de ciblage participative et inclusive. Il est intervenu dans 36 districts sur les 32 prévus dans le FAII. Les 88 817 MER bénéficiaires représentent 146% de l'objectif (dont 42 078 MER au cours de la FA II). 93% des MER bénéficiaires sont des MER naissantes. Le choix des filières pro-pauvres et à fort potentiel a été priorisé. Le Programme a privilégié les jeunes voulant réellement créer et exercer des activités entrepreneuriales ou les jeunes futurs salariés entrepreneuriaux. Afin de cibler les femmes rurales, le Programme a développé l'appui aux filières non conventionnelles, basé sur les compétences traditionnelles des femmes.

Principaux problèmes

La stratégie de ciblage participative et inclusive menée depuis 2008 est basée sur: (i) un ciblage géographique; (ii) un ciblage des MER/groupes vulnérables; (iii) un ciblage sectoriel avec le choix des filières «pro-pauvres» et «pro-femmes»; (iv) un ciblage des jeunes néo-entrepreneurs et de groupements de jeunes; (v) un ciblage des MER/OP intégrant les couples OP/OM.

Ciblage géographique. Au cours de la FA II, le programme est intervenu dans 9 régions et 36 districts au lieu de 32 prévus dans le DCP afin de tenir compte de la délimitation des bassins de production, différente de la délimitation administrative.

Ciblage des MER/groupes vulnérables. Suivant la classification des MER, basée sur le nombre d'emplois et le chiffre d'affaires, 93% des MER bénéficiaires sont des MER naissantes/émergentes (plus vulnérables) et 7% des MER à potentiel et en croissance.

Ciblage sectoriel avec le choix des filières « pro-pauvres » et à fort potentiel. Les filières d'intervention ont été choisies en fonction du nombre de MER et de leur chiffre d'affaire et de leur capacité à créer de la valeur ajoutée et à la fixer au niveau des MERs

Ciblage des MER/OP intégrant les couples OP/OM. Les MERs doivent disposer d'un minimum de moyens de production, adhérer volontairement à la production contractuelle, s'engager à respecter les obligations contractuelles.

Ciblage des groupes spécifique (jeunes et femmes). Au sein des filières, les jeunes les plus actifs et réceptifs en matière d'adoption de nouvelle technologie d'innovation, sont appuyés à devenir des MERS relais, des producteurs pilotes, etc.

Une allocation budgétaire a été dégagée pour viser spécifiquement les personnes socialement très fragiles ou handicapées.

Pour l'insertion professionnelle des jeunes dans la vie active, le Programme a privilégié les jeunes voulant réellement

créer et exercer des activités entrepreneuriales ou les jeunes futurs salariés entrepreneuriaux. Afin de faciliter l'absorption des jeunes formés sur le marché de travail, les métiers pourvoyeurs d'emplois salariés, d'auto-emplois et de sous-traitance par région ont été ciblés en termes d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes. De même, le processus d'insertion professionnelle des jeunes priorise les filières prioritaires dans lesquelles évoluent et prospèrent des couples d'envergure. Un principe de couple Jeune/emploi s'est érigé vers un couplage MER/OM ou couple OP/OM intégrés dans les chaînes de valeur à fort potentiel et les filières à forte capacité de création de richesse.

Dans le cadre de synergie d'actions et de complémentarité, le volet « Formation et insertion professionnelle des jeunes » a été confié au programme FORMAPROD dans les régions où ce programme intervient. Et une dizaine de jeunes formés par FORMAPROD (Région Atsinanana) en technique de production de fruits de la passion livrent leurs fruits à un MER de PROSPERER. Depuis la mise de la FA II, 76 groupements de jeunes néo-entrepreneurs ont été accompagnés sur les filières pisciculture, pêche, fibres végétales, aviculture, épices, grains secs, suiniculture, ouvrage bois, maçonnerie, coupe et couture et pâtisserie.

Afin de cibler les femmes rurales, le Programme a développé l'appui aux filières non conventionnelles, basé sur les compétences traditionnelles des femmes et entrant dans le cadre d'une agriculture sous contrat.

Toutefois, le système de suivi-évaluation en place ne permet pas de suivre l'évolution des MER suivant la catégorisation du DCP : MER naissantes, MER à potentiel, MER en croissance et PER (Petites Entreprises Rurales). La mission recommande que le Programme assure le suivi de l'évolution des MER/PER.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Progression des MER vulnérables Suivre la progression des MER initialement vulnérables vers les autres catégories	Resp Comp 1,2 et RSE	10/2019

Égalité des sexes et participation des femmes

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Depuis son démarrage, 36 038 MER femmes sont bénéficiaires du Programme, représentant 41% des MER bénéficiaires. Au cours de la FA II, 13 793 MER sont dirigées par des femmes sur les prévisions de 10 000 MER (soit 138% de l'objectif). 2 382 femmes sont membres des OP (37% des membres totaux des OP). Et autour de 18% de ces femmes sont membres de bureaux des AGB/OP/Coopératives.

Principaux problèmes

Autonomisation économique des femmes et des jeunes. Le Programme a favorisé et assuré la promotion de la participation des femmes aux activités économiques afin d'assurer leur autonomisation économique. Les filières impliquant une grande majorité de femmes actives sont : vannerie (90%), couture et broderie (94%), soie et tissage (77%), caille (70%). Les compétences traditionnelles des femmes sont valorisées dans les filières. Dans l'artisanat, les femmes assurent une grande partie des tâches telles : la préparation/traitement des matières premières, la confection/transformation et la commercialisation. Dans la filière fruits et transformation, les achards, les confitures, les jus, les confiseries sont préparées essentiellement par les femmes/groupes de femmes. Dans la filière baie de rose, à fort valeur ajoutée, le triage des produits, garant du prix élevé, est un travail de finesse et d'attention et qui relève de la spécialité des femmes. De même, durant le FA II, 1 486 MER femmes ont accès à des services financiers dans les zones rurales (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.), soit 59% des MER ayant accès. A travers la mise en place des 275 GVEC, le Programme a amélioré l'accès des MER naissantes aux services financiers. Et, 65% des membres des GVEC sont constitués par des femmes. L'approche GVEC permet l'éducation financière, l'amélioration sociale des ménages (alimentation, santé, scolarisation des enfants) et aussi le renforcement de la cohésion et l'engagement solidaire des membres pour améliorer les conditions de vie des plus vulnérables.

L'apprentissage et l'insertion professionnelle des jeunes jouent un rôle de tremplin pour l'autonomisation financière des jeunes. En effet, la mission a pu rencontrer des jeunes très dynamiques au cours de la visite du CDDT pisciculture auprès du centre MAFF à Talata Ampano. Ces jeunes ont reçu la formation en 2016 et ont pu développer leurs activités par le réinvestissement de leurs bénéfices. La plupart sont devenus des MER néo-entrepreneurs. La mission a également pu discuter avec les jeunes en cours de formation auprès du Lycée Technique de Beravina où le Programme a mis en place le CPTC bambou. Ces 6 jeunes sont en formation professionnelle (technique, gestion, marketing) pendant six mois sur la filière bambou et travailleront par la suite auprès du CPTC.

Inclusion des femmes et des jeunes au niveau de la prise de décision. Le Programme a renforcé la participation et responsabilisation des femmes aux instances de décisions. 18% des membres de bureau dans les structurations de base, faîtières et plateformes filières sont occupés par des femmes. Certains postes de président sont occupés par des femmes. Mais dans la majorité des cas, elles assurent le poste de trésorière ou de secrétaire. Elles sont très habiles dans

la gestion et suivi des activités et résultats des groupements. Les femmes jouent également le rôle de MER Leader pour les formations par démultiplication (14 MER leaders, formatrices en technique de traitement phytobiologique des cultures maraîchères et fruitières, 6 MER leaders formatrices en technique de compost, 3 MER leaders formatrices en tissage de raphia, etc.). De plus, l'animation des associations et coopératives dans les activités à vocation commerciale est assurée par les femmes : exposition vente aux stands, atelier de production et point de vente.

Les données sur les femmes chefs de ménage ne font pas l'objet de suivi par le Programme. Ces femmes sont généralement très vulnérables. La mission recommande que le Programme intègre le suivi de ces femmes chefs de ménage au niveau de son système de suivi-évaluation.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Suivi des Femmes Chef de ménage Intégrer le suivi des femmes chefs de ménage au niveau du SSE du Programme	RSE	09/2019

Productivité agricole

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Les formations techniques, les innovations introduites, la liaison à des opérateurs de marché se traduisent pour les cibles du programme par la diversification des productions, des accroissements des quantités produites (rendements, superficies et/ou effort de production) mais aussi de la qualité (et donc dans certains cas seulement de sa valeur unitaire) ainsi que des termes de l'échange (prix, sécurisation). Il a été possible de vérifier cela dans toutes les visites de terrain réalisées lors de la mission. Le S&E du programme ne permet pas cependant actuellement de les documenter suffisamment (voir section sur le S&E).

Principaux problèmes

1. Le programme intervient sur près de 30 chaînes de valeur choisies de façon adéquate pour leur potentiel à créer une part et/ou des quantités de valeur ajoutée importantes revenant aux groupes cibles du programme (ananas, baie rose, bambou, niébé, miel, cire d'abeilles, citron, fruit de la passion, girofle, haricots secs et vert et semence, huiles essentielles, légumes, litchi, maïs, mangue, produits de la pêche et pisciculture, physalis, vanille, valorisation de fibres végétales, manioc, etc.). Dans toutes ces filières, les appuis du Programme entraînent des augmentations de production et de productivité.
- 2.

SECTEUR	CHAÎNES DE VALEUR	Unité	2015	Situation actuelle
Agricole	Ananas	kg/ha	1 800,0	3 000,0
	Litchis	kg/pieds	240,0	360,0
	Black Eyes	T/ha	1,2	1,8
	Haricot Ranjonomby	T/ha	0,6	1,2
	Vanille	kg/pieds	0,5	1,2
	Haricot vert	kg/are	30,0	100,0
Elevage	Miel	kg/ruche	3,4	7,6
Transformation	Produits de la vannerie	nombre	19 200,0	96 480,0

1. Désormais, le suivi de la productivité agricole sera intégré dans le système de suivi-évaluation du programme via

l'enquête adoption.

Nutrition	Note: 4	Notation précédente: 4
------------------	----------------	-------------------------------

Justification de la note

Le PTBA 2019 prévoit l'intégration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au sein des filières et chaînes de valeur soutenues par PROSPERER : promotion de filière à haute valeur nutritive (comme le miel, le lait, le black eyes et la culture maraîchère), appui à la transformation et à la conservation des produits. Un partenariat avec l'ORN SOAFIA est prévu pour la formation des MER dans la transformation et la consommation des grains secs. Par ailleurs, PROSPERER améliore l'accès des MER au marché plus rémunérateur. Au cours des visites, les MER ont affirmé avoir amélioré la qualité et la quantité de l'alimentation du ménage grâce au surplus de revenu. Ceci sera confirmé par les études d'effets que le projet conduira cette année.

Adaptation aux changements climatiques	Note: 4	Notation précédente: 4
---	----------------	-------------------------------

Justification de la note

D'une manière générale, l'accès des MER aux marchés plus rémunérateurs renforcent leur résilience aux chocs climatiques, politiques ou sociaux, grâce à un surplus de revenu. Par ailleurs, des interventions spécifiques visent à renforcer l'adaptation des MER au changement climatique, telles que le respect des normes anticycloniques pour les infrastructures dans les zones côtières, la promotion de variétés culturales améliorées, résistantes aux aléas climatiques, la sensibilisation des MER et la concertation pour l'ajustement du calendrier cultural. Mais le plus grand investissement de PROSPERER pour lutter contre le changement climatique et atténuer l'émission de gaz à effet de serre est la promotion de la plantation et de la filière bambou.

Principaux problèmes

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la filière bambou, 57,2 ha de superficies additionnelles ont été plantées au niveau de 6 régions (Analamanga, Sofia, Haute Matsiatra, Analanjiofo, Atsinanana et Vatovavy Fitovinany), portant ainsi la surface totale plantée à 263, 55 ha depuis le début de la promotion de la filière bambou en 2014. L'objectif du partenariat avec le Ministère en charge de l'environnement est de couvrir 5.000 ha par an dans le cadre du programme de reboisement du gouvernement. PROSPERER investit également dans la production et la promotion de brique, de pellette et de charbon de bambous pour lutter contre la déforestation à Madagascar. 500 kgs de charbon et 742,55 kgs de pellettes ont été produits en 2019. Bien que la demande sur le marché reste encore limitée, les perspectives sont positives face à la disparition progressive de la forêt à Madagascar. Le bambou sera l'alternative au bois non seulement pour la combustion, mais également pour le bois d'œuvre.

En collaboration avec INBAR, PROSPERER continue de développer des initiatives permettant le développement de la filière, entre autres : la formation et la professionnalisation des jeunes sur le métier du bambou en partenariat avec les lycées techniques et de formation professionnelle; l'élaboration de référentiel de formation pour "l'ouvrage bambou" en préparation; la sensibilisation des élèves en partenariat avec le Centre Culturel et Educatif à l'Environnement; l'opérationnalisation du laboratoire et de la recherche sur la culture in vitro pour assurer la disponibilité à grande échelle de jeunes plants; la mise en place de 4 centres de formation et de transformation de bambou (CPTC), qui pour l'instant ne fonctionnent pas encore de manière optimale mais assurent un maillon important dans la promotion de la filière.

b. Durabilité et transposition à plus grande échelle

Institutions et participation à l'élaboration des politiques	Note: 6	Notation précédente: 6
---	----------------	-------------------------------

Justification de la note

58. PROSPERER a joué un rôle clef dans renforcement du cadre institutionnel et le dialogue de politiques en particulier par la promotion de plateformes régionales par filière/produit et en contribuant à l'animation des réflexions sur les stratégies nationales et les évolutions des textes législatifs et réglementaires en relation avec la stratégie du programme (entrepreneuriat rural, coopératives, finance inclusive).

Principaux problèmes

1. Le programme est à l'initiative et/ou joue un rôle clé (appui financier et contributions conceptuelles) dans un nombre significatif de processus de réflexion, d'élaboration, de validation et/ou d'expérimentation de textes stratégiques ou réglementaires de portée nationale. Il s'agit de : (i) la Stratégie nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Rural (SNDR adoptée en 2018), (ii) la politique Nationale du développement de la filière bambou et rotin, en partenariat avec le réseau international INBAR (2018), (iii) de la validation de la Stratégie Nationale de Développement des Coopératives (SNDCoop 2019-2028), (iv) de la contribution à l'élaboration et la mise en

œuvre de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIM 2018-2022), (v) de la sécurisation juridique et financière et de la définition des modalités de gestion des infrastructures créées dans le cadre des projets et programmes de l'Etat (préparation en 2014 de l'arrêté interministériel 25.611/2014 et arrêté ministériel N°11.241/2018 du 03 mai 2018, fixant de modèles de convention, mise en œuvre pilote en 2018/2019 dans la région d'Anamalanga et extension sur l'ensemble des zones PROSPERER à partir de 2020).

2. Durant les deux prochaines années, cet effort sera maintenu notamment avec le Ministère en charge de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat en vue de l'adoption d'un texte réglementaire permettant la création de l'Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat qui aura pour responsabilité de coordonner la mise en œuvre de la SNDCoop et la SNDER. Dans le cadre de la durabilité des acquis de PROSPERER, le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des OP sera articulé à la mise en œuvre de la SNDCoop. Le programme appuiera la recherche de possibilités pour doter les instances telles que les PCAF ou les Chambres Consulaires des ressources financières pérennes (contributions volontaires, prélèvements non fiscaux, allocations budgétaires, etc.) (voir ci-dessus composantes 1 et 2).
3. PROSPERER a été conçu pour contribuer à la mise en œuvre des plans régionaux de développement en développant des partenariats avec les institutions et acteurs de l'économie régionale. Les PTBA sont non seulement élaborés de façon ascendante afin de mieux refléter les priorités régionales, mais aussi mis en œuvre en ayant recours à une grande diversité de services déconcentrés de l'administration. Dans la région Haute Matsiatra, les filières prioritaires soutenues par PROSPERER en milieu rural sont alignées avec celles densifiées dans la stratégie régionale de développement rural : l'huile essentielle (géranium, tagète, etc.), le lait, la soie, la vannerie.

Établissement de partenariats

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

62. La mise en œuvre de PROSPERER est fondée sur l'appui à construction de partenariats nationaux régionaux et/ou par filière durables associant : (i) les institutions publiques à l'échelle nationale comme régionale, (ii) les entreprises du secteur privé, (iii) les IMF, (iv) les institutions de recherche, (v) les ONG, (vi) les organisations rurales, (vii) les autres projets et programmes de l'Etat soutenus par différents PTF. L'ancrage de PROSPERER au sein de la FCCIM et des CCI régionales joue un rôle capital pour faciliter la diversité et l'ouverture de ces partenariats à ces acteurs de natures différentes et ayant des rationalités aussi diverses. Il a également permis à PROSPERER d'appuyer ces acteurs à participer dans les dialogues de politiques à l'échelle nationale.

Principaux problèmes

1. La mise en œuvre de PROSPERER est fondée sur une diversité de partenariats : les institutions publiques à l'échelle nationale comme régionale, les entreprises du secteur privé, les Centres de recherche agricole (icipe, INBAR, etc), les ONG et les organisations rurales. L'ancrage de PROSPERER au sein de la FCCIM a permis mobiliser les firmes du secteur privé intervenant dans le monde rural. A travers la mise en place des Plateformes de Concertation et d'Appui aux Filières (PCAF), PROSPERER a facilité la négociation de partenariats pluridisciplinaires au niveau décentralisé. Les PCAF les plus dynamiques deviennent de plus en plus actives dans la gouvernance locale de la filière.
2. Par exemple, dans la région Haute Matsiatra par exemple, PROSPERER a signé plusieurs conventions avec les services déconcentrés, dont (i) la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (renforcement des capacités en production laitière et de culture fourragère, pour le recensement, sensibilisation et formation des pêcheurs, pour le contrôle, la supervision travaux de la supervision des travaux); (ii) la Direction Régionale de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour le suivi et l'accompagnement de l'insertion professionnelle des jeunes; (iii) la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts (DREEF) pour la formation, encadrement et suivi des pépiniéristes sur la production des jeunes plants, pour le reboisement et des jeunes plants fruitiers et mellifères; (iv) la Direction de la protection sociale et de la femme pour la promotion des produits des groupements féminins et l'insertion dans les filières des personnes vulnérables y compris les personnes handicapées^[1].

