



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Dates de mission: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Sigles et acronymes

ACEP	: Agence de crédit pour l'entreprise privée
AGB	: Associations et groupements de base
ANO	: Avis de non-objection
APIMF	: Association professionnelles des institutions de microfinance
ArcGIS	: Arc geographic information system
AT	: Assistant Technique
BD	: Base de données
BDMER	: Base de données des microentreprises rurales
CAPAG	: Centre d'affaires polyvalent et d'accueil des groupements
CAPFIDA	: Cellule d'appui au programme FIDA
CCI	: Chambre de commerce et d'industrie
CDDT	: Centres de démonstration et de diffusion de technologies
CDV	: Chaîne de valeur
CE	: Conseiller d'entreprise
CECAM	: Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuel
CEP	: Champ école paysan
CI	: Comité d'investissement
CM	: Chambre de Métiers
CNFI	: Coordination nationale de la finance inclusive
CNM	: Commission nationale de marché
CPOR	: Cellule de coordination et d'appui aux projets et organismes rattachés
CPTC	: <i>Common production and training center</i>
DAO	: Dossier d'appel d'offre
DAJC	: Direction des Affaires Juridiques et Contentieux
DEFIS	: Programme de développement des filières agricoles inclusives
DPSE	: Direction de la planification et du suivi-évaluation
DRAEP	: Direction régionale de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
DREP	: Direction régionale de l'économie et de la planification
DRICA	: Direction régionale de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
DREDD	: Direction régionale de l'environnement et du développement durable
DRF	: Demande de remboursement de fonds
DTS	: Droit des tirages spéciaux
EIE	: Etude d'impact environnemental
EPN	: Equipe PROSPERER nationale
EPR	: Equipe PROSPERER régionale
FAE	: Fonds d'appui à l'entrepreneuriat
FA II	: Financement additionnel II
FAI	: Fonds d'appui Institutionnel
FBS	: <i>Farmer business school</i>
FCCIM	: Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Madagascar
FDA	: Fonds de développement agricole
FFCP	: Fonds de financement à coûts partagés
FI	: Fédération interprofessionnelle
FIDA	: Fonds international de développement agricole
FIR	: Facilité d'investissement rural
FORMAPROD	: Formation professionnelle et amélioration de la productivité agricole
FPR	: Facilité de partage des risques
GdM	: Gouvernement de Madagascar
GVEC	: Groupement villageois d'entraide communautaire
GUMS	: Guichet unique multiservices
IF	: Institution financière
IMF	: Institution de microfinance
IRD	: Institut de recherche pour le développement
JIC	: Journée Internationale de Coopérative
MAEP	: Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
MEDD	: Ministère de l'environnement et du développement durable
MICA	: Ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
MEP	: Ministère de l'économie et de la planification
MER	: Microentreprise rurale
OFID	: Fonds de l'OPEP pour le développement international
OM	: Opérateur de marché
ONG	: Organisation non gouvernementale
OP	: Organisations professionnelles
OPEP	: Organisation des pays exportateurs de pétrole
OPR	: Organisation professionnelle rurale
PAMF	: Première agence de microfinance
PCAF	: Plateforme de concertation et d'appui aux filières
PER	: Petite entreprise rurale
PM	: Passation de marchés
PME	: Petite et moyenne entreprise
PMN	: Plan de mise à niveau
PPM	: Plan de passation de marchés
PPP	: Partenariat public privé
PROSPERER	: Programme de soutien aux pôles des microentreprises rurales et aux économies régionales

PSE	: Prestataires de services extérieurs
PTBA	: Programme de travail et budget annuel
PV	: Procès-verbal
QC	: Qualification des consultants
RPGEM	: Réseau des promoteurs des groupes d'épargne à Madagascar
SADE	: Services d'appui pour le développement des entreprises
SE	: Suivi-évaluation
SIM	: Système d'informations sur les marchés
SMRO	: Système de mesure des résultats opérationnels
SND Coop	: Stratégie nationale de développement des coopératives
SNDER	: Stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat rural
SSE	: Système de suivi-évaluation

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:	06/10/2020
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:	23
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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Jours sur le terrain:

Composition de la mission: Ibrahim Bamba, Directeur pays ; Rachel Senn CPO/FIDA; Lazare Hoton, Expert CFIA/FAO, Coordination technique; Vladimir Ratsimandresy, Coordonnateur du Programme; Claude Ralijaona, Consultant agronome; Fabien Randriambololona, Consultant spécialiste en génie rural; Tantely Randrianasolo, Responsable SEGS, CAPFIDA; Holy Andriamihaja, Consultante en gestion financière, Rado Rakotondralambo, Consultant en passation de marchés. Les représentants de la partie nationale : MAEP : Fanja Raharinomena, Directeur général CPAR; Marie Christiane Rakotoarivony, Collaborateur technique CPAR; Bruno Rakotomalala, Chargé de suivi et d'appui des projets FIDA – SASPO – DPSE; Sariaka Harisoa Raonivelo, Chef de service d'appui à l'entrepreneuriat agricole et rural, Direction d'appui à l'agribusiness ; Volatiana Razafindratoanina, Directeur régional de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche Analamanga. MEF : Joelisoa Rakotonandrasana : Chargé du suivi des projets, secteurs agriculture, pêche, eau et assainissement, DDP; José Katsiha: Chef de Division Unité 3, Service de suivi des projets, DDP. MICA : Lila Rasoanaivo, Point focal PROSPERER

Lieux visités: Virtuel: Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany, Analanjirofo, Atsinanana, Boeny et Bongolava

B. Évaluation d'ensemble

Indicateur clé #1	Ø	Note	Indicateur clé #2	Ø	Note
Probabilité d'atteindre l'objectif de développement		4.77	Évaluation de la performance globale de l'exécution		4.17

Efficacité en matière de développement	5	Gestion du projet	4
Efficacité	5	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	5	Performance du système de suivi-évaluation	4
Adaptation aux changements climatiques	4	Exigences des normes sociales, environnementales et climatiques	4

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	3
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	4	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	5
Stratégie de retrait	5		
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

Démarré en 2008, PROSPERER vise à (i) créer et appuyer un réseau de 800 organisations professionnelles, corps de métiers et fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales, (ii) contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux microentreprises rurales, (iii) améliorer la compétitivité de plus de 50 000 microentreprises rurales promues dans des filières porteuses des pôles économiques régionaux, tout en leur permettant d'accéder à des services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés, (v) créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales. A la date de son achèvement prévu le 31 décembre 2021, le programme aura accompli quatorze années d'investissement dans le secteur agricole malgache avec pour objectif de promouvoir l'augmentation des revenus des microentreprises rurales (MER) visant à impacter 326 350 personnes au sein de 65 270 ménages bénéficiaires pour un coût total de 65,1 millions d'USD^[1]

Cette onzième et dernière mission conjointe de supervision a été conduite du 21 septembre au 06 octobre 2020 avec pour objectifs de (i) passer en revue l'exécution technique et financière du programme et les recommandations de la mission de supervision de juillet 2019 ; et (ii) apprécier la pérennisation des acquis, la durabilité des résultats du programme afin de mieux orienter sa mise en œuvre jusqu'à l'achèvement. En prélude à l'achèvement, la mission a également évalué la disponibilité de la documentation préparatoire requise et apprécié les mesures prises pour faciliter le désengagement progressif de PROSPERER.

La mission s'est déroulée entièrement par voie télématique pour s'adapter aux restrictions de déplacement qu'impose la pandémie de la Covid-19. En dépit de ce format contraignant, la mission a parcouru virtuellement et à tour de rôle les 9 régions d'intervention du programme grâce à un agenda de travail inclusif et participatif défini de concert avec l'équipe nationale de coordination (EPN), les équipes régionales (EPR) et le bureau-pays du FIDA. Dans chaque région, la démarche adoptée consistait à : (i) présenter et débattre l'état d'exécution du programme au niveau régional; (ii) donner la parole aux bénéficiaires (membres de coopératives, d'organisations de producteurs, microentrepreneurs ruraux, éleveurs, etc.) pour partager leurs expériences avec le programme ; (iii) présenter l'état de la collaboration et du partenariat avec les acteurs et structures d'appui à la mise en œuvre (guichets uniques multiservices, directions techniques déconcentrées, CCI, etc.)

La mission a pris connaissance des progrès accomplis depuis la supervision de juillet 2019, de la performance d'ensemble du programme et discuté des principaux enjeux (i) dans le contexte de Covid-19 et du désengagement, puis (ii) dans la perspective de l'institutionnalisation et de la pérennisation des acquis. A cette fin, outre la présentation de l'état d'avancement du programme, l'EPN a organisé une série de communications thématiques. Celles-ci ont réuni une audience diversifiée incluant des autorités et cadres du MAEP et du MICA, des dirigeants et représentants partenaires du programme.

La mission a eu des discussions bilatérales d'approfondissement avec les responsables techniques du programme et s'est entretenue avec l'équipe de coordination nationale sur la gestion du programme en cette phase de désengagement et d'achèvement. Les principales conclusions et recommandations de la mission ont été discutées avec l'équipe du programme avant d'être présentées aux principales parties prenantes lors de la réunion de restitution présidée par le Secrétaire général du MAEP le 06 octobre.

^[1] Le coût total du programme est de 65,1 millions USD dont : 46,3 millions financés par le FIDA, 5 millions par OFID, 0,61 million par UNCDF, 9,4 millions au titre de la contribution nationale, et 3,8 millions pour la contribution des bénéficiaires

Principaux accords de mission et conclusions

En cette phase de désengagement, la stratégie de sortie du programme accorde une place privilégiée à la gouvernance inclusive impliquant les bénéficiaires dans le processus de transfert et d'appropriation locale des acquis. Cette stratégie est au cœur de l'action du programme à 15 mois de son achèvement. Les orientations de cette stratégie de sortie ont été définies en juillet 2019 à l'occasion de la mission de supervision couplée à la revue à mi-parcours du deuxième financement additionnel. Pour l'essentiel, ces orientations recommandent au programme de *se concentrer sur la consolidation et la pérennisation des acquis prioritaires et de ne pas lancer de nouveaux chantiers ou l'appui à de nouvelles filières*.

La mise en œuvre de ces orientations a été perturbée par l'avènement de la crise sanitaire mondiale qui a durement frappé la grande île, affecté les systèmes de production et fragilisé les moyens d'existence des populations, en particulier des exploitations agricoles familiales, des microentreprises rurales et des organisations de producteurs. Le volet agricole du plan multisectoriel d'urgence (PMDU)^[2] que le gouvernement a préparé en guise de riposte à la pandémie prévoit les axes d'intervention suivants : (i) mise à disposition des intrants et des services de prestations de mécanisation agricole ; (ii) renforcement des mécanismes de financement et des services aux producteurs (crédit, conseil, formation) ; (iii) consolidation des pôles de production ; (iv) renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales vulnérables ; (v) promotion de l'agrobusiness et de l'agro-industrie locale. Les directives du MAEP appellent la

contribution de tous les projets et programmes sous sa tutelle. En conséquence, dès le mois d'avril 2020, PROSPERER a procédé à la révision de son PTBA dont le coût a augmenté de 6,4% passant de 3,7 à 3,8 millions d'USD. Au 31 août 2020, l'exécution de ce PTBA ressort modérément insatisfaisante avec un taux de réalisations physiques de 52,07% et un taux de réalisations financières de 43,44%. Le programme avait conclu l'exercice 2019 sur une performance satisfaisante avec des taux estimés à 88,61% pour les réalisations physiques et 83,45% au titre des réalisations financières pour un PTBA d'environ 4,2 millions d'USD.

Si les effets de la Covid-19 ont modéré le rythme d'exécution et les résultats de l'exercice en cours, la performance globale du programme demeure dans une tendance haussière voire exceptionnelle sur certains aspects comme en témoignent les 7 indicateurs clés au 31 août 2020.

La mission a déploré l'excès d'engagement du programme qui a initié de nouveaux cycles d'activités dont le suivi à terme sera écourté par l'agenda d'achèvement sans oublier les perturbations de la Covid-19. C'est le cas : (i) des 3 733 nouvelles MER créées en 2020 alors que la cible visée était déjà dépassée depuis l'année précédente ; (ii) de la soixantaine de couples OP-OM *baptisés* pendant l'exercice sous revue pour commencer un processus de partenariat accompagné alors que ce processus requiert au moins deux ans ; (iii) des huit infrastructures dont les chantiers sont en cours ou en démarrage avec des délais de livraison non-maîtrisés, entre autres, en raison de la pandémie. *La mission réitère la ligne d'action et rappelle qu'il est impérieux de parfaire le désengagement suivant les axes prioritaires retenus au terme de cette mission.*

[2] D'un coût estimé à 826,1 millions d'Usd, le PMDU face à la Covid-19 a pour objectifs de (i) juguler la propagation du coronavirus et endiguer la pandémie ; (ii) venir en aide aux populations vulnérables et répondre efficacement aux besoins vitaux de la population, aux défis de la réduction de la pauvreté, de la vulnérabilité et de la précarité ; et (iii) protéger l'économie, maintenir le capital humain et faciliter la relance. Ses interventions sont organisées autour de 3 axes stratégiques : (a) Renforcer la gouvernance de la lutte contre la pandémie ; (b) Renforcer les mesures relatives à la protection sociale ; (c) Soutenir la résilience économique et appuyer le secteur privé.

D. Vue d'ensemble et avancement du projet

Après son démarrage dans cinq régions (Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany), PROSPERER a étendu sa zone d'intervention à quatre nouvelles régions (Analanjiroro, Atsinanana, Boeny et Bongolava). Motivée par les résultats probants enregistrés, cette extension visait diligenter de façon maîtrisée le déploiement du dispositif d'appui éprouvé ainsi que ses mécanismes opérationnels pour atteindre les effets attendus en termes de promotion massive d'initiatives entrepreneuriales durables dans des filières de croissance. L'extension a été soutenue par deux financements additionnels consentis par le FIDA en 2013 et en 2015. Ils ont permis, non seulement de mettre à l'échelle les dispositifs, approches et modèles développés, mais aussi de consolider les MER dans les zones initiales et de les engager dans la voie de l'autonomisation en visant, à terme, leur transformation en petites et moyennes entreprises.

Le programme a achevé l'exercice 2019 sur une performance satisfaisante avec des taux estimés à 88,61% pour les réalisations physiques et 83,45% au titre des réalisations financières pour un PTBA d'environ 4,2 millions d'USD. La même année marquait la mi-parcours du programme sur le deuxième fonds additionnel du FIDA. La revue à mi-parcours a recommandé d'amorcer le désengagement en focalisant l'action sur la consolidation et la pérennisation des acquis. Cette orientation constituait la base de la planification de l'exercice 2020 axé sur les trois lignes directrices suivantes : (i) recentrage sur un nombre limité de filières ; (ii) consolidation des appuis en vue d'améliorer la visibilité et la durabilité du programme ; et (iii) mise en œuvre de la stratégie de sortie.

Si les effets de la Covid-19 modèrent le rythme d'exécution et les résultats de l'exercice en cours, la performance globale du programme demeure dans une tendance haussière voire exceptionnelle sur certains aspects comme en témoignent les 7 indicateurs clés au 31 août 2020 :

No	Indicateurs	Cibles	Réalisations	%
1	Ménages bénéficiaires <i>Au sein des ménages</i>	65 270 326 350	104 500 513 000	160,1 157,2
2	Couples OP-OM opérationnels	280	372	132,0
3	Producteurs accédant aux paquets technologiques	30 500	14 665	48,9
4	OP soutenues	800	823	102,8
5	MER accédant aux services d'appui à l'entreprise	61 000	97 655	160,6
6	Jeunes formés puis installés ou insérés	6 100	7 305	119,7
7	bénéficiaires des services financiers des IMF	30 000	18 692	63,3
8	Produits transformés et traités (MUSD)	2 500 000	714 407	28,6

- **Couples OP-OM opérationnels.** Le programme a construit un portefeuille de 372 couples opérationnels, soit un dépassement de 32% de la cible visée. Cet indicateur révèle l'importance du travail accompli pour introduire une culture d'entreprise en milieu agricole malagasy et faciliter l'accès au marché non seulement pour les organisations de producteurs mais aussi pour les microentreprises rurales dont le nombre promu par PROSPERER avoisine les 100 000[3]. Construit avec le secteur privé autour d'une vingtaine de filières, ce marché a généré un chiffre d'affaires d'environ 9 millions d'USD et mobilisé une contribution du secteur privé de l'ordre de 6 millions d'USD. L'accès aux services d'appui à l'entreprise à travers les guichets multiservices et les conseillers d'entreprise, ainsi qu'aux services financiers contribue à promouvoir l'entrepreneuriat rural qui a déjà permis de créer 57 152 emplois nouveaux dont 363 depuis la revue à mi-parcours de juillet 2019. La durabilité des couples OP-OM nécessite toutefois de *porter davantage la priorité d'ici l'achèvement sur la maturation des relations d'affaires au sein des couples prometteurs et la préparation des plans d'affaires axés sur la croissance, l'autonomie et le développement selon la vision qui sous-tend la stratégie d'agrégation agricole*. L'étude en cours sur les perspectives de viabilité des couples OP-OM fournira des pistes pour affiner le ciblage des couples prometteurs qui seront appuyés pour parfaire le processus de maturation assorti de plans d'affaires et de développement.
- **Accès à l'innovation.** On dénombre 14 665 producteurs ayant accédé aux facteurs de production et paquets technologiques (variétés performantes, équipements innovants, techniques et pratiques culturales climato-résilientes, etc.) Ils y ont eu accès principalement grâce au Fonds de financement à coûts partagés (FFCP) qui a permis de créer et d'opérationnaliser les Centres de démonstration et de diffusion de technologies (CDDT), mais aussi des champs-écoles paysans (CEP). Ce résultat représente 48% de l'objectif défini (30 500 bénéficiaires), loin de l'adoption à grande échelle attendue. La diffusion mais surtout l'adoption massive des technologies et pratiques innovantes visaient à améliorer la productivité et la rentabilité des filières puis à faciliter leur intégration compétitive dans les marchés agricoles et l'agrobusiness à travers les partenariats commerciaux. Les résultats atteints révèlent que la compétitivité des filières visée à travers l'innovation puis le couplage OP-OM demeure encore un défi à 15 mois de l'achèvement du programme. Toutefois, certaines innovations introduites se sont révélées prometteuses et mériteraient d'être mises à l'échelle en s'appuyant sur un réseau de CDDT-filières territorialement bien ancrés, dynamiques et performants. *A ce titre, le programme devrait renforcer les passerelles entre ces centres, les dispositifs nationaux de conseil, la recherche et les directions techniques afin d'améliorer les mécanismes de conseil technique, de traçabilité et de contrôle de qualité au sein des filières*. Pour la durabilité des acquis, l'action du programme devra désormais se focaliser sur un renforcement conséquent des CDDT-filières.
- **Appui aux organisations de producteurs.** La cible de 800 OP définie au design du programme est dépassée depuis l'exercice 2019. A la date de la mission, 823 OP sont soutenues dans leur structuration, leur professionnalisation et la consolidation de leur ancrage dans l'économie régionale et locale. La mission déplore la persistance des carences déjà relevées (gouvernance, leadership, positionnement de marché, représentation, dialogue, appropriation, etc.) lors des revues précédentes ayant mis en cause la capacité d'engagement du programme en matière de renforcement structurel et professionnel de ces organisations et des plateformes de concertation (PCAF). L'achèvement imminent du programme laisse peu de temps pour espérer réaliser une transition d'échelle en leur sein. *L'action à venir sera par conséquent limitée à des interventions ciblées (gouvernance, planification, gestion, etc.) visant à les organiser dans la gestion durable des acquis qui leur seront transférés dans le cadre du processus désengagement et de pérennisation*.
- **Accès aux services non-financiers.** Les MER ayant bénéficié de services d'appui au développement des entreprises sont au nombre de 97 964, un record de plus de 150% par rapport à l'objectif prévu. Par la promotion des MER/PER, PROSPERER a permis de dynamiser le marché du conseil en suscitant l'offre et la demande de services d'appui conseil et d'accompagnement de l'entreprise rurale. Le plateau de services inclut formation, éducation financière, planification et gestion assistées, prospection commerciale et marketing, etc. Le suivi du programme rapporte un *changement de comportement* des MER qui, de plus en plus, sollicitent les prestataires de services extérieurs (GUMS, CE) en étant, pour certaines, plus enclines à contribuer aux frais de prestations. Les Chambres de commerce et d'industrie acquièrent une meilleure visibilité grâce au maillage territorial des

prestataires affiliés qui prolongent leur mandat sur le terrain à travers un accompagnement de proximité. Il faut toutefois relever que la durabilité des services non-financiers dépend pour une large part du financement externe de leur accès. Le modèle économique (*business model*) des PSE n'est pas financièrement autonome dans le contexte des économies régionales malgaches parce que la grande majorité des MER ciblées restent encore très pauvres ou vulnérables pour constituer un vivier de demande solvable. En outre, il est considéré par les bénéficiaires comme un "centre de coût"[4] et un investissement de second rang dans la quête de la rentabilité des activités économiques à cycle court. Si les MER ont acquis certains réflexes et savoirs, le travail est loin d'être terminé. L'achèvement de PROSPERER ne garantira pas la continuité des services non-financiers aux MER si le relais de financement n'est pas suffisamment préparé et organisé. *La mission recommande d'anticiper en organisant dans les meilleurs délais une concertation nationale avec les acteurs et partenaires (FCCIM, FDA, PTF, etc.) en vue de préparer le passage de relais.*

- *Insertion professionnelle des jeunes.* Sur un objectif de 6 100, le programme a formé, inséré ou installé, depuis son démarrage, 7 305 jeunes (120%) soit comme promoteurs d'initiatives entrepreneuriales à titre individuel ou collectif soit comme salariés. Le parcours des jeunes est différencié en fonction de leur projet (installation ou insertion) qui doit cependant être identifié dans le secteur rural au regard des opportunités économiques et des gisements d'emplois agricoles, para-agricoles ou artisanaux. La formation professionnelle, l'éducation financière et le suivi-accompagnement permettent à ces jeunes non seulement d'avoir une activité professionnelle, mais également de nourrir des ambitions pour le futur en intégrant les réseaux et en saisissant les opportunités dans les filières promues par PROSPERER. Avec son achèvement prochain et au regard de l'ampleur des besoins, le programme a procédé au transfert de son volet d'appui aux jeunes au projet FORMAPROD qui a un avantage comparatif avéré en matière d'emploi rural des jeunes. *La mission salue cette démarche conjointe et invite les coordinations de PROSPERER et FORMAPROD à parfaire le processus du transfert d'activités en particulier au niveau des régions.*
- *Accès aux services financiers.* Avec 18 619 usagers de services financiers des institutions de microfinance (IMF), le programme réalise 62% de son objectif fixé initialement à 30 000. Fin août 2020, on dénombre 11 403 bénéficiaires de crédit et 7 216 épargnants. Les IMF partenaires ont déboursé presque 10 millions d'USD (38,8 milliards Ar) pour 39 390 prêts octroyés, soit un crédit moyen de 252 USD (984 553 Ar) par bénéficiaire. Avec un volume d'activité inférieur, l'épargne mobilisée se chiffre à 6 833 USD (26,5 millions Ar) pour un dépôt moyen inférieur à 1 USD (3 680 Ar). Cette faible capacité d'épargne en milieu rural laisse très peu de marge aux institutions financières pour sa transformation dans un contexte où l'accès aux ressources prêtables sur le marché financier est difficile. D'où l'importance des instruments financiers déployés par le programme en particulier : (i) le fonds d'appui à l'entreprise (FAE) qui a facilité l'accès de 14 659 MER au crédit ; (ii) la facilité d'investissement rural (FIR) qui permet aux IMF partenaires de disposer de fonds de crédit. Par ailleurs, le programme a contribué à améliorer l'inclusion financière des populations rurales en finançant l'extension des réseaux partenaires. Ceux-ci sont tous actuellement engagés dans la digitalisation de leurs services afin d'optimiser l'accès de proximité et augmenter leur part de marché sur les segments ruraux. Le programme constate la restauration progressive du climat de confiance dans les zones ayant subi des préjudices financiers causés par la banqueroute d'une IMF[5]. *La mission tient à souligner l'importante fonction vitale et régulatrice de la FIR dans la facilitation de l'accès au crédit et la nécessité d'en garantir la continuité après PROSPERER. Elle invite le programme à étudier avec la tutelle les modalités de transfert de cet instrument au FDA pour l'incorporer dans son nouveau dispositif financement en voie d'opérationnalisation[6].*
- Le programme a également contribué à la création de 626 Groupements villageois d'entraide communautaire (GVEC) comptant 6 097 membres. Le réseau des GVEC a mobilisé environ 130 000 USD (502,6 millions Ar) de petite épargne et redistribué 325 000 USD (1,2 milliard Ar) en tout petits prêts. Conformément aux recommandations des missions précédentes, PROSPERER a systématisé la mise en relation de ces épargnants avec les IMF. Quelques 245 MER sont désormais clients actifs des IMF. Ce processus est appelé à se poursuivre de façon autonome.
- *Infrastructures de soutien aux filières.* Dans les pôles de microentreprises-cibles le programme a initié 233 infrastructures[7] où prédominent les unités de transformation, magasins de stockage et points de vente qui comptent pour 62% d'entre elles. Principalement destinées à faciliter et pérenniser l'accès des acteurs des filières au marché, ces infrastructures performant peu au regard des attentes : pour un objectif de 2,5 millions d'USD de volume annuel de produits transformés et traités, les résultats cumulés atteignent seulement 741 408 d'USD, soit 29,6% de la cible annuelle. En cette phase d'achèvement du programme, la mission se préoccupe de la situation des infrastructures : 68 (29,18%) sont non-opérationnelles, 89 (38,2%) sont moyennement opérationnelles et seulement 76 (32,6%) sont pleinement opérationnelles. Une série de mesures assorties d'un plan d'action[8] ont été définies par le Programme pour dynamiser le fonctionnement de ces infrastructures et en garantir l'appropriation durable par les bénéficiaires. *La mission recommande d'inscrire le plan d'action proposé dans un calendrier réaliste tenant compte des contraintes liées à l'achèvement en ciblant les infrastructures les plus pertinentes pour la mise en marché. Pour les OP fonctionnelles qui utilisent leurs infrastructures à bon escient, la mission recommande de diligenter le transfert ou la sécurisation à long terme de l'usage de ces infrastructures par celles-ci.*

En termes de portée et de ciblage, le programme affiche une performance exceptionnelle. Au 31 août 2020, près de 513 000 personnes sur 326 350 prévues ont été touchées (157%) au sein de 104 500 ménages ruraux à faibles revenus (160%) sur un objectif de 65 270 défini au design. L'approche de ciblage inclusif a permis de toucher toutes les catégories socioprofessionnelles situées sur les segments de la demande à savoir les exploitations agricoles familiales,

les OP, groupements, les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap. Genre-sensible, le programme a facilité l'intégration économique d'environ 40 000 femmes comptant parmi les MER et leur participation dans les instances de gestion et de maintenance des infrastructures où elles représentent 43% des dirigeants élus.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue	Statut
Appuyer la préparation des plans d'affaires axés sur la croissance, l'autonomie et le développement des couples OP-OM	EPN	Continue	Convenu
Formaliser un cadre de partenariat entre les CDDT et les dispositifs nationaux de conseil, la recherche et les directions techniques	EPN/EPR/CCI	Avril 2020	Convenu
Etudier avec la tutelle les modalités de transfert de la FIR au FDA pour l'incorporer dans son nouveau dispositif financement en voie d'opérationnalisation	EPN/MAEP/MICA/CNFI/FDA	Décembre 2020	Convenu
Mettre en œuvre des actions ciblées de renforcement des OP sur les faiblesses de structuration et de gouvernance et la gestion des acquis qui leurs seront transférés	EPN/EPR	Continue	Convenu
Organiser une concertation nationale avec les acteurs et partenaires (FCCIM, FDA, PTF, etc.) en vue de préparer le passage de relais concernant la fourniture des services non-financiers	EPN/EPR/FCCIM/MAEP	Février 2021	Convenu
Parfaire le processus le processus du transfert au projet FORMAPROD du volet jeunes en particulier au niveau des régions	EPN/EPR/FORMAPROD	Décembre 2020	Convenu

Compléter le projet de plan d'action Infrastructure d'un calendrier réaliste tenant compte des contraintes liées à l'achèvement en ciblant les infrastructures les plus pertinentes pour la mise en marché	EPN/EPR	Novembre 2020	Convenu
Diligenter le transfert et la sécurisation à long terme de l'usage des infrastructures aux OP fonctionnelles	EPN/MAEP/MICA	Mars 2021	Convenu

[3] Incluant les exploitations agricoles familiales

[4] Par opposition à "*centre de profit*"

[5] Il s'agit de l'IMF TIAVO qui ne figure plus dans les partenaires du programme

[6] Le FDA mettra en œuvre une facilité flexible de financement dont un des instruments facilitera l'accès de IMF au refinancement.

[7] Quatorze types d'infrastructures ont été recensés: unités de transformation, magasins de stockage, marchés de gros, points de collecte, points de vente, pistes de desserte, centrales d'approvisionnement, abris de CDDT, périmètres irrigués, Centre de production et de formation (CPTC), Centre d'affaires polyvalent et d'accueil des groupements (CAPAG), adductions d'eau, centres de multiplication, Centre de services d'appui pour le développement des entreprises (SADE).

[8] Réf. Note sur le désengagement vis-à-vis des infrastructures, août 2020

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Compléter le projet de plan d'action Infrastructure d'un calendrier réaliste tenant compte des contraintes liées à l'achèvement en ciblant les infrastructures les plus pertinentes pour la mise en marché	EPN/EPR	11/2020
Etudier avec la tutelle les modalités de transfert de la FIR au FDA pour l'incorporer dans son nouveau dispositif financement en voie d'opérationnalisation	EPN/MAEP/MICA/CNFI/FDA	12/2020
Parfaire le processus le processus du transfert au projet FORMAPROD du volet jeunes en particulier au niveau des régions	EPN/EPR/FORMAPROD	12/2020
Organiser une concertation nationale avec les acteurs et partenaires (FCCIM, FDA, PTF, etc.) en vue de préparer le passage de relais concernant la fourniture des services non-financiers	EPN/EPR/FCCIM/MAEP	02/2021
Diligenter le transfert et la sécurisation à long terme de l'usage des infrastructures aux OP fonctionnelles	EPN/MAEP/MICA	03/2021
Formaliser un cadre de partenariat entre les CDDT et les dispositifs nationaux de conseil, la recherche et les directions techniques	EPN/EPR/CCI	04/2021
Appuyer la préparation des plans d'affaires axés sur la croissance, l'autonomie et le développement des couples OP-OM	EPN	
Mettre en œuvre des actions ciblées de renforcement des OP sur les faiblesses de structuration et de gouvernance et la gestion des acquis qui leurs seront transférés	EPN/EPR	

E. Exécution du projet

a. Efficacité en matière de développement

Efficacité en matière de développement

Efficacité

Note: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

Après 14 années de mise en œuvre, les 5 composantes du programme affichent un taux élevé de réalisations physiques des activités (145,6% en moyenne). Les produits attendus ont dépassé un taux de plus de 100% pour la majorité des indicateurs définis. Ces données présagent l'atteinte des objectifs du programme en termes d'effets et d'impacts. Les MER bénéficiaires ont témoigné de l'augmentation de leurs revenus suite aux appuis de PROSPERER. Le programme a pris des mesures d'atténuation pour faire face aux risques, notamment sur la stabilité des marchés et la fidélité mutuelle des OP/OM (risque défini dans le cadre logique). L'enquête d'évaluation d'impact auprès des bénéficiaires prévus en 2021 permettra de quantifier ces informations qualitatives. La performance est jugée satisfaisante.