[1] Environ 10% du PTBA de PROSPERER est consacré aux personnes en situation d'extrême vulnérabilité comme les personnes handicapées identifiées à travers l'appui des services compétents du Ministère en charge de la protection sociale

Capital humain et social et autonomisation

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Depuis la dernière mission de supervision, la maîtrise d'ouvrage des appuis de PROSPERER a été progressivement déléguée aux couples OP/OM (aux OP ou aux OM) afin d'accroître leur autonomie et leur développement économique. Citons à titre illustratif les formations techniques spécifiques sur les normes assurées par l'OM dans la filière café, opérationnalisation des GVEC et de l'éducation financière par les OP faitières, octroi de matériel à travers FFOP opéré

via un OM (cas LECOFRUIT) ou via OP (cas TSABROSE et UCBRT).

Principaux problèmes

Le programme de renforcement des capacités des MER pour l'année 2019 est réalisé à 27,38% et comprend différents thématiques au bénéfice de plus de 2.000 MER. La capacité des GUMS qui accompagnent les MER a également été renforcée sur le plan technique (10 sessions de formation des Conseillers d'entreprises (CE) sur 23 prévues par le PTBA 2019), sur le plan matériel et financier. Cependant, l'opérationnalisation des nouveaux dispositifs GUMS a pris du retard, et certains ne disposent pas encore de plan d'affaires sur 5 ans, comme prévu dans le PTBA, afin d'assurer une visibilité de la pérennité des services offerts à terme.

A travers les CE, les GUMS ont accompagné les MER à bénéficier des services et des produits financiers à travers: (i) une éducation financière, initiée par la mise en place de GVEC; et (ii) une connexion des MER avec les IMF partenaires ou non du PROSPERER.

Les CE ont également accompagné le regroupement des MER/ AGB en coopérative, qui juridiquement, ont les capacités de négocier et de réaliser des contrats commerciaux. Néanmoins, bien que les coopératives fournissent des services aux membres (formation, infrastructures post récolte, ventes groupées, ...), leurs capacités managériales restent parfois encore limitées et nécessitent un renforcement plus pointu en fonction de leur degré de maturité afin d'assurer leur pérennité: outils de planification et de gestion appropriés, capacité managériale des leaders, communication et transparence, etc.

En 2018 et 2019, les capacités techniques et productives de 810 MER et AGB ont été renforcées grâce à l'acquisition de matériel à travers le FFCP. Le projet a également fourni des investissements collectifs de soutien aux filières. Cependant, au cours des visites de terrain, il a été constaté que des comités de gestion des infrastructures ne sont pas encore entièrement outillés pour assurer une gestion pérenne des investissements une fois opérationnels. Une attention particulière devrait être donnée au renforcement de leur capacité pour opérationnaliser les infrastructures, gérer les ressources afin de garantir leur entretien, mobiliser la contribution des bénéficiaires, etc.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Transfert de la Maitrise d'Ouvrage Renforcer le transfert progressif de la maitrise d'ouvrage des appuis de PROSPERER aux couples OP/OM	OP/OM, EPN/EPR, GUMS, PSE	12/2020

Qualité de l'engagement et retour d'information du groupe cible du projet

Note:

Adaptabilité des prestataires de services

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Les partenaires de mise en œuvre, sélectionnés sur une base compétitive, ont aussi acquis un savoir-faire au fil du temps et sont mieux ancrés dans la philosophie du programme. Leurs états de service ressortent dans l'ensemble satisfaisants mais restent perfectibles dans la perspective de l'achèvement du programme et surtout pour garantir la durabilité des acquis: (i) les GUMS assurent des fonctions d'appui au développement des capacités des acteurs et la mise en relation avec les IMF. Le modèle économique suscite des questionnements sur sa capacité à être viable et financièrement autonome. Les IMF partenaires améliorent l'accès des MER à leurs services grâce au crédit solidaire, mais doivent se rapprocher davantage des groupes-cibles à travers les supports numériques.

Principaux problèmes

Dans l'ensemble, les IMF partenaires sont capables d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires qu'on ne leur a assigné dans les conventions de collaboration. Avec respectivement 147% et 167% de réalisation, les IMF Vola Mahasoa (147%) et PAMF (163%) ont démontré qu'elles peuvent atteindre un nombre supérieur de MER sur les segments ruraux de PROSPERER grâce au crédit solidaire, crédit de groupe aux microentreprises et prêt individuel adossé à l'équipement acquis dans le cadre du FFCP et son mécanisme de financement à coûts partagés. Ces produits financiers se révèlent adaptés aux besoins des MER qui plaident pour plus d'accès aux IMF en particulier dans les périphéries des guichets ou points de services dont le déploiement est limité à un rayon de 20 km. Suite aux mesures préconisées en avril 2018 et entérinée par le Collège de gouvernance, la mission rappelle que le développement des services financiers numériques, désormais éligibles au FAI, a pour objet de renforcer la proximité en apportant les services des IMF aux MER éloignées des points de service.

A l'opposé de ces deux institutions, la mission se préoccupe du cas du partenaire ACEP qui présente le portefeuille le

plus modeste avec seulement 12% de la cible visée. Elle invite le Comité d'investissement et l'EPN à se pencher sur ce cas et à examiner les alternatives pour dynamiser l'activité de l'institution auprès des groupes-cibles. Au besoin, il faudrait envisager la révision des objectifs.

Là où ils sont présents (4 régions sur 9), les GUMS s'affirment comme des partenaires efficaces dans l'animation du dispositif de facilitation pour des MER l'accès au marché et aux services financiers. La mission déplore l'absence des GUMS dans les autres régions. Cette absence est liée au fait que le processus de recrutement a dû être relancé, suite à un problème de procédure de passation de marché. Mais le processus semble sur le point d'être finalisés et les contrats avec les nouveaux GUMS seront préparés en prenant en compte les orientations de la présente mission qui recommandent de recentrer leurs efforts et temps de travail en priorité sur : (i) la structuration, la légalisation et le renforcement des OP, (ii) l'accès des MERS et des OP aux services des IMF (iii) l'accès des MER (surtout les MER « pilote ») et des OP à l'innovation (dont mécanismes CDDT et FFCP). Les GUMS devront continuer à diversifier les types de « clients » ou marchés susceptibles de les rémunérer pour leurs services. En particulier ils devront explorer activement la demande de services pouvant émaner des OM et des OP solvables (dans le cadre des couplages mais aussi en dehors). L'EPN et les EPR pourront les appuyer dans ce domaine mais aussi pour faciliter le contact entre les GUMS et les autres programmes (en particulier ceux appuyés par le FIDA) intervenant dans les mêmes régions et/ou les mêmes filières.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Le PTBA 2019 prévoit des actions spécifiques afin de permettre une intégration des aspects "environnement et gestion des ressources naturelles" de manière transversale à l'ensemble des interventions au niveau de toutes les régions. La plupart de ces mesures ont été intégrées dans les plans de mise à niveau des couples OP/OM. Les réalisations sont diverses et les producteurs et MER engagés: labellisation des produits et renforcement des capacités des producteurs, gestion rationnelle des déchets, de l'eau et du sol, gestion rationnelle des matières premières et des intrants, etc.

Principaux problèmes

Labellisation. Les filières d'exportation appuyées par PROSPERER suivent des normes de qualité, de respect de la sécurité et de l'environnement. Afin de respecter l'exigence du marché, mais aussi de garantir la pérennisation de la filière, les producteurs se sont engagés à réduire les impacts de leurs activités agricoles sur l'environnement: gestion rationnelle des ressources naturelles, diminution de l'utilisation des intrants artificiels, etc. La norme GLOBALGAP respectée par les producteurs de litchi dans la région Atsinanana, par exemple, est basée sur les principes de l'agriculture durable par le biais de la lutte intégrée et de prévention des risques liés à la sécurité et à l'environnement. Les producteurs d'autres fruits comme l'ananas ou le fruit de la passion sont également engagés dans un commerce équitable, qui, bien que les retombées sociales ne soient pas encore tangibles, amène un renforcement des capacités face aux enjeux du développement durable. Les planteurs et producteurs d'huile essentielle ont également reçu une formation sur la certification biologique, tout comme les apiculteurs.

Gestion des matières premières et des intrants. La mission a noté un engagement des producteurs et des artisans à gérer les matières premières face à la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles. A titre illustratif: (i) protection des plantations de sisal, de roseaux et des matières premières pour la vannerie; (ii) reforestation et reboisement organisés par les planteurs et producteurs d'huile essentielle afin de garantir la disponibilité de bois de chauffe pour la distillerie; la coopérative AFATRA dans la région du Haute Matsiatra dispose par exemple d'un site de reboisement, négocié avec la direction régionale en charge de l'environnement; les tiges ligneux des plantes aromatiques servent également de bois de combustion pour la distillerie; (iii) reforestation de murier pour la filière soie; en collaboration avec la commune, 1,85 ha de plantation ont été réalisées en 2018 et 4ha en prévision de 2019 pour la région Haute Matsiatra tandis que 5.000 jeunes plants prévus pour la reforestation de muriers dans la région Itasy; (iv) surveillance communautaire grâce aux matériels dotés par le projet et utilisation de filet réglementaire pour la filière pisciculture dans la région Itasy, renforcée par une formation des pêcheurs sur la réglementation de la pêche maritime dans la région Vatovavy Fitovinany. A cela s'ajoute le développement de la filière miel (accompagné par le développement de partenariat pour assurer la pérennité de la filière), où la plantation de plantes mellifères fait partie intégrante des activités des organisations d'apiculteurs, non seulement pour garantir la production de miel, mais aussi pour sensibiliser et engager les apiculteurs dans la lutte contre la dégradation des forêts et de la biodiversité.

Gestion des déchets, de l'eau et du sol. Plusieurs activités, détaillées dans le PTBA 2019 ont été réalisées: lutte antiérosive et lutte contre l'ensablement des rizières, protection des rives et des barges, valorisation des sous-produits en compostière, utilisation limitée d'engrais et d'insecticides chimiques, utilisation de kit de micro-irrigation pour le maraichage, etc. Les différentes techniques agricoles permettant de gérer la fertilité du sol continuent d'être diffusées comme la rotation de culture.

Stratégie de retrait

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

PROSPERER s'est doté d'une stratégie de «Pérennisation des Acquis et Transfert des Avoirs et des Savoirs» (PATAS) (2014, mise à jour en 2017) et a entrepris sa mise en œuvre. Les réorientations recommandées dans le présent rapport s'inscrivent en totale cohérence avec cette stratégie et constituent des propositions concrètes pour la mettre en œuvre et l'enrichir. Un effort important sera cependant nécessaire pour la mener à bien.

Potentiel de reproduction à plus grande échelle

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

PROSPERER appuie le développement de nombreux modèles innovants dont les principaux sont: (i) le dispositif d'appui aux MER; (ii) le couplages OP/OM; (iii) l'appui à l'innovation en milieu rural; (iv) l'inclusion financière; (v) la structuration des filières (PCAFet GIE); (vi) les stratégies et politiques nationales et les textes réglementaires. Il contribue pour chacun de ces modèles à créer des méthodes et compétences utilisables en dehors du Programme (et qui le resteront au-delà de son achèvement).

c. Gestion du projet

Qualité de la gestion du projet

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Les EPR/EPIR ont une très bonne compréhension des objectifs du programme et ont démontré leurs capacités à mettre en œuvre les activités et d'atteindre les objectifs du programme. Le personnel est qualifié et au complet. Les structures pérennes décentralisées sont impliquées dans la mise en œuvre du projet. Le CNP et les CRP se réunissent pour approuver les PTBA et autres documents stratégiques du programme (plan pluriannuel d'appui aux filières). La gestion de programme est en adéquation avec les objectifs de développement national. Les outils de gestion sont bien maîtrisés par un personnel motivé et compétent. Les manuels d'exécution et de gestion administrative et financière sont à jour et répondent aux directives du FIDA.

Principaux problèmes

L'évaluation des performances du personnel est faite sur base de critères objectifs directement corrélés avec les tâches de chaque membre du personnel et chaque catégorie du personnel. Pour l'année 2018, le processus d'évaluation du personnel a été conclu début janvier 2019. Toutefois les bulletins de notation du personnel signés, ne sont pas datés. Le Comité National de Pilotage (CNP) et les Comités Régionaux de Pilotage (CRP) se réunissent une fois par an alors que le manuel de gestion administrative et financière du programme prévoyait deux réunions annuelles, notamment pour analyser le rapport d'activités de l'année écoulée et valider le PTBA de l'année suivante. Le CNP et les CRP ont pallié à la difficulté de se réunir régulièrement en mandatant en leur sein des membres pour le suivi, les visites de terrain et cela facilite la prise des décisions importantes qui dépassent les compétences de l'EPN et des EPIR.

Gestion des savoirs

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Bien que le programme tarde à élaborer un plan de capitalisation spécifique, les efforts en matière de documentation des expériences sont palpables. Des objectifs chiffrés et des lignes budgétaires appropriés sont prévus dans les PTBA successifs et les produits sont livrés d'une manière constante. Récemment, les expériences de PROSPERER ont été valorisées dans le processus de formulation de la Stratégie Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Rural à Madagascar et la Stratégie Nationale des Coopératives, ce qui représente un aboutissement remarquable en matière de capitalisation et de gestion des savoirs. Néanmoins, les activités de gestion des savoirs et de capitalisation devraient porter davantage sur l'analyse des processus et des facteurs clés déterminants des résultats atteints.

Principaux problèmes

Capitalisation et documentation des expériences. PROSPERER est très prolifique en matière de production d'études de cas et surtout de *success-stories* sur les expériences du programme et les parcours des MER appuyés. En effet, il enregistre une moyenne de 58 produits annuels sur les trois dernières années, compte élaborer 53 produits de ce type au cours de cette année 2019 et en a réalisé 16 durant le premier semestre. Toutefois, la mission a noté que les efforts de capitalisation ont tendance se focaliser plus sur les résultats obtenus et pas assez sur les approches et les processus qui ont permis de les atteindre. Mettre l'accent sur les savoirs et savoir-faire critiques du programme permettrait d'aller plus vers l'apprentissage mutuel entre les acteurs partenaires, la consolidation des acquis et l'amélioration de la performance d'ensemble. D'où, l'intérêt d'établir et d'exécuter un plan de capitalisation basé sur les priorités identifiées et les savoir-faire critiques, notamment donc les différents services d'appui au développement des entreprises, pour la durabilité des bénéfices tirés du programme. La mission réitère la recommandation des supervisions précédentes sur l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de capitalisation pour appuyer la stratégie de sortie du programme.

Échanges. Le programme promeut les échanges et les partages d'expériences et de bonnes pratiques. En interne, cela se traduit par des sessions d'échanges et de coordination périodiques, aussi bien pour l'ensemble de l'équipe que pour les communautés de pratiques spécifiques (Coordonnateurs, Admin&Fin, SE&GS, Passation de marchés). Dernièrement, PROSPERER a aussi multiplié les sessions d'échanges d'expérience parmi les GUMS, notamment les conseillers d'entreprises, et aussi parmi les MER appuyées elles mêmes. Par ailleurs, des cadres du programme ont aussi eu l'opportunité de participer à des événements d'échanges internationaux. La mission encourage le programme à poursuivre et intensifier ces initiatives à tous les niveaux (interne, local, national et international). Au-delà des bénéfices de l'apprentissage mutuel, cela renforce aussi les liens entre les acteurs et l'appropriation des actions de développement entreprises.

Les actions de communication menées par le programme sont appréciables et se concrétisent notamment par les campagnes de sensibilisation et de mobilisation menées dans les régions, les produits de communication en milieu rural (documents spécifiques, émissions TV et radio, bulletin MIOITRA), la diffusion d'articles à travers différents médias nationaux et aussi le site web qui vient d'ailleurs d'être rénové. Cependant, le diagnostic récemment effectué par le CERCOM/FLSH, mandaté par la CAPFIDA, a permis de relever certains aspects à améliorer en matière de communication pour le développement (C4D) et de produire un guide sur les bonnes pratiques en la matière. Des membres de l'équipe du programme, aussi bien au niveau national que régional, ont par ailleurs participé aux sessions de renforcement de capacité mené dans ce cadre. La mission recommande donc au programme de diligenter l'élaboration et la mise en œuvre un plan de communication spécifique pour ces deux dernières années, afin de renforcer les synergies et l'implication des acteurs dans la consolidation et la pérennisation des acquis.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Capitalisation Établir et mettre en œuvre d'un plan de capitalisation axé sur les savoir-faire critiques, notamment les services d'appui au développement des entreprises, pour appuyer la stratégie de sortie du programme.	RSE, UCN	10/2019
Communication (C4D) Diligenter l'élaboration et la mise en œuvre un plan de communication spécifique afin de renforcer les synergies et l'implication des acteurs dans la consolidation et la pérennisation des acquis.	RSE, UCN	10/2019

Utilisation optimale des ressources

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Les états de sortie de la base de données du SSE renseignent peu sur l'évolution des paramètres permettant d'actualiser périodiquement la rentabilité économique et financière des investissements, estimée au design du FA-2 à 22%. Le système rapporte sur les réalisations annuelles de chiffres d'affaires des couples OP-OM par rapport aux objectifs des PTBA, mais reste muet sur leur croissance dans le temps. L'approche par la demande requiert la préparation de plans d'affaires évaluant la faisabilité de retour sur investissement. Le suivi économique post-investissement est absent afin de permettre d'établir une situation objective sur les gains obtenus et d'apprécier l'efficacité des investissements programme.

Principaux problèmes

Le programme intervient dans une grande diversité de filières agricoles tournées vers le marché: commercialisation en frais et transformation de fruits et légumes (notamment litchi, ananas, fruit de la passion, haricot vert), grains secs (maïs, black-eye, haricot), lait, épices (baie rose, girofle), huiles essentielles, apiculture, soie, pêche et pisciculture, artisanat (vannerie, tissage). Les données recueillies par la mission permettent de confirmer que les activités entreprises par les groupes-cibles dans ces filières se traduisent par des gains en termes de productivité et de volumes commercialisés.

Le système de suivi-évaluation n'a pas effectué le suivi des effets du Programme et se propose d'entreprendre des actions de suivi permettant de maîtriser les coûts des investissements dans les couples OP-OM. Ces coûts varient selon les filières et s'appuient sur une double contribution des OP et des OM appuyées dans certains cas par l'apport du FFCP. Il s'avère tard d'initier le suivi en panel, mais il sera nécessaire de modéliser sur des bases concrètes (comptes d'exploitations des activités, financements, cash-flows, etc.) les investissements du programme dans les MER et PER afin d'apprécier de façon réaliste leur rentabilité.

La mission a recommandé que soient menées des enquêtes thématiques pour mesurer les effets et impacts. Ces enquêtes devront être structurées de manière à combler le gap de données et à concevoir des modèles pour les différentes catégories et de MER et PER.

Le programme génère par ailleurs d'autres externalités dont les retours sur investissement sont difficilement mesurables. Il s'agit des activités de renforcement des capacités à travers formation, éducation financière, accompagnement, etc.

Cohérence entre le PTBA et les activités menées

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Le programme ne rencontre pas de blocage important dans la mise en œuvre et le niveau de réalisation des PTBA. Il a notamment enregistré un taux de réalisation physique des activités de 113 % et un taux d'exécution financière à 81 % en 2018. Au 31 juin 2019, les progrès effectifs par rapport au PTBA sont légèrement en deçà de la moyenne, mais sont cohérents à la planification et au processus de déroulement annuel des activités. Généralement, les résultats, notamment les produits attendus, peuvent être clairement reliés aux budgets inscrits/prévus. Au regard des évolutions des performances en matière de taux d'exécution annuels, le programme a su mettre à profit ses années d'expérience pour améliorer la planification et la mise en œuvre.

Évaluation du PTBA

Taux d'exécution physique et financière en 2019. Au titre de l'actuel PTBA, les avancées enregistrées par le programme, au 30 juin 2019, sont estimées à 38,94% en termes de réalisations physiques et 31,72% en matière d'exécution financière, en tenant compte des engagements ce taux serait de 52,51%. D'une manière globale, les progrès réalisés de la mise en œuvre du PTBA 2019 sont ainsi en cohérence avec le niveau des décaissements atteint. Les réalisations par composante se résument comme suit:

- Composante 1. Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions: 26,37% de réalisations physiques et 31,12% d'exécution financière. Cette composante représente 54% du budget du PTBA 2019.
- Composante 2. Services d'appui aux micro-entreprises et formation professionnelle: 22,53% de réalisations physiques et 31,47% d'exécution financière.
- Composante 3. Finances rurales et gestion des risques: 53,19% de réalisations physiques et 71,06% de réalisations financières. Ce niveau de décaissement élevé s'explique notamment par les efforts de mobilisation d'instruments financiers (FIR et FAE) pour favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER.
- Composante 4. Infrastructures de marché et investissements structurants: 36,03% de réalisations physiques et 12,72% d'exécution financière. Le décalage est plus marqué pour cette composante en raison de la nature même des activités de construction et des procédures appliquées, en prenant en compte les engagements, le taux d'exécution financière serait de 22,53%.
- Composante 5. Système de S&E, capitalisation des savoirs et communication: 56,57% de réalisations physiques et 26,54% d'exécution financière.

Mise en œuvre globale. Le programme est dans douzième année de mise en œuvre et son taux de décaissement cumulé, tous bailleurs confondus, est de 73,65%. Si l'on se réfère globalement aux progrès majeurs effectués dans l'atteinte des principaux produits inscrits et escomptés dans le cadre logique, la performance de l'ensemble peut être qualifiée de satisfaisante.

Performance du système de suivi-évaluation

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

La performance du dispositif S&E du programme a été améliorée en vue de combler les lacunes constatées précédemment et être conforme aux exigences du nouveau système SMRO déployé par le FIDA. D'une manière générale, les indicateurs de produits et les informations de base sur les activités sont renseignés convenablement et ils servent dans le pilotage et le suivi de la mise en œuvre. Les informations du système S&E sont aussi régulièrement mises à profit pour la capitalisation des expériences. Par contre, le programme ne dispose toujours pas de suffisamment d'information qualitative et quantitative sur les effets et impacts, une dimension cruciale du S&E à ce stade de mise en œuvre.

Évaluation du système de suivi-évaluation

Dispositif SMRO. Conformément aux directives du FIDA et aux recommandations des missions de supervisions précédentes, le programme a intégré dans son système les indicateurs de base et les outils S&E complémentaire permettant de collecter, traiter et analyser les informations nécessaires. Le cadre logique mis à jour a été validé par le FIDA et le nouveau format de rapportage sera entièrement adopté à partir du premier semestre 2019. Le programme a rapporté à la mission la différence notable dans la définition des «MER» selon le programme et celle des «entreprises rurales» adoptée dans les indicateurs de base SMRO. Compte tenu du fait que les MER font partie intégrante des spécificités du programme et afin de ne pas multiplier les indicateurs du cadre logique, il est préférable de garder la définition historiquement adoptée par PROSPERER.

Bases de données (BDD). Les outils de gestion de base de données du programme ont constamment évolué durant la mise en œuvre. En vue d'améliorer le flux d'information, PROSPERER basculera prochainement vers un outil de gestion en ligne. Ce choix présente de nombreux avantages, le principal étant la souplesse des technologies dédiées au partage d'information et la facilité d'accès aux données. Ainsi, tout ou partie de la base de données du programme sera notamment lié aux outils de la CAPFIDA pour le suivi au niveau du portefeuille. La mission félicite le programme pour cette initiative et recommande d'ouvrir l'accès aux informations consolidées et de transférer progressivement la gestion aux partenaires clés du programme (MAEP, CCI, GUMS, PCAF...). Par ailleurs, il est important de poursuivre les efforts entrepris dans l'utilisation des nouvelles technologies et la digitalisation dans le traitement et l'analyse des informations.

Mesures d'effets et d'impacts. Le rapport et les données sur la situation de référence du FA-II sont désormais disponibles, c'est une étape cruciale pour les exercices d'évaluation ultérieurs. Les deux missions de supervisions précédentes ont soulevé des lacunes importantes en termes de mesures d'effets et d'impact et ont recommandé au programme de mettre en place un dispositif de suivi en panel afin de mieux apprécier et illustrer les changements opérés par les MER appuyées. La mission constate que ce système n'est toujours pas opérationnel à ce jour, de ce fait, elle estime qu'il n'est plus pertinent à ce stade, car l'intérêt d'un tel dispositif réside essentiellement dans les possibilités d'analyses dynamiques sur plusieurs années d'observations. La mission recommande au programme de mener les enquêtes thématiques nécessaires pour mesurer les effets et impacts du programme. Par souci d'efficacité, le programme étudiera la possibilité de coupler cela aux enquêtes d'adoption déjà prévues dans le PTBA.

Planification et évaluation participative. PROSPERER donne lieu annuellement aux exercices de planification et d'évaluation participative avec les bénéficiaires et les partenaires clés. Cette démarche fait d'ailleurs partie intégrante du processus d'élaboration des PTBA qui partent essentiellement des orientations locales/régionales. Récemment, ces sessions de discussion et de réflexion entre acteurs ont été mises à profit servir de cadre à l'élaboration de Plans Pluriannuels d'Appui à la Filière (PPAF) qui ne sont autre que les Plans de Développement à Moyen Terme (PDMT) recommandés par la mission de supervision de 2017 comme outils pour le développement de la compétitivité des filières promues par le programme.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
BDD et outils S&E Transférer progressivement les BDD et les outils S&E aux partenaires clés (MAEP, CCI, GUMS, PCAF...) deadline: en continue	Equipe S&E	12/2019
Mesures d'effets et d'impacts Mener les enquêtes thématiques nécessaires pour mesurer les effets et impacts du programmes.	Equipe S&E	12/2019

Exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)

Note:

Notation précédente: 4

Évaluation des PESEC

Le PTBA a prévu différentes activités ciblant la gestion des risques environnementaux et sociaux des interventions du projet, mais en même temps, en améliorant la résilience et l'adaptation des bénéficiaires des appuis au changement climatique. Ci-après quelques points saillants.

Gestion des risques environnementaux. Le projet appuie le développement de la filière huile essentielle dans plusieurs régions. Une étude d'impact environnemental a été conduite pour la distillerie d'Anteza dans la région Haute Matsiatra en collaboration avec la Direction régionale de l'environnement et du développement durable de la région. Cette étude a été financée par PROSPERER afin de servir de modèle et d'inciter tous les promoteurs et les acteurs de la filière huile essentielle à se conformer aux normes environnementales et sociales du processus d'extraction de l'huile essentielle, notamment la distillerie. Le rapport n'est pas encore validé, mais désormais, la délivrance de permis d'exploitation des distilleries d'huile essentielle sera conditionnée par la conduite d'EIE et la mise en œuvre du plan de gestion environnementale et sociale.

Concernant la pêche maritime, des mesures d'atténuation de la surpêche ont été développées avec les pêcheurs de la région Vatovavy Fitovinany, à travers une série de formation des MER comme sur la législation de pêche pour chaque type de produit, et aussi la dotation de matériel respectant les normes environnementales. Pour la pisciculture, les MER ont reçu des formations sur la gestion de eaux des étangs, renforcée également au niveau des CDDT piscicoles.

Pour les cultures de rentes, le projet a investi, entre autres dans: (i) la formation et l'accompagnement des MER sur le processus de certification biologique et l'application des différentes normes de qualité; (ii) la formation des MER sur l'utilisation et la réduction, voire la substitution des pesticides chimiques afin d'éliminer l'effusion par hectare; (iii) la gestion des matières premières notamment pour la vannerie; (iv) l'utilisation d'engrais biologique tel que le compost.

Gestion des risques climatiques. Le projet a promu des variétés résistantes et résilientes aux conditions climatiques extrêmes comme l'inondation et la sécheresse, notamment pour les légumineuses. Les infrastructures post-récoltes, notamment dans les zones côtières ont respecté les normes anti-cycloniques.

Gestion des risques sociaux. En complément du surplus de revenu généré par l'accès au marché des MER, PROSPERER investit dans le renforcement des plus vulnérables pour mitiger les risques sociaux: (i) approches soucieuses de l'égalité de sexes notamment dans le domaine de la formation professionnelle et de développement des compétences; (ii) préoccupation foncière pour les infrastructures post-récoltes; (iii) création d'opportunité d'emploi pour les jeunes; (iv) inclusion financière pour améliorer la résilience (accès aux services et produits financiers – IMF/GVEC, subvention des matériels et intrants).

d. Gestion et exécution financière

Taux de décaissement acceptable	Note: 4.0	Notation précédente: 4
--	------------------	-------------------------------

Justification de la note

Le programme est dans onzième année de mise en œuvre et son taux de décaissement cumulé, tous bailleurs confondus, est de 73.65%. Le projet a bénéficié de deux financements additionnels. Le taux de décaissement du dernier prêt, qui est dans sa 3ème année, est de 47.64% arrondi au pourcentage supérieur (48%) comme indiqué dans le guide PSR. Selon le PSR, le taux cible pour un projet de développement rural est 37% pour la 3ème année de mise en œuvre. Il n'y a pas eu d'extensions de la période de mise en œuvre sur le prêt initial et le premier prêt additionnel. La date d'achèvement du programme est prévue pour le 31 décembre 2021 et la clôture des prêts et don du FIDA pour le 30 juin 2022.

Principaux problèmes

Il n'a pas été possible d'appliquer le guide PSR de notation du FIDA pour ce projet dont la durée de vie est de 14 ans alors que le guide PSR présume que la durée de vie des projets est de 7 ans. C'est ainsi que la mission n'a considéré que le dernier prêt additionnel pour noter la performance de décaissement du programme.

Deux prêts supplémentaires du FIDA ont été approuvés puis mis en vigueur respectivement le 17 septembre 2013 et le 31 décembre 2015. La date d'achèvement du programme est prévue pour le 31 décembre 2021 et la clôture des prêts et dons du FIDA pour le 30 juin 2022.

Les délais moyens de traitement des DRF qui étaient respectivement, dans les circuits internes et dans les circuits du FIDA, de 8 jours et 16 jours en 2018 (8 DRF) sont passés en 2019 (4 DRF) à une moyenne de 14 jours pour les circuits internes et à 41 jours pour le FIDA. Cependant une des quatre DRF de 2019 a fait objet d'une demande d'information complémentaires ce qui a porté les délais de son traitement à 54Jours. Sans tenir compte de celle-là, les 3 autres restant font une moyenne de 36 jours.

Aspects fiduciaires

Qualité de la gestion financière	Note: 5	Notation précédente: 5
---	----------------	-------------------------------

Justification de la note

La tenue de la comptabilité sous le logiciel TOM²PRO est bien maîtrisée. Le logiciel consolide en temps réel les dix bases de données et cela fait gagner du temps pour l'édition automatisée des DRF. Le projet a conçu des outils de contrôle qui permettent notamment de détecter toute erreur d'imputation sur les différents axes analytiques. Les états financiers produits tendent vers les normes internationales IFRS et répondent aux exigences du FIDA. Le manuel des procédures administratives, financières et comptables est complet. La CAPFIDA réalise l'audit interne de PROSPERER ainsi que de tous les autres projets financés par le FIDA à Madagascar. Les états certifiés de dépenses (ECD) passés en revue (échantillon 37%) ne présentent pas d'anomalies significatives.

Principaux problèmes

Les dispositions de gestion financière sont jugées adéquates en ce qui concerne l'organisation et la dotation en personnel, la budgétisation, le flux de fonds, le système de comptabilité et l'audit.

Les recommandations de la dernière mission de supervision sont suivies ou en cours à l'exception de la comptabilisation en charges, des formations et d'autres services fournis aux bénéficiaires. Ces dépenses sont toujours comptabilisées en

dépenses d'investissement. La non-application n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du programme. En effet beaucoup de projets de développement considèrent que les formations sont des investissements par excellence quoique immatériels.

Sur le plan de la gestion de la trésorerie la mission n'a pas d'observation particulière, l'état de la trésorerie est satisfaisant pour assurer un financement continu des activités. Le projet dispose de 0,48 Millions USD représentant plus ou moins 50% du dépôt initial disponible en banque et les DRF en cours totalisent plus de 1.1 Millions USD.

Pour l'année 2019, l'engagement global du PTBA dans le SIIGFP venait d'être signé au passage de la mission; le retard est dû à l'attente de la promulgation de la loi des finances rectificative. Toutefois ce retard n'a pas eu d'impact sur les déblocages du fonds car une dérogation spéciale a été accordée par le MEF par rapport aux procédures d'appel de fonds.

Le projet a mis en place plusieurs outils de contrôle interne et veille à leur utilisation efficace, c'est notamment deux applications Excel dont l'une sert à détecter toute erreur d'imputation sur les axes analytiques du projet et l'autre application dénommée alerte PPM, permet de tracer les retards dans le processus de passation des marchés et de lancer une alerte à tout responsable impliqué dans le processus. Aussi, le projet utilise la version Web du logiciel comptable TOM²PRO, ce qui facilite l'accès aux données en temps réels, la mise à jour des données financières et comptables se fait en temps réel et à moindre coût, le système assure une sécurité accrue des données dont le backup se fait automatiquement actuellement chez TELMA (compagnie téléphonique) qui héberge et assure la sécurité des données du projet en plus des backups sur disque dur externe, enfin le système simplifie la communication avec les auditeurs et les contrôleurs qui peuvent accéder directement à la base de données avec la possibilité de consulter et éditer eux-mêmes certains états financiers et comptables.

Sur le plan de gestion des immobilisations, le programme dispose d'un bon manuel qui rappelle la politique du Programme en la matière. Il décrit les procédures et donne tous les outils pour le suivi. Au niveau de l'application des dispositions du manuel la mission recommande quelques améliorations sur (i) le respect des procédures d'inventaires notamment l'établissement du rapport qui devrait mentionner l'état de l'immobilisation, (ii) la consolidation et le rapprochement des résultats d'inventaires des EPR avec la base nationale (iii) l'harmonisation des écarts de saisies constatés dans le module immobilisations et les saisies comptables dans TOM²PRO.

Les résultats de la vérification des ECD sont globalement satisfaisants bien que certaines pièces doivent être jointes aux dossiers. La mission précédente avait constaté des faiblesses sur la teneur des bons de livraison aux bénéficiaires pour quelques cas d'acquisition d'équipements en coûts partagés à 50% par le Programme et à 50% par le bénéficiaire (fonds FFCP). Les bons de livraison au Programme existent ; cependant les bons de livraison ou fiches d'émargement signés par les bénéficiaires ne sont pas toujours certifiés par au moins trois parties prenantes au Programme. La présente mission réitère la recommandation que le personnel de terrain doit transmettre systématiquement à la comptabilité les procès-verbaux de réception ou fiches d'émargement signés par le (s) bénéficiaire (s) et certifiés par au moins trois parties prenantes au programme : l'autorité locale, l'agent de l'Etat au niveau local, le Conseiller d'Entreprise/ RTR et/ou RSER. La mission recommande à la coordination de renforcer l'application par une note de service.

L'audit interne est réalisé par la CAP FIDA. A son niveau, les ressources humaines sont insuffisantes pour couvrir le portefeuille FIDA. Une seule personne doit couvrir cinq projets dont un en phase de clôture. La mission recommande au PROSPERER et à la CAPFIDA, en synergie avec les autres projets FIDA, de collaborer avec le CPOR qui peut négocier à son tour avec la Direction de l'Audit Interne du MAEP, pour mobiliser de ressources supplémentaires

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Implication des services d'audit de la tutelle Renforcer la CAPFIDA en impliquant les services en charge de l'audit interne au sein du Ministère	MAEP / FIDA	12/2019
Contributions domestiques Arrêter les principes, règles et modalités de tracer, valoriser et comptabiliser systématiquement les contributions domestiques	CAPFIDA/ RAF/RSE/RSER	12/2019

Qualité et ponctualité des audits

Note: 4

Notation précédente: 5

Justification de la note

Le même auditeur que AD2M et FORMAPROD qui n'a reporté la situation réelle de ces comptes.

Principaux problèmes

Le rapport d'audit a été soumis à temps. Les compétences de l'auditeur sont en cause due au

Le rapport d'audit a été soumis à temps. Les compétences de l'auditeur sont en cause due au manque de déontologie avec les projets AD2M et FORMAPROD. Donc cela remet sérieusement en cause la déontologie de l'auditeur. Nous sommes à la recherche d'un remplacement pour l'année 2019.