Analyse du cadre logique et principaux problèmes d'efficacité

Une année avant son achèvement, le programme compte 97 655 MER bénéficiaires sur les 61 000 MER prévus dans son DCP (soit 160% de son objectif final), correspondant à 104 491 ménages bénéficiaires. Le taux cumulé d'exécution

physique des activités est de 145,6% en moyenne, réparti comme suit : 245% pour la composante 1 ; 117% pour la composante 2 ; 140% pour la composante 3 ; 76% pour la composante 4 et 151% pour la composante 5. Toutes les composantes ont dépassé le taux d'exécution des activités de 100%, sauf la composante 4, étant donné les travaux en cours sur les infrastructures collectives de soutien aux filières.

La mise en œuvre des activités par composante a permis d'obtenir des produits qui ont largement dépassés les objectifs fixés en fin de projet.

- Pour la composante 1 : 372 couples OP-OM sont opérationnels sur les 280 couples prévus (soit 108% de l'objectif) et 832 OP ont été appuyées sur les 800 prévues (soit 104%)
- Pour la composante 2 : 97 655 MER sont bénéficiaires des services de développement des entreprises sur les 61 000 prévus (soit 160%) et 7 305 jeunes ont été installés sur les 6 100 jeunes prévus (soit 120%)
- Pour la composante 3 : 18 692 personnes ont eu accès aux services financiers
- Pour la composante 4 : le volume annuel des produits transformés et traités dans les infrastructures collectives est évalué à 741 408 USD sur 2 500 000 USD prévus (soit 30%). Ce faible résultat est dû essentiellement à la faible comptabilisation des produits traités au cours des années antérieures et la réalisation tardive de certains travaux d'infrastructures, qui sont en cours en 2020.

Les forts taux de réalisation des activités et des produits prédisent l'obtention des effets et des impacts auprès des bénéficiaires suivant la théorie de changement du programme, qui demeure d'actualité et valide jusqu'à ce jour. Bien que le programme n'ait pas réalisé des études d'effets afin de mesurer les indicateurs d'effets contenus dans le cadre logique, les études de cas et les success stories témoignent des effets et des changements survenus auprès des MER et des ménages bénéficiaires du programme. Le système de SE a toutefois enregistré 57 152 emplois créés sur les 60 000 emplois prévus (soit 95%). Une évaluation d'effets et d'impact est prévue en 2021, en utilisant le nouveau guide du FIDA.

Axe de développement

Ciblage et portée

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Le Programme a touché au total 97 655 MER (soit 160% des objectifs), dont 3 733 nouvelles MER pour le PTBA 2020. PROSPERER a continué d'intervenir sur 36 districts (32 prévus) au niveau des 9 régions d'intervention dans le cadre de la FA II malgré la réduction du nombre d'activités. De plus, le programme a développé et ajusté régulièrement sa stratégie de ciblage pendant sa mise en œuvre. Selon la recommandation de la mission de supervision du mois de juillet 2019, les EPR ont réduit à 3 ou 4 les filières appuyées en priorisant les filières pro-femmes, les filières rentables et à effets socio-économiques positifs pour les groupes cibles et les filières stratégiques pour la région et pour le pays comme le cas du Bambou. Le ciblage est jugé satisfaisant.

Principaux problèmes

Le Programme a ajusté depuis une stratégie 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 a continué d'intervenir dans 9 régions et 36 districts (sur les 32 districts prévus dans le DCP de FAII) malgré la diminution du nombre d'activité. En effet, ces activités sont généralement des actions de consolidation des acquis du projet dans le cadre de son désengagement progressif entamé depuis trois ans.

Choix des filières. Selon les spécificités des régions d'intervention et suivant la recommandation de la mission de supervision du mois de juillet 2019, le nombre de filière a été ramené à 3 à 4 par région. Le Programme a adopté une approche filière avec une orientation vers le marché afin de favoriser les filières prioritaires régionales et en cohérence avec la priorité du gouvernement tout en ciblant les filières pro-pauvres à forte potentialité. Les critères économiques et/ou sociaux (pro-femmes) ont également dicté le choix des filières. Selon les spécificités des régions, dans le cadre de la mise en œuvre des PTBA 2019 et 2020, PROSPERER s'est focalisé principalement sur les chaînes de valeur suivantes : Bambou, Fruits et Légumes, Apiculture, Huiles essentielles, Bovine (Lait), Pêche et pisciculture, Artisanat (Vannerie), Grains secs (Maïs, Black-eyes, Café), Epices (Vanille, Baie rose, Girofle) et Arachide huilière. Au total, 10 % des MER touchées se trouvent dans les filières fruits dont 8% au niveau de la production et 2% s'occupent de la transformation. Les filières épices (Vanille, Baie rose, Girofle) concernent 9% des MER ; et les filières pêches/piscicultures et huile essentielle ont chacune touché 3% des MER.

La filière Bambou a été choisie sur la totalité des 9 régions en raison de sa croissance rapide et sa caractéristique à usage multiple : source d'énergie domestique renouvelable, matières premières pour les artisans, espèces importantes pour le reboisement et la reforestation. Le bambou est devenu une filière stratégique pour Madagascar ayant débouché sur l'élaboration et la ratification de la Politique Nationale de Bambou.

Ciblage des groupes spécifiques. Au sein des filières, le Programme a ciblé les jeunes les plus actifs, plus réceptifs en matière d'adoption de nouvelle technologie et porteurs d'innovation. 5 431 MER jeunes sont bénéficiaires du Programme représentant 6% des MER totaux. 13% de jeunes se trouvent dans les filières fruits dont 8% au niveau de la production et 5% au niveau de la transformation, 5% dans la filière apiculture et 5% sur la filière huile essentielle. PROSEPERER a progressivement transféré au programme FORMAPROD le volet « Formation et insertion professionnelle des jeunes » dans les régions où ce dernier intervient. Pour atteindre les femmes rurales, le Programme a développé l'appui aux filières non conventionnelles, basé sur les compétences traditionnelles des femmes notamment dans les chaînes de valeur sur les filières vannerie, fruits, apiculture, bambou, huiles essentielles, lait, patate douce à chair orange, épices (girofle, baie rose, vanille) et pêche.

Suivant le constat de la mission de supervision du mois de juillet 2019, 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 L'étude sur la typologie des MER est en cours d'exécution par un consultant national.

Égalité des sexes et participation des femmes

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

Depuis son démarrage, 39 326 MER femmes sont bénéficiaires du Programme, représentant 40% des MER bénéficiaires. Au total, 7 945 femmes sont membres des OP (40 % des membres totaux des OP). Et 548 femmes sont membres des Comités de gestion et d'entretien des infrastructures, soit 43%. Au cours de l'année 2020, 3 280 MER dirigées par des femmes ont bénéficié de l'appui du Programme, soit 40% en conformité avec le taux prévu dans le DCP du FAI. La mission estime que le volet genre est satisfaisant.

Principaux problèmes

Autonomisation économique. Le Programme a favorisé et assuré la promotion de la participation des femmes aux activités économiques afin d'assurer leur autonomisation économique. Sur la totalité des femmes touchées par le programme, 18% sont dans les filières vanneries, 19% sur le maraîchage, 9% sur les fruits et 6% sur le tissage. Dans le cadre de la mise en œuvre du PTBA 2019 et 2020, les pourcentages des femmes actives ont légèrement augmenté au niveau des filières : vannerie (92%), couture et broderie (95%), soie et tissage (81%) ; montrant ainsi la priorisation des « filières pro-femmes » par PROSPERER à l'approche de son achèvement. Les discussions menées avec les femmes bénéficiaires membres des coopératives, AGB et COGE sur les filières black eyes, apicultrice et baie rose, pendant la mission témoignent de la satisfaction des bénéficiaires et l'amélioration de leurs conditions de vie sur les aspects tels que le capital productif, l'éducation des enfants et la nutrition. L'évaluation des effets qui est en cours de préparation précisera l'importance de ces effets pressentis.

Inclusion au niveau de la prise de décision. Le Programme a renforcé la participation et la responsabilisation des femmes aux instances de décisions. 22% des OP sont présidées par des femmes et 40% des membres de ces OP sont des femmes. 11% des PCAF mises en place sont également présidées par des femmes dont elles sont membres à 43%. De plus, 31% des clusters appuyés sont présidés par des femmes ; et ces femmes représentent 35% des membres.

Le Programme a renforcé l'autonomisation financière des jeunes bénéficiaires à travers l'apprentissage et l'insertion professionnelle. 17 % des MER touchés en 2020 sont des jeunes ; et ils sont surtout très actifs sur les filières épices (girofle, baie rose, vanille) à raison de 16 % des jeunes bénéficiaires de l'année 2020, grains secs (black eye, maïs et arachide) pour 16% et huiles essentielles et plantes aromatiques pour 8%. De plus, 13% des membres de ces clusters sont des jeunes. Les quelques discussions avec les jeunes apiculteurs d'Analamanga et les jeunes de la filière Baie Rose à Bongolava laissent aussi entrevoir les effets bénéfiques du PROSPERER sur les conditions de vie des jeunes.

Productivité agricole

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

La productivité agricole est jugée satisfaisante. Comparativement avec les chiffres de la précédente supervision, les rendements des filières soutenues par le programme ont connu une bonne augmentation. Les quelques rares exceptions trouvent leur explication dans le changement climatique ou la dégénérescence des souches de semences (cas du black eyes). En effet, la conjugaison des appuis du programme, à l'endroit des MER et des producteurs, permet à ces derniers de disposer des facteurs d'amélioration de leur productivité agricole. Les producteurs ont, en effet, bénéficié de renforcements des capacités techniques. L'accès aux matériels et équipements ainsi qu'aux intrants ont favorisé l'adoption de pratiques culturale et d'élevage performantes.

Principaux problèmes

Dans le cadre du renforcement des capacités, le Programme organise des formations pour l'amélioration des performances des bénéficiaires, en termes de productivité, de compétitivité et de rentabilité. D'autre part, au niveau des OP, le Programme renforce les capacités en planification, gestion et coordination de la production, sans oublier la

commercialisation des produits au niveau de chaque OP. Les plans de mise à niveau au sein des couples OP/OM permettent, par ailleurs, aux organisations de producteurs de répondre aux exigences du marché.

A travers le mécanisme FFCP, le Programme facilite l'accès des bénéficiaires et de leurs organisations aux matériels innovants. Les bénéficiaires apportent une contribution financière de 50%. Le Programme met en place également des CDDT et des CEP avec tous les paquets techniques, pour la diffusion des pratiques performantes.

Secteur	Chaines de valeur	Unité	Supervision 2019	Supervision 2020
Agriculture	Ananas	Kg/Ha	3000	3500
	Litchis	kg/pieds	360	215
	Black eye	T/Ha	1,8	1
	Haricot Ranjonomby	T/ha	1,2	800
	Maïs	T/Ha	1,2	2
	Tomate	T/Ha	20	21,5
Élevage	Miel	Kg/ruche	7,6	12,6
Transformation	Masse verte pour Huile essentielle	*T/Ha	11,4	19

Nutrition

Note: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

PROSPERER n'est pas un programme sensible à la nutrition suivant la classification du FIDA. Cependant, l'amélioration de la sécurité nutritionnelle des MER bénéficiaires fait partie des interventions du programme. Des actions pertinentes sensibles à la nutrition ont été prévues dans les PTBA 2019 et 2020, incluant le choix des filières à haute valeur nutritive dans le processus de priorisation des filières (miel, lait, black eye et culture maraichère), et la promotion de la patate douce à chair orange. Des acteurs et partenariats spécifiques, ainsi que le budget adéquat ont ainsi été déployés avec des débuts de résultats positifs. L'effet du projet dans l'amélioration de la sécurité alimentaire de la population sera mesuré par l'enquête d'effet dans le cadre de l'achèvement du projet.

Principaux problèmes

Diversification alimentaire et accès aux aliments nutritionnels. La performance du projet dans la diversification alimentaire des MER est globalement satisfaisante car les interventions sont transversales aux filières et aux régions. Parmi le package de formation fourni aux différentes MER, sont intégrées l'amélioration de la qualité des productions agricoles (semences de qualité, lutte contre les ennemis de culture, appuis-conseils, technique améliorée) et la disponibilité des aliments riches en vitamines, fibres et en protéine à travers la culture alternée ou associée et élevage associé (pisciculture, aviculture). Plusieurs facteurs bloquants ont été levés par le projet, afin de permettre aux ménages et MER de subvenir aux besoins nutritionnels quotidiens pendant les périodes de soudure : accès aux marchés pour pouvoir améliorer le revenu, accès aux services financiers pour pouvoir épargner, accès aux infrastructures de stockage de produits agricoles pour pouvoir vendre au meilleur prix et disposer de stocks de nourriture en période de soudure, capacités renforcées dans la transformation de produits à travers les infrastructures mises en place et le partenariat établi (avec l'ORN Sofia sur le black eye par exemple).

Patate douce à chair orange (PDCO). Le Don Régional du FIDA pour le Centre International des Patates (CIP) a permis de développer la production de patate douce à chair orange à Madagascar en vue de promouvoir la filière à grande échelle. PROSPERER participe activement dans la mise en œuvre de ce Don en partenariat avec le centre de recherche FIFAMANOR du MAEP. Bien que les interventions n'aient commencé qu'en 2020 et se limitent dans trois régions (Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy), la promotion de la PDCO a déjà reçu l'adhésion des producteurs qui ont

apprécié aussi bien les qualités techniques (haut rendement, résistance à la sécheresse) que les qualités gustatives et nutritionnelles (tubercules, feuilles), selon leurs témoignages à la mission. 418 MER ont été formées par le programme à ce jour.

PROSPERER a développé à la fois la chaîne de production de la PDCO que les techniques de stockage au niveau des producteurs. Au niveau des intrants et des techniques de production : fourniture de lianes par FIFAMANOR pour démarrer la campagne, mise en place d'un site de multiplication de lianes, formation de paysans leaders formateurs et producteurs de lianes, mise en place de 8 Champs Ecoles Paysans (5 Itasy, 3 Haute Matsiatra). Au niveau du stockage et de la conservation des produits, les producteurs ont suivi une formation sur les opérations post-récoltes et de conservations (75 MER formées à la méthode triple S dans la région Itasy).

Concernant l'éducation nutritionnelle, un partenariat a été établi avec l'ORN Itasy pour la promotion de la consommation de la PDCO au niveau de la population. L'objectif est à la fois l'éducation nutritionnelle mais aussi la création de marché pour les producteurs.

En vue de l'achèvement, le développement de cette filière ne semble pas être menacé, compte tenu de l'implication de FIFAMANOR aussi bien dans la recherche-action que dans la production de liane et le suivi des producteurs pour la mise à l'échelle ; des capacités renforcées des paysans leaders – formateurs – producteurs de lianes ; de l'accompagnement technique et de transfert de technologie par le CIP ; du partenariat avec FORMAPROD pour renforcer l'apprentissage dans les centres de formation et en tutorat. L'investissement en collaboration avec CIP en 2021 devrait se focaliser sur le développement de marché (PDCO et de ses produits dérivés/transformés) et de couplage avec les opérateurs de marché (actuellement un seul opérateur en lien avec les MER).

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
<i>Accès au marché pour la PDCO</i> Axe les interventions en 2021 sur l'accès au marché des producteurs de PDCO, en collaboration avec CIP	UCN, EPR, CIP	06 / 2021	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Accès au marché pour la PDCO Axe les interventions en 2021 sur l'accès au marché des producteurs de PDCO, en collaboration avec CIP	UCN, EPR, CIP	06/2021

Adaptation aux changements climatiques

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Afin de renforcer l'adaptation aux changements climatiques des producteurs et MER ciblés, PROSPERER intervient à trois niveaux : (i) promotion de pratiques et techniques agricoles ayant des effets à court terme sur l'amélioration de la résilience des MER; (ii) renforcement de leur résilience en améliorant leur revenu et leur sécurité alimentaire et (iii) promotion la filière bambou et la plantation de bambou afin de limiter à moyen termes la vulnérabilité des écosystèmes aux changements climatiques. Ces actions sont prévues dans le PTBA et l'état d'avancement de leurs réalisations est moyennement satisfaisant, notamment l'atteinte des objectifs liés avec la promotion de la filière bambou (33,65% de réalisations cumulées).

Principaux problèmes

Reforestation en bambou. Le bambou est parmi les espèces prévues par le Ministère en charge de l'Environnement dans les campagnes de reboisement national. PROSPERER accompagne le MEDD en collaboration avec l'INBAR à travers une convention de partenariat établie en 2017 pour une durée de 3 ans. La contribution de PROSPERER pour la campagne de reboisement 2020-2021, est la production de 556 000 jeunes plants pour une surface reboisée attendue de 1390 ha à l'échelle nationale. Pour cela, le projet a redynamisé les CEP-bambou (13 opérationnels sur les 17 en 2020), renforcé la production (60 pépiniéristes opérationnels dont 20 nouveaux en 2020), assuré la plantation en collaboration avec les DREDD. La production de jeunes plants en pépinière est une activité économique des pépiniéristes. Cependant, la DREE distribue gracieusement les jeunes plants à la population locale pendant les campagnes de reboisement. Il y a lieu de trouver un compromis entre tous les acteurs afin de pérenniser le métier de pépiniériste de bambou et assurer la viabilité de la filière.

Filière bambou. PROSPERER accompagne principalement le développement de deux chaînes de valeur (i) mobiliers et

artisanats en bambou à travers l'opérationnalisation des centres de formation et de transformation de bambou (CPTC), et le renforcement des capacités des artisans et (ii) charbons, briquettes et pelletes en bambou. Au total, 4365 Kg de charbons ont été produits jusqu'à ce jour par les dômes (gérés par les MER), tandis que 1 794 unités de briquettes de charbons et 1 794 unités de pelletes de charbons ont été produites et vendues essentiellement par le CPTC Beravina (Haute Matsiatra). La promotion du charbon de bambou réduit les pressions exercées sur la forêt pour le bois de chauffe au niveau des ménages. Cependant, le développement de la filière nécessite une action marketing pour promouvoir la consommation et la vente des charbons et briquettes en bambou. La mission invite le projet à accompagner les producteurs à développer des partenariats commerciaux stables pour assurer la vente des charbons et renforcer son impact sur la lutte contre le réchauffement climatique.

Pérennisation des acquis. La stratégie nationale de développement de la filière devrait en principe être pilotée par le MEDD. Il est important de transférer au MEDD les acquis de PROSPERER afin d'assurer la mise en œuvre de cette stratégie nationale et d'atteindre les résultats attendus. Les actions entreprises par PROSPERER s'orientent dans ce sens et incluent : (i) le renforcement des capacités des agents des DREDD afin qu'ils puissent assurer la productions de jeunes plants, la plantation, le suivi des pépinières et des sites de reboisement ; (ii) la mise en place de PCAF Bambou – pour l'instant dans la région Analanjirofo seulement ; (iii) l'élaboration des référentiels de formation sur les métiers du bambou et homologation des CPTC (en cours avec DAFPP du MAEP et INBAR) ; (vi) la mise en place du comité interministériel de pilotage des activités inscrites dans la politique et stratégie nationale du développement de la filière bambou. Ces actions sont très pertinentes mais restent cependant insuffisantes. Le transfert de la gestion et l'exploitation du laboratoire de production de jeunes plants in vitro a une structure pérenne (publique ou privée) reste encore flou. Afin d'avoir une visibilité temporelle sur la pérennisation des acquis et des investissements du projet, la mission recommande l'élaboration participative et à brève échéance, d'une stratégie de transfert des acquis du projet dans la promotion de la filière bambou, assortie de plans d'action pour chaque partie prenante. La création du comité interministériel et de la première PCAF devrait constituer un atout dans cet exercice.

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
<i>Pérennisation des acquis de la filière bambou</i> Elaborer de manière participative et mettre en œuvre une stratégie de pérennisation des acquis et des investissements du projet dans la filière bambou.	UCN, EPR, INBAR, MEDD	12 / 2020	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Pérennisation des acquis de la filière bambou Elaborer de manière participative et mettre en œuvre une stratégie de pérennisation des acquis et des investissements du projet dans la filière bambou.	UCN, EPR, INBAR, MEDD	12/2020

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

En dépit du contexte de la pandémie de la Covid-19, le programme a maintenu son action de renforcement du cadre réglementaire et institutionnel du secteur agricole en poursuivant (i) son appui aux réformes initiées par le Ministère de l'agriculture et le ministère du commerce ; (ii) la collaboration avec les structures techniques au niveau central et dans les régions ; (iii) le développement des plateformes dans les filières. De plus il s'investit activement dans la préparation de l'achèvement et a associé les principaux acteurs institutionnels au processus de désengagement dans le souci d'assurer un bon transfert des acquis et leur pérennisation. La performance du programme en matière d'appui à la création d'un environnement favorable est jugée très satisfaisante.

Principaux problèmes

Au niveau institutionnel, le programme contribue à la mise en place et opérationnalisation d'un organe doté d'une autorité/d'un pouvoir de régulation et de sanction des délits commerciaux. La Stratégie nationale du développement de l'entrepreneuriat rural (SNDR) inscrit cette action dans son agenda sur le court terme. Cet organe agira comme autorité de régulation de l'Agriculture contractuelle dont la mission sera de : (i) orienter et suivre les stratégies de développement/promotion du modèle d'Agriculture contractuelle à M/car (coulage OP/OM, agrégation agricole, etc.) ; (ii)

réguler l'intégralité de ces actions (relations OP/OM) ; (iii) statuer sur les contentieux entre OP et OM ; (iv) réintégrer et valoriser le Centre d'arbitrage et de médiation de Madagascar (CAMM) dans le processus de promotion du modèle des couples OP-OM.

Au niveau du cadre juridique, PROSPERER a appuyé la formulation des textes de lois et/ou de règlements régissant l'Agriculture contractuelle et les couples OP/OM. Il soutient également la promulgation d'arrêtés régionaux visant les plateformes filières.

Le programme renforce l'action du MAEP en matière d'autosuffisance alimentaire et d'agriculture contractuelle. Le développement de la filière maïs dans les six régions est en un exemple, de même que l'appui à l'émergence du partenariat productif dans la filière café.

PROSPERER appuie également la mise en œuvre de la politique du Ministère de l'environnement et du développement durable (MEDD) pour mettre en œuvre le projet de plantation à grande échelle et le reboisement national reposant entre autres sur la filière bambou promue par le programme.

PROSPERER contribue dans la mise en œuvre du Plan Multisectoriel d'Urgence face au COVID-19, notamment dans l'appui à la commercialisation des produits agricoles prévu par le MAEP et l'appui aux financements prévu par le MICA dans l'accès aux financements des PME à travers le FIR.

Établissement de partenariats

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

En cette phase d'achèvement, la stratégie de partenariat du programme privilégie l'appropriation durable des principales fonctions d'appui à l'accompagnement et au développement économique des organisations de producteurs et des microentreprises rurales. Etant donné la diversité des partenariats (chambres de commerce, ministères, OPR et plateformes, GUMS, institutions de microfinance, etc.) le programme a entrepris une vaste campagne de désengagement et de responsabilisation des partenaires selon les domaines de collaboration pour limiter les effets de repli et garantir la continuité post-PROSPERER. La performance du programme sous cet indicateur est jugée satisfaisante.

Principaux problèmes

L'ancrage opérationnel du programme au niveau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) a non seulement contribué à leur donner une meilleure visibilité, mais à leur permettre de se renforcer en matière d'appui aux microentreprises en collaboration étroites avec les GUMS et les conseillers d'entreprise. Ces derniers permettent de porter les services vers les bénéficiaires.

Le partenariat avec les OP dans les filières a permis de créer la connexion avec le secteur privé (les opérateurs de marché) mais a également mis en évidence la nécessité de construire un creuset de concertation fort à l'échelle des filières pour mieux penser les initiatives de soutien aux acteurs. Sous cet angle, les PCAF se sont révélées être un instrument fédérateur autour duquel des actions ciblées de consolidation devront se poursuivre jusqu'à l'achèvement du programme.

L'accès au refinancement est vital pour les IMF et le devient encore plus avec les effets de la pandémie Covid-19. A l'échelle du secteur de la microfinance, le préjudice a été évalué à 190 milliards d'Ar. L'accord de principe conclu avec la Banque centrale pour refinancer les IMF à hauteur de 80 milliards d'Ar est pour l'instant resté sans suite. Il en est de même de l'initiative annoncée par le Ministère de l'agriculture visant à octroyer aux IMF une ligne dédiée pour les services financiers agricoles. En dehors des reports d'échéances qu'elles ont enregistrés, les trois IMF partenaires de PROSPERER connaissent une hausse des taux de portefeuille à risque (PAR à 30 jours) atteignant les 45% sur l'activité avec les MER, et toutes projettent des résultats négatifs en fin d'exercice situés entre 500 millions et 7 milliards d'Ar. *La mission recommande de donner une suite favorable à la requête des IMF partenaires en leur accordant un report de 4 mois sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR et en alignant le taux de la FIR sur celui de l'instrument refinancement du FDA auquel elle sera transférée pour la pérennisation.* La mission invite l'EPN à mobiliser et associer la Coordination nationale de la finance inclusive (CNFI) qui a exprimé son soutien à cette requête pendant la mission, et l'Association professionnelle des institutions de microfinance (APIMF) à ces discussions avec le FDA.

Dans le cadre du développement de la mini-laiterie à IBOAKA et de la mise en place des CPTC/laboratoire bambou, le Programme a entrepris : i) la finalisation et l'équipement des bâtiments ; ii) la procédure de recrutement du gestionnaire l'unité de la mini-laiterie et du CPTC d'Analamalotra ; et iii) la mise à jour du business plan de développement de la commercialisation des produits laitiers (études de faisabilité technique et économique). Par ailleurs, le programme a continué à intervenir sur plusieurs aspects en amont et en aval de des deux filières (laiterie et bambou). Compte tenu de l'achèvement imminent du programme, *la mission recommande d'impliquer et d'engager le MAEP/DRAEP et MICA/DRICA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie à IBOAKA et du CPTC d'Analamalotra.*

Les partenariats institutionnels se sont renforcés sur un certain nombres d'axes ou à travers des interventions spécifiques :

- **MAEP - DRAEP**: délivrance des services aux MER – sondage de rendement des filières agricoles – Paniers garnis – crédit leasing coopérative
- **MICA – DRICA**: constitution de coopératives de producteurs et accompagnement/ formation de dirigeants des coopératives - développement du circuit de commercialisation des produits – formalisation des coopératives
- **MEDD – DREDD**: promotion de la filière bambou dans toutes les régions d'intervention du Programme
- **FCCIM et CCI**: Promotion des produits des MER et accès aux marchés – insertion professionnelle des jeunes par FPD.

Action	Responsabilité	Date convenue	Statut
Accorder 4 mois de report aux IMF (ACEP, PAMF, Vola Mahasoia) sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR	EPN, Comité d'investissement	Octobre 2020	Convenue
Engager le MAEP/DRAEP et le MICA/DRICA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie et des CPTC/laboratoire bambou	MAEP/DRAEP, MICA/DIRCA	En continu	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Accorder 4 mois de report aux IMF (ACEP, PAMF, Vola Mahasoia) sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR	EPN, Comité d'investissement	10/2020
Engager le MAEP/DRAEP et le MICA/DRICA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie et des CPTC/laboratoire bambou	MAEP/DRAEP, MICA/DIRCA	

Capital humain et social et autonomisation

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Les capacités de gestion, techniques et organisationnelles des producteurs et de leur organisation sont renforcées à travers les formations dispensées par le programme ainsi que l'exécution des plans de mise à niveau (PMN) dans le cadre de couplage OP/OM. La structuration des MER et des producteurs en OP (association, coopérative) leur permet d'unir leur force et d'entrer en relation avec les d'autres partenaires (OM, IMF, Administration), ou encore de faire entendre leur voix dans les instances de concertation telle que les plateformes (PCAF).

Principaux problèmes

Suite aux structurations et aux mises en relation appuyées par le Programme, 372 couples OP/OM ont été établies. La capacité de négociation de l'OP semble être proportionnelle à sa taille. Ainsi, le cluster « Tsako Mevan'ny Boeny » du District d'Ambondromamy, regroupant 18 OP a obtenu de meilleur prix lors de sa négociation avec l'OM. Des problèmes survenus dans le couple, (Ex. désistement de l'OM), ont été l'occasion pour certains de démontrer leur capacité. La coopérative Fiaivotra dans la région Boeny a pu vendre 70 tonnes de maïs malgré un désistement de l'OM au moment de la campagne. C'est le cas également de la Coopérative Tafaray, de la filière épice (girofle) dans la région Analanjiro ou encore des producteurs d'ananas dans la région Itasy.

Dans certaine forme de contractualisation, la structuration des producteurs est limitée, il y a dans ces cas moins d'autonomie des producteurs. Dans la filière huile essentielle de la région Haute-Matsiatra, la taille des OP des couples OP/OM est relativement petite pour peser dans les négociations. Le cas extrême se trouve dans la filière « haricot vert » où il n'y a pas d'organisation de producteurs.

A travers le Programme PROSPERER, 823 OP ont été soutenues, 372 couples OP/OM ont été établis et 27 PCAF ont été constituées. Ces réalisations dépassent largement les objectifs en terme quantitatif. Compte tenu de leurs diversités (filières, régions, taille, durée...), des analyses plus fines s'avèrent nécessaires pour mieux appréhender les différentes situations et d'adapter en conséquence les appuis. Des actions dans ce sens étant dans l'agenda du Programme, la mission recommande d'accélérer les études d'analyse sur la typologie et le degré de maturité des OP, OP/OM et PCAF.

Les PCAF occupent une place importante dans le développement des filières et le couplage OP/OM. Le financement de ces PCAF est toutefois une préoccupation majeure quant à leur fonctionnement et leur durabilité. Si théoriquement, une plateforme devrait être financée par les retombées financières occasionnées par le développement de la filière, les PCAF vanille et baie rose en ont fait une réalité dans leur pratique. Au niveau de la PRCP (vanille), la plateforme est financée par

des prélèvements par transaction qui figurent dans le contrat avec l'OM. Pour le PCAF baie rose de la région Bongolava, le prélèvement de contribution non fiscale est inscrit dans l'arrêté régional mettant en place la plateforme. Aussi, est-il recommandé d'étendre aux autres PCAF ces expériences positives de contribution volontaire et de prélèvement non fiscale en vigueur sur les filières vanille et baie rose.