Fonds de contrepartie

Note: 3

Notation précédente: 3

Justification de la note

A date de la mission, le taux de mobilisation de la contrepartie domestique cumulée s'établit à 42.74% du montant total prévu pour les trois prêts, soit 4,04 Millions USD sur 9,44 Millions USD. Il est de 53,86% du montant prévu sur le prêt initial, 75.27% sur le Top-up1 et 14,72% sur le Top-up2. Le remboursement des taxes connaît des arriérés. La contribution du FENU n'a pas été renseignée au programme. Les contributions en nature du Gouvernement et des bénéficiaires ne sont pas prises en compte systématiquement. La performance est modérément insatisfaisante.

Principaux problèmes

L'analyse du tableau ci-dessous montre que le Gouvernement a honoré ses engagements en ce qui concerne les contributions en numéraires. Et pour ce qui concerne les contributions en nature et l'exonération de la TVA et des DTI, le taux d'exécution reste faible pour deux raisons : le manque de traçage et de la comptabilisation des contributions en nature et une probable surestimation des contributions induite par l'existence de petits fournisseurs non assujettis à la TVA.

Libellé	Gouvernement			Bénéficiaires		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Contrepartie en nature/ cadres détachés / TVA/DTI	8,434	1,747	20.71%	3,811.00	850.72	22.32%
Contributions RPI (en numéraire)	1,010	2,290	226.74%	N/A	N/A	N/A
Total	9,444	4,037	42.74%	3,811.00	850.72	22.32%

Conformité avec les clauses des prêts

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

A l'exception de l'assurance des équipements du projet, les clauses relatives aux accords de financement entre le Gouvernement et le FIDA sont respectés. La performance du programme est satisfaisante.

Principaux problèmes

Les missions de supervisions antérieures avaient émis des craintes quant au risque sur la trésorerie du projet du fait du dispositif consistant à approvisionner le compte spécial du Programme à partir d'un compte désigné au niveau de la Banque Centrale. Depuis le deuxième semestre 2017, il y a eu des améliorations notables ; les délais entre la signature du RFE, l'envoi de l'appel de fonds à la DDP et l'avis de crédit de la banque du Programme ont été en moyenne de 15 à 20 jours contre 172 jours pour le 6ème bimestre 2016 et 56 jours pour le 1er bimestre 2017.

Par contre pour l'année 2019, les deux (2) appels de fonds réalisés par le Programme ont connu des délais de traitement respectivement de 21 et 25 jours.

Cette augmentation de délai de traitement des appels de fonds au niveau national additionné à une augmentation de

traitement des DRF au niveau du FIDA d'une moyenne de 36 jours cité supra risque de créer un problème de trésorerie au niveau du Programme.

Évaluation de la passation des marchés

Passation des marchés

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Le programme a effectué un taux d'exécution satisfaisant de 113% du PPM 2018. De plus, depuis la dernière revue de 2018, des progrès sont notés au niveau de la cohérence du PTBA/PPM 2019, du délai de passation de marchés, de l'établissement du registre des prestataires, et de l'archivage. Toutefois, des efforts sont nécessaires pour adresser quelques faiblesses notées au niveau des structures de passation de marchés et au niveau de la gestion pratique.

Évaluation de la passation des marchés

Le PPM est conforme au système national et au manuel de passation de marchés du FIDA et reflète le PTBA. Son taux d'exécution en 2018 est de 113%, ce qui est bien satisfaisant. Il est de 23%, en montant, pour le PPM 2019, soit 2.174.591.435 MGA sur 9.339.896.778 MGA planifiés. Ce taux relativement faible est dû en grande partie au remplacement au premier trimestre 2019 des personnes responsables des Marchés Publics et Contrôle Financier au sein du Ministère.

La plupart des contrats sont passés par voie d'affichage ou par consultation de fournisseurs. Le délai s'est réduit à 2 mois, du lancement à la notification du marché, ce qui est satisfaisant. Les appels d'offre ouverts sur publication par voie de presse, même s'ils sont rares, ont une durée d'environ 7 mois qui devra être encore réduite. Le PPM 2019 présente quelques contrats, notamment de fournitures, qui auraient dû être groupés et acquis par des méthodes plus optimales et plus économiques. La mission rappelle que toutes les conventions à passer par entente directe avec les organismes publics doivent obligatoirement avoir la non-objection du FIDA avant leur signature. Afin d'éviter des traitements multiples de petites conventions, il est recommandé de les grouper par type pour l'ensemble des EPIR, et de soumettre le groupe à l'avis de non-objection.

Le manuel des procédures du projet nécessite une mise à jour du fait (i) des nouvelles dispositions sur les seuils d'utilisation des méthodes de passation de marchés et des seuils d'examen préalables du FIDA (Lettre à l'emprunteur du 20 février 2019), et (ii) des nouveaux textes réglementaires nationaux (Décret 2019-1310 sur les procédures et Arrêté 13156-2019 sur les seuils). La mise à jour devra aussi clarifier les rôles des différents acteurs dans le processus de passation de marché, notamment au niveau des EPIR où il est effectué en interne au programme. Il est recommandé, dans la mise à jour, de séparer la fonction de passation de marchés des autres fonctions.

La mission a examiné les structures en place et des échantillons de contrats passés au niveau national et au niveau des EPIR Atsinanana et Analanjirofo. Le registre des prestataires mis en place dès début 2019 donne satisfaction. Le registre des contrats est bien renseigné et la tenue des archives s'est améliorée. Le Responsable de Passation de Marchés (RPM) au niveau national apporte des appuis et soutiens aux agents régionaux qui ont permis d'améliorer la qualité des dossiers. Les prix obtenus par mise en concurrence ou par comparaison de prix sont conformes à ceux du marché. Quelques pratiques restent à perfectionner : établissement des dossiers de mise en concurrence, niveau des critères de qualification, évaluation des offres, gestion des contrats, conduite des méthodes de sélection des consultants. La gestion des passations de marchés au niveau des EPIR a été attribuée aux assistants administratifs (AA). Il est fortement recommandé de renforcer leurs capacités, ainsi que celles des responsables ministériels au niveau des régions (PRMP, CAO).

Du fait des nouveaux seuils de contrôle a priori du FIDA et des Commissions de marchés, et pour renforcer l'intégrité et l'efficacité des acquisitions du programme, il est recommandé d'organiser un contrôle a posteriori des contrats non soumis à un examen préalable notamment au niveau régional. Cette recommandation est également pertinente pour les autres projets du portefeuille du FIDA. Ce contrôle sera complémentaire aux missions d'appui/supervision, et permettra le renforcement de capacité des responsables. Selon la disponibilité de la CNM pour l'année 2019, une priorisation des régions en fonction des risques devra être définie avec les autres projets/programmes concernés.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Contrôle ex-post par la CNM. Organiser le contrôle a posteriori par la CNM des contrats passés au niveau national et régional.	EPN	07/2019
Groupage des Conventions. Soumettre pour avis de non-objection les conventions par entente directe après groupement.	EPN/EPR	08/2019
Mettre à jour le Manuel de Procédures. Soumettre pour avis de non-objection la partie passation de marchés du manuel des procédures, après mise à jour selon les dispositions de la lettre à l'emprunteur, des nouveaux textes sur le système national, et après revue des rôles et responsabilités des intervenants.	EPN	09/2019
Formation des exécutants. Former et encadrer les assistants administratifs en charge des passations de marchés dans les EPIR.	EPN	10/2019

e. Indicateurs clés en matière de supervision et d'appui à l'exécution

Probabilité d'atteindre l'objectif de développement

Note: 4.52

Notation précédente: 5.0

Évaluation de la performance globale de l'exécution

Note: 4.18

Notation précédente: 4.0

F. Actions convenues

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Efficacité en matière de développement		
Suivi des Femmes Chef de ménage Intégrer le suivi des femmes chefs de ménage au niveau du SSE du Programme	RSE	09/2019
Progression des MER vulnérables Suivre la progression des MER initialement vulnérables vers les autres catégories	Resp Comp 1,2 et RSE	10/2019
Durabilité et transposition à plus grande échelle		
Transfert de la Maitrise d'Ouvrage Renforcer le transfert progressif de la maitrise d'ouvrage des appuis de PROSPERER aux couples OP/OM	OP/OM, EPN/EPR, GUMS, PSE	12/2020
Gestion du projet		

Capitalisation Établir et mettre en œuvre d'un plan de capitalisation axé sur les savoir-faire critiques, notamment les services d'appui au développement des entreprises, pour appuyer la stratégie de sortie du programme.	RSE, UCN	10/2019
Communication (C4D) Diligenter l'élaboration et la mise en œuvre un plan de communication spécifique afin de renforcer les synergies et l'implication des acteurs dans la consolidation et la pérennisation des acquis.	RSE, UCN	10/2019
BDD et outils S&E Transférer progressivement les BDD et les outils S&E aux partenaires clés (MAEP, CCI, GUMS, PCAF...) deadline: en continue	Equipe S&E	12/2019
Mesures d'effets et d'impacts Mener les enquêtes thématiques nécessaires pour mesurer les effets et impacts du programmes.	Equipe S&E	12/2019
Gestion et exécution financière		
Contrôle ex-post par la CNM. Organiser le contrôle a posteriori par la CNM des contrats passés au niveau national et régional.	EPN	07/2019
Groupage des Conventions. Soumettre pour avis de non-objection les conventions par entente directe après groupement.	EPN/EPR	08/2019
Mettre à jour le Manuel de Procédures. Soumettre pour avis de non-objection la partie passation de marchés du manuel des procédures, après mise à jour selon les dispositions de la lettre à l'emprunteur, des nouveaux textes sur le système national, et après revue des rôles et responsabilités des intervenants.	EPN	09/2019
Formation des exécutants. Former et encadrer les assistants administratifs en charge des passations de marchés dans les EPIR.	EPN	10/2019
Implication des services d'audit de la tutelle Renforcer la CAPFIDA en impliquant les services en charge de l'audit interne au sein du Ministère	MAEP / FIDA	12/2019
Contributions domestiques Arrêter les principes, règles et modalités de tracer, valoriser et comptabiliser systématiquement les contributions domestiques	CAPFIDA/ RAF/RSE/RSER	12/2019



FIDA

Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Cadre logique du projet

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Cadre logique

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Portée Total Project Outreach	1.b Estimation correspondante du nombre total des membres des ménages							RIMS	Annuel	Cabinet	
	Membres des ménages			326 350		496 132	152				
	1.a Nombre correspondant de ménages touchés							RIMS	Annuel	Cabinet	
	Ménages dirigés par une femme					0					
	Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef					0					
	Ménages	20 249		65 270		100 496	154				
	1 Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet										
	Femmes					40 370					
	Hommes					60 125					
	Jeunes					5 353					
	Nombre total de personnes bénéficiant de services					100 495					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses	
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité		
Objectif du projet L'augmentation des revenus des ménages est promue par la consolidation des MER/PER au niveau local et régional	Taux d'augmentation du revenu moyen des ménages ruraux (National / zone du projet)							Enquête auprès des ménages / Rapport d'enquête; Enquête anthropométrique auprès des ménages pour les enfants de 6 à 59 mois/Rapport d'enquête; Enquête auprès des ménages / Rapport d'enquête;		Cabinet	Stabilité politique garante du développement économique	
	Taux d'augmentation du revenu moyen des ménages ruraux	0		40								
	Revenu moyen par ménage (Ar)	3 836 000										
	Revenu moyen par tête (Ar)	649 500										
Objectif de développement												
Effet direct 1 Les organisations professionnelles, corps de métiers et fédérations interprofessionnelles répondent aux besoins des MER	Nombre de MER/PER bénéficiant directement des appuis des OP, CM et FI (données ventilées par sexe)							Rapports d'activités annuels; Fiches d'évaluation des MER/PER			L'envergure et la stabilité des marchés; fidélité mutuelle des OP/OM	
	Nombre de MER/PER bénéficiant directement des appuis des OP, CM et FI											
	Males											
	Females											
	Males & Females			30 000								
	2.2.3 Organisations de producteurs ruraux ayant conclu des partenariats/accords formels ou des contrats avec des organismes publics ou privés							Rapports d'activités annuels; Fiches d'évaluation des couples OP/OM	Annuel	FCCIM/CCIR		
	Nombre d'organisations de producteurs											

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Pourcentage d'organisations de producteurs										
	Femmes occupent des postes de direction										
	Nombre d'organisations de producteurs - culture										
	Nombre d'organisations de producteurs - élevage										
	Nombre d'organisations de producteurs - pêches										
Effet direct 2 Un cadre institutionnel et une stratégie des MER sont en place	Nombre de lois, réglementations, politiques ou stratégies existantes /nouvelles présentées aux décideurs politiques pour approbation, ratification ou modification							Journal Officiel/rapport d'activites annuels	Annuel	Partenaires	Volonté politique/Adoption et ratification des textes réglementaires
	Loi portant sur la politique nationale des MER/ER promulguée	0		1							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Effet direct 3 La performance des clusters et filières au sein des pôles économiques régionaux est renforcée à travers l'amélioration de la compétitivité des MER/PER	2.2.1 Emplois nouveaux créés							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire	
	Emplois nouveaux			60 000							
	2.2.2 Entreprises rurales appuyées signalant une hausse de leurs bénéfices							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire	
	Nombre d'entreprises										
	Pourcentage d'entreprises										
1.2.2 Ménages déclarant l'adoption de technologies, de pratiques ou d'intrants nouveaux/améliorés							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire/GUMS	Volonté des IMF de promouvoir des produits à moyen et long terme permettant de financer l'entreprise	
Membres des ménages											
Hommes											
Femmes											
Jeunes											
Ménages dirigés par une femme											
Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef											
Ménages											
1.2.5 Ménages déclarant utiliser les services financiers ruraux							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire		
Ménages			50								

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Membres des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										
	Ménages dirigés par une femme										
	Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef										
	Ménages										
Effet direct 5 L'amélioration d'un environnement structurant favorise la modernisation des Filières/Clusters rurales	Taux d'utilisation des infrastructures							Rapport d'évaluation des MER	Annuel	Prestataire/GUMS	
	Taux d'utilisation des infrastructures			90							
	2.2.6 Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux marchés et aux installations de transformation et de stockage							Rapport d'évaluation de l'utilisation des infrastructures/BD MER	Annuel	Prestataire/GUMS	
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux marchés			25							
	Taille des ménages										
	Hommes										
	Femmes										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Jeunes										
	Ménages dirigés par une femme										
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux installations de transformation										
	Taille des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										
	Ménages dirigés par une femme										
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux installations de stockage										
	Taille des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Ménages dirigés par une femme										
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux marchés										
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux installations de transformation										
	Ménages déclarant une amélioration de l'accès physique aux installations de stockage										
Produit 1.1. Les couples OP/OM existants et nouvellement créés sont promus	Nombre couples OP/OM opérationnels							Rapport d'activité des AC	Rapport d'activités FCCIM/CCIR/BD MER	Semestriel	L'envergure et la stabilité des marchés; fidélité mutuelle des OP/OM
	Nombre couples OP/OM opérationnels			280							
Produit 1.3. L'accès des PMER/AGB/OP aux équipements innovants est effectif	1.1.3 Producteurs ruraux ayant accès aux facteurs de production et/ou aux paquets technologiques							Rapport d'activités GUMS/BD MER	Semestriel	GUMS	Prise en compte des MER par les CCI
	Femmes					591					
	Hommes					1 526					
	Jeunes					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Producterus ruraux					14 075					
Produit 1.4. AGB/OP/Cluster appuyés/ sont appuyés/ conseillé accompagnés et sont opérationnels	2.1.3 Organisations de producteurs ruraux soutenues							Rapport d'activités GUMS/BD MER	Semestriel	GUMS	
	Organisations de producteurs ruraux soutenues			800		819	102.4				
	Tailles des organisations de producteurs					0					
	Hommes					0					
	Femmes					0					
	Jeunes					0					
	Femmes occupent des postes de direction					0					
Produit 2.1. Les services offerts par les PSE agréés répondent aux besoins de développement des entreprises rurales et sont pérennisés	2.1.1 Entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises										
	Entreprises rurales			61 000		93 922	154				
	Hommes					56 192					
	Femmes					37 730					
	Jeunes					5 004					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Produit 2.3. Les jeunes sont accompagnés en entrepreneuriat rural et dans leurs insertions professionnelles	Nbre de jeunes ruraux insérés/installés (données ventilées par sexe)							Rapport d'activités des Consultants/BD JEUNES	Semestriel	Consultants	
	Young			6 100							
Produit 3.1. Les besoins d'investissement des MER et les besoins en fonds de roulement des MER vulnérables sont soutenus par les IMF partenaires	1.1.5 Personnes ayant accès à des services financiers dans les zones rurales							Rapport d'activités des partenaires/BD MER	Semestriel	Partenaires IMF	Engagement ferme des IMF à faciliter l'accès des MER aux services financiers
	Nombre total d'accès aux services financiers					17 994					
	Femmes-accès services financiers en zones rurales-épargne					0					
	Jeunes-accès services financiers en zones rurales-épargne					0					
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-épargne					0					
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-crédit					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Femmes - accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0					
	Jeunes-access à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0					
	Personnes ayant accès-services financiers dans les zones rurales-épargne					6 856					
	Personnes-access à des services financiers dans les zones rurales-crédit					11 138					
Produit 4.1. Les infrastructures publiques relatives au développement des filières/clusters sont fonctionnelles	Volume annuel des produits transformés et traités							Rapport d'activités/BD MER	Semestriel	Partenaires	
	Volume annuel des produits transformés et traités										



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 1: Performance financière réelle par source de financement et par composante; décaissements par catégorie

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendix 1: Financial: actual financial performance by financier; by component and disbursements by category

Table 2A: Financial performance by financier (USD '000, as at 30.06.2019)

Source de Financement	Approuvé (US\$ '000)	Alloué (US\$ '000)	Décaissé (USD '000)	Pourcentage Décaissé
Prêt FIDA	17,788	17,788	17,767	99.88%
Prêt FIDA TOP UP	11,200	11,200	11,102	99.12%
2° Prêt Supplémentaire FIDA	16,997	16,997	9,411	55.37%
Don FIDA	294	294	182	61.79%
OFID	5,000	5,000	4,626	92.52%
FENU	606	606	-	0.00%
Gouvernement : Prêt Initial	4,512	4,512	2,430	53.86%
Gouvernement : Top Up 1	1,455	1,455	1,095	75.27%
Gouvernement : Top Up 2	3,477	3,477	512	14.72%
Bénéficiaires Prêt Initial	2,210	2,210	338	15.28%
Bénéficiaires Top Up 1	620	620	179	28.94%
Bénéficiaires Top Up 2	981	981	334	34.02%
Total	65,140	65,140	47,975	73.65%