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
Accélérer les études d'analyse sur la typologie et le degré de maturité des OP, OP/OM et PCAF	EPR/EPN/GUMS	Novembre 2020	Convenue
Etendre aux autres PCAF les bonnes expériences de contribution volontaire et de prélèvement non fiscal en vigueur sur les filières baie rose et vanille	EPN/FCCIM	Décembre 2020	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Accélérer les études d'analyse sur la typologie et le degré de maturité des OP, OP/OM et PCAF	EPR/EPN/GUMS	11/2020
Etendre aux autres PCAF les bonnes expériences de contribution volontaire et de prélèvement non fiscal en vigueur sur les filières baie rose et vanille	EPN/FCCIM	12/2020

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

Note: 4

Justification de la note

La qualité de participation est jugée plutôt satisfaisante. Les bénéficiaires participent pleinement dans la mise en œuvre du programme. Ils siègent dans les comités de pilotage au niveau régional (CRP) et national (CNP). Les procès-verbaux des réunions de validation de PTBA et de présentation des réalisations sont révélateurs du dynamisme des représentants des bénéficiaires au sein de ces comités, notamment au niveau des régions. Au niveau du terrain, ils expriment leur demande suivant leurs besoins et contribuent au financement du programme. Cette contribution est estimée actuellement à 25% et ne comprend que les apports en espèces. L'évaluation des apports en nature est en cours et permettra de situer à leur juste valeur le niveau de leur contribution.

Principaux problèmes

Les bénéficiaires contribuent, de manière effective, aux différentes activités du programme, telles que : le renforcement de capacités, l'amélioration de la productivité, les négociations commerciales. Pour l'acquisition des équipements et/ou matériels à travers le mécanisme de Fonds de Financement à Coût Partagé (FFCP), les bénéficiaires prennent en charge 50% du coût.

Par ailleurs, les bénéficiaires de par leur appartenance aux différentes structures en lien avec le programme. Le collège des producteurs participe aux concertations avec les autres acteurs, pour l'organisation et le développement de filière agricole, dans les PCAF. Certains GUMS sont mus par des OP (ex. GUMS TSABROSE). Les bénéficiaires mettent en place des comités de gestion (COGE) pour l'opérationnalisation des infrastructures. Dans la région Boeny, trois coopératives de la filière Vannerie ont construit un logement de gardien, à côté du point de vente financé par le programme, par leurs propres moyens.

Certaines MER comme celles dans la région Bongolava prennent en charge totalement leurs frais de participation aux foires (location de stand, frais de déplacement des MER et de leurs produits). Pour d'autres comme l'AGB Vannerie de la région Sofia, seuls les frais de déplacement sont pris en charge par le Programme.

Lors de la présente mission de supervision, malgré les contraintes liées à la crise sanitaire du COVID-19, les bénéficiaires ont participé avec enthousiasme, en apportant leurs témoignages et en partageant avec la mission de précieuses informations.

Adaptabilité des prestataires de services

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

La crise sanitaire a affecté l'élan dans l'exécution des prestations contractées avec les opérateurs. Dans l'ensemble les résultats sont encourageants et auraient pu être meilleurs si PROSPERER s'était focalisé sur le désengagement, au lieu de déployer de nouvelles activités avec des objectifs quantitatifs. La mission juge la performance du programme sous cet indicateur modérément satisfaisante.

Principaux problèmes

D'une façon générale, les prestataires de services s'acquittent bien de leur mandat dans le respect des termes des contrats de performance qui les lient au programme. Au titre de l'exercice sous revue, les perturbations de la crise sanitaire interfèrent avec les priorités du désengagement du programme et de la pérennisation des acquis. Ces perturbations laissent peu de visibilité sur la stratégie des prestataires et de leur positionnement futur par rapport aux services qu'ils offrent au groupe-cible.

Les opérateurs d'appui à la mise en œuvre sont préoccupés à l'idée de réaliser les objectifs de performance qui leur ont été assignés au cours de l'exercice 2020. Avec la reprise progressive des activités (post-confinement), ils s'emploient pour la plupart à préparer des plans d'action visant à rattraper les retards que la pandémie a causés. C'est le cas en particulier des institutions de microfinance (IMF) qui projettent d'atteindre en moyenne 70 à 80% du volume de crédits (2 500) attendu au titre de l'exercice en cours. Dans le respect des mesures sanitaires, les GUMS relancent progressivement leurs activités d'appui conseil auprès des couples OP-OM, GVEC et des OP.

Etant donné que certains modèles économiques (à l'exemple de celui des GUMS) ne sont pas viables en dehors de financements externes (subventions), la mission observe que la bonne réactivité des prestataires dans la phase post-programme qui s'annonce dépendra des opportunités de financement permettant de couvrir les coûts de service et certains coûts récurrents des prestataires.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

PROSPERER accompagne les MER dans l'application de pratiques et de techniques agricoles respectueuses de l'environnement, notamment dans la gestion de l'eau, du sol et des pesticides. Et d'ailleurs, ces techniques sont parmi les exigences du marché et sont précisées dans les Plans de mise à niveau pour les couples OP/OM. Certains produits ont été labellisés dans ce sens et un partenariat avec le Bureau des Normes a été établi pour accompagner les MER. A cela s'ajoutent des actions continues de lutte antiérosive, de lutte contre l'ensablement des rizières, de protection de bassins versants, des rives et des barges, prévues dans le PTBA et réalisés avec les acteurs locaux comme le Projet de lutte antiérosive (PLAE – financement allemand).

Principaux problèmes

Lutte biologique et gestion rationnelle des ressources. L'engagement de PROSPERER dans la lutte biologique et la gestion de l'environnement et de ressources naturelles reste soutenu. La production de maïs qui est une des filières prioritaires illustre cet engagement. Les plantations de maïs ont également été affectées par l'invasion de *chenilles légionnaires d'automne (CLA)*. Les producteurs ont abandonné les luttés chimiques au tout début de l'invasion de CLA pour utiliser des pièges à phéromones fournies par le projet. Mais face au retard de livraison dû à la pandémie, ils ont développé un système de lutte intégrée locale (Ady Gasy), afin de protéger les cultures. Par ailleurs, dans la région de l'Itasy, PROSPERER a promu le système de culture sur couverture végétale pour la protection et l'amélioration de la qualité du sol tout en améliorant le rendement du maïs. 122 kg de semences de stylosanthès ont été distribuées aux coopératives, au bénéfice de 107 MER, en complément de la distribution de 10 tonnes d'engrais biologique (guano). PROSPERER a renforcé les capacités techniques des MER pour l'utilisation d'engrais biologique, de compostage et de lombricompostage dans d'autres filières comme l'huile essentielle, la culture maraîchère. A titre illustratif, la région Analamanga vient de lancer la formation de 160 MER dans la lutte biologique contre les ennemies de culture et dans la fabrication de compost. Par ailleurs, le mécanisme du FFCP a permis aux MER d'acquérir les matériels de micro-irrigation (irrigation goutte-à-goutte) afin de mieux gérer l'eau tout en améliorant le rendement agricole. D'une manière générale, le respect de l'environnement et la gestion rationnelle des ressources naturelles font partie du Plan de mise à niveau pour les couples OP/OM.

Stratégie de retrait

Note: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

Elle vise l'appropriation durable des résultats du programme par (i) le renforcement des liens entre les MER et le marché et la prise en compte de la dimension filière/corps de métier ; (ii) l'amélioration de l'accès aux services financiers ; (iii) une meilleure adéquation du dispositif GUMS/PSE aux besoins des MER qui seraient en mesure de faire le saut de qualité ; (iv) la concentration des investissements sur les filières à fort impact sur la pauvreté et sur la création d'emplois ;

et (v) la mise en place d'outils efficaces pour le suivi-évaluation des MER en vue de l'identification des services/appuis à fort impact sur l'évolution des entreprises. Les orientations et recommandations issues des missions de suivi et des consultations participatives initiées avec les parties prenantes à l'échelle de la zone d'intervention, ont permis de structurer en huit thèmes les principaux axes de pérennisation : couples OP-OM, GUMS, MER, AGB/OP et coopératives, commercialisation, PCAF, services financiers et infrastructures. Il est recommandé à l'EPN d'actualiser le cadre stratégique au regard des priorités d'investissement et d'action définies par la présente mission et de le compléter avec un chronogramme tenant compte du calendrier d'achèvement.

Principaux problèmes

Elle vise l'appropriation durable des résultats du programme par (i) le renforcement des liens entre les MER et le marché et la prise en compte de la dimension filière/corps de métier ; (ii) l'amélioration de l'accès aux services financiers ; (iii) une meilleure adéquation du dispositif GUMS/PSE aux besoins des MER qui seraient en mesure de faire le saut de qualité ; (iv) la concentration des investissements sur les filières à fort impact sur la pauvreté et sur la création d'emplois ; et (v) la mise en place d'outils efficaces pour le suivi-évaluation des MER en vue de l'identification des services/appuis à fort impact sur l'évolution des entreprises. Les orientations et recommandations issues des missions de suivi et des consultations participatives initiées avec les parties prenantes à l'échelle de la zone d'intervention, ont permis de structurer en huit thèmes les principaux axes de pérennisation : couples OP-OM, GUMS, MER, AGB/OP et coopératives, commercialisation, PCAF, services financiers et infrastructures. Il est recommandé à l'EPN d'actualiser le cadre stratégique au regard des priorités d'investissement et d'action définies par la présente mission et de le compléter avec un chronogramme tenant compte du calendrier d'achèvement.

- Collaborer avec la structure interministérielle établie pour la gestion du processus de désengagement et de transfert, renforcer sa capacité et ses responsabilités ;
- Poursuivre le transfert au niveau régional, des savoirs : « Gestion et exploitation des bases de données du programme » ; « la démarche couplage OP/OM vers l'intégration de l'agrégation de l'agriculture » ; « la sécurisation des infrastructures en vue de leur valorisation durable » ; « le partenariat des MER et OP avec les IMF » ; etc.
- Renforcer la capacité en maîtrise d'ouvrage, des CCI et FCCI à travers un plan de développement pluriannuel ou business plan, élaboré.

Dans le domaine des infrastructures, les équipes nationale et interrégionale ont planifié les actions prioritaires à entreprendre pour optimiser les 15 mois restants avant l'achèvement afin de consolider et transférer les infrastructures avec « un droit d'usage sécurisé » aux bénéficiaires finaux et aux structures de relève. Les priorités définies visent à : i) accélérer le transfert de la gestion des infrastructures aux bénéficiaires finaux via les CICI national et régionaux avec l'appui de la DAJC ; ii) intégrer systématiquement les autorités locales comme le chef district et la direction régionale en charge de l'intérieur et de la décentralisation tout au long du processus de transfert ; iii) mettre l'accent sur l'ingénierie sociale et la mise en place ou la redynamisation des comités de gestion ; et éventuellement la réorientation de l'utilisation des infrastructures ; iv) continuer l'appui aux bénéficiaires sur des paquets de formation ciblée (gestion, rentabilité économique et marketing ; et éventuellement ; v) appuyer ces bénéficiaires pour améliorer la fonctionnalité des infrastructures par des petits travaux confortatifs et la mise en place ou le remplacement des équipements manquants ou défectueux.

En finance rurale, la stratégie de sortie envisage de transférer les ressources de la Facilité d'investissement rural (FIR) dans le dispositif du Fonds de développement agricole (FDA) pour garantir l'accès des IMF aux ressources prêtables et ainsi assurer la continuité de l'offre de crédit aux couples OP-OM et aux microentreprises.

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
Transférer avec un droit d'usage sécurisé les infrastructures auprès des bénéficiaires par les CICI-régionaux avec l'appui de la DAJC	EPN, EPR, Ministères, DAJC	Juillet 2021	Convenue
Continuer la mise en œuvre des actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	EPN (SSAE et Resp Infra.), EPR	En continu	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Transférer avec un droit d'usage sécurisé les infrastructures auprès des bénéficiaires par les CICS-régionaux avec l'appui de la DAJC	EPN, EPR, Ministères, DAJC	07/2021
Continuer la mise en œuvre des actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	EPN (SSAE et Resp Infra.), EPR	

Potentiel de reproduction à plus grande échelle

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

A travers les financements additionnels I et II, PROPOSER est en soi une opération de mise à l'échelle qui a permis d'étendre de 5 à 9 régions l'approche OP-OM et de promouvoir l'agriculture contractuelle. Il s'agit d'une contribution majeure aux réformes entreprises actuellement par le MAEP en matière d'agrégation agricole, et devient un mode d'intervention majeur dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance agricole et d'augmentation des revenus des petits producteurs.

Principaux problèmes

Le programme promeut la démarche de couplage OP/OM centrée sur l'approche chaîne de valeurs - Adaptation du concept agriculture contractuelle pour favoriser l'accès des MER aux matériels/équipements innovants répondant aux exigences du marché. Les projets du secteur agricole épousent la même démarche pour faciliter l'accès des OP au marché à travers des partenariats avec le secteur privé.

Un certain nombre d'acquis sont susceptibles d'être davantage mis à l'échelle à l'instar des plateformes des filières (PCAF), la promotion des Centres de démonstration et de diffusion de technologies suivant un schéma de collaboration avec les GUMS, les services techniques et la recherche, les modèles de gouvernance participative autour des infrastructures de production et de transformation, les schémas de partenariats commerciaux à l'exemple du partenariat commercial entre l'OP de la filière Café et R'AINA Corp et BNP Japan dans la région Itasy.

c. Gestion du projet

Qualité de la gestion du projet

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

La performance en termes de gestion de projet reste satisfaisante, avec une bonne capacité de mise en œuvre du programme au niveau des régions, et une capacité d'adaptation aux mesures de contingence face aux impacts du COVID-19. Le Comité de Pilotage au niveau national et régional appuie le projet dans la révision du PTBA 2020 pour répondre aux priorités du gouvernement en lien avec les objectifs du projet. Au niveau de l'équipe du projet, le poste de responsable de passation de marché a été vacant depuis fin 2019 et entraîné des lacunes dans les opérations de passation de marché, notamment au niveau régional. Le recrutement de la personne en charge de la passation de marché devrait se conclure avant la fin du mois d'octobre.

Principaux problèmes

Gestion des conventions de partenariat Plusieurs conventions de partenariat ont été établies entre les EPR et les directions régionales DRICA, DREDD, DRAEP. Certaines conventions, comme celles avec les DREDD ont parfois les mêmes objectifs de reboisement et de promotion de la filière bambou. La mission invite le projet à regrouper au niveau national les différentes conventions régionales, en précisant les interventions spécifiques par région dans les termes de référence. Ce regroupement permettra de mieux apprécier la portée du partenariat, ses plus-values dans l'atteinte des objectifs du projet et leurs impacts.

Transfert des matériels et équipements. Le plan de désengagement actuellement mis en œuvre par le projet prévoit le transfert des matériels et équipements aux structures relais, chargées de la pérennisation des acquis et des services. Les critères d'attribution des matériels et équipements seront fonction des capacités des structures relais, matérialisées par un plan d'affaires assurant la durabilité des services aux MER et aux Organisations professionnelles. En vue de l'achèvement, la mission recommande de préparer dès à présent les propositions de transfert des matériels et équipements du projet aux structures relais ciblées aussi bien au niveau national que régional, et d'entamer le dialogue avec le ministère de tutelle et de mise en œuvre.

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
<i>Gestion des conventions de collaboration.</i> Etablir une convention unique pour le partenariat avec les directions régionales	UCN, EPR	01 / 2021	Convenue
<i>Gestion de matériel et équipement</i> Elaborer une proposition de transfert des matériels et équipements aux structures relais au niveau national et régional et entamer le dialogue avec les ministères de tutelle et de mise en œuvre.	UCN	03/ 2021	Convenue

Préparation de l'achèvement du projet. En vue de l'achèvement du projet, la mission a élaboré une feuille de route technique dans l'Appendice 4 et une feuille de route opérationnelle dans la section Autres aspects du rapport.

Actions	Responsabilité	Date	Statut
Préparer la documentation spécifiques	EPN/EPR	Juin 2021	Convenue
Recruter un consultant pour appuyer et accompagner la consolidation, le contrôle de la qualité de données, la vérification de la cohérence des données du niveau central aux coordinations régionales et pour produire un rapport bilan des réalisations	RSE	Mars 2021	Convenue
Préparer les sources d'informations et d'observations primaires	EPN/EPR	Mai 2021	Convenue
Etablir une prévision financière détaillée des activités jusqu'à la clôture	CN, RAF, Opérations	Novembre 2020	Convenue
Soumettre au FIDA une demande de réallocation pour l'utilisation des non-alloués	CN, RAF	Février 2021	Convenue
Engager un dialogue avec les Ministères pour échanger sur le transfert des biens	CN	Octobre 2020	Convenue
Etablir la liste de tous les protocoles de collaboration à contracter avec ces structures jusqu'à la date d'achèvement	Expert PM/EPN	Décembre 2020	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Engager un dialogue avec les Ministères pour échanger sur le transfert des biens	CN	10/2020
Etablir une prévision financière détaillée des activités jusqu'à la clôture	CN, RAF, Opérations	11/2020
Etablir la liste de tous les protocoles de collaboration à contracter avec ces structures jusqu'à la date d'achèvement	Expert PM/EPN	12/2020
Gestion des conventions de collaboration. Etablir une convention unique pour le partenariat avec les directions régionales	UCN, EPR	01/2021
Soumettre au FIDA une demande de réallocation pour l'utilisation des non-alloués	CN, RAF	02/2021
Gestion de matériel et équipement Elaborer une proposition de transfert des matériels et équipements aux structures relais au niveau national et régional et entamer le dialogue avec les ministères de tutelle et de mise en œuvre.	UCN	03/2021
Recruter un consultant pour appuyer et accompagner la consolidation, le contrôle de la qualité de données, la vérification de la cohérence des données du niveau central aux coordinations régionales et pour produire un rapport bilan des réalisations	RSE	03/2021
Préparer les sources d'informations et d'observations primaires	EPN/EPR	05/2021
Préparer la documentation spécifiques	EPN/EPR	06/2021

Gestion des savoirs

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Les 14 années de mise en œuvre ont permis au programme d'acquérir une masse de connaissances et d'expériences qui méritent d'être capitalisées et diffusées. Un sous-comité thématique (TKM) a été mis en place afin d'assurer la gestion des savoirs en cette phase d'achèvement. Un plan de communication pour l'achèvement a été élaboré par un consultant national en septembre 2020. Le programme doit prévoir l'intégration de la diffusion et du partage des documents de capitalisations produits, auprès des partenaires et acteurs de développement dans son plan de communication. La performance est jugée modérément satisfaisante.

Principaux problèmes

Documentation des expériences. Depuis 2016, le programme a produit plus de 150 études de cas et de success stories sur les parcours des MER appuyés. Ces documents de capitalisations sont plutôt focalisés sur les résultats et les changements obtenus et moins sur les approches et les stratégies mises en œuvre. Toutefois, les expériences du programme ont été documentées dans les 8 rapports de capitalisations produits par la CAPFIDA en 2019, analysant les expériences des 4 projets/programmes du portefeuille FIDA, sur les thèmes suivants : approche pôle/bassins filières, couplage OP-OM, rôles des coopératives dans les couples OP-OM, plateformes filières et interprofessions, appui et engagement du FIDA dans l'amélioration des politiques agricoles, autonomisation des femmes rurales, développement des filières, structuration des producteurs.

Plan de capitalisations. Après 14 années de mise en œuvre, le programme dispose d'une masse de connaissances, de savoir-faire, d'expériences qui ont besoin d'être capitalisées, documentées, diffusées et mises à l'échelle. La recommandation sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de capitalisation est en cours d'exécution par le programme. Le programme a mis en place un sous-comité thématique dénommé Team Knowledge Management (TKM) afin de gérer les activités de gestion de savoirs. Quant à l'élaboration et la mise en œuvre du plan de capitalisation, la

mission recommande à l'EPN de faire l'option de mobiliser l'expertise nationale avec la facilitation et l'appui de la CAPFIDA, et ainsi de surseoir le processus de recrutement de PROCASUR. Des consultants nationaux, spécialisés dans des domaines, seront recrutés pour la production des documents de capitalisations proprement dite sur les différents thèmes identifiés et en collaboration étroite avec les sous-comités thématiques TKM. L'intégration des directions du MAEP (DCSI, DAAB, DPCSE, etc.), du MICA et de la CAPFIDA dans les sous-comités thématiques sera bénéfique pour la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation des approches et des expériences à capitaliser.

Communication. Un plan de communication a été élaboré par un consultant et disponible en fin septembre 2020. Ce document de référence détaille les actions de communication en matière de désengagement progressif de PROSPERER auprès des bénéficiaires et des structures pérennes de relais. La mission recommande au programme d'intégrer la diffusion et le partage des documents de capitalisations produits, auprès des partenaires et acteurs de développement dans son plan de communication.

Action	Responsabilité	Echéances	Statut
Mobiliser l'expertise nationale avec la facilitation et l'appui de la CAPFIDA pour l'élaboration et mise en œuvre du plan de capitalisation	RSE	Juin 2021	Convenu
Intégrer la diffusion et le partage des documents de capitalisations produits, auprès des partenaires et acteurs de développement dans son plan de communication	RSE	Novembre 2020	Convenu

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Intégrer la diffusion et le partage des documents de capitalisations produits, auprès des partenaires et acteurs de développement dans son plan de communication	RSE	11/2020
Mobiliser l'expertise nationale avec la facilitation et l'appui de la CAPFIDA pour l'élaboration et mise en œuvre du plan de capitalisation	RSE	06/2021

Utilisation optimale des ressources

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

L'évaluation demeure modérément satisfaisante pour cet indicateur qui requiert des études spécifiques, étant donné que le programme ne collecte pas des données permettant de conduire une analyse coûts-bénéfices. La mission a recommandé d'inscrire cette analyse parmi les études préparatoires à la mission d'achèvement qui aura lieu dans la deuxième moitié de l'année 2021.

Principaux problèmes

Le programme facilite l'accès des OP au marché à travers la signature d'accords commerciaux dans les différentes filières promues. Au 31 août 2020 les accords commerciaux ont généré un chiffre d'affaires estimé à environ 9 millions d'USD avec une contribution du secteur privé de l'ordre de 6 millions d'USD. Ces estimations sont très approximatives voire partielles par rapport à l'importance des bassins de production et des échanges commerciaux dans lesquels les OP et les MER sont engagés. L'évaluation prochaine des retombées économiques et financières induites par les investissements du programme s'appuiera sur l'évolution des modèles de culture et de comptes d'exploitation dans les différentes filières mais également des types d'activités génératrices de revenus et d'entreprises (MER, PER) promus par PROSPERER. Elle permettra d'identifier, calculer et comparer les coûts et les avantages du programme à l'achèvement afin d'apprécier sa viabilité d'une part du point de vue des bénéficiaires et d'autre part du point de vue de l'économie régionale à l'échelle des 9 régions d'intervention. Une attention particulière sera accordée à l'appréciation de la viabilité des exploitations, des infrastructures économiques, des partenariats commerciaux, c'est-à-dire le retour sur l'ensemble des ressources investies, que celles-ci proviennent des bénéficiaires, du programme ou des institutions de microfinance partenaires.

En attendant cette échéance, la mission a relevé, à travers les témoignages des recueillies auprès des bénéficiaires, que le programme a généré des avantages économiques sociaux qualitatifs importants : (i) des femmes ont rapporté des gains en termes de capacité financière, de contribution aux dépenses du ménage et d'acquisition de biens de confort ; (ii)

des MER et OP ont affirmé la réalisation de profits en dépit de contraintes liées au caractère informel des accords commerciaux avec les opérateurs de marché, à la volatilité et aux irrégularités du marché ; (iii) des jeunes ruraux témoignent de l'insertion dans le système productif grâce à la création d'emplois mais aussi grâce à l'accès au capital pour développer des initiatives économiques.

Ces avantages seront mis en exergue dans le rapport d'achèvement sur la base des conclusions des études préparatoires pour lesquelles la mission a recommandé un agenda.

Cohérence entre le PTBA et les activités menées

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Compte tenu du contexte lié au COVID, le programme a révisé son PTBA. Au 31 août 2020, le taux d'exécution physique est de 52% pour un taux de décaissement de 43% et un taux d'engagement financier de 71% par rapport à ce PTBA révisé. Ce taux de réalisations financières est un peu inférieur à la prévision de 58%, à cause du faible décaissement de la composante 4 (9,96%) et de la composante 5 (28%). La performance est jugée satisfaisante.

Évaluation du PTBA

Revue des PTBA. Afin de tenir compte de la situation liée à la pandémie de COVID 19 en mars 2020 (contraintes et opportunités) et s'aligner à l'orientation globale du MAEP (Elaboration d'un document de relance économique post COVID du secteur agricole), le programme a mis à jour son PTBA 2020 et a obtenu l'avis de non objection du PTBA révisé en août 2020. Néanmoins, les orientations retenues sont relatives à la consolidation des acquis, à la mise à l'échelle des actions et à la stratégie de sortie. En USD, le montant du PTBA révisé est passé de 3 787 718,83 USD à 3 813 715,17 USD (soit 0,69% de révision à la hausse). Compte tenu de la dépréciation de l'Ariary face au USD, l'augmentation est de 6,44% pour le budget en Ariary. Certaines activités ont été supprimées ou modifiées, tandis que de nouvelles activités ont été également insérées. Si les 4 composantes ont été révisées à la baisse, la composante 2 relative au Service d'appui aux PME et formation professionnelle a connu une augmentation de budget de 21,6% pour tenir compte des priorités du MAEP.

Réalisations techniques et financières. En 2019, le taux d'exécution financière du programme est de 83,45% (pour un PTBA de 5 007 245 USD) avec un taux d'exécution physique de 88,61%. Au 31 août 2020, le programme a enregistré un taux d'exécution physique de 52% pour un taux de décaissement de 43% et un taux d'engagement financier de 71% par rapport au PTBA révisé de 3 813 715 USD. Ce taux de réalisations financières est un peu inférieur à la prévision de 58%, compte tenu du contexte du Covid-19.

Situation par composante. Le taux d'exécution physique a dépassé les 43% pour les 5 composantes. Toutefois, des faibles taux de décaissement ont été enregistrés au niveau des composante 4 (9,96%) et composante 5 (28%).

COMPOSANTES	2019				2020 (août 2020)			
	Taux physique	Réalizations financières (USD)			Taux physique	Réalizations financières (USD)		
		Prévu	Réalisé	Taux		Prévu	Réalisé	Taux
Composante 1	89%	2 558 649	2 134 760	83%	56%	2 166 700	1 006 769	46%
Composante 2	73%	873 357	768 726	88%	43%	500 238	249 115	50%
Composante 3	96%	477 455	558 630	117%	59%	250 736	225 270	90%
Composante 4	86%	531 343	286 726	54%	55%	423 948	42 238	10%
Composante 5	99%	566 441	429 949	76%	47%	472 094	133 243	28%
GLOBAL	89%	5 007 245	4 178 792	83%	52%	3 813 715	1 656 634	43%

- La composante 1 (Identification, mobilisation des MER/PER et des couples OP/OM et structuration des interprofessions) représente plus de la moitié du budget de PTBA (57%) et son taux de décaissement est de 46%. Le taux de décaissement de la sous-composante 1.1 a connu un léger retard à cause du retard de mise en œuvre des activités des GUMS lié au confinement.
- La composante 2 (Services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle) qui représente 13% du budget, est décaissée à 50%. Néanmoins, les 2 sous composantes, relatives à l'exécution des PMN et formation des jeunes, enregistrent un engagement élevé, respectivement de 70% et 82%.
- La composante 3 (Finance rurale) a connu un décaissement élevé de 90% et un engagement de 91% suite aux signatures des conventions avec les 3 IMF partenaires. Le taux d'exécution physique de 59% s'explique par le report des missions d'accompagnement des GUMS et IMF au niveau des régions suite à la pandémie de COVID 19.
- La composante 4 (Infrastructures de marché et investissements structurants), qui représente 11% du budget, a connu le plus faible décaissement de 10%. Le faible décaissement de la sous-composante 4.2 (Investissements collectifs de soutien aux filières), qui est de 10%, en est la principale cause. En effet, les différentes infrastructures (laiterie Iboaka, magasins de stockage, points de vente, centres de conditionnement de café, etc.) sont en cours de travaux.
- La composante 5 (Suivi évaluation, capitalisation et communication) a connu des difficultés de mise en œuvre durant plusieurs mois de confinement. Les protocoles de collaboration, les regroupements et formation, les missions d'appui et de suivi, les activités de communication, les activités liées au PATAS, etc. ont été handicapées par le confinement.

Performance du système de suivi-évaluation

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

En cette phase d'achèvement, le suivi-évaluation est capital en fournissant les données et informations utiles afin d'alimenter le rapport d'achèvement. Le processus de transfert de la base de données auprès des partenaires et structures pérennes est en cours, en cohérence avec leurs besoins en informations. Des enquêtes thématiques sur plusieurs thèmes sont prévues être menées en complément de l'enquête sur l'impact. L'enquête d'évaluation d'impact sera menée en 2021 après approbation des termes de référence par le FIDA. La performance est jugée modérément satisfaisante

Évaluation du système de suivi-évaluation

Le suivi évaluation joue un rôle très important en cette phase d'achèvement, en fournissant les informations fiables et cohérentes sur les bénéficiaires, les réalisations et les changements induits par la mise en œuvre du programme. Ces données et informations produites seront utilisées pour alimenter le rapport d'achèvement du programme et pour être transférées auprès des structures pérennes.

Base de données. Le programme dispose d'une base de données sur les bénéficiaires, les appuis reçus et les différentes réalisations, qui est en cours de mise en ligne par un prestataire de service afin de faciliter l'accès des différents partenaires. Etant donné l'importance du suivi-évaluation, la mission réitère la nécessité de recruter un consultant pour appuyer et accompagner le programme dans le contrôle de la qualité de données, la vérification de la cohérence du niveau central aux coordinations régionales et la consolidation des informations ; et pour produire un rapport bilan sur les réalisations, avant la mission d'achèvement.

Transfert de la base de données Afin d'assurer la pérennisation des acquis en matière de SE, le programme a intégré ses partenaires clés tels DAC/FCCIM et GUMS dans l'opérationnalisation de son système de SE. Les bases de données ont été mises en place et alimentées par l'équipe de ces partenaires clés. Si la base de données sur les OM est gérée par le DAC/FCCIM, la base de données sur les AGB/OP, les MER, les CDDT, les FFCP et les jeunes sont gérées par les GUMS. Un entrepôt de données est géré au niveau régional et alimenté par ces partenaires clés. Le projet a entamé le processus de transfert de base de données. Des ateliers d'informations sur les contenus de la base de données du programme ont été organisés auprès des partenaires et acteurs de développement rural (Région, CCI, FDA, TTR, DRAEP, DREDD, PCAF, DRICA, etc.) dans les 9 régions en début de l'année 2020. Les régions Analanjirofo et atsinanana ont déjà terminé le deuxième atelier sur la formation des partenaires, suite à leur manifestation d'intérêt sur leurs besoins. Il est prévu une formation sur la manipulation de la base de données après rajout des fonctionnalités spécifiques aux partenaires en fonction de leurs besoins avec l'appui d'un cabinet. La dernière étape, consistant à l'installation de la base de données, est prévue en mars 2021. La mission recommande au programme de diligenter ce processus de transfert de base de données aux partenaires régionaux avant son achèvement et d'étendre le transfert au niveau national, notamment auprès des Directions du MAEP (DAAB, DCSI, DPCSE, DFAPP, etc.). Un transfert de la base de données du programme auprès de la CAPFIDA sera également effectué avant son achèvement.

Enquêtes thématiques. Afin d'alimenter le rapport d'achèvement et compléter l'enquête d'évaluation d'impact, le programme réalisera des enquêtes thématiques telles l'adoption des techniques améliorées sur les filières priorisées, l'évaluation de la fonctionnalité et la viabilité des infrastructures, l'évaluation de l'insertion professionnelle des MER, l'évaluation de la productivité, l'évaluation de l'opérationnalisation des OP, etc. Afin de confirmer les innovations et

l'adoption des stratégies et approches par les autres projets du portefeuille ou autres bailleurs, le programme mènera une enquête sur la mise à l'échelle.

Evaluation d'impact. Les termes de référence pour l'enquête d'évaluation d'impact, conformément au nouveau guide fourni par le FIDA, seront envoyés pour observations au FIDA avant la fin du mois d'octobre. La mission recommande de diligenter le processus de recrutement du cabinet, après l'approbation des termes de référence par le FIDA afin de s'assurer de la disponibilité du rapport d'enquête avant l'arrivée de la mission d'achèvement.

Actions	Responsabilité	Echéances	Statut
Recruter un consultant pour appuyer le programme dans la consolidation, le contrôle de la qualité de données et dans la production d'un rapport bilan	RSE	Juin 2021	Convenue
Diligenter le processus de recrutement du cabinet pour l'enquête d'évaluation d'impact	RSE/UCN	Juin 2021	Convenue
Vérifier la cohérence des données contenues dans la base de données à tous les niveaux et préparer un rapport bilan	RSE	Juin 2021	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Recruter un consultant pour appuyer le programme dans la consolidation, le contrôle de la qualité de données et dans la production d'un rapport bilan	RSE	06/2021
Diligenter le processus de recrutement du cabinet pour l'enquête d'évaluation d'impact	RSE/UCN	06/2021
Vérifier la cohérence des données contenues dans la base de données à tous les niveaux et préparer un rapport bilan	RSE	06/2021

Exigences des normes sociales, environnementales et climatiques

Note: 4

Justification de la note

Le projet PROSPERER est classé dans la catégorie B conformément aux procédures du FIDA pour l'évaluation environnementale et sociale. La note SECAP pendant la conception du deuxième Financement Additionnel reste encore valide quant aux différents risques environnementaux et socio-économiques générés par les activités de développement de filière du projet. Le tableau en annexe détaille les actions menées afin d'atténuer les risques pour chaque filière ciblée. Par ailleurs, la mission a noté que les études d'impact environnementales ou les Programmes d'Engagement Environnemental des infrastructures de transformation n'ont pas été conduits et que la régularisation devra être engagée dans le meilleur délai.

Évaluation des PESEC

Plan de sauvegarde environnemental et social des filières. Le PTBA 2020 a prévu la réalisation d'étude d'impact environnemental (EIE) sur huit (8) filières prioritaires : huile essentielle (Haute Matsiatra), arachide et huilerie (Bongolava), fruits et transformation (Atsinanana), Black eye (Boeny et Sofia), Girofle (Analanjirifo), Maïs (Bongolava et Boeny), Lait (Haute Matsiatra), Fruits de la passion (Analamanga). Les conclusions de cette étude sont attendues avant la fin de l'année 2020. Au-delà de l'EIE, elles devraient permettre de doter les MER et acteurs dans les filières, de recommandations pratiques et d'outils pour renforcer leur engagement en matière de sauvegarde environnemental et social tout au long de chaque filière.

Mini-laiterie et provenderie dans la région Haute Matsiatra Concernant ces infrastructures de transformation de grande envergure, la demande de catégorisation établie en juin 2018 n'a finalement pas été envoyée à l'ONE dans l'attente de la régularisation des aspects fonciers. Les recommandations de la mission d'appui du service en charge de la mise en conformité environnementale du MAEP ont toutefois été suivies par le projet. La mission recommande de diligenter la mise en conformité environnementale et sociale des infrastructures de transformation avant l'achèvement du projet :

recrutement de consultant pour conduire les études et élaborer les plans de gestion environnementale et sociale (PREE et PGES) ; valider les études par l'ONE en vue de l'obtention de certificat de mise en conformité environnementale et sociale.

Actions	Responsabilité	Date limite	Statut
EIE infrastructures. Régulariser la mise en conformité environnementale et sociale des infrastructures de transformation avant l'achèvement du projet.	UCN, EPR	06 / 2021	Convenue

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
EIE infrastructures. Régulariser la mise en conformité environnementale et sociale des infrastructures de transformation avant l'achèvement du projet.	UCN, EPR	06/2021

d. Gestion et exécution financière

Taux de décaissement acceptable	Note: 3.0	Notation précédente: 4
---------------------------------	-----------	------------------------

Justification de la note

A une année de son achèvement, les décaissements cumulés du programme, tous financements confondus du FIDA s'élèvent à 90,12%. La période de mise en œuvre du Prêt initial et du premier Prêt additionnel a été n'a pas été étendue et leurs allocations entièrement consommées. Au 31 août 2020, le dernier Prêt atteint 71,77% des décaissements.

Principaux problèmes

Décaissements pour le Prêt FIDA 737. Les décaissements cumulés s'élèvent à 17 932 052,28 USD, soit 99,88% de l'allocation réévaluée à 17 953 596,60 USD 1, contre 17 788 000 USD à la conception.

Décaissements pour le Prêt 737A. Les décaissements cumulés s'élèvent à 10 279 027,98 USD représentant 99,13% de l'allocation de 10 369 930 USD contre 11 200 000 USD à la conception.

Décaissements par catégorie pour le Don FIDA 996. Au 31 août 2020, les décaissements effectués sur le fonds s'élèvent à 190 888,38 USD sur une allocation de 266 000 USD, soit 71,83% et concernent la catégorie « prestation de services, études et assistance technique, renforcement de capacité ».

Décaissements par catégorie pour le Prêt FIDA 2000001241. Au 31 août 2020, les décaissements cumulés avec dépôt initial sont de 12 103 440 USD sur une allocation réévaluée de 16 864 000 USD^[1], soit 71,77% (55,37% à la dernière supervision) et se répartit comme suit : (i) Infrastructures 73,72%, (ii) Equipements, matériels, moyen de transport 60,47%, (iii) Formation , renforcement de capacités 68,03%, (iv) Prestation de services, Etude, Assistance technique 70,63%, (v) Fonds d'appui à la finance rurale 89,95%, (vi) Coûts de fonctionnement, salaires et indemnités 48,54%. Le programme soumettra des DRF autour de 718 000 USD ce qui ramènerait les décaissements à 76% ;

Suite à la survenance de la pandémie Covid-19 et à la demande du FIDA, les objectifs de décaissements de tous les projets pour cette année ont été revus à la baisse. Pour PROSPERER, l'objectif revu est de 2 298 000 USD et est déjà atteint. La trésorerie actuelle du programme permet de couvrir les activités du PTBA 2020. Néanmoins, le FIDA doit prioriser les décaissements du programme afin d'assurer le bon déroulement de l'achèvement.

A date, le montant non décaissé se chiffre à 3 415 882,32 DTS (équivalent à 4 760 851,82 USD), dont le montant non alloué est de 1 210 000 DTS (équivalent à 1 686 000 USD). Le programme devra établir une prévision des activités incluant les fonctionnements jusqu'à la clôture et sur base de laquelle il soumettra une demande de réallocation des catégories pour l'utilisation des non-alloués.

Décaissement par composante. Au 31 août 2020, les décaissements cumulés s'élèvent à 49 890 000 USD, soit 76,59% et se répartit ainsi : (i) Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions 94,44%, (ii) Services d'appui aux MER et formation professionnelle 45,78%, (iii) Finances rurales et gestion des risques 50,46%, (iv) Infrastructures de marché et investissements structurants 76,86%, (v) Suivi-évaluation, capitalisation – communication 124,4%. Les décaissements par composante à la dernière supervision étaient de 48 177 000 (74%) soit une variation de 1 713 000

USD.

[1] Taux moyen au 31/08/2020, 1DTS= 1,39374USD

Aspects fiduciaires

Qualité de la gestion financière

Note: 5

Notation précédente: 5

Justification de la note

La gestion financière du programme est jugée satisfaisante. Tout le personnel est en place. Les procédures budgétaires sont respectées, les exécutions budgétaires suivent un rythme soutenu. Le programme possède une trésorerie saine qui est le reflet de la maîtrise du processus de préparation des DRF (à l'interne du programme et à l'externe (régularisation du fonds d'emprunt, appel de fonds). L'utilisation de TOM2PRO web est bien maîtrisée, les rapports financiers sont produits régulièrement et servent d'outil de suivi : ces pratiques méritent d'être dupliquées dans d'autres projets.

Principaux problèmes

Organisation et personnel: Tout le personnel est en fonction. Suite à la démission du RPM en décembre 2019, un consultant en appui à la passation des marchés est recruté pour assurer la fonction du RPM.

Budget: Le PTBA 2019 révisé s'élève à 5 007 250 USD et est décaissé à hauteur de 83,45%. Le PTBA 2020 a été révisé en avril 2020 pour recadrer les activités suite aux contraintes engendrées par la survenance de la pandémie. Le PTBA révisé a reçu la non-objection du FIDA le 05/08/2020. Pour un total de 3 813 720 USD, le budget est décaissé à hauteur de 43,44%.

Flux financiers: Le Programme a une trésorerie confortable avec un solde de 1 283 000 USD en compte pour financer ses activités. La régularité de la production des DRF, la prise en compte de la durée réglementaire de la régularisation des fonds d'emprunt et du processus d'appel de fonds expliquent cette performance. La durée moyenne de traitement des DRF du programme jusqu'à la réception des fonds varie de 28 à 40 jours. Le rapprochement du CS affiche des dépenses d'environ 718 000 USD à présenter en DRF.

Contrôle interne: Les recommandations émises par les différentes missions (supervision, audit externe, audit interne, FMD) sont mises en œuvre à 78%, les restes sont en cours de mise en œuvre. Cinq notes de services internes ont été établies suite aux recommandations des missions, entre autres cadrant la décharge dotation de matériels aux bénéficiaires, paiement des per diem, fixant le plafond des paiements effectués par les EPRs. Le programme présentera une mise à jour du manuel pour (i) tenir compte des changements sur les seuils en passation des marchés, (ii) traiter les protocoles d'accord avec les directions des Ministères dans la mise en œuvre des activités (iii) intégrer la valorisation des apports en nature. L'inventaire des immobilisations ont été effectué au 31/12/19. A date, le rapprochement de la comptabilité avec les immobilisations sur TOM2PRO est équilibré.

Comptabilité: La comptabilité sur TOM2PRO est à jour. Migrée depuis 2017 sur la version web, l'outil permet l'accès à temps réel, en tous lieux de toutes les données et épargne le programme au processus de consolidation des données des EPN/EPR. Les fonctionnalités du logiciel sont globalement exploitées à l'exception de la production du formulaire 104 pour les DRF du Prêt 2000001241 suite à la non mise à jour des anciennes DRF sur le logiciel.

Revue des ECD: La revue porte sur les DRFs payées en 2020 (30 à 33) du Prêt FIDA 2000001241, Les échantillons de pièces vérifiées comportent les justifications nécessaires. Les recommandations antérieures sur l'attestation de réception par les bénéficiaires sont suivies. La revue fait observer que les frais bancaires prélevés par la banque incluent des TVA. Il convient de rappeler que le programme est exonéré de taxe. Le Gouvernement devra ainsi introduire une requête au FIDA afin d'apprécier l'admissibilité de ces TVA sur fonds FIDA.

Rapport et suivi: Le Programme produit des rapports intermédiaires mensuels transmis à la CAPFIDA et au FIDA. Outre le respect aux exigences du FIDA, le rapport fournit des informations servant de tableau de bord pour une meilleure gestion.

Audit interne: Suivant la convention de collaboration entre la CAPFIDA et la Direction d'Audit Interne du MAEP, sur les dix Coordinations, une mission a été effectuée auprès de la Coordination de Sofia (soit 1/10) par le Contrôleur interne à la CAPFIDA assistés par des membres de la cellule d'audit du MAEP, en novembre 2019. Les recommandations y afférentes ont été globalement mises en œuvre par le programme. Aucune mission n'a été effectuée courant l'année 2020, ainsi convient-il de refaire une intervention avant la fin de l'année.

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 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

La contribution du Gouvernement est constituée par les versements en numéraire des RPI sur le Trésor public, la TVA et les DTI constatés à travers les acquisitions des biens et services dans le cadre du Programme. La contribution cumulée du Gouvernement (Prêt initial, Top up 1 et 2) est de 5 809 000 USD, soit 61,51% de l'allocation (42,75% en 2019). Pour l'année 2020, aucune ligne budgétaire n'est prévue pour les RPI/TVA/DTI. Le taux de contribution des bénéficiaires est de 25,05% et jugé faible et est estimée à 955 000 USD, soit 25,05%, contre 22,33% à la dernière supervision. Le niveau de mobilisation de la contrepartie est jugé moyennement insatisfaisant.

Principaux problèmes

RPI. Le Gouvernement a toujours honoré ses engagements quant à la contribution à travers le RPI. Quoique la loi des finances initiale ait prévu 500 000 000 ariary au titre de 2020, suite à l'urgence sanitaire causée par la pandémie du COVID 19, aucune ligne n'est inscrite sur la loi des finances rectificative.

TVA et DTI. Les TVA sont enregistrées par le Programme comme contribution dès qu'elles sont engagées et non payées aux fournisseurs. Des arriérées de TVA engagées depuis 2008 persistent et ne sont pas encore liquidées.

TMP. Suivant la circulaire n°001 MEF/SG/DGI/DLFC du 4 mars 2020, la Taxe sur les marchés publics (TMP) est un impôt personnel, perçu sur le revenu du titulaire du marché public dans le cadre de ses activités de marchés publics. Sans retenir à la source, le programme contraint les prestataires en mentionnant sur leur contrat l'obligation de s'acquitter de la taxe avant paiement de la prochaine tranche de leurs contrats. L'application de la TMP risque de compromettre le respect de l'Accord de financement

Apport des bénéficiaires. Il est uniquement constitué d'apports en numéraire. Le taux de contribution des bénéficiaires est estimée à 955 000 USD, soit 25,06%, contre 22,33% à la dernière supervision. Les apports en nature des MER est en cours d'évaluation par le Programme.

Apport en nature. Faisant suite à la recommandation de la mission du FMD en septembre 2019 sur l'évaluation et la comptabilisation de l'apport de la contrepartie nationale, un consultant expert-comptable a été engagé par la CAPFIDA pour apprécier les modes d'évaluation des apports en nature, le rapport y afférent est livré. A notre passage, le programme a commencé à intégrer dans la situation fournie à la mission une partie des valeurs des terrains et celles des locaux mis à disposition par les Ministères au Programme. La régularisation concerne le Prêt initial, Top up 1 et 2. Le tableau ci-après illustre la variation des décaissements cumulatifs depuis la supervision de 2019 et ceux de 2020 :

Source de financement	Approuvé actualisé aux taux de réception fonds (USD)	Déboursé (USD '000) Juillet 2019	Déboursé (USD '000) Août 2019	Variation	Variation %
Gouvernement: Prêt initial	4,512	2,430	2,596	168	3,71%
Gouvernement: Top up 1	1,455	1,095	1,441	346	23,79%
Gouvernement: Top up 2	3,477	512	1,770	1,256	36,18%
Bénéficiaires	2,210	338	338	0	-0,02%
Bénéficiaires: Top up 1	620	179	179	0	-0,06%
Bénéficiaires: Top up 2	981	334	438	104	10,57%
Total	13,255	4,888	6,762	1,874	14,15%

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: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

L'exécution du PPM 2019 est jugée satisfaisante. Pour le PPM 2020, les mesures d'urgence sanitaire liées au COVID-19 a retardé la mise en œuvre. La conduite de la passation de marchés s'est améliorée, toutefois la mission signale quelques faiblesses pratiques qui demandent un suivi et un appui à la gestion pratique, notamment au niveau des équipes régionales. La numérisation des dossiers est appréciée et appelle à une continuité et à une sécurisation des archives scannées. La gestion de la passation de marchés est jugée satisfaisante.

Évaluation de la passation des marchés

Mise en œuvre du PPM: L'exécution du PPM 2019 est jugée satisfaisante avec un taux de réalisation de 72% en montant et 110% en nombre, mais ce pourcentage sur le nombre de marchés passés appelle un suivi plus rigoureux pour respecter le principe de la planification. Les mesures de restriction et de sécurité liées à la pandémie ont impacté de façon significative l'exécution du PPM 2020, qui est de 51% en montant et 45% en nombre au 30 juin 2020, y compris les processus démarrés en 2019. L'EPR Atsinanana, dont les zones d'intervention sont parmi les plus fortement touchées par la pandémie enregistre le plus faible résultat avec seulement un taux de 19%. La mission note avec satisfaction l'utilisation des mesures exceptionnelles en passation de marchés mis en place par le FIDA depuis avril 2020, qui a

permis d'accélérer quelques acquisitions, notamment au niveau des procédures allégées.

Gestion pratique : Suite aux différentes formations et renforcements de capacités organisés par le FIDA (formation sur les procédures nationales et du FIDA, cliniques de gestion...), on note une amélioration dans la gestion pratique, notamment dans la conduite de sélection de consultant. La plupart des recommandations de la dernière mission de supervision ont été généralement suivies, toutefois la mission invite le programme à améliorer le délai de passation de marchés. De plus, après la démission du RPM en fin 2019, quelques faiblesses de gestion ont été constatées, notamment au niveau des EPR, ce qui nécessite des appuis (i) en permanence : suivi de la mise en œuvre du PPM, suivi du traitement du processus et (ii) ponctuels : résolution des problèmes quotidiens de gestion, coaching. Pour assurer ces fonctions, qui sont jugées indispensables à l'approche de l'achèvement, la mission recommande au programme d'activer le recrutement d'un consultant d'appui en passation de marchés, dont le mode de sélection a déjà obtenu l'ANO du FIDA.

Gestion des contrats et archivage. La gestion des contrats est généralement satisfaisante. La mission a relevé toutefois quelques retards de livraison/exécution qui appelle plus d'efforts dans la gestion et le suivi de l'exécution des contrats. La numérisation de l'ensemble des archives de passation de marchés 2019 et 2020 est satisfaisante, malgré l'absence de quelques pièces dans les archives. Il est recommandé d'assurer la numérisation en permanence des dossiers, et le renforcement de la sécurisation des archives numérisées.

Action	Responsabilité	Echéance	Statut
Recruter le Consultant d'appui en passation de marchés.	CN - EPN	Octobre 2020	Convenu
Assurer un appui (i) au suivi de la mise en œuvre du PPM et (ii) à la gestion pratique des acquisitions au niveau des EPR	Consultant PM	Continue	
Assurer la continuité de la numérisation des archives et leur sécurisation	Assistants adm.	Continue	

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Recruter le Consultant d'appui en passation de marchés.	CN - EPN	10/2020
marchés. CN - EPN Octobre 2020 Convenu Assurer un appui (i) au suivi de la mise en œuvre du PPM et (ii) à la gestion pratique des acquisitions au niveau des EPR	Consultant PM	
Assurer la continuité de la numérisation des archives et leur sécurisation	Assistants adm.	

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

Probabilité d'atteindre l'objectif de développement	Note: 4.77	Notation précédente: 5.0
Évaluation de la performance globale de l'exécution	Note: 4.17	Notation précédente: 4.0

f. Autres aspects

Ciblage

Le Programme a touché au total 97 655 MER (soit 160% des objectifs) depuis son démarrage, dont 3 733 nouvelles MER pour le PTBA 2020. PROSPERER a continué d'intervenir sur 36 districts (32 prévus) au niveau des 9 régions d'intervention dans le cadre de la FA II malgré la réduction du nombre d'activités. De plus, le programme a développé et ajusté régulièrement sa stratégie de ciblage pendant sa mise en œuvre. A deux années de son achèvement et selon la recommandation de la mission de supervision du mois de juillet 2019, les EPR ont réduit en général à 3 ou 4 les filières appuyées en priorisant les filières pro-femmes, les filières rentables et à effets socio-économiques positifs pour les groupes cibles et les filières stratégiques pour la région et pour le pays comme le cas du Bambou. Suivant le constat de la mission de supervision du mois de juillet 2019, 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). L'étude sur la typologie des MER est en cours d'exécution par un consultant national.

Genre

Depuis son démarrage, 39 326 MER femmes sont bénéficiaires du programme, représentant 40% des MER bénéficiaires. Au total, 7 945 femmes sont membres des OP (40 % des membres totaux des OP). Et 548 femmes sont membres des comités de gestion et d'entretien des infrastructures, soit 43%. Au cours de la l'année 2020, 3 280 MER dirigées par des femmes ont bénéficié de l'appui du programme, en conformité avec le taux de 40% prévu dans le DCP du FAII. Dans le cadre de l'exécution du PTBA 2019 et 2020, les pourcentages des femmes actives ont légèrement augmenté au niveau des filières : vannerie (92%), couture et broderie (95%), soie et tissage (81%) ; montrant ainsi la priorisation des « filières pro-femmes » par le programme à l'approche de son achèvement. 22% des OP sont présidés par des femmes, et 40% des membres des OP sont des femmes. 11% des PCAF mises en place sont également présidés par des femmes dont elles sont membre à 43% suite aux appuis de PROSERER. De plus, 31% des clusters appuyés sont présidés par des femmes et ces femmes représentent 35% des membres. Pour les jeunes, le programme a transféré progressivement depuis 3 ans une grande partie de ses activités à FORMAPROD.

Leçons apprises

Le programme a préparé plusieurs notes mettant l'accent sur les principaux enseignements tirés des différentes interventions dont les principales portent sur le couplage OP-OM. Il ressort que le couplage OP-OM :

- Constitue une approche de marché qui facilite le développement de l'entrepreneuriat rural et des filières (par la création /distribution de richesses le long de la chaîne);
- Favorise le cheminement des MER et OP vers l'entrepreneuriat formel;
- Incite surtout les MER et OP à se professionnaliser davantage tel qu'exigé par le partenariat;
- Constitue un moyen de "capacitation" (empowerment) des OP face aux défis changeants des marchés.

Par ailleurs, il s'agit d'une forme relativement sécurisée d'un partenariat commercial entre producteurs (MER et OP) et acheteurs (OM). Il nécessite un mode d'échange commercial privilégié entre OP et OM allant au-delà de la simple notion de transaction entre vendeur et acheteur. En fin il contribue à l'amélioration/innovation dans le mode de production/transformation des MER et OP pour répondre aux exigences croissantes des marchés de qualité (sûr, durable, en expansion, etc.).

Après 14 années de mise en œuvre, le programme dispose d'une masse de connaissances, de savoir-faire, d'expériences qui ont besoin d'être capitalisées, documentées, diffusées et mises à l'échelle. PROSPERER a mis en place un comité interne dénommé Team Knowledge Management (TKM) afin de gérer les activités de gestion de savoirs. Des consultants nationaux, spécialisés dans les domaines, devront être recrutés pour la production d'une quinzaine de documents de capitalisation proprement dite sur les différents thèmes identifiés et en collaboration étroite avec les sous-comités thématiques de TKM. L'intégration des directions du MAEP (DCSI, DAAB, DPCSE, etc.), du MICA et de la CAPFIDA dans les sous-comités thématiques du TKM sera bénéfique pour la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation des approches et des expériences. La diffusion des documents de capitalisation devra se faire à travers des ateliers de partage nationaux regroupant les acteurs de développement (projets/programmes financés par le FIDA ou d'autres bailleurs de fonds, les différents ministères, les ONG, etc.) pour un meilleur partage et mise à l'échelle.

F. Pertinence

Pertinence	Note: 5	Notation précédente: 5
------------	---------	------------------------

Justification de la note

L'évaluation de résultats de PROSPERER dès 2012 a confirmé sa pertinence dans l'approche innovante du couplage OP-OM. Cette pertinence a motivé la mise à l'échelle facilitée par les deux financements additionnels que le FIDA a accordé respectivement en 2013 et en 2015. A quinze mois de son achèvement, la pertinence du programme demeure évidente dans le secteur agricole comme en témoigne les dépassements enregistrés sur la plupart des indicateurs ainsi l'affluence et la motivation des bénéficiaires qui contraignent le programme, en dépit de la phase d'achèvement, à opérer de nouveaux déploiements : couples OP-OM, infrastructures, CDDT, etc.

G. Enseignements tirés

Innovation: Environmental management, adoption rates

PROSPERER report 2017: Several good innovations in terms of environmental management (bamboo biogas, compost,

improved cooking stoves) but suggests they should be documented; beyond that, it would be good to determine current adoption rates and how these specific technologies could be scaled up, with targets set accordingly. This especially given the large outreach the project has and the considerable time of implementation left.

H. Actions convenues

<i>Action convenue</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Date convenue</i>
Vue d'ensemble et avancement du projet		
Compléter le projet de plan d'action Infrastructure d'un calendrier réaliste tenant compte des contraintes liées à l'achèvement en ciblant les infrastructures les plus pertinentes pour la mise en marché	EPN/EPR	11/2020
Etudier avec la tutelle les modalités de transfert de la FIR au FDA pour l'incorporer dans son nouveau dispositif financement en voie d'opérationnalisation	EPN/MAEP/MICA/CNFI/FDA	12/2020
Parfaire le processus du transfert au projet FORMAPROD du volet jeunes en particulier au niveau des régions	EPN/EPR/FORMAPROD	12/2020
Organiser une concertation nationale avec les acteurs et partenaires (FCCIM, FDA, PTF, etc.) en vue de préparer le passage de relais concernant la fourniture des services non-financiers	EPN/EPR/FCCIM/MAEP	02/2021
Diligenter le transfert et la sécurisation à long terme de l'usage des infrastructures aux OP fonctionnelles	EPN/MAEP/MICA	03/2021
Formaliser un cadre de partenariat entre les CDDT et les dispositifs nationaux de conseil, la recherche et les directions techniques	EPN/EPR/CCI	04/2021
Appuyer la préparation des plans d'affaires axés sur la croissance, l'autonomie et le développement des couples OP-OM	EPN	
Mettre en œuvre des actions ciblées de renforcement des OP sur les faiblesses de structuration et de gouvernance et la gestion des acquis qui leurs seront transférés	EPN/EPR	
Efficacité en matière de développement		
Pérennisation des acquis de la filière bambou Elaborer de manière participative et mettre en œuvre une stratégie de pérennisation des acquis et des investissements du projet dans la filière bambou.	UCN, EPR, INBAR, MEDD	12/2020
Accès au marché pour la PDCO Axer les interventions en 2021 sur l'accès au marché des producteurs de PDCO, en collaboration avec CIP	UCN, EPR, CIP	06/2021
Durabilité et transposition à plus grande échelle		

Accorder 4 mois de report aux IMF (ACEP, PAMF, Vola Mahasoa) sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR	EPN, Comité d'investissement	10/2020
Accélérer les études d'analyse sur la typologie et le degré de maturité des OP, OP/OM et PCAF	EPR/EPN/GUMS	11/2020
Etendre aux autres PCAF les bonnes expériences de contribution volontaire et de prélèvement non fiscal en vigueur sur les filières baie rose et vanille	EPN/FCCIM	12/2020
Transférer avec un droit d'usage sécurisé les infrastructures auprès des bénéficiaires par les CICSJ-régionaux avec l'appui de la DAJC	EPN, EPR, Ministères, DAJC	07/2021
Engager le MAEP/DRAEP et le MICA/DIRCA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie et des CPTC/laboratoire bambou	MAEP/DRAEP, MICA/DIRCA	
Continuer la mise en œuvre des actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	EPN (SSAE et Resp Infra.), EPR	
Gestion du projet		
Engager un dialogue avec les Ministères pour échanger sur le transfert des biens	CN	10/2020
Intégrer la diffusion et le partage des documents de capitalisations produits, auprès des partenaires et acteurs de développement dans son plan de communication	RSE	11/2020
Etablir une prévision financière détaillée des activités jusqu'à la clôture	CN, RAF, Opérations	11/2020
Etablir la liste de tous les protocoles de collaboration à contracter avec ces structures jusqu'à la date d'achèvement	Expert PM/EPN	12/2020
Gestion des conventions de collaboration. Etablir une convention unique pour le partenariat avec les directions régionales	UCN, EPR	01/2021
Soumettre au FIDA une demande de réallocation pour l'utilisation des non-alloués	CN, RAF	02/2021
Gestion de matériel et équipement Elaborer une proposition de transfert des matériels et équipements aux structures relais au niveau national et régional et entamer le dialogue avec les ministères de tutelle et de mise en œuvre.	UCN	03/2021

Recruter un consultant pour appuyer et accompagner la consolidation, le contrôle de la qualité de données, la vérification de la cohérence des données du niveau central aux coordinations régionales et pour produire un rapport bilan des réalisations	RSE	03/2021
Préparer les sources d'informations et d'observations primaires	EPN/EPR	05/2021
Mobiliser l'expertise nationale avec la facilitation et l'appui de la CAPFIDA pour l'élaboration et mise en œuvre du plan de capitalisation	RSE	06/2021
Préparer la documentation spécifiques	EPN/EPR	06/2021
Recruter un consultant pour appuyer le programme dans la consolidation, le contrôle de la qualité de données et dans la production d'un rapport bilan	RSE	06/2021
Diligenter le processus de recrutement du cabinet pour l'enquête d'évaluation d'impact	RSE/UCN	06/2021
Vérifier la cohérence des données contenues dans la base de données à tous les niveaux et préparer un rapport bilan	RSE	06/2021
EIE infrastructures. Régulariser la mise en conformité environnementale et sociale des infrastructures de transformation avant l'achèvement du projet.	UCN, EPR	06/2021
Gestion et exécution financière		
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
Recruter le Consultant d'appui en passation de marchés.	CN - EPN	10/2020
marchés. CN - EPN Octobre 2020 Convenu Assurer un appui (i) au suivi de la mise en œuvre du PPM et (ii) à la gestion pratique des acquisitions au niveau des EPR	Consultant PM	
Assurer la continuité de la numérisation des archives et leur sécurisation	Assistants adm.	