Table 2B: Financial performance by financier by component (USD '000, as at 30.06.2019)

Composante	Prêt FIDA			Don FIDA			OFID			FENU			Gouvernement			Bénéficiaires			Total		
	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	17,644	16,630	94%	77	117	152%	-	-	-	-	-	-	3,772	795	21%	347	330	95%	21,840	17,872	82%
Services d'appui aux MER et formation professionnelle	16,312	8,858	54%	78	1	2%	-	-	-	106	-	-	3,318	91	3%	1,806	333	18%	21,620	9,283	43%
Finances rurales et gestion des risques	5,229	2,427	46%	72	47	66%	-	-	-	500	-	-	95	6	6%	60	5	8%	5,956	2,485	42%
Infrastructures de marché et investissements structurants	1,227	1,328	108%	-	-		5,000	4,626	93%	-	-	-	1,429	192	13%	1,459	172	12%	9,115	6,319	69%
Suivi-évaluation, capitalisation - communication	5,573	7,237	130%	68	19	28%	-	-	-	-	-	-	830	568	68%	139	11	8%	6,610	7,835	119%
Dépôt Initial et/ou TVA	-	2,000		-	-		-	-		-	-		-	2,384		-	-		-	4,384	
Total	45,985	38,480	84%	294	184	63%	5,000	4,626	93%	606	-	-	9,444	4,037	43%	3,811	851	22%	65,140	48,177	74%

Table 2C.1: IFAD loan disbursements by categories: initial loan 737-MG (SDR, as at 30.06.2019)

Description de la catégorie		Allocation Initiale	Réallocation	Décaissement	Disponible	% décaissé
I	Infrastructures	175.00	175.00	144.34	30.66	82.48%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	800.00	800.00	818.35	-18.35	102.29%
III	Formation et Renforcement des Capacités	3,890.00	3,890.00	3,657.79	232.21	94.03%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	2,878.00	2,878.00	3,162.66	- 284.66	109.89%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	1,728.00	1,728.00	1,224.17	503.83	70.84%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	2,179.00	2,179.00	2,628.74	- 449.74	120.64%
Total		11,650.00	11,650.00	11,636.05	13.95	99.88%

Figure 1: initial loan 737-MG, comparisons between original and revised allocations and actual disbursement

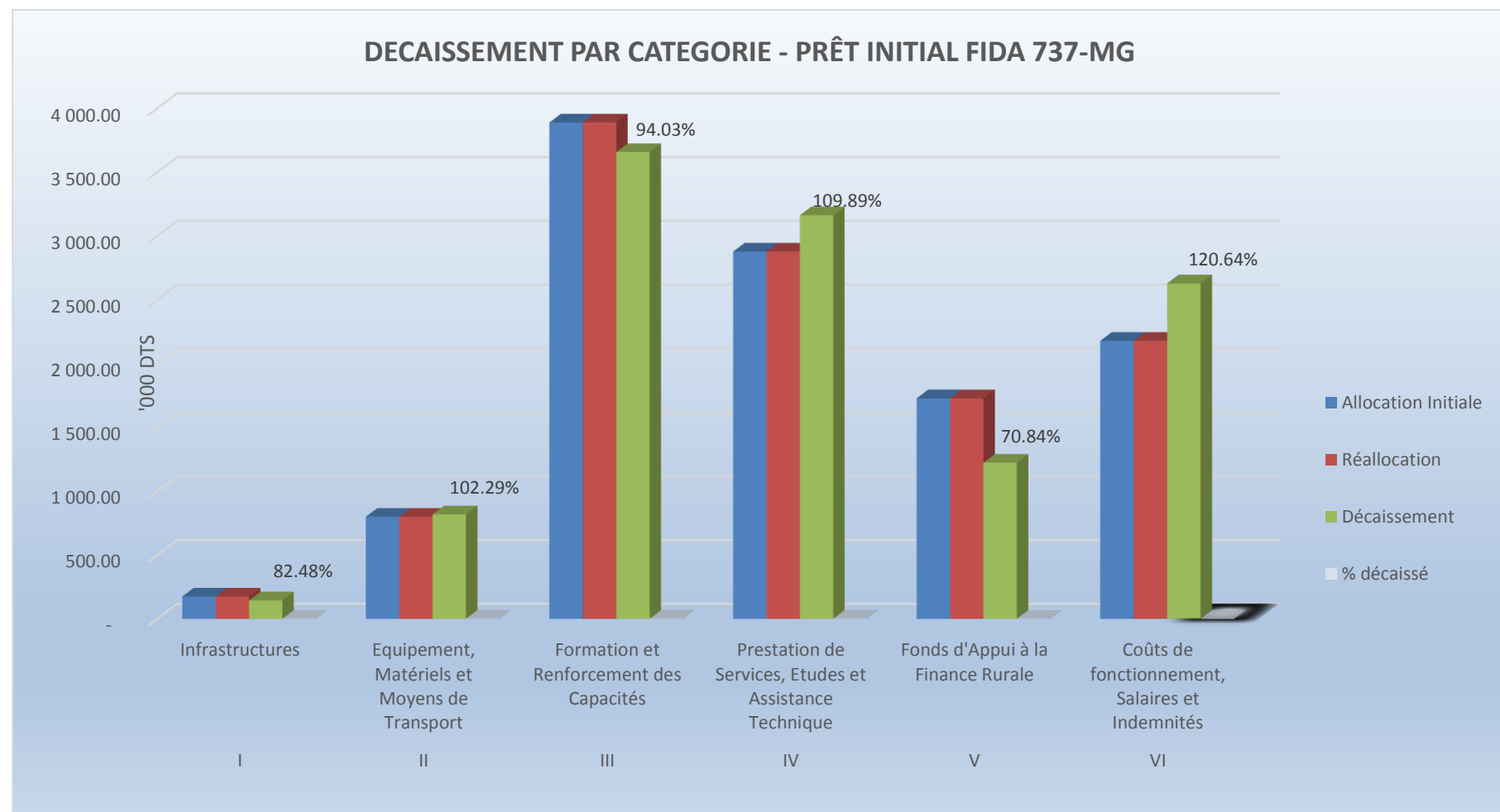


Table 2C.2: IFAD grant disbursements: grant 996-MG (SDR, as at 30.06.2019)

Description de la catégorie	Allocation	Approuvé	Décaissé	%	Solde disponible	Solde disponible
IV PRESTATION DE SERVICES, ETUDES ET ASSISTANCE TECHN A L'EXC DE RENFORCEMENT DE CAP ET SYST SUIVI DON	185.00	185.00	123.98	67.01%	61.02	61.02
VII. NON ALLOUE	5.00	5.00	0	0.00%	5.00	5.00
Total		190.00	190.00	123.98	65.25%	66.02

Figure2: grant 996-MG, comparisons between original and revised allocations and actual disbursement

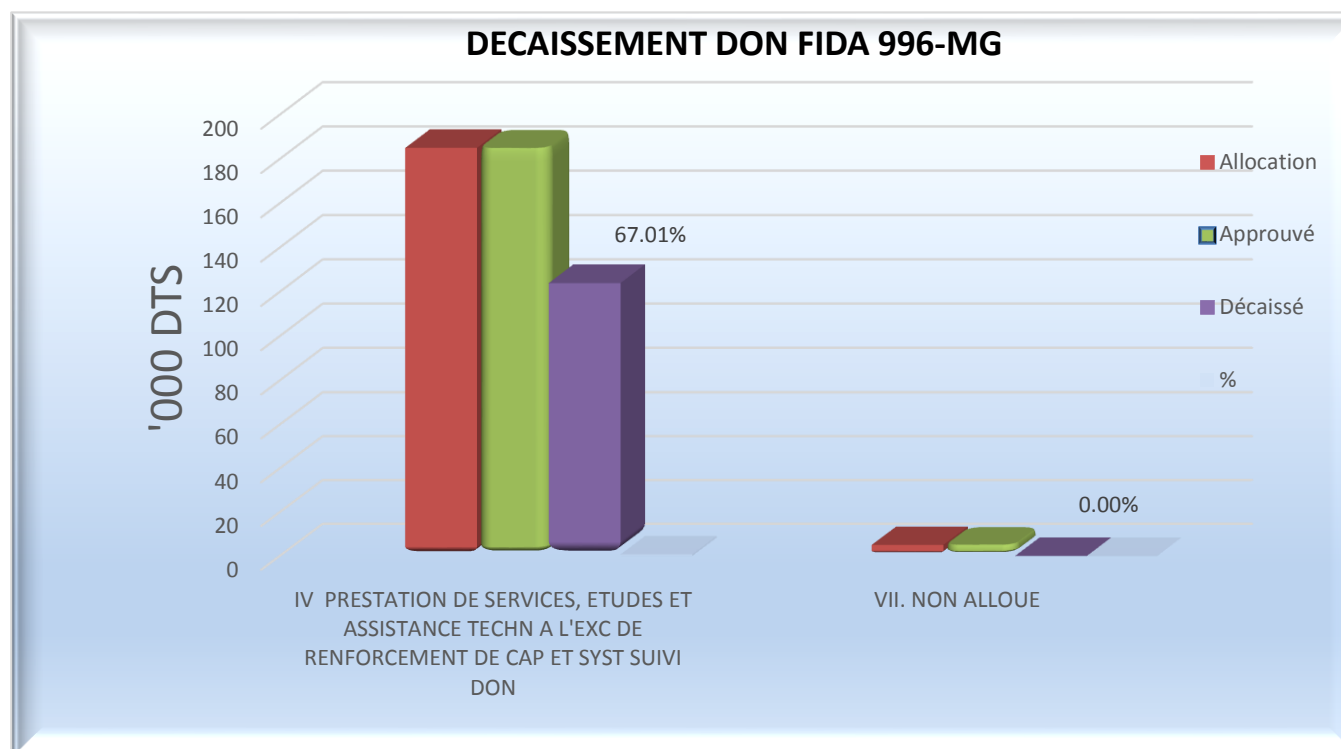


Table 2C.3 : IFAD loan disbursements : 1st top up 737A-MG (SDR, as at 30.06.2019)

Description de la catégorie		Allocation Initiale	Réallocation	Allocation Révisée	Décaissement	Disponible	% décaissé
I	Infrastructures	303,000.00	-	303,000.00	308,730.66	-5,730.66	101.89%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	605,000.00	-	605,000.00	772,774.09	- 167,774.09	127.73%
III	Formation et Renforcement des Capacités	5,544,000.00	-	5,544,000.00	4,969,521.27	574,478.73	89.64%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	2,722,000.00	558,500.00	3,280,500.00	3,219,453.67	61,046.33	98.14%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	100,000.00	-	100,000.00	131,097.41	-31,097.41	131.10%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	907,000.00	460,500.00	1,367,500.00	1,700,244.33	- 332,744.33	124.33%
VII	Non alloué	1,019,000.00	- 1,019,000.00	-	-	-	-
Total		11,200,000.00	-	11,200,000.00	11,101,821.44	98,178.56	99.12%

Figure3: IFAD 1st top up, loan 737A-MG, comparisons between original and revised allocations and actual disbursement

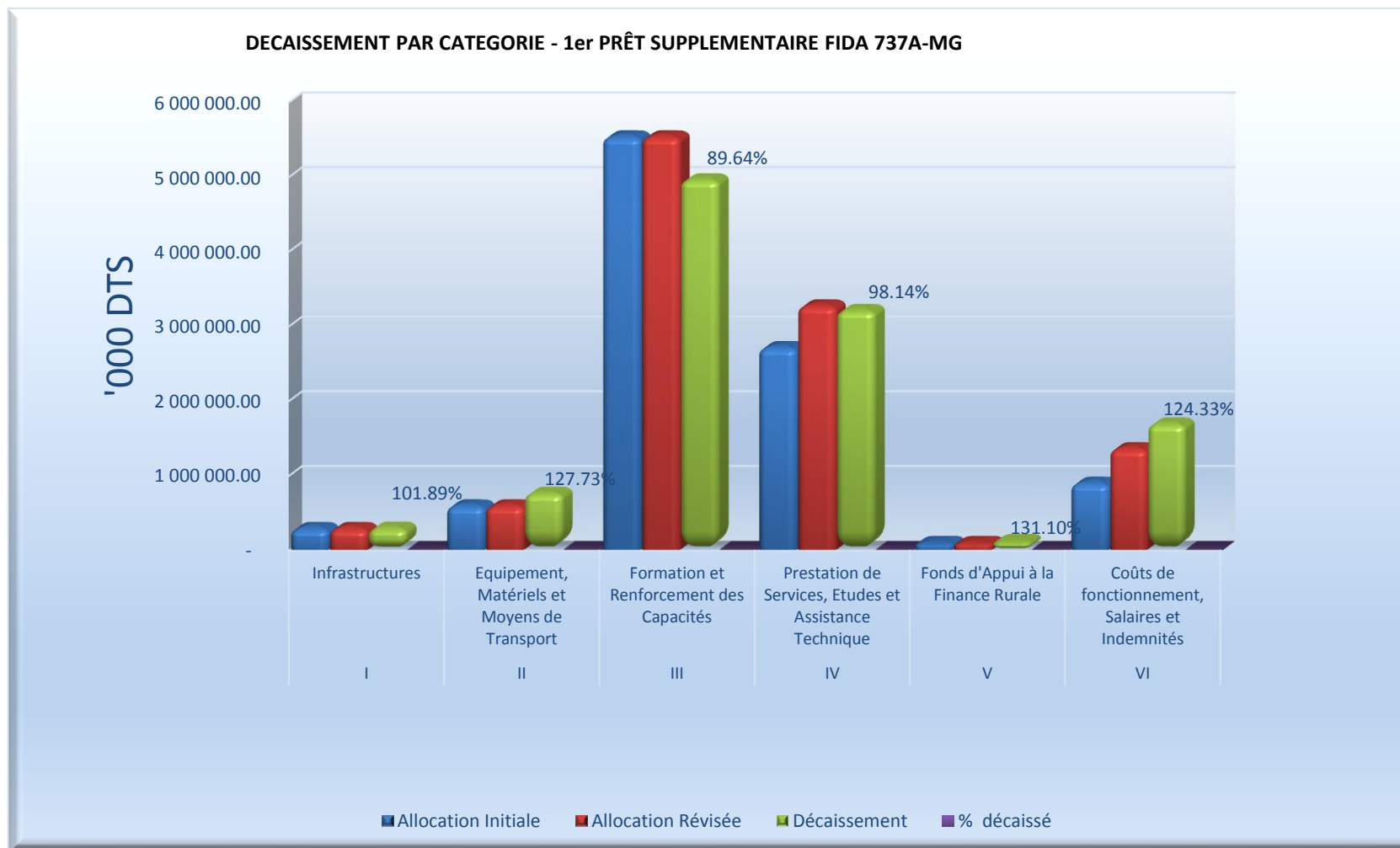
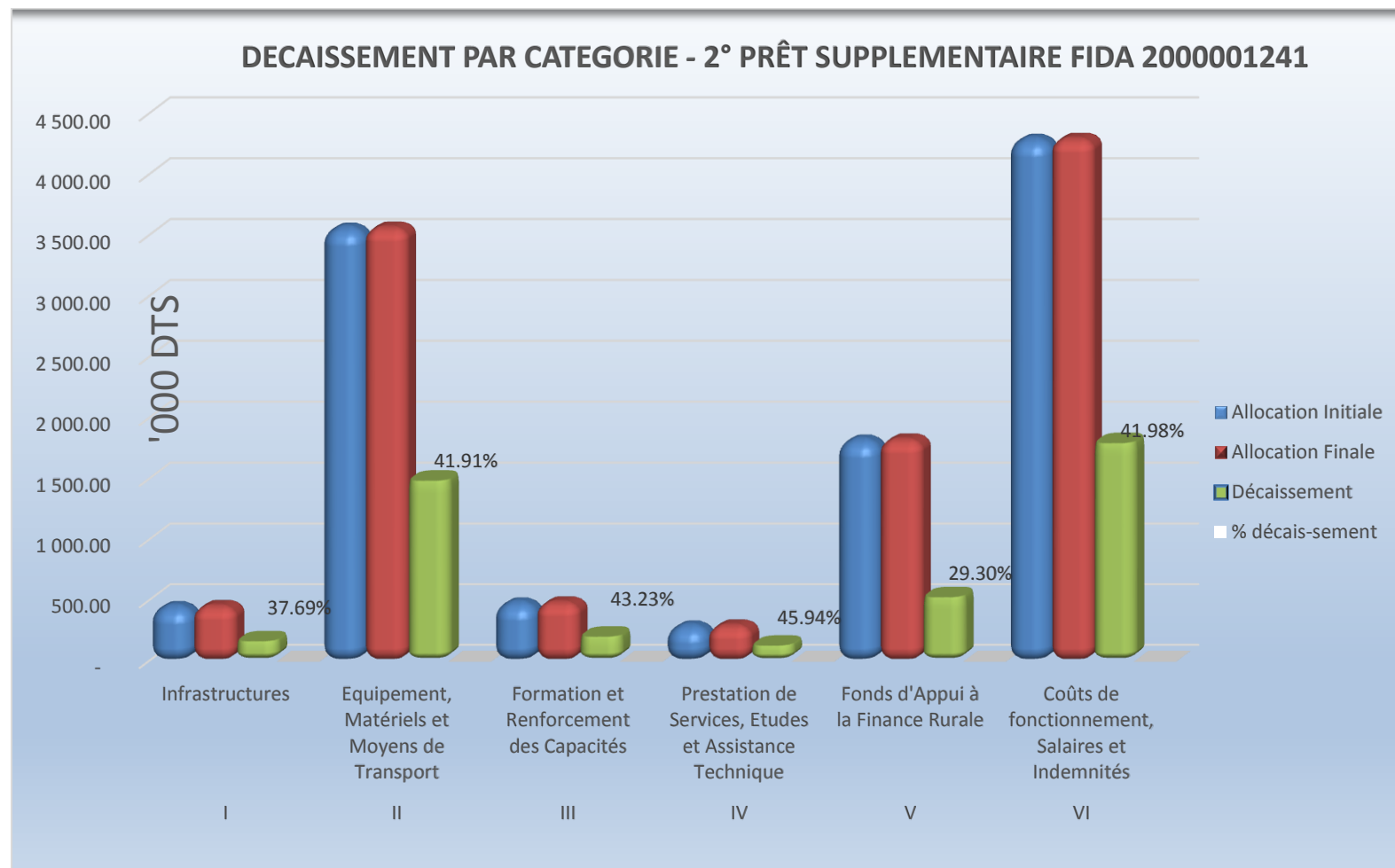