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-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	16 776	512 908	157.2				
	1.a Nombre correspondant de ménages touchés							RIMS	Annuel	Cabinet	
	Ménages dirigés par une femme				2 287	5 060					
	Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef				1 708	6 865					
	Ménages	20 249		65 270	3 995	104 491	160.1				
	1 Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet										
	Femmes				1 708	42 078					
	Hommes				2 287	62 412					
	Jeunes				457	5 810					
	Nombre total de personnes bénéficiant de services				3 995	104 490					

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 bénéficient 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 bénéficient 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		

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	
	Nombre d'organisations de producteurs			800							
	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	208	57 152	95.3				
	2.2.2 Entreprises rurales appuyées signalant une hausse de leurs bénéfices							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire	
	Nombre d'entreprises			45 750							
	Pourcentage d'entreprises										
Effet direct 4 Les MER/PER ont accès aux services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risque	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			75								
Hommes											
Femmes											
Jeunes											
Ménages dirigés par une femme											
Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef											
Ménages											

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	
	1.2.5 Ménages déclarant utiliser les services financiers ruraux							Rapport d'activités annuels/BD MER	Annuel	Prestataire	
	Ménages			50							
	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	70.39	70.39	78.2				
	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							

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	
	Taille des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	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										

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	
	Taille des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										
	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

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	
	Nombre couples OP/OM opérationnels			280	26	372	132.9				
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				321	912					
	Hommes				269	1 795					
	Jeunes				30	30					
	Producterus ruraux			30 500	590	14 665	48.1				
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	13	832	104				
	Tailles des organisations de producteurs				1 378	1 378					
	Hommes				815	815					
	Femmes				563	563					
	Jeunes					0					
	Femmes occupent des postes de direction				5	5					

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 2.1. 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	3 733	97 655	160.1				
	Hommes				2 137	58 329					
	Femmes				1 596	39 326					
	Jeunes				427	5 431					
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	208	7 305	119.8				
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				1 823	19 817					
	Femmes-accès services financiers en zones rurales-épargne				305	305					
	Jeunes-accès services financiers en zones rurales-épargne					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	
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-épargne				128	128					
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-crédit				606	606					
	Femmes - accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit				784	784					
	Jeunes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit				19	19					
	Personnes ayant accès-services financiers dans les zones rurales-épargne			30 000	433	7 289	24.3				
	Personnes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit				1 390	12 528					

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 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			2 500 000	224 727.01	741 407.64	29.7				



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 1 : Aspects financiers/ Performance financière

Tableau 2A: Performance financière par bailleur de fonds (31/08/2020) (en milliers d'USD)

Source de Financement	Approuvé (US\$ '000)	Approuvé Actualisé au Taux Réception Fonds (US\$ '000)	Déboursé Niveau FIDA (USD '000)	Pourcentage Déboursement
Prêt FIDA	17 788	17 954	17 932	99,88%
Prêt FIDA TOP UP	11 200	10 370	10 279	99,12%
2° Prêt Supplémentaire FIDA	16 997	16 864	12 103	71,77%
Don FIDA	294	266	191	71,83%
OFID	5 000	4 626	4 626	100,00%
FENU	606	606	-	0,00%
Gouvernement : Prêt Initial	4 512	4 512	2 598	57,57%
Gouvernement : Top Up 1	1 455	1 455	1 441	99,05%
Gouvernement : Top Up 2	3 477	3 477	1 770	50,90%
Bénéficiaires	2 210	2 210	338	15,28%
Bénéficiaires Top Up 1	620	620	179	28,94%
Bénéficiaires Top Up 2	981	981	438	44,62%
Total	65 140	63 940	51 895	81,16%

Tableau 2B1: Décaissements du Prêt du FIDA 2100001241 (en DTS, au 31/08/2020)

Description de la Catégorie	Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissement	Disponible	% décaissement	DPD / DRF en cours	% avec DRF en Cours	SOLDE DU PRÊT avec DRF en cours
Dépôt initial sur Compte Spécial			1 428 801,40	-1 428 801,40	<i>non budgétisé</i>	-	<i>non budgétisé</i>	-1 428 801,40
I Infrastructures	450 000,00	450 000,00	331 719,97	118 280,03	73,72%	20 491,18	78,27%	97 788,85
II Equipement, Matériels et Moyens de Transport	290 000,00	290 000,00	175 364,21	114 635,79	60,47%	10 008,19	63,92%	104 627,60
III Formation et Renforcement des Capacités	4 290 000,00	4 290 000,00	2 918 578,84	1 371 421,16	68,03%	169 145,03	71,97%	1 202 276,13
IV Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	3 560 000,00	3 560 000,00	2 514 499,51	1 045 500,49	70,63%	215 938,50	76,70%	829 561,99
V Fonds d'Appui à la Finance Rurale	480 000,00	480 000,00	431 752,97	48 247,03	89,95%	11 509,94	92,35%	36 737,09
VI Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	1 820 000,00	1 820 000,00	883 400,78	936 599,22	48,54%	84 332,37	53,17%	852 266,85
Non alloué	1 210 000,00	1 210 000,00	-	1 210 000,00	0,00%	-	0,00%	1 210 000,00
TOTAL	12 100 000,00	12 100 000,00	8 684 117,68	3 415 882,32	71,77%	511 425,21	76,00%	2 904 457,11

Tableau 2B2: Décaissements du Don du FIDA 996 (en DTS, au 31/08/2020)

Description de la Catégorie	Allocation Initiale Don	Allocation Révisée Don	Décaissement	Disponible	% décaissement	DPD / DRF en cours	% avec DRF en Cours	SOLDE DU DON avec DRF en cours
Dépôt initial sur Compte Spécial			-	-	<i>non budgétisé</i>	-	<i>non budgétisé</i>	-
I Infrastructures	-	-	-	-		-		-
II Equipement, Matériels et Moyens de Transport	-	-	-	-		-		-
III Formation et Renforcement des Capacités	-	-	-	-		-		-
IV Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	185 000,00	185 000,00	136 474,92	48 525,08	73,77%	-	73,77%	48 525,08
V Fonds d'Appui à la Finance Rurale	-	-	-	-		-		-
VI Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	-	-	-	-		-		-
Non alloué	5 000,00	5 000,00	-	5 000,00	0,00%	-	0,00%	5 000,00
TOTAL	190 000,00	190 000,00	136 474,92	53 525,08	71,83%	-	71,83%	53 525,08

Tableau 2B3: Décaissements du Prêt du FIDA 737 (en DTS, au 31/08/2020)

Description de la Catégorie		Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissement	Disponible	% décaissement
Dépôt initial sur Compte Spécial				0,00	0,00	<i>non budgétisé</i>
I	Infrastructures	160 000,00	175 000,00	144 342,13	30 657,87	82,48%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	668 000,00	800 000,00	818 349,25	-18 349,25	102,29%
III	Formation et Renforcement des Capacités	3 890 000,00	3 890 000,00	3 657 786,69	232 213,31	94,03%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	2 235 000,00	2 878 000,00	3 162 660,82	-284 660,82	109,89%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	2 705 000,00	1 728 000,00	1 224 173,13	503 826,87	70,84%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	1 600 000,00	2 179 000,00	2 628 736,96	-449 736,96	120,64%
Non alloué		392 000,00	-	-	-	0,00%
TOTAL		11 650 000,00	11 650 000,00	11 636 048,98	13 951,02	99,88%

Tableau 2B4: Décaissements du Prêt du FIDA 737A (en DTS, au 31/08/2020)

Description de la Catégorie		Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissement	Disponible	% décaissement
AA Dépôt initial sur Compte Spécial				0,00	0,00	<i>non budgétisé</i>
I	Infrastructures	197 100,00	197 100,00	201 226,23	-4 126,23	102,09%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	394 200,00	394 200,00	503 683,11	-109 483,11	127,77%
III	Formation et Renforcement des Capacités	3 613 500,00	3 613 500,00	3 239 062,97	374 437,03	89,64%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	1 773 900,00	2 138 200,00	2 098 393,91	39 806,09	98,14%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	65 700,00	65 700,00	85 447,42	-19 747,42	130,06%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	591 300,00	891 300,00	1 108 194,97	-216 894,97	124,33%
Non alloué		664 300,00	-	-	-	0,00%
TOTAL		7 300 000,00	7 300 000,00	7 236 008,61	63 991,39	99,12%

Tableau 2C: PERFORMANCE FINANCIERE PAR BAILLEURS DE FONDS et PAR COMPOSANTE (en USD, au 31/08/2020)

Composante	Prêt FIDA						Don FIDA			OFID			FENU		
	Montant Initial	Montant Top Up 1	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
1 Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	4 498	4 062	8 801	17 361	18 505	106,59%	77	132	172,2%	-	-	-	-	-	-
2 Services d'appui aux MER et formation professionnelle	6 511	4 649	4 840	16 000	9 473	59,20%	78	1	1,54%	-	-	-	106	-	-
3 Finances rurales et gestion des risques	4 523	-	748	5 271	2 455	46,58%	72	45	61,70%	-	-	-	500	-	-
4 Infrastructures de marché et investissements structurants	272	310	623	1 205	1 536	127,5%	-	-	-	5 000	4 626	-	-	-	-
5 Suivi-évaluation, capitalisation - communication	2 151	1 348	1 985	5 485	7 618	138,9%	68	20	29,09%	-	-	-	-	-	-
Total	17 954	10 370	16 997	45 321	39 587	87,35%	294	197	67,01%	5 000	4 626	92,52%	606	-	-

Composante	Gouvernement						Bénéficiaires						Total		
	Montant Initial	Montant Top Up 1	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Initial	Montant Top Up 1	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
1 Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	1 730	372	1 671	3 772	1 562	41,40%	61	5	281	347	427	123,08%	21 556	20 626	95,68%
2 Services d'appui aux MER et formation professionnelle	1 148	953	1 217	3 318	92	2,77%	681	562	563	1 806	333	18,42%	21 308	9 898	46,45%
3 Finances rurales et gestion des risques	87	-	8	95	501	528,91%	60	-	-	60	5	8,33%	5 998	3 006	50,11%
4 Infrastructures de marché et investissements structurants	1 175	79	175	1 429	664	46,50%	1 342	39	78	1 459	179	12,29%	9 092	7 005	77,05%
5 Suivi-évaluation, capitalisation - communication	372	52	406	830	574	69,09%	66	14	60	139	11	7,75%	6 522	8 222	126,07%
Total	4 512	1 455	3 477	9 444	3 392	35,92%	2 210	620	981	3 811	955	25,05%	64 476	48 757	75,62%



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 2 : Réalisations physiques mesurées par rapport au PTBA 2020

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
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					56,01%			245%
SOUS-COMPOSANTE 1 1: Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local					54,11%			349%
VOLET-A: Etude de marché et promotion des couples OP/OM					42,48%			213%
12. Etudes des opportunités des marchés au niveau des Opérateurs de marchés (OM)	Etude des opportunités de marchés réalisés	Nombre	3	1	33,33%	69	9	767%
12'. Etude d'impact environnemental	Filière étudiée	Nombre	3	0	0,00%	2	20	10%
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%	1	1	100%
14. Identification et validation des MER/OP en lien aux OM et intégrées dans la BDMER	Atelier	Nombre	30	30	100,00%	817	340	240%
15. Diagnostic des couples OP/OM et couples OP/OM à créer	Diagnostics réalisés	Nombre	52	38	73,08%	575	340	169%
16. Ateliers d'identification des contraintes et élaboration participative des plans de mise à niveaux des acteurs (OP/OM)	Ateliers	Nombre	72	48	66,67%	619	340	182%
17. Elaboration Manuel de modèles de contrats de partenariat OP/OM	Modèle de contrats de partenariat élaboré	Nombre	0	0		1	1	100%
18. Ateliers de négociations commerciales OP/OM	Ateliers de négociation commerciale réalisés	Nombre	91	56	61,54%	676	340	199%
18'. Ateliers de sensibilisation / Formation des OM	Atelier/formation réalisé	Nombre	0	0		16	ND	
19. Ateliers de programmation et de bilan de campagne de commercialisation	Ateliers de programmation et de bilan de campagne	Nombre	166	41	24,70%	673	450	150%
VOLET-B: Guichet unique multi-service					63,67%			115%
20. formation des encadreurs et des CE	Approche chaîne de valeurs ajoutées (CVA)	Session	7	4	57,14%	24	ND	
	Elaboration du plans de mise à niveau	Session	1	0	0,00%	11	ND	
	Autres thèmes	Session	24	10,0	41,67%	151	ND	
21. Octroi des Frais de structure des IF/GUMS	Montant octroyé	USD	251 734	128 545	51,06%	1 873 946	ND	
	Conventions signées	Nombre	14	15	107,14%	19	ND	
22. Mise en place GUMS (Notification + Investissement)	GUMS mis en place	Nombre	4	5	125,00%	38	33	115%
VOLET-C: Appui à l'innovation technologique					55,83%			720%
24. Mise en place de 38 centres de démonstration et de diffusion de technologie	CDDT mise en place	Nombre	142	49	34,51%	419	150	279%
26. Mise en place et opérationnalisation du FFCP	Manuel de procédure FFCP	Nombre	0	0		1	1	100%
	FFCP régional opérationnel	Nombre	185	98	52,97%	213	9	2366%
	Montant total subvention octroyé	USD	129 569	54 993	42,44%	639 895	469 551	136%
SOUS-COMPOSANTE 12: Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privée					57,91%			140%
VOLET: Equipe PROSPERER					107,69%			
Acquisition d'équipements	BC et conventions exécutés	nb	13	14	107,69%	127	ND	
VOLET-A: Renforcement des CCI					45,69%			110%
Renforcement des antennes CCI	CCI bénéficiaires	Nombre	7	5	67,14%	11	10	110%
Renforcement Bureau CAPAG CCI	Bureau GAPAG CCI renforcé	Nombre	10	6	60,00%	31	ND	
Convention de Services Antennes CCI : Assistance & Appui au Programme	Convention de service signée	Nombre	4	3	75,00%	31	ND	
	Convention de service exécutée	Nombre	4	2	50,00%	28	ND	

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
Renforcement du dispositif d'animation commerciale DAC	Avancement PTBA DAC	Taux				80	ND	
Renforcement CALAT	Décaissement budget CALAT	Taux				36,44	ND	
Renforcements & Appui Partenaires : Tranoben'i Tantsaha (TT)	CA régionale appuyée	Nombre	4	2	37,50%	7	ND	
Renforcements & Appui Partenaires : CM	CM appuyé	Nombre	0	0		6	ND	
VOLET-B: Renforcement des AGB/OP/Clusters					54,81%			175%
39. Création des Clusters	Clusters créés	Nombre	1	0	0,00%	85	44	193%
40. Consolidation AGB/OP/Clusters	AGB/OP consolidés	Nombre	245	265	108,16%	1240	600	207%
	Clusters consolidés	Nombre	8	1	12,50%	55	44	126%
41. Structuration et formation des organisations des bénéficiaires d'infrastructures	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure constituée	Nombre	22	15	68,18%	134	ND	
	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure appuyée	Nombre	114	62	54,39%	280	ND	
VOLET-C: Concertation multi acteurs					23,56%			134%
42. Ateliers de concertation multi – acteurs	Ateliers / Consultance	Nombre	16	9	56,25%	103	30	342%
43. Ateliers de formation en négociation interprofessionnelle des PCAF constituées	Ateliers/ Consultance	Nombre	2	0	0,00%	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	6	38,00%	27	29	93%
Volet D : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER					70,00%			
Renforcements & Appui Partenaires : agents ministère	Appuis/renforcement par type par ministère	Nombre	23	9	40,00%	130	ND	
Elaboration du cadre réglementaire pour la promotion des MER et de l'exportation	Cadre réglementaire élaboré (par type)	Nombre	0	0		2	ND	
Promotion et partage du Modèle PROSPERER	Atelier/forum régional	Nombre	0	0		9	ND	
Appui institutionnel	Système de veille en place	Nombre	2	2	100,00%	2	ND	
VOLET- Accompagnement et appuis techniques divers					45,71%			
65. Assistance technique et d'accompagnement	Nombre d'assistance technique	Nombre	7	3	45,71%	26	ND	
COMPOSANTE 2: SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES ET FORMATION PROFESSIONNELLE					42,61%			117%
SOUS COMPOSANTE 2.1: SERVICES D'APPUI ADAPTES AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES EXISTANTES					42,78%			150%
VOLET-A : Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires					0,00%			78%
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	25	0	0,00%	724	720	101%
	Nbre de PSE formés en Gestion (*)	nb	0	0		196	120	163%
	Nbre de PSE formés en Marketing et commercialisation (*)	nb	0	0		203	350	58%
	Nbre de PSE autres spécialités formés	nb	0	0		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	
Formalisation des réseaux de PSE	Réseau PSE appuyé	nb	0	0		1	4	25%
VOLET-B: Renforcement de capacités des MER					74,08%			260%

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
59. Appui au diagnostic / élaboration participative des Business Plans (Préinvestissement et projets d'entreprise)	MER avec Business Plan élaborés	Nb	844	661	78,32%	10 668	5 620	190%
60. Appui-conseil-accompagnement des MER	Nb des MER/PER accompagnées par les CE	Nb	4 250	3 471	81,67%	29 747	11 474	259%
61. Formation & Renforcement de capacités des MER	Nb des MER/PER formées en technique et qualité (*)	Nb	3 131	1 791	57,20%	30 001	15 344	196%
	Nb des MER/PER formées en cascade en technique et qualité (*)	Nb	3 669	3 061	83,43%	26 700	7 232	369%
	Nb des MER/PER formées en gestion (*)	Nb	588	513	87,24%	18 921	11 426	166%
	Nb des MER/PER des filières formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	313	252	80,51%	13 994	8 719	161%
	Nb des MER/PER formées autres formations (*)	Nb	2 110	1 501	71,14%	24 576	12 908	190%
	Nb de MER/PER formés dans la filière bambou (*)	Nb	1 173	623	53,11%	4 492	819	548%
VOLET-C : Appui au développement et à la promotion des filières et clusters					19,28%			241%
62. Appuis à la promotion des produits et à la prospection commerciale	Entités/Consultants en intermédiation commerciale	Nb	5	1	20,00%	12	5	240%
	Diagnostic-accompagnement en label et certification	Nb	6	1	16,67%	23	6	383%
	Diagnostic-accompagnement en emballage	Nb	5	1	20,00%	29	11	264%
	nouveaux produits/marchés testés et lancés	Nb	1	0	0,00%	13	5	260%
	Agents commerciaux recrutés	Nb	5	3	60,00%	7	10	70%
	Voyages d'échanges organisés	Nb	27	7	25,93%	302	112	270%
	MER/PER participant à des voyages	Nb	436	109	25,00%	4 782	1694	282%
	Foires organisées par FCCI/PROSPERER au niveau national	Nb	0	0		3	1	300%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant à la Foire nationale FCCI/PROSPERER	Nb	0	0		182	170	107%
	Autres Foires nationales où participeront les MER	Nb	9	1	11,11%	224	141	159%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux autres Foires nationales	Nb	89	23	25,84%	1 998	1106	181%
	Foires organisées par CCI/PROSPERER régionales	Nb	6	0	0,00%	63	16	394%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux Foires régionales CCI/PROSPERER	Nb	104	0	0,00%	2 183	802	272%
	Foires locales où participeront les MER	Nb	3	1	33,33%	156	90	173%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux foires locales	Nb	13	6	46,15%	2 018	1041	194%

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
	Foires internationales où participeront les MER	Nb	13	0	0,00%	57	33	173%
	AGB/OP Couples OP/OM participant à des foires internationales	Nb	169	0	0,00%	1011	207	488%
	Lot d'équipements de mobiliers	Nb	0	0		53	37	144%
63. Etudes ponctuelles - accompagnement des MER/PER produits/filières spécifiques	Diagnostic-accompagnement études ponctuelles réalisés	Nb	1	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	0	0		3	1	300%
64'. Appui aux groupes vulnérables	Appuis réalisés	Nb	16	7	43,75%	139	ND	
VOLET-D : Assistance technique et accompagnement					77,78%			
65. Assistance technique et d'accompagnement au bénéfice des MER	Nombre d'assistance technique	Nb	9	7	77,78%	83	ND	
VOLET-E : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER								20%
65'. Mise en place d'un dispositif complet de « Services d'Appui au Développement des Entreprises »	SADE/CAPAG fonctionnel	Nombre	0	0		1	5	20%
Sous composante 2 : FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX					42,43%			83%
VOLET-B : Apprentissage des jeunes et formation professionnelle					14,39%			64%
75. Inscription des jeunes dans Centres de formation professionnelle partenaires	Jeunes inscrit en Formation professionnelle (*)	Nb	20	0	0,00%	3 596	000 9	40%
	Jeunes certifiés après Formation professionnelle (*)	Nb	20	0	0,00%	3 278	000 8	41%
76. Mise en apprentissage des jeunes dans des PMER-hôtes agréés	Jeunes mis en apprentissage dans des PMER-hôtes (*)	Nb	165	85	51,52%	10 783	000 13	83%
	Jeunes apprentis ayant complété le cycle d'apprentissage (*)	Nb	165	10	6,06%	10 133	000 11	92%
VOLET-C : Formation et création des MER					70,46%			103%
77. Recrutement nouveaux CE en appui – conseil – accompagnement des jeunes	CE recrutés	Nb	2	2	100,00%	33	ND	
78. Réalisation de Formations en création d'entreprise aux néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs formées en création d'entreprise	Nb	140	55	39,29%	6 995	000 8	87%
79. Dotation de Kit de démarrage aux jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs bénéficiaires du kit	Nb	265	205	77,36%	8 166	ND	
80. Appui – conseil -accompagnement des jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	607	520	85,67%	9 354	500 7	125%
81. Appui – conseil -accompagnement des Groupements de jeunes néo-entrepreneurs	Groupements de jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	10	5	50,00%	483	500	97%
COMPOSANTE 3 : FINANCE RURALE					59,26%			140%
VOLET- A : Faciliter l'accès aux services financiers					66,59%			138%
87. Développement et lancement de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER vulnérables	Nouveaux produits financiers développés	Nombre	0	0		4	2	200%
88. Ajustement des conditions d'adhésion et d'accès au crédit des MER	Procédures opérationnelles révisés	Nombre	0	0		2	3	67%
89. Elaboration des fiches techniques simples de la FIR, de la FPR, et du FAE	Fiches techniques	Nombre	0	0		503	ND	
90. Formation des techniciens des IMF partenaires	Session de Formation - Consultance	Nombre	0	0		36	43	84%
91. Formation des Conseillers d'entreprises, Encadreur et Cadres EPR	Session de Formation - Consultance	Nombre	10	8	80,00%	92	43	214%
92. Elaboration des fiches simples des conditions d'accès et des produits financiers s'adressant aux MER	Fiches	Nombre	0	0		5	4	125%
93. Opérationnalisation des GVEC	GVEC constitués	Nombre	0	1		319	N/A	

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
94. Formation en éducation financière des MER membres GVEC	MER membres GVEC formées	Nombre	425	339	79,76%	5 947	N/A	
95. Information communication et mobilisation des MER	Séance de mobilisation - Consultance	Nombre	65	26	40,00%	437	N/A	
VOLET-B : Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER					48,20%			142%
94. Octroi de la FIR	Montant du fonds FIR décaissé	Ariary	598 160 000	612 168 000	102,34%	2 579 492 413	1 312 546 200	197%
95. Octroi des subventions FIR	Dossiers de Crédits MLT remboursés intégralement sans incidents de remboursement	Nombre	150	0	0,00%	-	ND	
96. Octroi du FAE	Montant du FAE décaissé	Ariary	0	0		92 574 600	184 573 200	50%
97. Information communication et mobilisation des MER sur le FAE	Séances de communication – mobilisation réalisées	Nombre	97	41	42,27%	523	292	179%
VOLET- C : Outils de gestion du risque								
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	0	0		5	ND	
99. Versement régulier des cotisations FPR par les IMF partenaires	Montant des cotisations versées	Ariary	0	0		0	ND	
100. Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais de transmission des requêtes	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre	0	0		5	ND	
101. Indemnisation des IMF pour les impayés plus de 90 jours	Montant indemnisation décaissé	Ariary	0	0		0	ND	
VOLET- D : Assistance technique					63,00%			
102. Gestion et suivi des activités de la composante par le Programme PAFIM	Rapport d'activités	Nombre	0	0		17	ND	
103. Réalisation d'études spécifiques	Etudes spécifiques réalisées	Nombre	0	0		8	ND	
104. Visite échanges	Visite échange réalisée	Nombre	1	1	100,00%	26	ND	
105. Réalisation de missions de suivi et/ou d'appui	Missions de suivi et/ou d'appui réalisées	Nombre	34	10	29,41%	178	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	99	59	59,60%	1121	ND	
COMPOSANTE 4: Infrastructures de marché et investissements structurants					55,00%			76%
SOUS-COMPOSANTE 4.2: Investissements collectifs de soutien aux filières					55,00%			76%
VOLET: Investissements collectifs de soutien aux filières					55,00%			76%
116. Réalisation des Etudes de faisabilité technico-économique, contrôles et surveillance	APD Kit panneaux solaires finalisés	Nombre	0	0		33	190	17%
	APD Points de collecte finalisés	Nombre	1	1	100,00%	7		
	APD Pavillons d'exposition points de vente finalisés	Nombre	0	0		77	89	87%
	APD Magasin de stockage finalisés	Nombre	1	1	100,00%	1		
	APD Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement finalisés	Nombre	2	1	50,00%	45	47	96%
	APD Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements finalisés	Nombre	0	0		24	28	86%
117. Réalisation des travaux de construction et de réhabilitation	Kit panneaux solaires réceptionnés	Nombre	2	0	0,00%	39	190	21%
	Points de collecte réceptionnés	Nombre	1	2	200,00%	2		
	Pavillons d'exposition points de vente réceptionnés	Nombre	1	1	100,00%	82	89	92%
	Magasin de stockage réceptionnés	Nombre	2	3	150,00%	3		

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
	Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement réceptionné	Nombre	6	2	40,00%	56	47	120%
	Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements réceptionnés	Nombre	2	0	0,00%	26	28	93%
COMPOSANTE 5 : SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION					53,41%			151%
SOUS COMPOSANTE 5.1: PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION					47,67%			186%
VOLET- B : Suivi et Evaluation					47,67%			186%
Révision Dispositif SE								
126. Révision du Cadre Logique (CL)	Cadre Logique révisé	nb	0	0		2	1	200%
127. Elaboration du Plan de SE	Plan SE finalisé	nb	1	0	0,00%	2	1	200%
128. Adaptation des outils SE	Outils SE finalisé	nb	1	0	0,00%	2	1	200%
Etude et contrat								
129. Enquête baseline/à mi-parcours/Finale	Enquête réalisée	nb	1	6	150,00%	23	6	383%
130. Enquête AMED	Enquête AMED réalisé	nb	0	0		8	ND	
131. Enquête adoption (Formation, innovation technologique)	Enquête adoption réalisée	nb	7	18	150,00%	90	60	150%
132. Enquête revenu	Enquête revenu réalisée	nb	1	0	0,00%	17	ND	
133. Evaluation participative avec les bénéficiaires	Evaluation participative réalisée	nb	9	0	0,00%	199	ND	
134. Ateliers de préparation du PTBA	Ateliers tenus	nb	16	3	18,75%	174	150	116%
135. Audit des comptes	Audit réalisé	nb	1	0	20,00%	11	13	85%
Formation								
136. Formation du personnel du Programme	SE	nb	1	0	0,00%	82	ND	
	GENRE	nb	0	0		25	ND	
	AUTRES FORMATIONS	nb	20	5	26,00%	290	ND	
	ATELIER FIDA	nb	1	1	100,00%	5	ND	
137. Réalisation des réunions de coordination	Réunion de coordination réalisée	nb	21	14	66,67%	312	200	156%
Assistance technique								
138. Appui Méthodologique	Nombre d'appui méthodologique	nb	39	21	53,85%	96	ND	
138'. Accompagnement et appui technique divers	Nombre d'appui et accompagnement	nb	17	4	23,53%	44	ND	
SOUS COMPOSANTE 5.2: CAPITALISATION DES SAVOIRS ET COMMUNICATION					59,14%			115%
VOLET-A : Campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournis par le Programme					67,99%			170%
145. Réalisation campagne de mobilisation	Campagne de mobilisation réalisée	nb	48	26	54,17%	310	ND	
146. Réalisation campagne de promotion de la culture entrepreneuriale	Campagne de promotion de culture entrepreneuriale réalisée	nb	22	18	81,82%	153	90	170%
VOLET-B : Identification et renforcement des capacités des prestataires de communication								109%
147. Renforcement de capacités des partenaires en communication	Partenaires renforcés	nb	0	0		118	108	109%
	Personnels des partenaires formés	nb	0	0		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	0	0		12	15	80%
	CIPE régionaux renforcés - appuyés	nb	0	0		23	15	153%
VOLET-D : Promotion d'outils et moyens de communication en milieu rural (radio locale, TV)					58,20%			102%
149. Elaboration Plan de communication	Plan de communication national/régional élaboré	nb	1	1	100,00%	9	10	90%
150. Développement d'outils et moyens de communication en milieu rural	Production Documentaire réalisée	nb	48	9	18,75%	170	120	142%
	Production d'enregistrement radio réalisée	nb	215	84	39,07%	557	ND	
	Nombre de parution MIOITRA	nb	4	3	75,00%	42	56	75%
VOLET-E : Capitalisation des expériences du projet et des « success stories »					51,23%			76%

Composante			Période: 01-01-2020 au 31-08-2020			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
151. Capitalisation des expériences du Programme	Plan de capitalisation élaboré	nb	1	0	0,00%	0	ND	
	Success stories des MER capitalisés	nb	23	12	52,17%	275	360	76%
	Success stories du Programme capitalisés	nb	4	4	100,00%	100	ND	
	Etudes de cas réalisés	nb	2	0	10,00%	92	ND	
	Fiches expériences réalisées	nb	1	4	150,00%	4		
	Autres supports de capitalisation réalisées	nb	1	0	0,00%	0		
152. Promotion des résultats et expériences	Actions de promotion des résultats et expériences tenues	nb	59	11	18,98%	95	ND	
153. Mise à jour des supports de communication	Site web relooké	nb	0	0		3	ND	
	Nbre de mise à jour du site web	nb	100	34	34,00%	355	ND	
	Mise à jour du compte YouTube PROSPERER	nb	12	12	100,00%	12		
	Mise à jour de la page Facebook PROSPERER	nb	120	98	81,67%	98		
	Mise en place BD PROSPERER	nb	9	2	22,22%	228	ND	
				CONSO	52,07%			145,62%



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 3. Respect des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement au 31 août 2020

Section	Covenant	Etat de conformité / Date butoir	Remarques /Observations
Section 2.03 – amendée	L'emprunteur ouvre et tient, pour le financement, 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 Programme à partir du compte désigné logé à la Banque centrale. Cette disposition n'est pas contraire aux accords de financements. Les délais de traitement des DRF au niveau du RFE et appel de fonds varient de 15 à 27 jours.
Section 3.02 (b)	Le programme PTBA est soumis aux commentaires du CNP avant d'être approuvé par l'Agent principal. Il est ensuite transmis au Fonds, pour commentaire et approbation	30 jours au plus tard avant le commencement de l'année du programme	Conforme Le PTBA 2020 initial a été approuvé par le CNP le 8/11/2019 Le PTBA 2020 révisé revu par le CNP le 29/6/2020
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
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 , 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_consideré.	Avant l'entrée en vigueur	Non Conforme Premier dépôt de 25 000 USD en 25/04/ 2009. La fréquence annuelle de versement du fonds de contrepartie a été respectée depuis le démarrage, sauf pour 2020. Aucune ligne RPI inscrite sur la LFR au titre de 2020 à cause de la pandémie
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. Les Plans de passation des marchés 2019 et 2020 ont été validés par le FIDA.
Section 4.02	L'agent principal du programme soumet au Fonds des rapports d'activités sur l'exécution	Dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution de 6 mois	Conforme Rapport semestriel soumis suivant la périodicité requise Le rapport financier est soumis mensuellement
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. 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	<p>Conforme Les PTBA sont régulièrement soumis au FIDA pour revue.</p> <p>Le PTBA 2020 initial a eu l'ANO du FIDA le 10/12/19 Le PTBA 2020 révisé a eu l'avis du FIDA le 05/08/2020</p>
Schedule 4, para 16	Le programme est exonéré des TVA, taxes d'accise et impôts pour toutes les dépenses d'investissement	Fait	<p>Non conforme La loi de finances rectificative 2020 n'a prévu aucune ligne pour les TVA et DTI. Avant, les TVA et DTI sur tous les investissements et activités réalisés étaient payés directement par le Gouvernement Malagasy via MAEP et Trésor Public et comptabilisés. Actuellement, le paiement de ces droits et taxes sont centralisés au Ministère des finances. Mais l'application de cette nouvelle disposition n'est pas encore effective alors que des arriérées de TVA persistent. L'application de la taxe sur les marchés publics TMP depuis 2020 compromet le Gouvernement dans le non-respect de l'Accord</p>
Section 5.01	L'Agence d'exécution prépare chaque année fiscale les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au .	Conditions remplies	<p>Conforme Etats financiers 2019 envoyés au FIDA le 31/03/2020</p>
Section 5.02	L'Emprunteur nomme, avec l'accord préalable du Fonds, des auditeurs externes pour procéder à la fin de chaque année fiscale à l'audit des comptes du .	Conditions remplies	<p>Conforme Le contrat de l'auditeur a été signé le 25/9/2020 Retard dû aux perturbations du processus de passation des marchés liées au Covid-19</p>
Section 7.01 (b)	Le CIC et le CNP a été créé par Arrêté Ministériel <u>du MAEP</u>	Avant l'entrée <u>en vigueur.</u>	<p>Conforme CIC et CNP créés par arrêté le 24/04/2008</p>
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	Avant l'entrée en vigueur	<p>Condition remplie Le recrutement des Coordonnateurs (2013) pour les régions supplémentaires a été effectué par redéploiement du personnel et a obtenu l'aval du FIDA, et par voie de concurrence (2017)</p>



Investir dans les populations rurales

Madagascar

Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies

Rapport de supervision

Appendice 4: Analyse technique de fond

Dates de mission: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 4 : Notes techniques

Composante 1 : Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions

1. L'objectif de cette composante est de créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations qui répondent aux besoins des entreprises rurales. Durant la mise en œuvre du Fonds additionnel II, la composante devra permettre de renforcer les processus de: (i) identification des opportunités de marchés et mise en relation des intervenants privés insérés au sein des filières en vue de les aider à approvisionner les marchés avec des produits de qualité et de valeur ajoutée croissante; (ii) appui au renforcement des systèmes d'informations efficaces sur les marchés.

2. *Suivi des recommandations.* Sur les sept (7) recommandations émises lors de la précédente mission de supervision, trois (3) ont été entamées et quatre non-réalisées. Ont été entamés le recentrage des priorités des GUMS sur les OP, l'articulation du renforcement des OP avec la SNDCoop et le transfert progressif de la maîtrise d'ouvrage des appuis de PROSPERER aux couples OP/OM. Les recommandations suivantes ne sont pas encore réalisées : formation en cascade sur la structuration et la gestion des OP et des coopératives, réorientation du mécanisme CDDT et FFCP pour en faire des références accessibles aux MER souhaitant rejoindre les couples OP/OM, inventaire des dispositions légales ou juridiques existantes permettant aux chambres consulaires et/ou PCAF de prélever des contributions non fiscales et suivi de l'évolution des MER initialement vulnérables vers les autres catégories.

3. *Exécution des PTBA :* Les réalisations cumulées de la composante 1, au 31 août 2020, sont estimées à 245% en terme physique et 82% en décaissement (97% pour les fonds FIDA). Pour le PTBA 2019, le taux d'exécution est de 89% en termes physiques et de 83% en décaissement. Pour le PTBA 2020, les réalisations physiques et financières, au 31 août, sont respectivement de 56% et 46%.

4. A quinze mois de l'achèvement, la majorité des valeurs cibles du projet sont dépassées : 832 OP soutenues sur les 800 prévues (104%) ; 372 couples OP/OM sur 280 prévus (133%) ; 27 PCAF constituées sur les 10 prévues ; 7 305 jeunes ruraux installés-insérés sur 6 100 prévus (120%).

5. Toutefois, tenant compte du fait que la plupart des recommandations n'ont pas été réalisées à cause de la Covid-19, les constats et remarques de la précédente mission de supervision quant à l'insuffisance de l'appui à la structuration des OP restent valides. Sur les 832 OP soutenues, cet appui a concerné 42 en 2019 (18% de l'objectif) et 18 en 2020 (6% des prévisions). Seulement 32 OP figurent dans la « liste des grandes OP sur les filières phares de PROSPERER », pour 1 104 membres. Si les 372 couples OP/OM impliquent un nombre élevé de MER ou producteurs (81 708), les chiffres d'affaires générés¹devraient encore être étudiés pour en établir une situation réaliste et objective². En 2019, 48 couples sur une prévision du PTBA de 159 ont été tissés et à fin août 2020, 50 nouveaux couples ont été noués sur une prévision de 120. *L'analyse de la typologie des OP et des couples ainsi que de la durée des partenariats devrait être menée rapidement.*

6. Le nombre de producteurs ayant eu accès aux intrants et aux paquets technologiques est évalué à 14 665 soit 48% de l'objectif final de 30 500 producteurs. Les réalisations par rapport aux PTBA sont de : 2 117 sur 3 991 (53%) en 2019 et 1 568 sur 3 228 (49%) à fin août 2020.

7. En 2019, 1184 MER sur les 3 991 prévues au PTBA (soit 30%) ont bénéficié du mécanisme FFCP et ont accédé aux innovations techniques et technologiques. Ce taux est de 77% pour les OP (55 bénéficiaires sur les 71 prévus). Pour le PTBA 2020, les MER bénéficiaires représentent 9% de l'objectif visé (158 sur 1693) au 31 août et ce taux atteint 48% pour les OP (63 sur 132).

8. Sur les 27 PCAF constituées sur 12 filières dans ses 9 régions d'intervention. Une dizaine 10 sont jugées opérationnelles. La pérennisation institutionnelle des plateformes semble être acquise par le biais des arrêtés régionaux qui les ont mis en place. Leur pérennisation financière trouve une réponse à travers quelques expériences, telles que au niveau de la PRCP (vanille), où le prélèvement au profit de la plateforme se fait par transaction et figure dans le contrat avec l'OM, ou encore pour le PCAF baie rose de la région Bongolava, où le prélèvement de contribution non fiscale est inscrit dans l'arrêté régional. Un autre sujet de réflexion, quant à la viabilité d'une PCAF, concerne sa taille. Si certaines sont constituées par les représentants des collèges des acteurs dans la filière, d'autres ont des centaines de membres, rendant les concertations difficiles et la structure onéreuse.

¹ Référence au paragraphe 12 (i) de ce rapport ORMS.

² Cette étude incluant l'analyse coûts-bénéfices fait partie des activités préparatoires de l'achèvement du programme.

9. Une dizaine de GUMS ont été recrutés pour prester des services d'appui non-financiers aux OP, MER et OM³. Ils sont répartis dans les différentes régions à l'exception de la région de Sofia où, faute d'offre de service de conseil, le mandat des GUMS est exercé par des consultants ou conseillers d'entreprises indépendants. Conformément à la stratégie de désengagement, le programme réduit progressivement sa contribution aux charges de fonctionnement des GUMS⁴.

10. Le bilan du Système d'information sur les marchés (SIM) dit *Bazar Mada* fait apparaître un nombre croissant de requêtes d'informations et de mises en relation réussies (51 en 2019 et 52 au 1^{er} trimestre 2020). Le montant des transactions générées est de l'ordre de 1,8 milliard 800 Ar par année depuis l'année 2018. La CCIA prend en charge les dépenses de fonctionnement de Bazar Mada. La couverture par le réseau de l'opérateur Orange et la faible recette limitent la portée du système. Les perspectives de viabilité du système mériteraient d'être davantage analysées.

11. Au regard des résultats enregistrés, la mission juge la performance du programme sous cette composante modérément satisfaisante.

	Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1.	Accélérer les études d'analyse sur la typologie et le degré de maturité des OP, OP/OM et PCAF	EPR/EPN/GUMS	Fin novembre 2020
2.	Etendre aux autres PCAF les bonnes expériences de contribution volontaire et de prélèvement non fiscal en vigueur sur les filières baie rose et vanille	EPN/FCCIM	Fin décembre 2020

Composante 2 : Services d'appui aux microentreprises et formation professionnelle

12. L'objectif de cette composante est : (i) d'inciter les MER et PER à utiliser, à leur demande, les services de prestataires de services externes pour une variété d'appuis ciblés et personnalisés leur permettant de renforcer leur capacité, améliorer la conduite de leurs affaires et, ainsi, augmenter les chances de pérennité et, (ii) d'assister les néo-entrepreneurs à obtenir les compétences minima requises pour démarrer une microentreprise ou pour trouver un emploi. Avec le FA-II, la composante 2 poursuit, à travers une offre améliorée et diversifiée de services de développement des entreprises, le renforcement des performances techniques, économiques et commerciales des opérateurs des filières agricoles pour améliorer leur compétitivité et leurs parts sur les marchés. La performance du programme au titre de la période sous revue est jugée modérément satisfaisante.

13. *Suivi des recommandations* Deux recommandations ont été émises par la mission de supervision de juillet. La recommandation de 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 a été réalisée. La deuxième, relative à la démarche qualité, labels « équitable » ou « bio », s'agissant de recenser et décrire les différents « labels » et types de contrat accessibles aux cibles et former, en cascade, les acteurs du Programme, a été entamée.

14. *Exécution des PTBA* Les réalisations cumulées de la composante 2, au 31 août 2020, sont estimées respectivement à 117% en terme physique et à 46% en décaissement (54% pour le FIDA). Les taux d'exécution physique et financière ont été respectivement de 73% et 88% pour le PTBA 2019, et de 43% et 50%, au 31 août pour le PTBA 2020.

15. Le nombre de MER ayant bénéficié du SADE/BDS (Service d'Appui au Développement des Entreprises ou Business Development Services) atteint les 97 655. Ce qui représente 160% de l'objectif fixé à 61 000. Les réalisations des PTBA 2019 et 2020 sont respectivement de 7 412 sur 8 073 (92%) et de 8 084 sur 5 651 (143%).

³ Le mandat des GUMS détaillé dans leurs termes de référence visent essentiellement à : (i) faciliter l'évolution des MER/OP vers l'esprit d'entreprise, la rentabilité et le profit ; (ii) assurer le renforcement des capacités opérationnelles des MER/PER et des couples OP/OM ; (iii) promouvoir les innovations technologiques ; (iv) améliorer l'accès des MER/PER, des couples OP/OM aux services financiers des IMF et des institutions financières en général ; (v) assurer l'insertion professionnelle des jeunes cibles du programme ; (vi) assurer l'intégration durable des GUMS dans une disposition régionale durable ; (vii) élaborer et mettre en œuvre un plan d'affaires.

⁴ Cette contribution est de 70% pour l'année 2020.

Note additionnelle sur les deux composantes

Renforcement des OP

16. Le Programme a structuré les MER et producteurs agricoles (identifiés et validés) en organisation de producteurs (OP) autour de filières spécifiques. Cette structuration devrait faciliter la planification des campagnes et la mise en œuvre de services visant à améliorer le revenu des producteurs. Le poids de l'OP et la qualité de son organisation seront toutefois déterminants quant à ses capacités de négociations et la mise en marché collective des produits.

17. Un des éléments qui indique le poids d'une OP est sa quantité de production répondant aux qualités requises, qui est fonction du nombre de ses membres. Ainsi, le cluster « Tsako Mevan'ny Boeny » du District d'Ambondromamy, regroupant 18 OP a obtenu de meilleur prix, en affichant sa cohésion à travers une position commune lors de la négociation avec l'OM. Ce qu'une OP de moindre envergure aura du mal à faire.

18. Actuellement le Programme a soutenu 832 OP sur une vingtaine de filières dans ses 9 régions d'intervention. Seules 32 d'entre-elles sont classées dans la liste des « *grandes OP sur les filières phares* » du Programme, soit 3,8%. Sur les 32 OP, 3 ont moins de 10 membres, et 11 ont entre 10 et 20 membres. Le nombre total des membres de ces 32 OP est de 1104. Ce qui laisse supposer que la grande majorité des MER et producteurs, bénéficiaires du Programme, se trouvent dans des OP de très petite envergure.

19. La mission a recommandé d'accélérer l'analyse de la typologie des OP et de leur degré de maturité. La disponibilité d'un tel document aidera l'OP à se situer par rapport à sa vision et permettra au Programme d'adapter les appuis. La mission a recommandé de mettre en œuvre des actions ciblées de renforcement des OP sur les faiblesses de structuration et de gouvernance et la gestion des acquis qui leurs seront transférés. Une OP d'envergure et bien organisée se positionne, en effet, comme interlocuteur crédible aux partenaires, dont les opérateurs de marché (OM).

20. *Couplage OP/OM.* Le document du financement additionnel II souligne à plusieurs reprises l'importance accordée au couplage OP/OM : « *la composante 1, cherchera surtout à consolider la performance globale des couples OP/OM existants. Il s'agit d'approfondir, et de mettre à grande échelle les résultats enregistrés à travers l'entrepreneuriat rural, en particulier les modèles couples OP/OM. Le financement additionnel servira également au programme, à travers cette composante, d'obtenir une masse critique de couples OP/OM et d'assurer la transformation progressive des MER insérées dans les couples OP/OM en PME en vue d'impacter sur l'évolution du secteur rural.* »

21. Le couplage OP/OM constitue, en effet, un moyen privilégié de vendre dans les meilleures conditions la production et par conséquent d'améliorer le revenu des MER et des producteurs agricoles.

22. A travers le Programme, 372 couples OP/OM ont été établis. Ce qui dépasse largement son objectif de 280 couples. Le plus important doit être l'évaluation de l'effet de ces couplages sur l'amélioration des revenus des MER et des producteurs agricoles. Ces effets se calculent au niveau de chaque couple pris individuellement et sur l'ensemble par leur agrégation. Les chiffres d'affaires, le nombre de producteurs constituent les éléments du calcul. La durée de collaboration est un indicateur de réussite du couple. D'où l'importance de l'analyse de la typologie et du degré de maturité des couples ainsi que la durée de vie des partenariats. Le Programme regorge de riches expériences de couplage avec sa vingtaine de filières dans les 9 régions d'intervention.

23. *Couplage OP/OM sur les cultures pérennes.* Le couple Coopérative SARIAKA (OP) et R'AINA CORP (OM) sur le café arabica, dans la région de l'Itasy, montre l'engagement des parties sur le long terme. Un prix relativement intéressant (21 500 Ar le kilo) et l'extension des plantations des producteurs (5 000 plants en perspective). L'OM fournit d'ailleurs certains services aux producteurs. Sur le litchi, par contre le lien entre l'OP et l'OM est assez lâche. Il n'y a pas d'avantage particulier des 9 OP appuyés par le Programme, vis-à-vis de l'OM, par rapport aux autres producteurs. Ceci peut s'expliquer par l'abondance de l'offre par rapport à la demande. Par conséquent le bilan du couple, en terme de revenu des bénéficiaires ne s'annonce pas meilleur. Ainsi sur une production de 6 250 tonnes, les 9 OP ont commercialisé 3 750 tonnes. Compte tenu des rebuts, le chiffre d'affaire généré est de 280 millions

d'Ariary, soit une moyenne de 75 Ar le kilo pour un produit qui se vend au moins à 1 000 Ar sur le marché local.

24. **Couplage sur les cultures de rente.** Les producteurs d'épices (vanille, girofle, baie rose...) sont plus enclins à s'organiser du fait que la quasi-totalité de leurs produits sont destinés à la vente et à l'exportation. La carte professionnelle de producteurs et la question de traçabilité sont de rigueur. Pour la filière vanille, la variation (effondrement pour cette année) du prix consécutif au contexte international risque de perturber la stabilité des couples. La mise en place d'un système de veille informationnelle sur l'état des commerces à l'échelle mondiale, en collaboration avec FCCIM/DAC s'avère une nécessité. En ce qui concerne la filière baie rose, l'inexistence de coordination entre les régions productrices (cas de la baie rose des régions Anosy, Vatovavy et Bongolava) ne milite pas en faveur de la défense des intérêts communs des producteurs. Le Programme, dans le cadre de son volet structuration devra s'y pencher. Il est à signaler que l'OP TSABROSE de la filière baie rose de la région Bongolava, assure un rôle d'OM intermédiaire entre ses 600 membres et les sociétés exportatrices.

25. **Couplage sur les cultures vivrières.** Le contrat des OP avec l'OM LFL, sur la filière maïs, fixe le prix minimum avec une possibilité d'ajustement en fonction du prix du marché à la période d'achat. Le cluster Tsako Mevan'ny Boeny (district Ambondromamy de la région Boeny), regroupant 18 OP, a démontré une bonne capacité de négociation en obtenant un meilleur prix. Le volume de la production, le leadership de son dirigeant et l'adoption d'une position commune ont pesé dans la négociation. Tsako Mevan'ny Boeny est en cours de formalisation.

26. **Couplage sur les fruits et légumes.** Un exemple intéressant de couplage est celui de COAGARI avec les coopératives productrices de tomate dans la région de l'Itasy. COAGARI (Coopérative Agricole d'Arivonimamo) était au début une organisation de producteurs de tomate. Elle a bénéficié de l'appui du PROSPERER dans la transformation de tomate. Actuellement, tout en continuant sa production en régie, COAGARI joue le rôle d'OM auprès de cinq coopératives productrices de tomate dans les environs. Son ancrage territorial assure une durabilité dans les couples. Pour la filière haricot vert avec l'OM Lecofruit, on ne peut objectivement parler de couple OP/OM, pour la simple raison qu'il n'y a pas d'OP. Au lieu d'organisation de producteurs, on utilise le terme Organisation de production avec des contrats individuels. La mission a recommandé d'appuyer la préparation des plans d'affaires axés sur la croissance, l'autonomie et le développement des couples OP-OM.

27. Le Programme a signalé parmi les contraintes liées au couplage OP/OM, la divergence légitime des priorités/préoccupations entre les acteurs, les contentieux contractuels.

28. **Plateforme de Concertation et d'Appui aux Filières (PCAF)** Par définition sont des structures regroupant tous les acteurs d'une même filière ainsi que les services publics impliqués afin de réaliser un diagnostic participatif des différents maillons de la chaîne de valeur et l'établissement d'une stratégie de développement de cette filière, notamment la production et la commercialisation. Elles constituent alors un cadre effectif de dialogue entre les acteurs d'une filière.

29. On dénombre 27 PCAF constituées dans le cadre du Programme. Dix (10) sont jugées opérationnelles, tandis que sept (7) ont à leur actif des concertations sous la forme de dialogue et/ou de lobbying. La pérennisation institutionnelle des plateformes est acquise par le biais des arrêtés régionaux qui les ont mis en place. Leur pérennisation financière trouve une réponse dans les expériences positives des filières vanille et baie rose. Au niveau de la PRCP (vanille), le montant du prélèvement, au profit de la plateforme, se fait par transaction et figure dans le contrat avec l'OM. Pour la PCAF baie rose de la région Bongolava, le prélèvement de contribution non fiscale est inscrit dans l'arrêté régional. Une plateforme devrait être financée par les retombées financières occasionnées par le développement de la filière. Toutefois, si le fonctionnement de la structure devient onéreux, la filière aura du mal à le supporter et le système en sera handicapé. Le coût de fonctionnement d'une plateforme dépend de sa taille. Cette dernière ne devra pas être trop gonflée (de forme plate). Des indices de cette tendance au gonflement font leur apparition et inquiètent. Si les plateformes sont constituées par les représentants des collèges des acteurs dans la filière, d'autres ont des centaines de membres, rendant les concertations difficiles et la structure onéreuse.

30. **Produits des PCAF.** La concertation des acteurs autour du développement de filière aboutit à l'élaboration du Plan Pluri annuel des Filières (PPAF). Le PPAF relate le contexte de la filière dans la

région et annonce la vision par rapport au développement de la filière des trois années à venir. La dernière partie est un tableau sous forme de cadre logique énumérant les interventions, les indicateurs et la répartition des rôles entre les acteurs. Parmi les résultats attendus figure la signature de convention entre OP et OM. Le suivi de la mise en œuvre du plan devra être le dernier maillon de la chaîne et le boucle sera bouclé avec le bilan de campagne et la mise à jour du plan. Les PPAF à notre disposition couvrent les années 2019 à 2021. L'habilité du facilitateur est d'extrême importance dans la préparation et l'animation de la concertation.

31. Le développement de la filière requiert l'amélioration de la productivité par l'adoption de pratiques performantes.

32. *Innovation technologique.* Le couple CDDT/FFCP est appelé à faciliter l'intégration d'innovations répondant à des contraintes prioritaires des filières. Les effets attendus étant l'amélioration de la productivité et des revenus.

33. Le Centre de Démonstration et de Diffusion Technologique (CDDT) effectue des séances de présentation et de démonstration de nouveaux équipements. Il fournit des informations techniques et économiques sur les matériels. Les MER/AGB/OP peuvent acquérir ces matériels grâce au Fonds de Financement à Coût Partagé (FFCP). La mise à l'échelle des pratiques testées avec succès et paramétrées sera facilitée par la mobilisation des FFCP.

34. Le Programme a réalisé un peu moins de la moitié de son objectif (48%). Le nombre de producteurs ayant accédé aux facteurs de production et paquets technologiques (variétés performantes, équipements innovants, techniques et pratiques culturelles climato-résilientes, etc.) se chiffre à 14 665 sur les 30 500 bénéficiaires attendus. Les réalisations par rapport aux PTBA 2019 et 2020 avoisinent ce taux avec respectivement 2 117 sur 3 991 (53%) et 1 568 sur 3 228 (49%) à fin Août 2020. La mission a recommandé de formaliser un cadre de partenariat entre les CDDT et les dispositifs nationaux de conseil, la recherche et les directions techniques. Les causes de ce taux d'exécution relativement faible méritent d'être analysées. Est-ce que les innovations proposées sont mal-adaptées ? Est-ce que les argumentaires techniques et économiques ne sont pas suffisamment convainquant ? Est-ce que la contribution à 50% du coût des équipements pose problème ? Est-ce que la relation avec les IMF rencontre des difficultés ?

35. Au-delà des enquêtes auprès des bénéficiaires, les GUMS (Guichet Unique Multi Services) disposent certainement des éléments de réponse à ces questionnements.

36. *Guichet Unique Multiservices (GUMS).* Le GUMS est une structure mise en place pour la fourniture des services non financiers aux MER et aux producteurs agricoles. Ces services sont centrés sur l'approche couple OP/OM, reconnu comme le cœur du Programme. Ce dispositif adoptera une démarche commerciale et entrepreneuriale en vendant ses services, soit à la demande. Le document de conception du Programme stipule que : « *Les GUMS devront accentuer ses efforts vers l'autonomisation et sa pérennisation... Le financement Additionnel va poursuivre l'activité d'appui au renforcement des GUMS.* »

37. Une dizaine de GUMS ont été recrutés pour prêter des services d'appui non-financiers aux OP, MER et producteurs agricoles. Ils sont répartis dans les différentes régions à l'exception de la région de Sofia où, faute d'offre de service de conseil, le mandat des GUMS est exercé par des consultants ou conseillers d'entreprises indépendants. Conformément à la stratégie de désengagement, le programme réduit progressivement sa contribution aux charges de fonctionnement des GUMS.

38. Le Programme relate que la pérennité des GUMS et du mécanisme d'appui reste fragile à cause des contraintes suivantes :

- Moyens matériels limités
- Capacités techniques et entrepreneuriales limitées pour beaucoup de cas de GUMS
- Capacité d'investissement et d'auto-prise en charge limitée
- Capacités de conception et de développement de produits adaptés aux MER (en termes de coût et de pertinence technique) réduites

- Prix des services conçus et vendus par les GUMS hors de portée des MER.

39. Des efforts pour surmonter ces contraintes doivent être fournis dans les délais restants du Programme.

Services d'appui adaptés aux MER

40. *Appui au développement des entreprises.* Le nombre de MER ayant bénéficié du SADE/BDS (Service d'Appui au Développement des Entreprises ou Business Development Services) atteint les 97 655. Ce qui représente 160% de l'objectif fixé à 61 000. L'indicateur le plus parlant quant à la performance du Programme se rapportera à l'amélioration des revenus des MER et producteurs agricoles. Cette amélioration se manifestera par l'évolution des MER d'une catégorie à l'autre. Le nombre des MER naissantes qui sont passées à la catégorie des MER à potentielle, et le nombre de MER à potentielle ayant migré vers la catégorie des MER en croissance. Cette analyse est en cours.

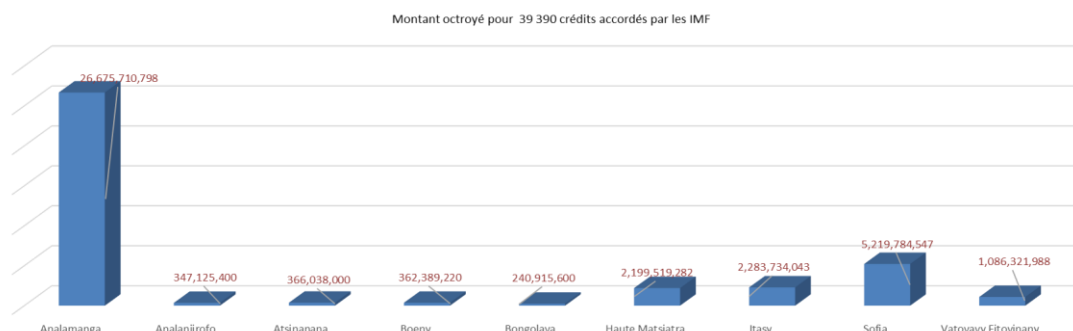
41. *Amélioration de la productivité des bénéficiaires.* Les rendements des filières soutenues par le programme ont connu une bonne augmentation. Les quelques rares exceptions trouvent leur explication dans le changement climatique ou la dégénérescence des souches de semences (cas du black eye). Il est tout aussi intéressant d'avoir des données sur le volume de production des filières et d'en suivre l'évolution. Ces données devront être accessibles au niveau des PCAF. C'est en effet ces quantités qui déterminent les stratégies de commercialisation et de vente.

42. *Commercialisation des produits.* Le bilan du Système d'information sur les marchés (SIM) dit *Bazar Mada* fait apparaître un nombre croissant de requêtes d'informations et de mises en relation réussies (51 en 2019 et 52 au 1^{er} trimestre 2020). Le montant des transactions générées est de l'ordre de 1,8 milliard 800 Ar par année depuis l'année 2018. La CCIA prend en charge les dépenses de fonctionnement de Bazar Mada. La couverture par le réseau de l'opérateur Orange et la faible recette limitent la portée du système. Les perspectives de viabilité du système mériteraient d'être davantage analysées. La synergie avec le Projet d'Appui à la Commercialisation des Produits Agricoles (PACPA) donnera un coup de pouce à la mise en marché des produits agricoles. L'organisation et le renforcement de la chaîne de distribution commerciale des produits agricoles font partie des activités de PACPA qui est financé par le FIDA dans le cadre de la Relance en Faveur des Populations Rurales Pauvres (RPSF).

43. *Installation et insertion des jeunes.* Sur un objectif de 6 100, le programme a formé, inséré ou installé, depuis son démarrage, 7 305 jeunes (120%) soit comme promoteurs d'initiatives entrepreneuriales à titre individuel ou collectif soit comme salariés. Le parcours des jeunes est différencié en fonction de leur projet (installation ou insertion) qui doit cependant être identifié dans le secteur rural au regard des opportunités économiques et des gisements d'emplois agricoles, para-agricoles ou artisanaux. La formation professionnelle, l'éducation financière et le suivi-accompagnement permettent à ces jeunes non seulement d'avoir une activité professionnelle, mais également de nourrir des ambitions pour le futur en intégrant les réseaux et en saisissant les opportunités dans les filières promues par PROSPERER. Avec son achèvement prochain et au regard de l'ampleur des besoins, le programme a procédé au transfert de son volet d'appui aux jeunes au projet FORMAPROD qui a un avantage comparatif avéré en matière d'emploi rural des jeunes. La mission a salué cette démarche conjointe et invite les coordinations de PROSPERER et FORMAPROD à parfaire le processus du transfert d'activités en particulier au niveau des régions.

Composante 3 : Finance rurale et gestion des risques.

44. Sous cette composante, PROSPERER vise à faciliter l'accès aux services financiers pour 30 000 microentreprises rurales promues à travers les composantes 1 et 2 et connectées au marché grâce aux infrastructures développées dans la composante 4. Au 31 août 2020, le programme réalise 62% de cet objectif avec des perspectives incertaines pour atteindre la cible d'ici l'achèvement. La performance du point de vue du crédit montre des disparités entre les régions qui se justifient, en partie, par le phasage dans la mise en œuvre des activités de cette composante.



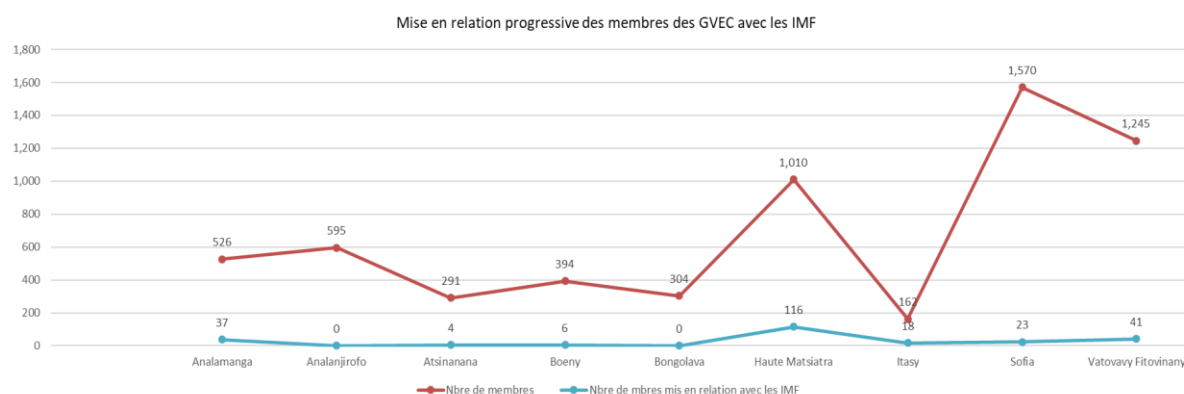
45. Il se concentrera par conséquent sur l'ancrage dans les pôles des trois principales IMF (ACEP, PAMF et Vola Mahaso) pour assurer la continuité des services financiers de proximité aux MER et élargir leur offre aux autres segments où le potentiel des marchés agricoles est important grâce aux filières promues par PROSPERER. A cette fin, le programme devra procéder d'ici mars 2021 au transfert de la FIR au FDA pour être fusionnée avec l'instrument de refinancement de son dispositif de facilité de financement flexible (3F) en voie d'opérationnalisation. Un calendrier conjoint de transfert devra être défini à cet effet en accord de la tutelle.