Table 2C.4: IFAD loan disbursements by categories: 2nd top up / loan 2000001241 (SDR, as at 30.06.2019)

Description de la catégorie		Allocation Initiale	Allocation Finale	Décaissement	% décaissement	DRF en Cours	Total Décaissement	Disponible
	Infrastructures	450.00	450.00	206.50	37.69%	36.87	206.50	243.50
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	3,560.00	3,560.00	1,535.73	41.91%	43.79	1,535.73	2,024.27
III	Formation et Renforcement des Capacités	480.00	480.00	497.79	43.23%	290.29	497.79	-17.79
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	290.00	290.00	433.57	45.94%	300.35	433.57	-143.57
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	1,820.00	1,820.00	710.73	29.30%	177.42	710.73	1,109.27
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	4,290.00	4,290.00	1,914.15	41.98%	113.41	1,914.15	2,375.85
VII	Dépôt initial			1,428.80		-	1,428.80	-1,428.80
	Non alloué	1,210.00	1,210.00	-	0.00%	-	-	1,210.00
Total		12,100.00	12,100.00	6,727.28	55.60%	962.12	6,727.28	5,372.72

Figure4: IFAD 2nd top up, 2000001241, comparisons between original and revised allocations and actual disbursement





FIDA

Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 2: Avancement des activités du PTBA

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendix 2: Physical progress measured against AWP&B

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
COMPOSANTE 1: Identification, mobilisation des MER/PER et des couples OP/OM et structuration des interprofessions					26.37%			209%
SOUS-COMPOSANTE 1 1: Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local					28.42%			182%
VOLET-A: Etude de marché et promotion des couples OP/OM					44.56%			193%
12. Etudes des opportunités des marchés au niveau des Opérateurs de marchés (OM)	Etude des opportunités de marchés réalisés	Nombre	19	7	36.84%	61	9	678%
12'. Etude d'impact environnemental	Filière étudiée	Nombre	5	1	20.00%	3	20	15%
13. Création d'une base de données sur les Opérateurs de Marché à l'aide d'un progiciel approprié	Base de données élaborée	Nombre	1	0	0.00%	14	9	156%
14. Identification et validation des MER/OP en lien aux OM et intégrées dans la BDMER	Atelier	Nombre	211	107	50.71%	752	340	221%
15. Diagnostic des couples OP/OM et couples OP/OM à créer	Diagnostics réalisés	Nombre	80	80	100.00%	512	340	151%
16. Ateliers d'identification des contraintes et élaboration participative des plans de mise à niveaux des acteurs (OP/OM)	Ateliers	Nombre	115	79	68.70%	529	340	156%
17. Elaboration Manuel de modèles de contrats de partenariat OP/OM	Modèle de contrats de partenariat élaboré	Nombre				1	1	100%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
18. Ateliers de négociations commerciales OP/OM	Ateliers de négociation commerciale réalisés	Nombre	168	76	45.24%	543	340	160%
18'. Ateliers de sensibilisation / Formation des OM	Atelier/formation réalisé	Nombre	4	2	50.00%	16	ND	
19. Ateliers de programmation et de bilan de campagne de commercialisation	Ateliers de programmation et de bilan de campagne	Nombre	213	63	29.58%	466	450	104%
VOLET-B: Guichet unique multi-service					18.94%			94%
20. formation des encadreurs et des CE	Approche chaîne de valeurs ajoutées (CVA)	Session	5	1	20.00%	19	ND	
	Elaboration du plans de mise à niveau	Session	2	0	0.00%	12	ND	
	Autres thèmes	Session	16	9	56.25%	121	ND	
21.Octroi des Frais de structure des IF/GUMS	Montant octroyé	USD	315 216	117 925	37.41%	1 546 097	ND	
	Conventions signées	Nombre	14	0	0.00%	0	ND	
22. Mise en place GUMS (Notification + Investissement)	GUMS mis en place	Nombre	12	0	0.00%	31	33	94%
VOLET-C: Appui à l'innovation technologique				0	21.75%			260%
24. Mise en place de 38 centres de démonstration et de diffusion de technologie	CDDT mise en place	Nombre	131	59	45.04%	317.6	150	212%
26. Mise en place et opérationnalisation du FFCP	Manuel de procédure FFCP	Nombre				1	1	100%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
	FFCP régional opérationnel	Nombre	106	13	12.26%	56	9	625%
	Montant total subvention octroyé	USD	288 377	22 905	7.94%	491 599	469 551	105%
SOUS-COMPOSANTE 12: Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privée					24.33%			235%
VOLET: Equipe PROSPERER					19.35%			
Acquisition d'équipements	BC et conventions exécutés	nb	31	6	19.35%	97.5	ND	
VOLET-A: Renforcement des CCI					46.36%			370%
Renforcement des antennes CCI	CCI bénéficiaires	Nombre	10	6	60.00%	37	10	370%
Renforcement Bureau CAPAG CCI	Bureau GAPAG CCI renforcé	Nombre	12	8	66.67%	25	ND	
Convention de Services Antennes CCI : Assistance & Appui au Programme	Convention de service signée	Nombre	7	2	28.57%	24	ND	
	Convention de service exécutée	Nombre	7	1	14.29%	21	ND	
Renforcement du dispositif d'animation commerciale DAC	Avancement PTBA DAC	Taux	80	48	60.00%	208	ND	
Renforcement CALAT	Décassement budget CALAT	Taux				36.44	ND	
Renforcements & Appui Partenaires : Tranoben'i Tantsaha (TT)	CA régionale appuyée	Nombre	5	1	20.00%	10	ND	
Renforcements & Appui Partenaires : CM	CM appuyé	Nombre	4	3	75.00%	5	ND	
VOLET-B: Renforcement des AGB/OP/Clusters					22.75%			195%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
39. Création des Clusters	Clusters créés	Nombre	2	0	0.00%	84	44	190%
40. Consolidation AGB/OP/Clusters	AGB/OP consolidés	Nombre	348	103	29.60%	1697	600	283%
	Clusters consolidés	Nombre	11	4	36.36%	49	44	112%
41. Structuration et formation des organisations des bénéficiaires d'infrastructures	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure constituée	Nombre	20	5	25.00%	103	ND	
	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure appuyée	Nombre	123	28	22.76%	531	ND	
VOLET-C: Concertation multi acteurs					24.78%			139%
42. Ateliers de concertation multi – acteurs	Ateliers / Consultance	Nombre	31	8	25.81%	78	30	258%
43. Ateliers de formation en négociation interprofessionnelle des PCAF constituées	Ateliers/ Consultance	Nombre	5	1	20.00%	14	30	47%
44. Dotation d'équipement de permanences PCAF dans les Chambres	Lots d'équipements	Nombre	2	0	0.00%	16	29	55%
45. Mobilisation des PCAF à travers leurs plans opérationnels de travail	PCAF exécutant leur PTBA	Nombre	15	8	53.33%	57	29	197%
Volet D : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER					4.17%			
Renforcements & Appui Partenaires : agents ministère	Appuis/renforcement par type par ministère	Nombre	48	4	8.33%	93	ND	
Elaboration du cadre réglementaire pour la promotion des MER et de l'exportation	Cadre réglementaire élaboré (par type)	Nombre				2	ND	
Promotion et partage du Modèle PROSPERER	Atelier/forum régional	Nombre				9	ND	

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
Appui institutionnel	Système de veille en place	Nombre	1	0	0.00%	0	ND	
VOLET- Accompagnement et appuis techniques divers					28.57%			
65. Assistance technique et d'accompagnement	Nombre d'assistance technique	Nombre	14	4	28.57%	23	ND	
COMPOSANTE 2: SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES ET FORMATION PROFESSIONNELLE					22.53%			108%
SOUS COMPOSANTE 2.1: SERVICES D'APPUI ADAPTES AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES EXISTANTES					17.29%			136%
VOLET-A : Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires					0.00%			82%
56. Renforcement de capacités des PSE en fonction des besoins	Nbre de PSE formés en Diagnostic et Business Plan (*)	nb				110	150	73%
	Nbre de PSE formés en Technique et qualité (*)	nb	10	0	0.00%	724	720	101%
	Nbre de PSE formés en Gestion (*)	nb				196	120	163%
	Nbre de PSE formés en Marketing et commercialisation (*)	nb				203	350	58%
	Nbre de PSE autres spécialités formés	nb				82	165	50%
	Nbre de PSE formés en Culture Entrepreneuriale (*)	nb				112	N/A	
	Nbre de PSE formés en Culture d'Epargne et de Crédit (*)	nb				137	N/A	
	Nbre de PSE formés en Ingénierie de formation (*)	nb				211	N/A	

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
Formalisation des réseaux de PSE	Réseau PSE appuyé	nb				2	4	50%
VOLET-B: Renforcement de capacités des MERs					27.38%			214%
59. Appui au diagnostic / élaboration participative des Business Plans (Pré-investissement et projets d'entreprise)	MER avec Business Plan élaborés	Nb	5 414	1 252	23.13%	9 459	5 620	168%
60. Appui-conseil-accompagnement des MER	Nb des MER/PER accompagnées par les CE	Nb	10 043	1 852	18.44%	24 203	11 474	211%
61. Formation & Renforcement de capacités des MER	Nb des MER/PER formées en technique et qualité (*)	Nb	3 504	727	20.75%	26 402	15 344	172%
	Nb des MER/PER formées en cascade en technique et qualité (*)	Nb	8 903	2 001	22.48%	22 502	7 232	311%
	Nb des MER/PER formées en gestion (*)	Nb	3 000	970	32.33%	17 554	11 426	154%
	Nb des MER/PER des filières formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	1 598	375	23.47%	13 084	8 719	150%
	Nb des MER/PER formées autres formations (*)	Nb	6 129	1 759	28.70%	20 260	12 908	157%
	Nb de MER/PER formés dans la filière bambou (*)	Nb	1 106	550	49.75%	3 208	819	392%
VOLET-C : Appui au développement et à la promotion des filières et clusters					44.78%			227%
62. Appuis à la promotion des produits et à la prospection commerciale	Entités/Consultants en intermédiation commerciale	Nb	3	1	33.33%	11	5	220%
	Diagnostic-accompagnement en label et certification	Nb	9	0	0.00%	18	6	300%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
	Diagnostic-accompagnement en emballage	Nb	2	2	100.00%	27	11	245%
	nouveaux produits/marchés testés et lancés	Nb	6	0	0.00%	13	5	260%
	Agents commerciaux recrutés	Nb	5	4	80.00%	25	10	250%
	Voyages d'échanges organisés	Nb	60	25	41.67%	286	112	255%
	MER/PER participant à des voyages	Nb	1 152	436	37.85%	4 475	1694	264%
	Foires organisées par FCCI/PROSPERER au niveau national	Nb				2	1	200%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant à la Foire nationale FCCI/PROSPERER	Nb				172	170	101%
	Autres Foires nationales où participeront les MER	Nb	6	1	16.67%	213	141	151%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux autres Foires nationales	Nb	92	125	135.87%	1 950	1106	176%
	Foires organisées par CCI/PROSPERER régionales	Nb	7	3	42.86%	59	16	369%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux Foires régionales CCI/PROSPERER	Nb	341	108	31.67%	2 017	802	251%
	Foires locales où participeront les MER	Nb	11	9	81.82%	151	90	168%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux foires locales	Nb	141	74	52.48%	1 916	1041	184%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
	Foires internationales où participeront les MER	Nb	5	5	100.00%	57	33	173%
	AGB/OP Couples OP/OM participant à des foires internationales	Nb	323	30	9.29%	768	207	371%
	Lot d'équipements de mobiliers	Nb	13	3	23.08%	52	37	141%
63. Etudes ponctuelles - accompagnement des MER/PER produits/filières spécifiques	Diagnostic-accompagnement études ponctuelles réalisés	Nb	7	0	0.00%	12	7	164%
64. Opérationnalisation du Système d'Informations sur les Marchés adaptés aux besoins des MER/PER	Convention administration et opérationnalisation du SIM avec CCI-A	Nb	1	0	0.00%	3	1	300%
64'. Appui aux groupes vulnérables	Appuis réalisés	Nb	56	36	64.29%	74	ND	
VOLET-D : Assistance technique et accompagnement					14.29%			
65. Assistance technique et d'accompagnement au bénéfice des MER	Nombre d'assistance technique	Nb	7	1	14.29%	73	ND	
VOLET-E : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER					0.00%			20%
65'. Mise en place d'un dispositif complet de « Services d'Appui au Développement des Entreprises »	SADE/CAPAG fonctionnel	Nombre	1	0	0.00%	1	5	20%
Sous composante 2 : FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX					27.77%			80%
VOLET-B : Apprentissage des jeunes et formation professionnelle					30.06%			62%
75. Inscription des jeunes dans Centres de formation professionnelle partenaires	Jeunes inscrit en Formation professionnelle (*)	Nb	155	40	25.81%	3 494	000 ⁹	39%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
	Jeunes certifiés après Formation professionnelle (*)	Nb	145	0	0.00%	3 191	000 ⁸	40%
76. Mise en apprentissage des jeunes dans des PMER-hôtes agréés	Jeunes mis en apprentissage dans des PMER-hôtes (*)	Nb	625	410	65.60%	10 543	000 ¹³	81%
	Jeunes apprentis ayant complété le cycle d'apprentissage (*)	Nb	600	173	28.83%	9 633	000 ¹¹	88%
VOLET-C : Formation et création des MER					25.48%			97%
77. Recrutement nouveaux CE en appui – conseil – accompagnement des jeunes	CE recrutés	Nb	4	0	0.00%	28	ND	
78. Réalisation de Formations en création d'entreprise aux néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs formées en création d'entreprise	Nb	640	229	35.78%	6 784	000 ⁸	85%
79. Dotation de Kit de démarrage aux jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs bénéficiaires du kit	Nb	863	411	47.62%	7 817	ND	
80. Appui – conseil -accompagnement des jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	1166	435	37.31%	8 343	500 ⁷	111%
81. Appui – conseil -accompagnement des Groupements de jeunes néo-entrepreneurs	Groupements de jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	15	1	6.67%	478	500	96%
COMPOSANTE 3 : FINANCE RURALE					53.19%			123%
VOLET- A : Faciliter l'accès aux services financiers					62.98%			136%
87. Développement et lancement de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER vulnérables	Nouveaux produits financiers développés	Nombre				4	2	200%
88. Ajustement des conditions d'adhésion et d'accès au crédit des MER	Procédures opérationnelles révisés	Nombre				2	3	67%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
89. Elaboration des fiches techniques simples de la FIR, de la FPR, et du FAE	Fiches techniques	Nombre				503	ND	
90. Formation des techniciens des IMF partenaires	Session de Formation - Consultance	Nombre	4	1	25.00%	36	43	84%
91. Formation des Conseillers d'entreprises, Encadreur et Cadres EPR	Session de Formation - Consultance	Nombre	4	7	175.00%	87	43	202%
92. Elaboration des fiches simples des conditions d'accès et des produits financiers s'adressant aux MER	Fiches	Nombre	1	1	100.00%	5	4	125%
93. Opérationnalisation des GVEC	GVEC constitués	Nombre	111	27	24.32%	275	N/A	
94. Formation en éducation financière des MER membres GVEC	MER membres GVEC formées	Nombre	2 060	706	34.27%	4 614	N/A	
95. Information communication et mobilisation des MER	Séance de mobilisation - Consultance	Nombre	166	32	19.28%	383	N/A	
VOLET-B : Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER					66.77%			110%
94. Octroi de la FIR	Montant du fonds FIR décaissé	000 Ariary	588 868	558 068	94.77%	1 740 292	1 312 546	133%
95. Octroi des subventions FIR	Dossiers de Crédits MLT remboursés intégralement sans incidents de remboursement	Nombre		-		-	ND	
96. Octroi du FAE	Montant du FAE décaissé	000 Ariary	13 223	12 339	93.31%	94 203	184 573	51%
97. Information communication et mobilisation des MER sur le FAE	Séances de communication – mobilisation réalisées	Nombre	180	22	12.22%	426	292	146%
VOLET- C : Outils de gestion du risque								

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
98. Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais d'inscription des crédits octroyés au bénéfice de la FPR	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Ariary				5	ND	
99. Versement régulier des cotisations FPR par les IMF partenaires	Montant des cotisations versées	Ariary				0	ND	
100. Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais de transmission des requêtes	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre				5	ND	
101. Indemnisation des IMF pour les impayés plus de 90 jours	Montant indemnisation décaissé	Ariary				0	ND	
VOLET- D : Assistance technique					29.81%			
102. Gestion et suivi des activités de la composante par le Programme PAFIM	Rapport d'activités	Nombre				17	ND	
103. Réalisation d'études spécifiques	Etudes spécifiques réalisées	Nombre	1	0	0.00%	7	ND	
104. Visite échanges	Visite échange réalisée	Nombre	7	4	57.14%	25	ND	
105. Réalisation de missions de suivi et/ou d'appui	Missions de suivi et/ou d'appui réalisées	Nombre	56	14	25.00%	167	ND	
106. Réunions de travail et de suivi périodiques des IF/GUMS, IMF, EPR, EPN et des partenaires techniques et financiers	Réunions de travail réalisées	Nombre	124	46	37.10%	1024	ND	
COMPOSANTE 4: Infrastructures de marché et investissements structurants					36.03%			72%
SOUS-COMPOSANTE 4.2: Investissements collectifs de soutien aux filières					36.03%			72%
VOLET: Investissements collectifs de soutien aux filières					36.03%			72%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
116. Réalisation des Etudes de faisabilité technico-économique, contrôles et surveillance	APD Kit panneaux solaires finalisés	Nombre	2	2	100.00%	33	190	17%
	APD Pavillons d'exposition points de vente finalisés	Nombre	5	1	20.00%	70	89	78%
	APD Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement finalisés	Nombre	11	6	54.55%	49	47	105%
	APD Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements finalisés	Nombre				24	28	86%
117. Réalisation des travaux de construction et de réhabilitation	Kit panneaux solaires réceptionné	Nombre	2	0	0.00%	37	190	19%
	Pavillons d'exposition points de vente réceptionnés	Nombre	20	12	60.00%	74.5	89	84%
	Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement réceptionné	Nombre	17	3	17.65%	45	47	95%
	Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements réceptionnés	Nombre	2	0	0.00%	26.61	28	95%
COMPOSANTE 5 : SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION					56.57%			109%
SOUS COMPOSANTE 5.1: PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION					67.34%			114%
VOLET- B : Suivi et Evaluation					67.34%			114%
Révision Dispositif SE					33.33%			
126. Révision du Cadre Logique (CL)	Cadre Logique révisé	nb	1	1	100.00%	2	1	200%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
127. Elaboration du Plan de SE	Plan SE finalisé	nb	1	0	0.00%	1	1	100%
128. Adaptation des outils SE	Outils SE finalisé	nb	1	0	0.00%	1	1	100%
Etude et contrat					65.89%			
129. Enquête baseline/à mi-parcours/Finale	Enquête réalisée	nb				5.3	6	88%
130. Enquête AMED	Enquête AMED réalisé	nb				8	ND	
131. Enquête adoption (Formation, innovation technologique)	Enquête adoption réalisée	nb	14	3	21.43%	54	60	90%
132. Enquête revenu	Enquête revenu réalisée	nb	1	2	200.00%	18	ND	
133. Evaluation participative avec les bénéficiaires	Evaluation participative réalisée	nb	75	6	8.00%	156	ND	
134. Ateliers de préparation du PTBA	Ateliers tenus	nb	20	0	0.00%	155	150	103%
135. Audit des comptes	Audit réalisé	nb	1	1	100.00%	11	13	85%
Formation					107.45%			
136. Formation du personnel du Programme	SE	nb	7	2	28.57%	81	ND	
	GENRE	nb	1	1	100.00%	25	ND	
	AUTRES FORMATIONS	nb	24	15	62.50%	285	ND	
	ATELIER FIDA	nb	1	3	300.00%	6	ND	