46. La mission rappelle que l'accès au refinancement est vital pour les IMF et le devient encore plus avec les effets de la pandémie Covid-19. A l'échelle du secteur de la microfinance, le préjudice a été évalué à 190 milliards d'Ar. L'accord de principe conclu avec la Banque centrale pour refinancer les IMF à hauteur de 80 milliards d'Ar est pour l'instant resté sans suite. Il en est de même de l'initiative annoncée par le Ministère de l'agriculture visant à octroyer aux IMF une ligne dédiée pour les services financiers agricoles. En dehors des reports d'échéances qu'elles ont enregistrés, les trois IMF partenaires de PROSPERER connaissent une hausse des taux de portefeuille à risque (PAR à 30 jours) atteignant les 45% sur l'activité avec les MER, et toutes projettent des résultats négatifs en fin d'exercice situés entre 500 millions et 7 milliards d'Ar. La mission recommande de donner une suite favorable à la requête des IMF partenaires en leur accordant un report de 4 mois sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR, et en alignant le taux de la FIR sur celui de l'instrument refinancement du FDA auquel elle sera transférée pour la pérennisation. La mission invite l'EPN à mobiliser et associer la Coordination nationale de la finance inclusive (CNFI) qui a exprimé son soutien à cette requête pendant la mission, et l'Association professionnelle des institutions de microfinance (APIMF) à ces discussions avec le FDA.

47. *Suivi des recommandations.* Les trois mesures préconisées en juillet 2019 ont été prises en charge de façon satisfaisante :

- Le programme a revu à la hausse les objectifs de performance avec les trois IMF partenaires avec une projection visant à toucher 9 000 bénéficiaires de crédit supplémentaires d'ici l'achèvement.
- Les ressources de la FPR ont été transférées dans la FIR dont le montant s'élève désormais à environ 600 000 USD (2 340 233 746 Ar). La transition vers le FDA nécessite des concertations préalables et la préparation d'un plan conjoint. La mission réitère la nécessité d'entamer à cet effet et dans les meilleurs délais les discussions avec le FDA en impliquant le programme DEFIS avec qui il a déjà formalisé une convention de gestion déléguée.
- Le programme a recentré son appui aux GVEC sur un rapprochement plus étroit avec les IMF partenaires permettant ainsi de faire éclore les membres de ces groupements engagés dans le développement de leurs activités et en quête de financements plus importants. La révision

récente du cahier des charges des facilitateurs (GUMS, conseillers d'entreprises) a mis l'accent sur cette mise en relation.



48. **Exécution des PTBA.** L'exercice 2019 s'est achevé sur une performance modérément satisfaisante au regard des indicateurs d'accès au crédit et à l'épargne. Pour le premier, 56% de l'objectif annuel (3 729) a été atteint contre 34% pour le deuxième (3 031). Au titre de l'exercice en cours, au 31 août 2020, on relève 1 390 crédits octroyés pour un objectif de 3 505 soit 40% et 433 déposants sur 3 557 visés (12%). Avec les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19, la performance de l'indicateur sur le crédit est jugée satisfaisante. En dépit desdites restrictions, les trois IMF partenaires s'emploient à se rapprocher des résultats attendus sur la base d'un plan d'action spécifique. La situation par rapport à l'épargne confirme non seulement la rareté de l'épargne rurale et sa volatilité, mais elle traduit aussi implicitement l'effet de la pandémie qui a affaibli les capacités des MER à constituer des dépôts.

49. La mission se félicite de l'adhésion massive des bénéficiaires au programme d'éducation financière qui contribue, entre autres, à améliorer les relations d'affaires des MER et GVEC avec les IMF. Elle encourage PROSPERER à poursuivre le déroulement de ce programme jusqu'à l'achèvement et à faciliter lorsque requis l'affiliation des OPR au Réseau des promoteurs des groupes d'épargne et de crédit.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Transférer la FIR au FDA et l'aligner sur les modalités de refinancement du dispositif 3F	EPN, CNFI, APIMF, FDA	Mars 2021
Accorder 4 mois de report aux IMF (ACEP, PAMF, Vola Mahaso) sur les prochaines échéances de remboursement de la ligne FIR	EPN, Comité d'investissement	Octobre 2020

Composante 4. Infrastructures de marché et investissements structurants.

50. Cette composante vise : (i) l'amélioration de l'environnement productif et commercial des MER/PER par la réalisation d'infrastructures spécifiques tels que magasins de stockage, points de vente, halls d'exposition, ateliers de conditionnement/transformation, centres d'affaires polyvalents; et (ii) l'amélioration de l'environnement général des MER dans les régions du Programme par la réalisation d'infrastructures structurantes telles que pistes et voies de raccordement, électrification et adduction d'eau.

51. **PTBA 2019** prévoyait : i) la construction/réhabilitation de 39 infrastructures comprenant 20 pavillons d'exposition/points de vente, 17 ateliers de transformation/conditionnement et 2 CAPAG ; ii) l'opérationnalisation des infrastructures dans la région Analamanga à titre pilote ; et iii) la mise en place de deux kits panneaux solaires. Le taux de réalisation de la composante 4 du PTBA 2019 a été de 86 % en termes physiques et 54 % en termes financiers. La non réalisation des travaux de mini-laiterie à Iboaka, le démarrage tardif de quelques travaux comme le point de vente poisson à Ambalavao, l'extension point de collecte de produits maraîchers à Talatan'Ampano, le magasin de stockage huiles essentielles à Ankazondrano dans la région de Haute Matsiatra ; et la résiliation du marché sur la construction de l'atelier de transformation de bambou à Andreba dans la région de Sofia expliquent ces taux d'exécution mitigés.

52. **PTBA 2020.** Face à la non fonctionnalité des 30 % des infrastructures à la fin de l'année 2019 et par rapport aux résultats encourageants de la mise en œuvre du projet pilote pour la sécurisation et l'opérationnalisation des infrastructures dans la région d'Analamanga, le PTBA 2020 a été axé essentiellement sur : i) la sécurisation juridique et foncière et la viabilisation des infrastructures (recherche de nouveau bénéficiaire, ciblage/identification d'autres activités/produits complémentaires, adaptation de l'infrastructure répondant aux exigences de la nouvelle demande/au nouveau besoin, pourvoir des

équipements convenables aux activités entreprises, renforcement des capacités des AGB/MER, couplage avec un OM, renforcement des capacités des AGB/MER, mise à l'échelle de la convention pilote, sécurisation foncière avec l'appui de la Direction Générale des Services Fonciers-DGSF); et ii) la consolidation des chaînes de valeur au niveau des filières par la construction et/ou réhabilitation, aménagement, l'équipement de douze (12) infrastructures et treize (13) lots de matériels et équipements et deux branchements électriques (provenderie et laiterie) d'Iboaka dans la région de Haute Matsiatra. Au 31 août 2020, le taux de réalisation du PTBA 2020 est de 55 % en termes physiques et 10 % en termes financiers. En effet, sur les 12 travaux programmés (répartis en 2 lots pour Iboaka), 4 seulement ont été réceptionnés notamment le point de vente poisson Ambalavao, l'extension du point de collecte de produits maraîchers à Talatan'Ampano, le magasin de stockage à Ankazondrano et l'atelier de conditionnement d'huiles essentielles à Ambalafary auprès de la région d'Analanjirifo. Les 7 autres sont en cours de démarrage ou en cours de travaux. Le point de collecte de lait est en cours d'études à Sahambavy dans la région de Haute Matsiatra. Et l'aménagement du magasin de stockage de maïs à Niarovana-Caroline dans la région d'Atsinanana est en cours d'appel d'offres pour les travaux.

Avancement des travaux au 30/08/2020

Nom de l'infrastructure	Région	Commune	Etat d'avancement au 30/08/2020
Mini-laiterie à Iboaka Lot 1	HAUTE MATSIATRA	Alakamisy-Ambohimaha	25 % d'avancement
Mini-laiterie Iboaka Lot 2	HAUTE MATSIATRA	Alakamisy-Ambohimaha	En attente notification
Point de vente poisson à Ambalavao	HAUTE MATSIATRA	Ambalavao	Réception provisoire le 10/03/2020
Extension du point de collecte de produits maraîchers	HAUTE MATSIATRA		Réception provisoire le 25/02/2020
Magasin de stockage huiles essentielles	HAUTE MATSIATRA		Réception provisoire le 09/03/2020
Point de collecte de lait à Sahambavy	HAUTE MATSIATRA	Sahambavy	Etudes en cours
Réhabilitation Provenderie à Iboaka	HAUTE MATSIATRA	Alakamisy-Ambohimaha	Attente notification du tâcheron
Réhabilitation Point de collecte Lait à Iboaka	HAUTE MATSIATRA	Alakamisy-Ambohimaha	Attente notification du tâcheron
Réhabilitation CAPAG à Ambalakely	HAUTE MATSIATRA	Alakamisy-Ambohimaha	Attente notification du tâcheron
Atelier de traitement de café à Antsahalavabe	ITASY	Soavinandriana	Entreprise notifiée, en attente début travaux
Atelier de traitement de café à Ankonabe	ITASY	Analavory	Entreprise notifiée, en attente début travaux
Aménagement magasin de stockage maïs à Niarovana-Caroline	ATSINANANA	Niarovana-Caroline	En cours d'appel d'offres pour les travaux
Atelier de conditionnement d'huiles essentielles à Ambalafary	ANALANJIROFO	Vavatenina	Réception provisoire le 17/06/2020

53. **Fonctionnalité, viabilité et durabilité des infrastructures.** Au 31 août 2020, sur les 233 infrastructures mises en place et en cours de construction : 29% sont non opérationnelles, 38 % sont moyennement opérationnelles et 33 % sont pleinement opérationnelles. Ces proportions restent sensiblement les mêmes par rapport à l'évaluation du mois de juillet 2019. La non-opérationnalité des infrastructures est causée en grande partie par la faiblesse des études de faisabilité socio-économique. En effet, les causes sont : i) d'ordre économique liées au développement des chaînes de valeur appuyées (non compétitivité des produits, problèmes d'approvisionnement en matières premières, etc.) ; ii) d'ordre technique liées à la fonctionnalité des infrastructures (absence d'électricité, équipements insuffisants, problèmes d'entretien, etc.) ; iii) d'ordre socio-organisationnel (inexistence ou faiblesse de comité de gestion, désorganisation ou conflit entre les membres, accaparement des infrastructures par les autorités locales, etc.).

Niveau d'opérationnalité⁵ des infrastructures au 30/08/2020

54. Au 30 août 2020, le niveau d'opérationnalité des infrastructures est comme suivi :

Type d'infrastructure	Non opérationnels	Moyennement opérationnel	Opérationnel
ADDUCTION D'EAU	1	1	2
ATELIER DE TRANSFORMATION	14	20	10
CENTRAL D'APPROVISIONNEMENT	2		1
CAPAG		4	17
ABRI POUR LES CDDT	4	1	
CENTRES DE MULTIPLICATION DES PLANTS	1	8	2
CPTC	1		1
MARCHES DE GROS	1	2	3
MAGASIN DE STOCKAGE	16	12	13
POINTS DE COLLECTE	8	5	6
PERIMETRES IRRIGUES		9	
PISTES	2	2	2
POINTS DE VENTE	18	24	19
SADE		1	
TOTAL	68	89	76

55. En effet, la non-opérationnalité des infrastructures est causée en grande partie par la faiblesse des études de faisabilité socio-économique. Entre autres, la disponibilité des intrants, le problème de l'écoulement des produits, le problème de source d'énergie, le problème foncier, le mauvais choix de l'emplacement et surtout l'inexistence d'un comité de gestion sont les principaux points qui ont entraîné la difficulté à faire fonctionner les infrastructures. Malgré les différents appuis apportés par le Programme, il a été très difficile de viabiliser et de valoriser ces infrastructures.

56. C'est dans le cadre des financements des infrastructures construites ou réhabilitées au cours de la mise en œuvre du financement OFID et PARECAM que l'on retrouve les pourcentages élevés des infrastructures non-opérationnelles ou moyennement opérationnelles. A travers un accord de prêt n°1212-P, l'OFID a octroyé au Gouvernement Malagasy, un prêt d'un montant de 5 millions USD pour financer la Composante IV du Programme PROSPERER. Mise en œuvre le 18 juin 2008 et prévu pour une durée d'utilisation de cinq ans, la date prévisionnelle de clôture était le 30 juin 2013. A l'approche de la date de l'achèvement, une partie conséquente du fonds n'était totalement pas décaissé. Le Gouvernement Malagasy avait fait une requête le 25 septembre 2014 en vue d'un report de la date de clôture. Par la suite, un report de la date décaissement au 30 juin 2016 était ainsi acquis. C'est pendant cette période de septembre 2014 à juin 2016 que le programme avait construit rapidement des infrastructures avec des études de faisabilités très sommaires, voire mêmes inexistantes. La pression sur l'obligation de décaissement rapide est l'explication la plus probable de la réalisation de ces constructions à la hâte ; et maquant ainsi de justification socio-économique, technique et sociale approfondie.

Opérationnalité des infrastructures par bailleurs

BAILLEURS	NON OPERATIONNEL	MOYENNEMENT OPERATIONNEL	OPERATIONNEL
FIDA	19	18	20
OFID	39	59	53
PARECAM	10	12	3
TOTAL	68	89	76

57. Presque 65% des infrastructures mises en place sont construites et réhabilitées sur le fonds OFID, 24% sur le fonds FIDA, et 11% sur PARECAM.

⁵ 3: Opérationnel : si infra ouverte plein temps, quantité de produits abondante et flux financier existant

2: Moyennement opérationnel : si ouverture moyenne, peu de produits et peu de flux financier

1: Non opérationnel : infra fermée, pas de produits et pas de flux financier

58. Par ailleurs, l'inexistence ou la dissolution des comités de gestion ou COGE constitue également une des causes de la non-opérationnalité et durabilité des investissements réalisés. 22% des infrastructures ne possèdent pas de COGE.

Existence de COGE par vocation d'infrastructures

VOCATION	COGE NON EXISTANTS	COGE EXISTANTS
COMMERCIALISATION DES PRODUITS	16	64
FOURNITURES D'INTRANTS	3	11
PERIMETRES IRRIGUES		9
PUBLIQUE	8	8
SERVICES AUX BENEFICIAIRES	5	17
ABRI DES CDDT		5
STOCKAGE DES PRODUITS	11	30
TRANSFORMATION DES PRODUITS	8	38
TOTAL	51	182

59. En collaboration avec la présente mission, les équipes nationale et interrégionale ont planifié les actions prioritaires à entreprendre pour optimiser les 15 mois restants avant l'achèvement afin de consolider et transférer les infrastructures avec « **un droit d'usage sécurisé** » aux bénéficiaires finaux et aux structures de relève. Dans ce cadre, la présente mission recommande au programme de: i) accélérer le transfert de la gestion des infrastructures aux bénéficiaires finaux via les CISC national et régionaux avec l'appui de la DAJC ; ii) intégrer systématiquement les autorités locales comme le chef district et la direction régionale en charge de l'intérieur et de la décentralisation tout au long du processus de transfert ; iii) mettre l'accent sur l'ingénierie sociale et la mise en place ou la redynamisation des comités de gestion ; et éventuellement la réorientation de l'utilisation des infrastructures ; iv) continuer l'appui aux bénéficiaires sur des paquets de formation ciblée (gestion, rentabilité économique et marketing ; et éventuellement ; v) appuyer ces bénéficiaires pour améliorer la fonctionnalité des infrastructures par des petits travaux confortatifs et la mise en place ou le remplacement des équipements manquants ou défectueux.

Stratégie d'opérationnalisation des infrastructures non fonctionnelles par type d'infrastructure

TYPE D'INFRASTRUCTURES	NON OPERAT IONNEL	Principales causes de non fonctionnalité	Stratégies opérationnelles adoptées par le projet	Contraintes	Actions à faire pour opérationnaliser et rentabiliser d'ici l'achèvement du programme
ATELIER DE TRANSFORMATION	14	<ul style="list-style-type: none"> -Faillite du comité de gestion -Désorganisation des membres de l'OP -Energie électrique non disponible -Le bâtiment n'a pas la capacité suffisante pour l'installation des matériels -Matériels non encore livrés -La dispersion des membres (des jeunes) pour causes d'ordre personnel (mariage - intégration dans des emplois) dans d'autres Régions a fragilisé la structure bénéficiaire pour avoir mis en veilleuse l'infrastructure. - La non compétitivité des produits "fruits séchés" de l'atelier sur le marché national, suite à une élévation des coûts de production (prix élevé de l'énergie utilisé) a affecté la rentabilisation de cette infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte des recommandations du Comité Interministériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures financées par le Programme PROSPERER pour l'opérationnalisation ou la possibilité de la reconversion de l'infrastructure : identification de MER/OP intéressés et AMI -Réunion avec le COGE et le Maire -Appel à proposition pour le transfert de l'infrastructure à un opérateur -Redynamisation des bénéficiaires de l'infrastructure - Utiliser l'infrastructure avec les matériels déjà disponibles auprès de la coopérative en attendant l'achat des matériels et équipements plus performants et adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> -L'infrastructure n'a pas été utilisée à bon escient par les bénéficiaires -Insuffisance des séances de démonstration des matériels innovants - Retard au niveau de la Passation de marché (infructueux) -Diminution des membres bénéficiaires de l'infrastructure - Problème de gestion avec le nouveau Maire de la CR -Insuffisance de production - Manque d'organisation des membres de l'OP, malgré plusieurs redynamisations par les CE et consultants -Disponibilité des équipes de la DAJC par rapport au nombre de régions d'intervention du Programme -Contrainte sur le temps de mise en œuvre du transfert ; Retard sur l'exécution de processus de transfert à cause de l'état d'urgence sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> -AMI pour transfert à d'autres groupements ou reconversion avec des études des produits porteurs de la localité - Relance du processus d'appel d'offre -Dynamisation des GUMS et communes pour l'organisation de la séance de démonstration sur différentes filières -Recherche d'autres gestionnaires/AMI pour transfert à d'autres opérateurs/conversion avec des études des produits porteurs de la localité -Redynamisation des bénéficiaires et du COGE - Restructurer le COGE -Régularisation de la situation des bénéficiaires -Etude spécifique pour l'établissement d'un business plan pluriannuel (diversification des produits en rapport avec les marchés y afférents) -Ouverture de la gestion de l'atelier à d'autres structures et/ou des privés par appel à manifestation avec cahier de charge bien précis (type Bail emphytéotique) à déclencher par le CIRSC -Etablissement d'une convention de mise à disposition de l'infrastructure avec une structure privée retenue (Coopérative ou OM) - Régularisation de la mise en conformité environnementale et sociale
ABRI POUR LES CDDT	4		Réunion avec la Coopérative SEMAMA pour les modalités d'opérationnalisation du CDDT	Insuffisance des séances de démonstration des matériels innovants	Dynamisation des GUMS et communes pour l'organisation des séances de démonstration sur différentes filières
MAGASIN DE STOCKAGE	16	<ul style="list-style-type: none"> -Problème structurel et social de l'OP bénéficiaire -Insécurité -Faillite du TIAMO/COLDIS -Les matériels et équipements à utiliser dans le magasin ne sont pas encore acquis - L'apport des bénéficiaires relatif aux travaux de construction n'est pas encore disponible 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte des recommandations du Comité Interministériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures financées par le Programme PROSPERER pour l'opérationnalisation ou la possibilité de la reconversion de l'infrastructure : identification de MER/OP intéressés et AMI -Reconversion et réhabilitation de l'infrastructure pour le stockage et point collecte dans le cadre de la chaîne 	<ul style="list-style-type: none"> -Problèmes d'approvisionnement de matière première -Problèmes d'écoulement des produits Agricoles des MER de la Commune Rurale -Dissolution de l'OP bénéficiaire -Problème interne au niveau des bénéficiaires rendant difficile la mise en place des actions communautaires et la convocation des réunions -Restriction des déplacements suite aux mesures liées au COVID 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilité de reconversion ou de diversification de l'utilisation de l'infrastructure -Réaménagement dans le cadre du PACPA -Création et formation du COGE -Renforcement structurel de l'OP bénéficiaire -Conversion avec des études des produits porteurs de la localité -Recherche d'autres gestionnaires -Convocation de l'AG de la structure pour se fixer sur la situation de la gestion de l'infrastructure -Restructuration éventuelle des bénéficiaires

		<ul style="list-style-type: none"> - Le changement de bénéficiaires de l'infrastructure a modifié la forme d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> d'approvisionnement des produits Agricoles -Recrutement d'un consultant socio-organisateur pour la redynamisation et réorientation de l'infrastructure - Incitation des dirigeants à provoquer une AG afin de statuer sur la situation de la structure bénéficiaire et de la suite de la démarche de l'opérationnalisation -Préparer les membres en vue de l'organisation de l'AG -Possibilité de formation à distance du Comité Régional de suivi et contrôle des infrastructures par l'équipe de la DAJC -Réunion avec le COGE et le Maire -Création et formation du COGE - renforcement structurel de l'OP bénéficiaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Magasin sous exploité suite à la diminution du nombre des membres ne permettant pas d'assurer le stockage de matières premières convenables -Les producteurs ont abandonné totalement la production -Impossibilité de descente sur terrain de l'équipe de DAJC pour la formation du Comité Régionale de suivi et contrôle des infrastructures suite à la pandémie COVID 19 -Problème de gestion avec le nouveau Maire de la CR -Emplacement de l'infra engendrant des couts supplémentaires pour le transport des produits -Contrainte sur le temps de mise en œuvre des activités de transfert. - Disponibilité des équipes de la DAJC par rapport au nombre de régions d'intervention du Programme 	intéressés et engagés pour la prise en main de la gestion de l'infrastructure
POINTS DE COLLECTE	8		<ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte des recommandations du Comité Interministériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures financées par le Programme PROSPERER pour l'opérationnalisation ou la possibilité de la reconversion de l'infrastructure : identification de MER/OP intéressés et AMI -Energie électrique non disponible - Réunion zoom avec l'équipe de la DAJC pour planifier et organiser leurs descente' - Avancement des interventions relatives à la sécurisation foncière par un juriste (Qui normalement devait se faire après celles de la DAJC) 	<ul style="list-style-type: none"> -Un arrêté communal a donné droit à un particulier de construire un point de vente à la place de point collecte -Le volume de production des producteurs ne permet pas d'utiliser le Point de collecte -Disponibilité des équipes de la DAJC par rapport au nombre de régions d'intervention du Programme Contrainte sur le temps de mise en œuvre du transfert ; Retard sur l'exécution de processus de transfert à cause de l'état d'urgence sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconversion avec réaménagement en atelier communautaire -Création et formation du COGE - Renforcement structurel de l'OP bénéficiaire -Utilisation du hangar pour la collecte des autres fruits
POINTS DE VENTE	18	<ul style="list-style-type: none"> -Problème structurel et social de l'OP bénéficiaire -Insécurité -Insuffisance de production -Energie électrique non disponible - La non compétitivité des produits des coopératives bénéficiaires par rapport à ceux des concurrents informels ne leur 	<ul style="list-style-type: none"> -Descente du comité interministériel régional de suivi et contrôle des infrastructures à programmer pour les dispositions à prendre -Prise en compte des recommandations du Comité interministériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures financées par le Programme PROSPERER pour l'opérationnalisation ou la possibilité de 	<ul style="list-style-type: none"> -Le Maire de la Commune rurale refuse de signer la convention type -Problèmes de l'emplacement par rapport au marché -Dissolution de l'OP bénéficiaire -Non compétitivité de l'huile d'arachide raffinée avec les huiles brutes et les huiles importées - Restriction de déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconversion pour point de vente de produits agricoles, et produits agricoles transformés et non pas uniquement point de vente artisanale -Point de vente déjà opérationnel mais avec possibilité d'extension de vente d'autres produits terroirs - Création et formation du COGE - Renforcement structurel de l'OP bénéficiaire

		a pas permis d'exploiter le pavillon de vente	la reconversion de l'infrastructure : identification de MER/OP intéressés et AMI -Recrutement d'un consultant socio-organisateur pour la redynamisation et réorientation de l'infrastructure -Développer d'autres marchés pouvant absorber les produits raffinés (mise en relation avec des opérateurs) -Possibilité de formation à distance du Comité Régional de suivi et contrôle des infrastructures par l'équipe de la DAJC -Redynamisation des bénéficiaires à plusieurs reprises -Appel à proposition	-Impossibilité de descente sur terrain de l'équipe de DAJC pour la formation du Comité Régionale de suivi et contrôle des infrastructures -Manque de production car les bénéficiaires ont abandonné leurs activités -Les MER ne sont pas bien motivées à utiliser l'infrastructure - Manque d'organisation des membres de l'OP, malgré plusieurs redynamisations par les CE et consultants	-Conversion avec des études des produits porteurs de la localité -Recherche d'autres gestionnaires -Appel à proposition Création et formation du COGE - Structuration des OP bénéficiaires en Union des coopératives -Ouverture de la gestion de l'atelier à d'autres structures et/ou des privés par appel à manifestation avec cahier de charge bien précise (part Bail emphytéotique) Etablissement d'une convention de mise à disposition de l'infrastructure avec une structure privée retenue (Coopérative ou OM)
--	--	---	--	---	---

60. *Cas de la mini-Laiterie.* Dans le cadre du développement de la mini-laiterie à IBOAKA, le Programme a entrepris : i) la réhabilitation du bâtiment ; ii) l'élaboration de cahier des charges pour la gestion d'une unité de mini-laiterie et la mise à jour du business plan de développement de la commercialisation des produits laitiers (études de faisabilités technique et économique) ; iii) le recrutement en cours d'un gestionnaire. Par ailleurs, le programme a intervenu sur plusieurs aspects en amont de la filière lait auprès de la région, notamment : i) organisation des producteurs et mise en place des points de collecte ; ii) amélioration de la race bovine laitière (insémination artificielle, introduction de vache laitière de race pure ; iii) santé animale (collaboration avec les Vétérinaires Mandataires ; approvisionnement en produits vétérinaires) ; iv) l'alimentation de bétail (mise en place des producteurs de semences fourragères, mise en place d'une provenderie). La présente mission apprécie les efforts réalisés par l'équipe du programme mais , compte tenu de l'achèvement imminent du programme, la mission réitère sa recommandation sur la nécessité de : (i) finaliser dans les plus brefs délais la construction, l'installation et la mise en route de cette mini-laiterie ; (ii) mettre en place le gestionnaire avec un « plan d'affaires » réaliste ; (iii) continuer l'appui au développement de la production laitière et de sa collecte (OP, centres de collecte, etc.) ; et (v) mobiliser des partenariats pouvant prendre le relais de PROSPERER. De plus, la mission recommande d'impliquer et d'engager à toutes les étapes le MAEP/DRAEP et MICA/DRICA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie.

Appuis du programme PROSPERER en vue de l'opérationnalisation de la mini-laiterie d'Iboaka

APPUIS DU PROGRAMME (réalisés et en cours)	MAILLONS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	BENEFICIAIRES	PARTENAIRES
ELABORER DES ETUDES DE FAISABILITES TECHNIQUE ET ECONOMIQUE (Etudes de marché) - Disponibilité des rapports d'études	Consommation/ Commercialisation	Population de la zone sud	PROSPERER, Consultant
METTRE EN PLACE UNE INFRASTRUCTURE PRODUCTIVE LOCALE - Construction unité de transformation laitière d'une capacité maximale de 3000 litres traitée par jour ; - Branchement d'énergie électrique ; - Mise en place d'un comité de contrôle et de suivi infrastructure ; - Elaboration cahier des charges et BP pour la gestion de l'unité de transformation laitière ; - Installation et mise en marche de matériel et d'équipements de la mini-laiterie ; - Lancement AML pour recrutement gestionnaire de l'unité.	Transformation et conditionnement	MAEP/ REGION	PROSPERER, Consultant
AMELIORER LE SYSTEME DE COLLECTE ET D'APPROVISIONNEMENT EN MATIERES PREMIERES - Mise en place point de collecte muni de tank à lait à Talata Ampano, Iboaka et Sahambavy (capacité totale 2000 litres/jour) ; - Structuration des producteurs (OP, Coopérative) dans le bassin filière lait (District Isandra, Vohibato et Langina) ; - Mise en place et formation des COGE des infrastructures ; - Dotation de kit test de qualité (lactodensimètre, acidimètre, ...).	Collecte et approvisionnement	Coopératives MEVA PRN, ROSA et FIOMBONANTSO A	PROSPERER, GUMS
AUGMENTER LA PRODUCTION LAITIERE Renforcement des capacités techniques des MER : - Renforcement des capacités de 350 MER laitiers en conduite d'élevage des vaches laitières (protocole de collaboration avec DRAEP) ; - Mise en place de 24 MER relais techniques (pour assurer les formations en cascade). Facilitation de l'accès à l'amélioration de la race laitière : - Acquisition de 36 vaches laitières de race pure PRN (26 par PROSPERER et 10 par DEFIS/FDA) ; - Mise en place station de monte (6 taureaux acquis) ; - Mise en place centre d'insémination artificielle (protocole de collaboration avec DRAEP : 250 doses de semences bovines PRN). Facilitation de l'accès à l'alimentation de bétail : - Mise en place de 9 producteurs de semences fourragères (protocole de collaboration avec DRAEP) ; - Mise en place et opérationnalisation d'une unité de provenderie. Facilitation de l'accès à l'amélioration de la santé du cheptel : - Suivi sanitaire du cheptel (protocole de collaboration avec les Vétérinaires Mandataires) ; - Facilitation de l'approvisionnement en produits vétérinaires (protocole avec Vétérinaires). Facilitation de l'accès à l'innovation technologique : - Mise en place d'un CDDT matériel laitier (convention de collaboration avec la Société AFAFI) ; - Procédure FFPC de matériel laitier (machine à traire manuelle, bidon à lait, kit test de qualité, ...) ; Facilitation de l'accès aux finances rurales : - Mise en relation des Eleveurs avec les IMF (collaboration avec Volamahaso et ACEP).	Production	MER laitiers individuels, OP, Coopératives	PROSPERER, DRAEP, VETERINAIRES MANDATAIRES, GUMS, Sté AFAFI, IMF VOLAMAHASOA et ACEP
COMMUNICATION (Transversale) - Communication pour intégrer le plus grand nombre d'Eleveurs.		MER laitiers individuels, OP, Coopératives	Convention avec les presses locales (TSIRY, MAPITA) ; Publication MIOITRA Région, DRAEP, CCI, AFDI, MDB, CASEF, ... ;
RELATION INSTITUTIONNELLE (Transversale) - PATAS ; - Implication d'autres acteurs vers la mise en place de plateforme de la filière lait.			

Chronogramme des activités à réaliser

ACTIVITES	Début	Fin	Délai d'exécution	Observations
Travaux de construction de la mini-laiterie : - lot-1 : construction mini-laiterie (120j) ; - lot-2 : bloc sanitaire, puits et bac de traitement des eaux usées (90j).	28/07/2020	28/11/2020	120 jours	L'exécution des deux lots s'effectue en parallèle.
Branchement d'énergie électrique (JIRAMA)	13/11/2020	28/11/2020	15 jours	Prévision de date tenant compte de l'arrivage des matériels de la JIRAMA
Lancement demande de devis consultant pour installation et mise en marche matériels mini-laiterie	5/10/2020	20/10/2020	15 jours	
Réalisation installation et mise en marche matériels mini-laiterie	1/12/2020	28/02/2021	90 jours	Début d'activités dépendant de l'achèvement des travaux de construction et du branchement d'électricité
AMI recrutement de gestionnaire provenderie	1/12/2020	15/12/2020	15 jours	Nécessitant de visite de lieu : dépendant du branchement d'électricité
AMI recrutement gestionnaire mini-laiterie	01/03/2021	15/03/2021	15 jours	Nécessitant de visite de lieu : dépendant du branchement d'électricité et installation de matériels
Opérationnalisation du centre d'insémination artificielle	01/10/2020	31/03/2021	180 jours	250 doses de semences bovines de race pie rouge norvégienne.