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
137. Réalisation des réunions de coordination	Réunion de coordination réalisée	nb	39	18	46.15%	284	200	142%
Assistance technique					62.68%			
138. Appui Méthodologique	Nombre d'appui méthodologique	nb	35	22	62.86%	75	ND	
138'. Accompagnement et appui technique divers	Nombre d'appui et accompagnement	nb	8	5	62.50%	31	ND	
SOUS COMPOSANTE 5.2: CAPITALISATION DES SAVOIRS ET COMMUNICATION					45.80%			105%
VOLET-A : Campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournis par le Programme					46.40%			141%
145. Réalisation campagne de mobilisation	Campagne de mobilisation réalisée	nb	56	25	44.64%	270	ND	
146. Réalisation campagne de promotion de la culture entrepreneuriale	Campagne de promotion de culture entrepreneuriale réalisée	nb	27	13	48.15%	127	90	141%
VOLET-B : Identification et renforcement des capacités des prestataires de communication					100.00%			107%
147. Renforcement de capacités des partenaires en communication	Partenaires renforcés	nb	11	11	100.00%	116	108	107%
	Personnels des partenaires formés	nb	8	8	100.00%	154	ND	
VOLET-C : Mise en place et renforcement des centres d'information régionaux et de points d'information par district								117%
148. Mise en place des centres d'information régionaux - CIPE	Nouveau CIPE régionaux ouverts	nb				12	15	80%
	CIPE régionaux renforcés - appuyés	nb				23	15	153%
VOLET-D : Promotion d'outils et moyens de communication en milieu rural (radio locale, TV)					20.45%			93%

Composante			Période: 01-01-2019 au 30-06-2019			Progrès effectif Global	Objectif fixé	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
149. Elaboration Plan de communication	Plan de communication national/régional élaboré	nb	1	0	0.00%	8.7	10	87%
150. Développement d'outils et moyens de communication en milieu rural	Production Documentaire réalisée	nb	19	3	15.79%	150	120	125%
	Production d'enregistrement radio réalisée	nb	356	57	16.01%	375	ND	
	Nombre de parution MIOITRA	nb	4	2	50.00%	38	56	68%
VOLET-E : Capitalisation des expériences du projet et des « success stories »					16.35%			68%
151. Capitalisation des expériences du Programme	Success stories des MER capitalisés	nb	30	13	43.33%	244	360	68%
	Success stories du Programme capitalisés	nb	10	1	10.00%	88	ND	
	Etudes de cas réalisés	nb	13	2	15.38%	88	ND	
152. Promotion des résultats et expériences	Nbre d'actions de promotion des résultats et expériences tenues	nb	16	0	0.00%	69	ND	
153. Mise à jour du site web	Site web relooké	nb				3	ND	
	Nbre de mise à jour du site web	nb	230	30	13.04%	280	ND	
					38.94%			124.19%



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 3: Respect des dispositions juridiques: état de l'exécution

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendix 3: Compliance with legal covenants: status of implementation as at 30 June 2019

Section	Covenant	Etat de conformité / Date butoir	Remarques /Observations
Section 2.03 – amendée	L'emprunteur ouvre et tient, pour le financement du Programme, un Compte désigné en dollars des États-Unis d'Amérique auprès de la banque centrale de la République de Madagascar. Le compte désigné devra être garanti contre les compensations, saisies, blocages selon des termes et conditions acceptables pour le Fonds	Avant entrée en vigueur	Conforme. Le Ministère des finances et du Budget a promulgué un décret en janvier 2016 qui instaure un système d'appel de fonds pour alimenter le compte spécial du Projet à partir du compte désigné logé à la Banque centrale. Les délais de traitement sont maintenant de 15 à 20 jours contre. Cette disposition n'est pas contraire aux accords de financements seulement il faudra que les délais de traitement des DRF au niveau du RFE restent maîtrisés.
Section 3.02 (b)	Le projet PTBA est soumis aux commentaires du CNP avant d'être approuvé par l'Agent principal du Programme. Il est ensuite transmis au Fonds, pour commentaire et approbation	30 jours au plus tard avant le commencement de l'année du Programme considéré	Conforme Le Comité National de Pilotage (CNP) a validé le PTBA 2019 le 16/11/2018 et la DANO au FIDA a été envoyée le 19/11/2018, pour approbation finale le 13/12/2018.
Section 3.03	Ouverture auprès d'un établissement acceptable par le Fonds d'un compte courant en Ariary pour y déposer les fonds de la contrepartie	Avant l'entrée en vigueur	Conforme Compte N° 15735460007 ouvert à la Banque BOA Madagascar le 24/04/2008
Section 3.04 (c)	L'Emprunteur effectue sur le Compte de programme un premier dépôt des fonds de contrepartie pour un montant de 25 000 USD, pour couvrir la première année de l'exécution du Programme, l'Emprunteur reconstitue d'avance annuellement le Compte de programme en y déposant les fonds de contrepartie tels qu'ils sont prévus dans le PTBA relatif à l'année du Programme considéré.	Avant l'entrée en vigueur	Conforme Premier dépôt de 25 000 USD en 25/04/ 2009.
Section 3.06	Les marchés des biens, de travaux génie civil et de services doivent être passés conformément aux dispositions de l'annexe 4 de l'accord de prêt	Action continue	Conforme Les procédures suivies sont conformes aux dispositions de l'accord de prêt. Plan de passation des marchés 2019 validé.

Section	Covenant	Etat de conformité / Date butoir	Remarques /Observations
Section 4.02	L'agent principal du programme soumet au Fonds des rapports d'activités sur l'exécution du Programme	Dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution du Programme de six mois.	Conforme Rapport semestriel soumis suivant la périodicité requise
Section 4.03	L'agent principal du programme et le Fonds procèdent conjointement à un examen de l'exécution du Programme, examen à mi-parcours (EMP), et à des examens intermédiaires (EI).	A réaliser a mi-parcours du 1 ^{er} financement du programme	Conforme La revue à mi-parcours du PROSPERER a eu en novembre 2011. L'exercice a été piloté par le Gouvernement Malgache et le FIDA a participé et appuyé en mettant à disposition l'expertise nécessaire.
Section 4.04	Insurance of vehicles, equipment and civil works financed from the loan proceeds to be consistent with sound commercial practice.	Fait partiellement	L'assurance a été prise pour les véhicules et le personnel mais pas pour les équipements du programme. Les travaux sont assurés par les entreprises exécutant les marchés.
Schedule 4, para 7	Le PTBA est soumis au FIDA pour revue et commentaires	Fait	Conforme Les PTBA sont régulièrement soumis au FIDA pour revue. Celui de 2019 a été soumis 19 novembre 2018. Il va être révisé pour tenir compte des nouvelles orientations issues de la présente mission de supervision.
Schedule 4, para 16	Le projet est exonéré des TVA, taxes d'accise et impôts pour toutes les dépenses d'investissement	Fait	Conforme Les TVA et DTI sur tous les investissements et activités réalisés par le Programme sont payés directement par le Gouvernement Malagasy via MAEP et Trésor Public et comptabilisés au niveau du Programme.
Section 5.01	L'Agence d'exécution prépare chaque année fiscale les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme.	Conditions remplies	Conforme Etats financiers 2018 envoyés au FIDA le 31/03/2019
Section 7.01 (b)	Le CIC et le CNP a été créé par Arrêté Ministériel du MAEP	Avant l'entrée en vigueur.	Conforme CIC et CNP créés par arrêté le 24/04/2008
Section 7.01 (a)	Le Coordonnateur National et les cinq Coordonnateurs Régionaux du Programme ont été sélectionnés conformément aux dispositions du paragraphe 4, Section II de l'annexe 3	Avant l'entrée en vigueur	Condition remplie



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 5: Préparation et planification de la mission, mandat, calendrier et personnes rencontrées

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendix 5: Mission preparation and planning, TORs, schedules.

I. Objectifs et mandat de la mission

1. La présente mission a lieu à mi-parcours du deuxième financement additionnel de PROSPERER signé en décembre 2015, et à 30 mois de l'achèvement du projet. Sa portée ne se limitera pas à l'appréciation des réalisations mais analysera en profondeur la durabilité des mécanismes développés par le projet ainsi que la durabilité des impacts, après l'achèvement du projet.
2. **Objectifs de la mission:** La mission a pour objectif de (i) passer en revue l'exécution technique et financière du programme et des recommandations de la dernière mission de supervision et (ii) d'apprécier la pérennisation des acquis, la durabilité des résultats du projet afin de mieux orienter sa mise en œuvre jusqu'à l'achèvement. Elle fera notamment le point sur: (i) sur les perspectives d'atteinte des objectifs de développement, la pertinence et l'efficacité de la stratégie de désengagement du projet et de durabilité des résultats et acquis; (ii) la mise en œuvre de PROSPERER depuis son démarrage, en particulier depuis l'entrée en vigueur du second financement additionnel; (iii) les investissements en faveur de la mise en place d'un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales; (iv) la contribution du projet à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux MER (v) la soutenabilité de l'accès des MER aux services commerciaux et financiers; (vi) le système de suivi-évaluation, (vii) la stratégie de capitalisation des initiatives, la mise à l'échelle des innovations et de transfert des savoirs et des savoir-faire; (viii) l'organisation actuelle de l'Unité de Coordination du Programme et la qualité de la gestion administrative et financière. Cette mission fera également le point sur les principaux problèmes et les contraintes rencontrés dans les domaines techniques, financiers et de coordination et apportera les recommandations idoines en vue de la pérennisation des acquis à l'achèvement du projet.
3. **Composition de la mission:** La mission travaillera en étroite collaboration avec les équipes du programme au niveau national et régional et sera composée de:

Mr Ibrahim Bamba CPM, Chef de mission, qui sera responsable de la cohérence des recommandations de la mission et coordonnera le travail de la mission. En tant que membre de la mission, il sera en charge d'analyser (i) le plan de pérennisation des acquis et la stratégie de désengagement du projet ; (ii) la contribution de PROSPERER aux objectifs spécifiques relatifs au dialogue politique et la mise en place d'un cadre institutionnel favorable aux MER; (iii) les partenariats développés par le projet. **Avec l'équipe de Programme, il identifiera les innovations, contribuera à la formulation des leçons apprises à capitaliser et à mettre à l'échelle.**

Mr Pierre-Yves LEGAL, Agronome, spécialiste en chaîne de valeurs, Consultant principal, Chargé de la coordination technique.

Le consultant principal sera en charge d'analyser les perspectives d'atteinte des objectifs de développement du projet et les progrès accomplis depuis sa mise en œuvre. En outre, il sera spécifiquement en charge de la Composante 1: "Identification et mobilisation des MER, des PER et à la structuration des interprofessions" et de la Composante 2: "Services d'appui aux Microentreprises rurales et formation professionnelle". Plus particulièrement, il appréciera; (i) la pertinence et l'efficacité des mesures prises pour améliorer la viabilité des OP; la compétitivité et la rentabilité des couples OP/OM; (ii) la pertinence, l'efficacité et la durabilité des dispositifs en place pour appuyer les MER (dont les GUMS et les instruments de la politique de développement agricole) et ainsi que la mobilisation du secteur privé pour la fourniture de biens et services; (iii) le mode d'organisation, les forces, faiblesses et résultats des plateformes ou cadres de concertations soutenues par PROSPERER.

En tant que chargé de la coordination technique de la mission, il assurera la coordination des travaux et contributions des membres de l'équipe et de la production des livrables. Particulièrement, il devra: (i) faire le point sur l'exécution du programme dans son ensemble, par rapport aux objectifs et par rapport et aux PTBA 2018 et 2019; (ii) faire le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision en 2018; (iii) identifier et analyser avec l'équipe du programme et les membres de la mission, les contraintes techniques, financières et institutionnelles et formuler des recommandations et les conclusions de la mission; (iv) finaliser le rapport de supervision sur la base des contributions des membres de la mission et des discussions avec le Ministère de Tutelle, les Représentants des autres ministères concernés et la Coordination du programme.

Monsieur Lazare HOUTON, Expert TCIA de la FAO. Il sera en charge d'apprécier la pertinence, efficacité et les effets des différents services financiers offerts aux MER dans le cadre de la Composante 3 " Les finances rurales et la gestion des risques", en lien avec l'objectif principal de promouvoir un meilleur accès à des services financiers adaptés aux besoins des MER. Il analysera la durabilité des mécanismes en place, les résultats atteints/attendus et leurs effets/impacts ainsi que les contraintes et facteurs limitant l'accès pérennes aux services financiers pour chaque catégorie de MER. A 2 ans et demi de l'achèvement du projet, il devra en outre apprécier la pertinence, l'efficacité et les effets (i) des outils de gestion des risques et des instruments de financement développés par le projet, (ii) des conventions en cours avec les IMF et la réactivités des acteurs, (iii) des investissements consentis dans la promotion des instruments tels que le groupements villageois d'épargne et de crédit (GVEC), des fonds de cautionnement mutuel (FCM), Crédit Avec Education (CAE), Crédit à Caution Solidaire (CCS), les caisses mixtes (CM), et le crédit rural de proximité (CRP). Il analysera la contribution de PROSPERER à la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie Nationale de Finance Inclusive et rédigera une note technique sur les leçons apprises en matière de finance rurale et pour orienter les investissements futurs de PROSPERER et faciliter l'accès pérenne des différentes catégories de MER au financement. En outre, en collaboration avec les membres de la mission, l'expert sera en charge de l'analyse des aspects économiques, retour d'investissement et des ratios coûts/bénéfices des investissements clés du projet.

Monsieur Fabien RANDRIAMBOLOLONA, Agronome, Spécialiste en génie rural, sera responsable de la Composante 4 sur les infrastructures de marché et les investissements structurants. Il sera particulièrement en charge d'apprécier: (i) la pertinence et l'efficacité des mesures prises pour l'opérationnalisation des infrastructures mises en place; (ii) la stratégie de pérennisation de chaque catégorie d'infrastructure; (iii) la mobilisation et l'engagement des bénéficiaires (et des partenaires) pour assurer, à termes, l'autonomie de la gestion des infrastructures et investissements structurants. En outre, pour l'ensemble de l'exécution du projet, le consultant appréciera les aspects de ciblage et de genre, particulièrement, (i) apprécier la stratégie et les méthodes de ciblage au niveau des communes, des villages et des ménages, les outils d'intervention et leur degré de durabilité; (ii) apprécier le degré de prise en compte de l'intégration du genre et des jeunes dans les interventions soutenues par PROSPERER, (iii) évaluer les mesures entreprises par le projet pour favoriser l'autonomisation des bénéficiaires, avec un accent particulier sur les femmes et des jeunes dans les différents approches et outils développés par le projet.

Madame Rachel SENN, CPO/FIDA, sera responsable de la coordination des activités de la mission sur le terrain en collaboration avec les équipes de PROSPERER. Par ailleurs, elle sera en charge aspects transversaux conformément aux priorités du FIDA et du programme-pays. Plus particulièrement, elle appréciera: (i) la portée de l'intégration de la nutrition, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques dans les interventions du projet; (ii) les réalisations des mesures recommandées et les actions entreprises pour limiter les impacts environnementaux et socio-économiques dans les filières (NEES) recommandées par le FA-II. En outre, elle sera en charge d'apprécier les mesures prises par le projet pour renforcer le capital humain et social, ainsi que l'autonomisation des bénéficiaires en collaboration avec les membres de la mission.

Monsieur Ndriana RAHAGA, Coordonnateur de la CAPFIDA. Il accompagnera la mission dans l'appréciation des réalisations par rapport aux PTBA, dans les réflexions stratégiques pour l'atteinte des objectifs de développement du projet et pour la durabilité et la mise à l'échelle des résultats. En collaboration avec les membres de la mission, il identifiera les innovations à dupliquer et à mettre à l'échelle. Il fournira également une expertise dans l'analyse et la mise en œuvre du plan de capitalisation, du plan de communication et du plan de transfert des avoirs et des savoirs (PATAS). En outre, il sera en charge d'apprécier le système de suivi-évaluation du projet, particulièrement: (i) son niveau d'exploitation et l'évaluation des indicateurs; (ii) l'opérationnalisation du nouveau dispositif ORMS; (iii) le système en place de suivi en panel de MER appuyées jusqu'à l'achèvement du projet; (iv) la mise à jour de la base de données et la valorisation des outils de SIG dans l'analyse des résultats, le processus de planification participative et de prise de décision; et (iv) la programmation des diverses enquêtes (effets, impacts, achèvement) jusqu'à l'achèvement.

Monsieur Jean Baptiste HAKIZIMANA, Consultant en Gestion Financière qui appréciera la gestion administrative et financière du programme dans son ensemble. Le consultant fera une analyse des mesures prises par le programme vis-à-vis de la réforme opérée par le Gouvernement sur la gestion des comptes des projets et appréciera ses impacts sur le flux des fonds et les investissements de PROSPERER. Il analysera ainsi les taux de décaissements et de réalisation budgétaire par rapport à la planification (PTBA 2018 et PTBA 2019), y compris la mobilisation des fonds de contrepartie et la comptabilisation des contributions des bénéficiaires. Par ailleurs, il appréciera: (i) les manuels des procédures actuels et la gestion du personnel ainsi que leur application; (ii) la structure de l'unité du Programme et les relations avec la tutelle, (iii) le respect des clauses relatives aux financements du FIDA. Il proposera des recommandations pour atteindre les objectifs du programme, compte tenu du contexte.

Monsieur Hery RAHAINGO, Contrôleur Interne CAPFIDA. Il appuiera le Consultant en Gestion Financière en faisant le point sur: (i) les systèmes comptable et de contrôle interne; (ii) le système de gestion financière et l'analyse du risque en matière de gestion financière; (iii) la situation des décaissements par financement; (iv) le fonctionnement et le rapprochement des comptes; (v) les états de rapprochement bancaires; (vi) la situation des états certifiés des dépenses (ECD) et reconstitution avec système comptable en analysant des pièces justificatives relatives à un échantillon d'états certifiés de dépenses (au moins 30% du volume des transactions) et fournir dans une annexe de l'AM la liste des ECD vérifiés; (xi) la situation des immobilisations du projet.

De manière transversale, chaque membre de la mission devra (i) identifier les innovations et bonnes pratiques à mettre à l'échelle, (ii) apprécier la qualité de la participation des bénéficiaires à tous les niveaux, (iii) contribuer à la rédaction du rapport (et de l'aide-mémoire), de ses appendices et à la notation de l'ensemble des critères d'évaluation des performances du projet, suivant le format ORMS.

II. Organisation de la mission

4. La mission travaillera en étroite collaboration avec l'équipe nationale et les équipes régionales de PROSPERER et également avec la Direction Générale de la FCCI. La mission organisera, des séances de travail avec les partenaires du programme, aux niveaux des régions, districts et communes, pour s'assurer de leur engagement dans la mise en œuvre du programme et, identifier les contraintes et solutions pour accroître leur efficacité et pertinence.
5. Les consultants discuteront et fixeront avec la Direction Générale de la FCCI et le Coordonnateur du programme, les recommandations, les mesures convenues, les responsabilités de mise en œuvre et les dates convenues pour leur concrétisation.
6. La mission sera accompagnée durant son séjour par les cadres désignés par leur tutelle. En relation avec les membres de la mission, ils participeront aux travaux sur le terrain et partageront avec eux, les principales observations et recommandations pour améliorer l'exécution du programme.

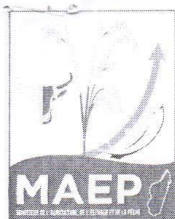
III. Produits livrables

7. Un Aide-mémoire sera présenté au Ministère de Tutelle et des partenaires de mise en œuvre pour la restitution de la mission. Il sera finalisé par le Consultant principal sur la base des contributions de chaque membre de la mission.
8. A l'issue de la mission, les membres fourniront au Chef de mission, un rapport de la mission suivant le nouveau format ORMS, y compris les appendices et annexes exigés, rédigés conjointement, conformément au modèle établi par le FIDA pour les missions de supervision, et aux recommandations de la revue des précédents rapports de supervision et de suivi. Le modèle approprié de rapport se trouve sur le site (<https://xdesk.ifad.org/sites/consport>).
9. Conformément à la politique du FIDA, les consultants sont tenus de soumettre des rapports sont conformes au format exigé par le FIDA. Le modèle approprié se trouve sur le Consultants' portal (<https://xdesk.ifad.org/sites/consport>) et le Consultant principal est responsable du respect de cette politique.

IV. Agenda de la mission

10. Les membres de la mission suivront l'agenda provisoire ci-dessous. Tout amendement qui sera agréé par le Chef de mission en collaboration avec la coordination de PROSPERER.

- | | |
|----------------------|--|
| - 07 juillet 2019: | Arrivée des membres internationaux de la mission à Antananarivo |
| - 08 juillet 2019: | Présentation des réalisations et défis du programme par la coordination de PROSPERER |
| | Visite de courtoisie auprès du MAEP (représentants de la mission) |
| | Rencontre avec les partenaires clés à Antananarivo |
| - 09 juillet 2019: | Départ de la mission sur le terrain – Région Atsinanana (Tamatave) |
| - 09 au 12 juillet: | Visites de terrain et retour à Antananarivo |
| - 13 juillet : | Visite de terrain – Région Analamanga |
| - 14 juillet 2019: | Départ de la mission pour la région Haute Matsiatra |
| - 14 au 17 juillet : | Visite de terrain et retour à Antananarivo |
| - 18 au 21 juillet: | Rencontre avec des partenaires clés, rédaction du rapport |
| - 22 juillet 2019 : | Restitution aide-mémoire et discussion notation critères de performance avec l'équipe de PROSPERER |
| | Restitution avec MAEP et les partenaires |
| - 23 juillet 2019: | Départ des membres internationaux de la mission |
| - 24 juillet 2019: | |
| - 28 juillet 2019: | Date limite de remise du rapport. |



MINISTRE DE L'AGRICULTURE - DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES
ET AUX ECONOMIES REGIONALES
PRET FIDA N° 737-MG - 737A-MG - 2000001241 - DON FIDA N° 996-MG - PRET OFID N° 1212-P

Equipe PROSPERER Nationale - EPN

FICHE DE PRESENCE

Date : 23 juillet 2019

Objet : Mission de supervision du Programme PROSPERER : Réunion de Restitution

N°	NOM ET PRENOMS	TITRE/ENTITE	TEL/MAIL	EMARGEMENT
01	TILAHY Béno	SG	0340557903 tylahybeno@yahoo.fr	
02	RAHARINOMENA Fonje	EPOR / MAEP	0340532374 andriantsaofonje@gmail.com	
03	RAHANTANALIA Fayia	DB - FEA	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
04	BAMBA ZABAHIM	FIDA	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
05	HOTON Lazare	FAO - OFIA	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
06	RATSIMANDRESY Vladim	CN/PROSPERER	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
07	RAZANATSEHENO Lucien	DDP / FEF	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
08	RAKOTONDRIVO Hany Zola	CN FORNAPROD	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
09	JAOSILY Valery Olivier	CE / DGI MICA	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
10	RAMANDRISOA Bernadine	DE / FECIO	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
11	RAFARALAHY Rebeck	CR. PROSPERER	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
12	RANOMANANTAN Jean Olivier	CI EG PROSPERER	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	
13	RAHAINGO Hery	CE / CAPFIDA	0340525879 fda.epa2012@gmail.com	

Programme PROSPERER – Coordination nationale
Immeuble Chambre de Commerce et d'Industrie – 3^{ème} étage
20, rue Henry RAZANATSEHENO ANTANANARIVO - 101
Mail : prosperer@prosperer.mg – www.prosperer-madagascar.mg

N°	NOM ET PRENOMS	TITRE/ENTITE	TEL/MAIL	EMARGEMENT
14	JOSE KATSIHA	MEF/DDP/SSP	03436 99129 msp.ddp.meg@gmail.com	
15	RAKOTOVOLOARISOA Mama	MEF/DOF/ CNFI	03343 21855 rakotoovo@prospereur.org	
16	Lalason Aine Marcelin	MEDD/BNCCC REDD+	0305 62315 lalasonm@yahoo.fr	
17	RAHAMBA Clara	MEDD	rahambac@gmail.com 03460 32860	
18	RAMORAN BOLAHIA Fahen	ITAD, Coordinateur	rahman.ramora@prospereur.org 03476 60643	
19	SENN H. Rachul	CPD/FIDA	r.sennafida.org	
20	J. BAPTISTE HAKIZA MAMA	- CONSULTANT FIDA	jehakizimama@fida.org	
21	RAHAGA Ndrinane M.	Coordinateur CAPFIDA	co@capfida.mg	
22	LEGAL Pierre-Yves	Mission FIDA	pylegal@orange.fr	
23	RAKOTOARIVONG Naive Christiane	CT CPOR/MAEP	chrudiane@biola12@yahoo.fr	
24	RANDRIANARITIANA Pierrot Serge	CN DEFIS	cn2defis.mg	
25	PAULIN Boeny	CR PROSPERER	03414 27700 cp.boeny@prospereur.mg	
26	ANDRIAMPARANY Amb	CR PROSPERER	03414 21008 cp.m@prospereur.mg	
27	ERICK RANPAHAGRIANINA	CR PROSPERER	03414 21025 cp@prospereur.mg	
28	RANDRIANATSOLO TANISOL	SEGS/CAPFIDA	03407 20815 reg@capfida.mg	
29	Jean S. Raharisona Menaue	NS/EPN	0241102703 ns-epn@prospereur.mg	
30	RAHARISONA Andriamarizaka	CIR-IV. PROSPERER	03414 26000 cp.vatofika@prospereur.mg	
31	RABENJA Tiara José	RAF PROSPERER	03414 21002 raf@prospereur.mg	
32	RAHARISONA Vanimbato	CIR-TL PROSPERER	03414 44000 cp.ab-jirifo@prospereur.mg	
33	RAZAFINDRATSI TOLITRA	SEGS PROSPERER	03414 21040 segs@prospereur.mg	



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 6: Passation des marchés

Dates de mission: 08-23 July 2019

Date du document: 23/09/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5130-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 6: Revue à posteriori des passations des marchés

La mission a passé en revue un échantillon de 21 contrats passés au niveau de quatre unités du projet suivants: (i) Unité de coordination nationale PROSPERER; (ii) EPIR Atsinanana; (iii) EPIR Analanjirofo; (iv) EPR Analamanga et a formulé les commentaires et recommandations ci-après.

La mission s'est basée sur les contrats passés depuis le second semestre 2018, suivant les PPM 2018 – PPM 2019 (initial), ainsi que les registres des contrats 2018 et 2019.

6.1- Plan de passation de marchés et registre de contrat

Par rapport aux recommandations de la dernière mission, tous les contrats passés figurent dans le PPM non objecté, fait noté avec satisfaction de la gestion pratique. Le taux d'exécution du PPM 2018 est de 113%, ce qui est également satisfaisant. Le programme a réalisé un taux de réalisation de 23%, en montant, dans la mise en œuvre du PPM 2019, soit 2.174.591.435 MGA contrats signés sur 9.339.896.778 MGA planifiés. Ce taux relativement faible est dû en grande partie à la conjoncture ayant existé au Ministère lors du changement opéré en premier trimestre 2019 au niveau du Ministre et des hauts responsables, dont ceux en charge de la signature et du contrôle des contrats (Personne Responsable des Marchés Publics et Contrôle Financier). La mission a noté une amélioration au niveau du registre des contrats qui est bien renseigné et qui contient actuellement la totalité des contrats passés, y compris les bons de commande.

Par ailleurs, la mission a constaté que le PPM 2019 présente quelques contrats, notamment de fournitures, fragmentés en petits contrats alors que ce sont des achats semblables. De plus, la mission a noté des conventions signées avec les organismes étatiques non soumis à l'avis préalable du FIDA. Il est rappelé que toutes les conventions à passer par entente directe avec les organismes publics doivent obligatoirement avoir la non-objection du FIDA avant leur signature. Afin d'éviter des traitements multiples de petites conventions, il est recommandé de les grouper par type pour l'ensemble des EPIR, et soumettre le groupe à l'avis de non objection du FIDA.

La mission recommande: (i) qu'un effort de groupement des petits achats semblables/identiques dans l'élaboration des PPM soit effectué et procédé par des méthodes plus optimales et plus économiques: marchés à commandes, appel d'offres ouvert conduit au niveau central; (ii) que toute convention passé avec les organismes étatiques ou les établissements de formation soit soumise à un avis de non objection du FIDA avant leur signature.

6.2- Respect des dispositions de l'Accord de Prêt et de la réglementation nationale

La mission a noté qu'en général, les dispositions de l'accord de financement, ainsi que de la réglementation nationale sont respectées. Les responsables en charge des passations des marchés disposent en version physique et électronique l'ensemble des outils juridiques et réglementaires nécessaires à leur travail quotidien: accord de financement, lettre à l'emprunteur, code des marchés, textes sur les procédures et les seuils, les documents-type.

Toutefois, la mission a constaté que la passation de marchés au niveau des EPIR est effectuée intégralement à l'interne au programme, et que par exemple, des responsables en charge des aspects financiers participent parfois aux activités de passation de marchés, ce qui est jugé incompatible. Parallèlement, la mission a noté que la partie passation de marchés du manuel des procédures du projet nécessite une mise à jour pour tenir compte: (i) des nouvelles dispositions sur les seuils d'utilisation des méthodes de passation de marchés et des seuils d'examen préalables du FIDA prévues dans la Lettre à l'emprunteur; et (ii) des dispositions des nouveaux textes réglementaires régissant les seuils et les procédures de passation de marchés du système national. Cette mise à jour devra aussi clarifier les rôles des différents intervenants dans le processus de passation de marché, notamment au niveau des EPIR.

La mission recommande la mise à jour du manuel des procédures pour tenir compte: (i) des nouvelles dispositions sur les seuils d'utilisation des méthodes de passation de marchés et des seuils d'examen préalables du FIDA prévues dans la Lettre à l'emprunteur du 20 février 2019; et (ii) des dispositions des nouveaux textes réglementaires régissant les seuils et les procédures de passation de marchés

du système national: Décret 2019-1310 sur les procédures et Arrêté 13156-2019 sur les seuils; (iii) de la séparation de la fonction de passation de marchés avec les autres fonctions (opération et fiduciaire).

6.3- Gestion pratique de passation des marchés.

La mission a passé en revue 21 contrats passés au niveau national et au niveau des EPIR Atsinanana, Analanjiroro et Analamanga ainsi que les structures de passation de marchés en place. Le Responsable de Passation de Marchés (RPM) au niveau national apporte des appuis et des soutiens ponctuels aux agents régionaux, ayant apporté une valeur ajoutée aux qualités des dossiers. Toutefois, quelques faiblesses sont constatées au niveau de la gestion pratique: (i) la définition des critères de mise en concurrence, jugé trop exigeant pour les petits contrats; (ii) la conduite des méthodes de sélection de consultant, qui mélange quelquefois la méthode SQC (qualification des consultants) et SFQC (qualité coût); (iii) l'évaluation des offres, au niveau des marchés de travaux et de fournitures.

La mission recommande fortement un renforcement de capacité des assistants administratifs (AA), qui sont en charge des passations de marchés dans les régions. Ce renforcement de capacité concerne également les responsables ministériels au niveau des régions (PRMP, CAO,...), ainsi que des membres de la Commission Régionale de Marchés.

6.4- Gestion des contrats et archivage

La mission a noté avec satisfaction que le paiement des services faits est en conformité avec les dispositions des contrats. Toutefois, quelques faiblesses sont constatées sur la gestion du délai d'exécution, l'émission des ordres de services, et l'application des pénalités de retard. Pour la gestion des contrats de travaux, la mission suggère au projet de recourir aux services techniques du ministère dans le suivi et le contrôle des travaux.

La mission note une amélioration de l'archivage des documents de passation de marchés au niveau central et régional, malgré l'absence de quelques pièces: copie de la publication dans les journaux des avis spécifiques, évidence de paiement, PV de réception.

La mission recommande: (i) une formation en gestion des contrats pour l'ensemble des intervenants; et (ii) le renforcement de l'archivage des dossiers; (iii) la numérisation des archives de passation de marchés. Il est proposé, pour ce dernier aspect, de confier le scan des dossiers par des stagiaires temporaires recrutés à cet effet.

6.5- Contrôle a posteriori par la CNM

Partant des quelques faiblesses constatées lors de la revue, et pour améliorer l'efficacité, la performance, et l'intégrité de la gestion des passations de marchés, la mission recommande la mise en place d'un contrôle a posteriori périodiques de passation de marchés par la Commission Nationale des Marchés (CNM), organe du Ministère des Finances en charge du contrôle des marchés publics et de l'assistance technique à l'endroit des autorités contractantes publiques. Cette recommandation s'inscrit, par ailleurs, dans le cadre de la politique du FIDA sur l'utilisation du système pays en matière de passation de marchés. La mission a déjà procédé à une discussion avec la CNM sur la faisabilité de la mise en œuvre de cette activité, et a déjà acquis l'adhésion de la CNM sur le principe.

La mission recommande l'organisation de ce contrôle a posteriori par la CNM dans au moins 2 EPIR au titre de l'année 2019.

Résumé des recommandations:

Domaine	Recommandations	Responsables Echéance
Plan de passation de marchés et registre des contrats	- grouper les petits achats semblables/identiques et procéder par des méthodes plus optimales et plus économiques : marchés à commandes, appel d'offres	Unité de Coordination Nationale

Domaine	Recommandations	Responsables Echéance
	ouvert conduit au niveau central.... - soumettre toute convention à passer avec les organismes étatiques ou les établissements de formation à un avis de non objection du FIDA avant leur signature	<i>Immédiat et en continu</i>
Manuel des procédures	Mettre à jour le manuel des procédures pour tenir compte : (i) des nouvelles dispositions sur les seuils d'utilisation des méthodes de passation de marchés et des seuils d'examen préalables du FIDA prévues dans la Lettre à l'emprunteur du 20 février 2019, (ii) des dispositions des nouveaux textes réglementaires régissant les seuils et les procédures de passation de marchés du système national : Décret 2019-1310 sur les procédures et Arrêté 13156-2019 sur les seuils (iii) de la séparation de la fonction de passation de marchés avec les autres fonctions (opération et fiduciaire).	<i>Unité de Coordination Nationale Septembre 2019</i>
Gestion pratique	Assurer une formation pratique en passation de marchés pour tous les intervenants en passation de marchés : chargé de passation de marchés, assistant en passation de marchés, assistants administratifs, PRMP/UGPM, commission d'appel d'offres, commission régionale des marchés...	<i>Unité de Coordination Nationale Octobre 2019</i>
Gestion des contrats et archivage	(i) assurer une formation en gestion des contrats pour l'ensemble des intervenants (ii) assurer le renforcement de l'archivage des dossiers par le recrutement de stagiaires (iii) procéder à la numérisation des archives de passation de marchés.	<i>Unité de Coordination Nationale - EPIR Octobre 2019</i>
Contrôle a posteriori par la CNM	Organiser le contrôle a posteriori par la CNM des passations de marchés dans au moins 2 EPIR au titre de l'année 2019	<i>Unité de Coordination Nationale – Septembre 2019</i>