61. *Cas des CPTC/laboratoire in vitro Bambou.* PROSPERER a beaucoup investi dans la filière Bambou qui est une filière stratégique pour Madagascar. En termes d'infrastructure, avec l'appui de l'INBAR, le Programme a installé et équipé 4 CPTC et un laboratoire in vitro de Bambou. Ces infrastructures étaient en cours de viabilisation lorsque la crise liée au COVID 19 et ses conséquences a stoppé net l'avancement / développement de ce processus. La discussion avec les gestionnaires a confirmé le ralentissement des activités et la nécessité d'un plan de relance, en particulier pour le cas du laboratoire. La mission invite le Programme a appuyé ces structures pour la mise à jour rapide du business plan ; et surtout d'apporter son appui sur la mise en œuvre de ces plans d'affaires. Pour le cas du CPTC d'Analamalotra, le gestionnaire est en cours de recrutement ; et il reste l'installation électrique à finaliser. La priorisation de ce dossier par le CICSJ régional lors de sa constitution est primordiale. De plus, la mission recommande « également d'impliquer et d'engager à toutes les étapes le MAEP/DRAEP et MICA/DRICA dans la gestion du dossier CPTC d'Analamalotra dont le gestionnaire est en cours de recrutement.

Action	Responsabilité
Transférer avec un droit d'usage sécurisé les infrastructures auprès des bénéficiaires par les CICSJ-régionaux avec l'appui de la DAJC	EPN, EPR, Ministères, DAJC
Continuer la mise en œuvre des actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	EPN (SSAE et Resp Infra.), EPR
Engager le MAEP/DRAEP et le MICA/DRICA dans la gestion du dossier de la mini-laiterie et des CPTC/laboratoire bambou	MAEP/DRAEP

Planification de la pérennisation, de la durabilité du CPTC et transfert de gérance

[illegible]

Composante 5. Système de suivi-évaluation, base de données, capitalisation des savoirs et communication

62. *Suivi des recommandations de 2019.* L'étude sur l'évolution des MER initialement vulnérables vers les autres catégories est en cours par un consultant national dans le cadre de la composante 1. Le suivi des femmes chefs de ménage a été intégré au niveau du système de suivi-évaluation (SSE) du programme. Quant au plan de capitalisation, *la mission recommande à l'EPN de faire l'option de mobiliser l'expertise nationale avec la facilitation et l'appui de la CAPFIDA, et ainsi de surseoir le processus de recrutement de PROCASUR.* Le plan de communication en vue de l'achèvement est disponible depuis septembre 2020. Le processus de transfert de la base de données et des outils de SE aux partenaires est en cours au niveau régional. Les termes de référence de l'évaluation d'impact seront soumis à la revue et à l'avis du FIDA.

63. *Revue de la composante.* En cette phase d'achèvement, le suivi-évaluation est capital pour fournir les données et informations utiles sur les bénéficiaires, les réalisations et les changements induits par le programme d'une part, et contribuer à la stratégie de désengagement d'autre part. Ces informations seront utilisées afin d'alimenter le rapport d'achèvement et d'être transférées aux structures pérennes. La mission recommande au programme de vérifier la cohérence des données à tous les niveaux et de préparer un rapport bilan des réalisations avant la mission d'achèvement.

64. Un processus de transfert de la base de données est en cours de mise en œuvre au niveau régional auprès des partenaires clés et des acteurs de développement (Région, CCI, FDA, TTR, DRAEP, DREDD, PCAF, DRICA, etc.) tenant compte de leurs besoins, suivi d'un renforcement de leurs capacités. La mission recommande au programme de poursuivre ce processus et d'étendre le transfert au niveau national, notamment auprès des Directions du MAEP (DAAB, DCSI, DPCSE, DFAPP, etc.), du MICA et du MEDD, etc. et surtout au niveau de la CAPFIDA, qui demeure la mémoire institutionnelle du portefeuille FIDA.

65. Les termes de référence pour l'enquête d'évaluation d'impact, conformément au nouveau guide fourni par le FIDA, sont en cours d'observations par le FIDA. La mission recommande de diligenter le processus de recrutement du cabinet afin de s'assurer de la disponibilité du rapport d'enquête avant l'arrivée de la mission d'achèvement du programme. De même, les enquêtes thématiques compléteront les informations fournies par l'étude d'impact.

66. Après 14 années de mise en œuvre, le programme dispose d'une masse de connaissances, de savoir-faire, d'expériences qui ont besoin d'être capitalisées, documentées, diffusées et mises à l'échelle. PROSPERER a mis en place un comité interne dénommé Team Knowledge Management (TKM) afin de gérer les activités de gestion de savoirs. Des consultants nationaux, spécialisés dans les domaines, devront être recrutés pour la production d'une quinzaine de documents de capitalisation proprement dite sur les différents thèmes identifiés et en collaboration étroite avec les sous-comités thématiques de TKM. L'intégration des directions du MAEP (DCSI, DAAB, DPCSE, etc.), du MICA et de la CAPFIDA dans les sous-comités thématiques du TKM sera bénéfique pour la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation des approches et des expériences. La diffusion des documents de capitalisation devra se faire à travers des ateliers de partage nationaux regroupant les acteurs de développement (projets/programmes financés par le FIDA ou d'autres bailleurs de fonds, les différents ministères, les ONG, etc.) pour un meilleur partage et mise à l'échelle.

67. Le plan de communication pour la préparation de l'achèvement du programme est disponible. Ce document de référence détaille les actions de communication en matière de désengagement, d'une manière progressive, des appuis de PROSPERER vis-à-vis des bénéficiaires et des structures pérennes de relais.

Mesures	Responsabilité	Echéance
3. Vérifier la cohérence des données contenues dans la base de données à tous les niveaux et préparer un rapport bilan	RSE	Juin 2021
4. Diligenter le processus de recrutement du cabinet pour l'enquête d'évaluation d'impact	RSE/UCN	Juin 2021
5. Recruter des consultants nationaux pour la production d'une quinzaine de documents de capitalisations	RSE	Juin 2021

Annexe 1 - Mesures d'atténuation des risques environnementaux des filières (PESEC)

Filière	Impacts positifs	Impacts négatifs potentiels	Actions réalisées pour atténuer les risques
Vannerie	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de fibres végétales • Développement économique et social • Emploi pour les femmes • Création valeur ajoutée • Revenus supplémentaires • Commerce international 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte excessive des tiges • Epuisement des plantes productrices • Augmentation de la consommation d'eau • Pollution du sol et de l'eau par les colorants • Toxicité des colorants 	<ul style="list-style-type: none"> * Dotation des panneaux solaires pour l'électrification des infrastructures à l'aide de l'énergie renouvelable dans les points de vente de Vannerie - Région Boeny * Mise en place des pépinières et plantation à grande échelle de Rambo (matière première principale de vannerie) dans la Région Vatovavy Fitovinany * Utilisation des colorants naturels pour la vannerie * Plantation des jeunes plants de raphia
Grains secs: maïs et black eyes (niébé)	<ul style="list-style-type: none"> • Produit alimentaire de base • Fourrage pour l'élevage • Apport d'azote au terrain par le niébé • Limitation de la dissémination de striga. • Applications industrielles (transformation d'aliments, fabrication de l'éthanol) • Raffles du maïs utilisés à des fins énergétiques • Génération et/ou diversification des revenus • Contribution à la croissance économique et à la sécurité alimentaire nationale • Commerce international 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation du sol à moyen terme (5-10 ans) • Ensablement des rizières ou des bas-fonds par les eaux de ruissellement • Baisse de fertilité du sol à long terme (10-15 ans) • Contamination des plans d'eau et de la nappe phréatique par des produits phytosanitaires • Accidents suite à la mauvaise gestion des produits phytosanitaires • Rémanence des pesticides sur les produits commercialisés • Augmentation de la pression sur la ressource hydrique 	<ul style="list-style-type: none"> * Formation sur l'utilisation des produits phytosanitaires pour savoir doser les produits chimiques * Formation sur la production et l'utilisation de fumier de porc pour améliorer la fertilité du sol, non polluant pour l'environnement * Formation sur la fertilité du sol et la Défense et Restauration du Sol (DRS) avec DRAEP, dispensée auprès des MER productrices de Maïs dans la Commune de Tamponala et Ambatoasana dans la Région Itasy * Formation en technique de fabrication de compost pour les coopératives de maïs * Formation sur la lutte biologique des coopératives productrices de café en partenariat avec la DRAEP Itasy * Procédure en cours pour l'acquisition de 30T d'engrais biologique en alternative à l'utilisation des engrais minéraux dans le cadre de l'appui de la filière maïs dans la Région Itasy * Dotation de pièges à phéromones pour appuyer les producteurs de maïs à l'amélioration de la lutte contre les CLA (en collaboration avec la DRAEP, la DPV et le FAO) * Utilisation d'engrais organique de type GUANOMAD pour la production de semences de maïs * Mise à l'échelle de la production et utilisation de compost pour la production de maïs au niveau des CEP, des sites de production de semences de maïs et au niveau des champs des MER * Sensibilisation et mobilisation des MER sur la pratique de rotation de culture. * Sensibilisation, mobilisation et accompagnement des MER sur le non pratique des produits chimiques et l'utilisation de feu. * Organisation d'une campagne de lutte contre la CLA en collaboration avec la DRAEP en utilisant un système "ady gasy" (Utilisation de plantes et de matériaux locaux et lutte mécanique) * Promotion de l'utilisation de produits de traitement biologiques contre la CLA : "ady gasy" * Formation en technique culturale et entretien de Girofle pour une pratique progressive de reboisement
Plantes aromatiques, Vanille, Girofle	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de produits rares et recherchés • Culture sur des petites surfaces (jardins créoles) • Système cultural très naturel et respectueux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Les impacts négatifs devront être évalués (pour chaque différente espèce) • Surexploitation • Consommation de bois de chauffe pour la transformation en huiles essentielles • Déforestation pour se procurer le bois 	<ul style="list-style-type: none"> * Appuis aux pépiniéristes de la région Haute Matsiatra dans la production de 35 000 jeunes plants d'eucalyptus et des appuis vers l'obtention de permis environnemental pour les distillateurs d'H.E * Formation aux MER pour la production et gestion de l'utilisation de compost bio

Filière	Impacts positifs	Impacts négatifs potentiels	Actions réalisées pour atténuer les risques
	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus supplémentaires • Création valeur ajoutée • Biocommerce • Grande demande internationale (industrie cosmétique, alimentation, industrie pharmaceutique et phytothérapie) 	<ul style="list-style-type: none"> de chauffe • Contamination de la récolte par des pesticides 	<ul style="list-style-type: none"> * Utilisation du paillage, formation technique sur la production de compost, choix des variétés résistantes, extension d'exploitation de culture de vanille (Vanille avec tuteur) * Mise en place de pépinières villageoises dans la région Vatovavy Fitovinany * Accompagnement des MER, OP sur le changement de mode d'exploitation des huiles essentielles de feuille de Girofle via le FFCP : subvention des alambics modernes et abandon des alambics traditionnels qui réduit la consommation en bois de chauffes et augmente les rendements des MER. * Sensibilisation, mobilisation et appui conseil des MER Girofle sur la pratique de reboisement dans l'objectif de réduire les effets de cyclone et préserver l'environnement en termes de bois de chauffe. * Adaptation du projet Bambou pour toutes localités de concentration de Girofle. * Installation d'un alambic loin des sources utilisées par les villages. * Utilisation des moyens traditionnels contre la chenille légionnaire (à base de piments)
Pêche	<ul style="list-style-type: none"> • Protéines animales pour l'alimentation humaine • Génération et/ou diversification des revenus • Commerce local (national) 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'espèces envahissantes • Epuisement des stocks en raison de la surpêche • Concurrence avec la riziculture pour l'occupation des bas-fonds 	<ul style="list-style-type: none"> * Formation sur législation de Pêche (Respect de la saison ou calendrier de pêche et le norme sur les matériels) * Formation sur les techniques de Pêche maritime et sur l'utilisation des matériels de pêche respectant la norme * Subvention sur l'acquisition des matériels de pêche dans le cadre FFCP
Aquaculture Pisciculture	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des bassins d'eaux • Valorisation des régions côtières • Protéines animales pour l'alimentation humaine • Augmentation des revenus • Commerce international 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation d'écosystèmes d'intérêt particulier • Diffusion des restes alimentaires • Empoisonnement indirect du milieu • Diffusion de pathologies • Risque de conflit pour l'espace avec les pêcheurs 	<ul style="list-style-type: none"> * Mise en place des pépinières et reboisement pour la protection des bassins versants afin de diminuer l'ensablement des rizières
Soie et tissage	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien d'une filière nationale • Génération et diversification de revenus • Emplois des femmes • Source diversifiée de revenus (bois et fruits dans les forêts de tapia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à l'utilisation de colorants • Inhalation de poussières textiles 	<ul style="list-style-type: none"> * Plantation de 5 000 jeunes plants de Tapia en vue de la contribution à la limitation de la destruction de la forêt de Tapia (habitat naturel des soies sauvages) par le VOI - Région Itasy * Développement de soie d'élevage pour limiter la collecte de soie sauvage : * Mise en place de 7 pépinières et plantation de plus de 70 000 jeunes plants de murier dans les District d'Ambalavao et de Vohibato - Région Haute Matsiatra

Filière	Impacts positifs	Impacts négatifs potentiels	Actions réalisées pour atténuer les risques
Apiculture	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation des produits du terroir • Préservation de la biodiversité • Génération et diversification des revenus 		<ul style="list-style-type: none"> * Formation sur la lutte biologique pour lutter contre les maladies et encadrement sur les types de plantes utilisées pour le traitement de la colonie (thym, neem, seva, lendemy) * Diversification du nombre et du type de fleurs par la dotation des jeunes plants mellifères (18 010 jeunes plants mellifères (olive, papaye, pomme cannelle, neem, baie rose, café) acheminés aux bénéficiaires des 05 coopératives SAHATSINJO, FIVOARANA, RIANALA, FITAMIA et TANTELIN'AMPAMOHA dans le district d'Anjozorobe) * Promotion dans la production et reboisement des jeunes plants mellifères * Sensibilisation des apiculteurs par l'OM dans la lutte contre la déforestation (feux de brousse, exploitation excessive dans la fabrication de charbon de bois...) * Formation en élevage de reine et production d'essaim * Partage des connaissances suite à la visite échange des apiculteurs de Vatovavy Fitovinany dans la région Haute Matsiatra et Analamanga sur la lutte mécanique et biologique contre la maladie de varrois * Subvention sur l'acquisition des matériels apicoles dans le cadre FFCP
Cultures fruitières et transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Produits alimentaires de base • Lutte contre l'érosion • Diversification et augmentation des revenus • Création de valeur ajoutée (transformation) • Création d'emplois • Commerce local et exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation d'eau et d'énergie pour la transformation • Production massive de déchets • Pollution des effluents 	<ul style="list-style-type: none"> * Production et utilisation de compost pour la fertilisation des pieds de litchi et des fruits de la passion * Formation de producteurs de litchi sur l'apiculture pour aider à la pollinisation. * Pas d'utilisation des produits chimiques pour la conservation des confitures * Mise à l'échelle de la taille/élague de litchi, fertilisation biologique et arrosage par goutte à goutte * Non financement des activités basées sur l'utilisation des produits chimiques.
Cultures maraîchères	<ul style="list-style-type: none"> • Produits alimentaires de base • Diversification des revenus • Débouchées concentrées sur le commerce local 	<ul style="list-style-type: none"> • Pollution de pesticides, engrais chimiques et organiques dans les cours d'eau • Eutrophisation avec l'envahissement des plantes aquatiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur la lutte biologique comme alternative sur l'utilisation massive de pesticide (tomate) * Formation des coopératives de tomates sur la fabrication de compost (en alternative à l'utilisation d'engrais chimiques) et du système de pesticide naturelle (ady gasy)
Elevage des vaches laitières	<ul style="list-style-type: none"> • Apport d'aliments protéiniques et riches en éléments nutritifs • Diversification de source de revenus • L'unité de mini-laiterie constitue un débouché sûr pour les produits des MER laitiers • Satisfaction du marché local et de la zone sud 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégagement de méthane par le cheptel 	<ul style="list-style-type: none"> * Formation sur la culture fourragère afin de diminuer l'érosion par la mise en place de dispositif antiérosif (culture fourragère en courbe de niveau) * Mise en place d'un dispositif de traitement des eaux usées auprès de l'unité de transformation (laiterie) * Procédure d'études d'impact environnemental (une descente a été déjà effectuée par le service en charge de l'environnement du MAEP)

Filière	Impacts positifs	Impacts négatifs potentiels	Actions réalisées pour atténuer les risques
Baie rose	<ul style="list-style-type: none"> • Culture pérenne permettant de préserver le sol de l'érosion • Diversification des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrudescence de maladies et d'attaque d'insectes nuisibles • Incidence sur la qualité des graines récoltées 	<ul style="list-style-type: none"> * Formation sur le compostage comme alternative de l'utilisation massive de fumier de ferme pour une diminution de l'émission des gaz à effet de serre * Dotation des jeunes plants aux jeunes promoteurs de baie rose * Formation technique sur la lutte biologique (Adigasy) pour la maladie des Baie Rose * Promotion de l'utilisation de produits biologiques dans le cadre de la lutte contre les maladies et insectes nuisibles : mise en place de cinq sites de production de produits de traitement dans la région Bongolava
Huiles essentielles	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation en surface de la couverture verte à cause des plantations de masse-vertes, atténuation de l'érosion • Création d'emploi pour les femmes et jeunes (cueillette et préparation des masses-vertes avant la distillation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Destruction des arbres pour bois de chauffe • Pollution de l'environnement à cause du fumé de distillation 	<ul style="list-style-type: none"> *Adoption d'un règlement au niveau de la PCAF H.E. en collaboration avec la DREDD et la Région Haute Matsiatra : Chaque distillateur doit avoir une attestation de reboisement délivrée par la DREDD pour pouvoir distiller d'H.E. dans la territoire de la Région Haute Matsiatra *Sensibilisation des distillateurs de Haute Matsiatra à toutes circonstances (réunions PCAF, réunions GIE, réunions de travail, ...) de faire l'étude d'impact environnemental pour chaque point de distillation afin d'avoir le permis environnemental *Amélioration des fiches techniques de culture de masse-verte (Géranium, palmarosa, citronnelle, tagète, Romarin) pour la défense et la restauration du sol et pour lutter contre les érosions (éolienne et hydrique)

Annexe 2 – Analyse du partenariat

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
Catégorie 1 : SERVICES NON FINANCIERS & RENFORCEMENT DE CAPACITES NON FINANCIERES DES MER/PER, AGB/OP et Couples OP/OM					
Ministères et leurs démembrements etc.) régionaux ainsi que les Organismes qui leur sont rattachés directement mais œuvrant dans le même secteur d'activité que PROSPERER (MAEP, MICA, MEDD, MATP, MCC,	<p>I- Compétences régaliennes des Ministères et démembrements régionaux</p> <p><u>a) Mise en œuvre à l'échelle régionale de la Politique de l'Etat dans le secteur départemental concerné</u> (Agriculture, Elevage, Pêche, Industrie, Commerce, Artisanat, Aménagement du territoire, Travaux publics, Environnement, Forêts, Eau, Communication, Culture, Economie, Finance, etc.)</p> <p><u>b) Formation et accompagnement techniques des MER/PER et des OP sur des thèmes techniques liés à ces différents secteurs à plusieurs niveaux de maillon de la chaîne de valeur</u> (exemples : formation sur l'itinéraire de production et de transformation primaire, - Renforcement de capacités des MER à travers la mise en place de Centre d'Appui Technologique et d'Innovation (CATI), Constitution administrative des coopératives (création, formalisation, renforcement des capacités opérationnelles et fonctionnelles des élus), Appui à la Certification des produits des MER, Suivi et contrôle des infrastructures/équipements financés par le Programme PROSPERER, etc.)</p> <p><u>c) Régulation (administrative, institutionnelle, juridique, etc.) et</u></p>	<p>1) Concepts et méthodologies d'accompagnement des MER/PER, OP et couples OP/OM</p> <p>Ces connaissances et acquis ont été développés et promus suite à l'appui et à la collaboration avec PROSPERER durant la durée de vie du projet et doivent être poursuivis au-delà de l'achèvement via le processus de désengagement PATAS :</p> <p><u>a) Education financière et techniques d'appui aux MER/PER en matière de finances rurales et d'accès aux services/produits des IMF</u></p> <p><u>b) Mécanisme et dispositifs d'appui aux MER/PER et OP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement et formation des MER/PER et OP sur des techniques spécifiques comme les labels BIO, QUALITE, - Suivi adoption et accompagnement des techniques/savoirs transférés, etc. - alignement des actions entrepreneuriales des MER/OP et des CDV aux stratégies et politiques nationales en vigueur (Stratégie des coopératives, SNDER, PNDIE, etc.) - Amélioration de partage d'information entre le Programme et les partenaires - Mise en place des MER relais techniques (formateurs/hôtes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérennisation des actions/activités d'appui des MER/PER, OP et couples OP/OM (éducation financière, techniques diverses de production et de transformation, etc. - Appropriation et pérennisation des démarches et Méthodologies (Intermédiation commerciale, Structuration des bénéficiaires, Opérationnalisation des infrastructures, Renforcement des capacités des MER, prise en main de la mise en place des GVEC) - Comités interministériels de suivi et contrôle des infrastructures opérationnels dans toutes les 9 Régions - Mécanisme d'innovation (CDDT/FFCP) accessible et mis à l'échelle avec l'implication active des Ministères dans toutes les Régions de PROSPERER (ex : labour mécanisé et amélioration de l'accès des MER et OP aux facteurs de production (Intrants, matériels, foncier....) ; - PCAF opérationnelles au service des CDV et filières prioritaires régionales - Bases de données opérationnelles et exploitées au service des différents secteurs Agriculture, Elevage, Pêche, Industrie, Commerce, Artisanat, etc. 	<p>En plus des renforcements de capacité dont bénéficiaient ces acteurs/agents étatiques, il doit être établi un plan de renforcement de capacité en réponse à l'ensemble de la stratégie de désengagement relative au transfert des savoirs à proprement parler</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changement fréquent de l'environnement institutionnel aux niveaux des partenaires publics (STD): (i) Faible appropriation de la collaboration de la part des partenaires « publics » à cause du turn-over fréquent opérés au gré des politiques au sein de l'administration, (ii) Continuité et pérennisation des actions difficiles et complexes dues à des visions et priorisations divergentes entre dirigeants successifs (ex: CCI, STD, etc.); - Modalités d'intervention respectives (vision, méthode, principe, procédures, etc.) des acteurs (privés, publics) hétéroclites, parfois non complémentaires: Difficile conciliation des attentes de chaque partenaire; - Faible coordination des actions de développement sur terrain (cloisonnement des résultats/effets/impacts): saupoudrage; - Insuffisance de moyens et d'agents qualifiés des STD pour honorer leurs fonctions régaliennes (dépendance aux organismes d'appuis); - Niveau d'appréciation et d'appropriation très limité par

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
	<p><u>promotion globales des chaînes de valeurs agricoles ainsi que facilitation de l'environnement des affaires</u></p> <p>II-Autres compétences pour l'obtention desquelles ces agents de l'Etat ont été formés et renforcés avec l'appui de PROSPERER</p> <p><u>a) Formation en éducation financière</u> <u>b) Formation en techniques spécialisées et nouvelles (exemple : label Bio, qualité, agriculture biologique, etc.</u></p>	<p><u>c) Régulation des filières/CDV via l'appui et facilitation des opérations d'opérationnalisation des PCAF dans laquelle les différents Ministères et démembrements interviennent activement au nom et pour le compte de l'institution qu'ils représentent</u></p>			<p>les partenaires des finalités de PROSPERER;</p> <p>- Services d'appui aux MER/OP non décentralisés (Standard de services, services de proximité, délivrance d'autorisation de collecte pour la filière Pêche, fixation date d'ouverture de campagne de Vanille, délivrance de carte des producteurs, etc.);</p>
GUMS ou Guichets Uniques Multi-Service : ONG, Association, CCI, OP, Structures privées, etc.)	<p>Fonction de Guichet Unique Multi-Service (GUMS) pour la Conception/développement, délivrance et mise à disposition de services d'appui aux MER/PER, OP et couples OP/OM, généralement à l'amont de la CDV.</p>	<p><u>a) Dispositif de conception/développement et de délivrance de services d'appui aux MER/PER, OP et couples OP/OM</u></p> <p><u>b) Hébergement et promotion du mécanisme d'innovation (CDDT/FFCP, etc.) mis à profit des filières/CDVD et des MER/OP</u></p> <p><u>c) Technique et méthode de structuration, de formalisation, d'accompagnement des OP et des couples OP/OM et des PCAF et des Clusters</u></p> <p><u>d) Technique d'accompagnement (formation, suivi, etc.) en Education financière et facilitation de l'accès des MER/PER aux services et produits des IMF</u></p>	<p>- Capacité institutionnelle et technique à maintenir et à développer le service de conception et de délivrance de packs d'appuis aux filières, aux MER/PER et aux OP, couples OP/OM ;</p> <p>- Augmentation de l'emprise des chantiers et de couverture des GUMS ;</p> <p>- Repositionnement dans l'environnement global (méso, voire macro) du mécanisme et du dispositif d'appui à l'échelle nationale de l'entrepreneuriat rural dans les 9 Régions de PROSPERER et dans d'autres Régions de Madagascar ;</p> <p>- Appropriation, adoption et amélioration des connaissances, des techniques et savoirs en matière d'appui et d'accompagnement des filières, des MER/PER et des OP, des couples OP/OM ;</p>	<p>- Plan de renforcement de capacité établis et mis en œuvre avec l'appui de PROSPERER sur des thèmes-clés directement valorisables pour le désengagement de PROSPERER : <u>Exemple :</u> - Planification stratégique ;</p> <p>- Etablissement/formulation et exploitation d'un Plan d'Affaire ou Business Plan déroulé sur plusieurs années ;</p> <p>- Ingénierie de formation ;</p> <p>- Plaidoyer, relations publiques et lobbying ;</p> <p>- Mobilisation et levée de fonds ;</p> <p>- Formulation de notes conceptuelles et de propositions en réponse à des demandes de manifestation d'intérêt ;</p>	<p>- Moyens matériels limités; Capacités techniques et entrepreneuriales limitées pour beaucoup de cas de GUMS;</p> <p>- Capacité d'investissement et d'auto-prise en charge limitée (surface financière limitée très réduite etc.);</p> <p>- Prix des services conçus et vendus par les GUMS non accessibles par les MER; Clients principaux des GUMS (MER/PER, OP, couples OP/OM) généralement non solvables;</p> <p>- Capacités de conception et de développement de produits adaptés aux MER (en termes de coût, et de pertinence technique) réduites</p> <p>Pérennité des GUMS et de l'ensemble du mécanisme d'appui fragile.</p>

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
		<p><u>e) autres compétences transversales et techniques relatives à l'appui et à l'accompagnement des MER/PER, OP et Couples OP/OM</u> (exemple : Andragogie, Ingénierie de formation, Marketing, culture entrepreneuriale, etc.)</p> <p><u>f) Modalités et procédures de validation et d'agrément des Prestataires de Service Externes (PSE) ou Prestataires de Services aux Entreprises</u></p> <p><u>g) Méthodologie de développement, de mise à jour et d'exploitation de bases de données de MER/PER d'OP et de couples OP/OM</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auto prise en charge institutionnelle et financière ; - Autonomie technique, administrative et institutionnelle ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation et prospection de marchés - Développement et gestion de partenariat <p>NB : La pérennisation du dispositif d'appui risque d'être compromis sans une perspective de i) développement de services de qualité profitables et accessibles aux MER et de ii) développement de services d'appui à la majorité des MER pour favoriser leur évolution vers un profil de « MER/OP solvables ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non appropriation du concept et des enjeux du désengagement cultivant l'esprit d'assistanat et de prestation permanents - Modèles de dispositif et d'hébergement trop standardisés ne rimant pas à une typologie de filière très diversifiée et évolutive.
Autres interprofessions et partenaires de soutien aux CDV et filières : PSE ou Prestataires de Services Externes, Equipementiers/fournisseurs,	Expertises et appuis généralement transversaux de soutien aux CDV et aux filières	<p><u>a) Mécanisme complet de partenariat cibles/PROSPERER/partenaires (partage et complémentarité des rôles/responsabilités, etc.)</u></p> <p><u>b) Expertises uniques dans leurs domaines respectifs</u></p>	Durabilité du mécanisme d'appui et de partenariat intégrant les cibles, PROSPERER et les partenaires	Concertation et négociation en vue d'une planification d'une feuille de route intégrale décrivant le plan d'action de pérennisation du mécanisme d'appui et de partenariat pendant le désengagement de PROSPERER et au-delà de la fin de PROSPERER	Velléité et manque de volonté de chaque acteur à cause généralement d'un manque de vision commune de développement des chaînes de valeur et de la « solvabilité » globale de la CDV. Ces interprofessions et partenaires étant des entrepreneurs de fait.
Catégorie 2 : PROMOTION COMMERCIALE & ACCES AUX MARCHES					
FCCIM/CCI (Fédération des CCI de Madagascar / Chambre de Commerce et d'Industrie)	<p><u>a) Accompanyer les MER/PER, des OP et des couples OP/OM à :</u></p> <p>(i) développer et à promouvoir leurs investissements ;</p> <p>(ii) développer et à promouvoir les performances commerciales des cibles (MER/OP, couples OP/OM)</p>	<p>Toutes les descriptions de la colonne « Domaine de compétence/mandat » sont des savoirs mandataires et intrinsèques à ces structures mais qui sont à pérenniser</p> <p>Les nouvelles compétences (techniques) relatives au micro-entrepreneuriat acquises durant la vie de partenariat avec</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Pérennisation de l'opérationnalisation des Centres d'Affaires Polyvalents de -Institutionnalisation des manifestations à caractère commercial développées grâce au partenariat avec PROSPERER (ex : BAZAR-MADA, Salons régionaux (MIONJO, VOATRA, etc.) 	Partant des missions régaliennes de la FCCIM et des CCI régionales ainsi que des connaissances et techniques nouvellement acquises en matière d'appui et d'accompagnement des MER/OP/couple OP/OM à l'issue du partenariat avec PROSPERER, il y a lieu de conduire une concertation et	<ul style="list-style-type: none"> - Changement fréquent de l'environnement institutionnel aux niveaux de la FCCIM et des CCI régionales (i) Faible appropriation de la collaboration de ces structures à cause du turnover fréquent opérés au gré des politiques au sein de l'administration, (ii) Continuité et pérennisation des actions

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
	<p>(iii) mettre en place et à développer une intermédiation commerciale,</p> <p>(iv) favoriser et promouvoir les négociations et les prospections commerciales/marché, etc.</p> <p><u>b) Constituer à tous leurs niveaux d'organisation une structure de dialogue et d'interface économique au nom et pour le compte des MER/PER, des OP, les opérateurs de Marché (OM), des autres professionnels nationaux/internationaux.</u></p> <p><u>c) Agir en tant qu'interlocuteurs privilégiés des instances économiques internationales et des pouvoirs publics pour représenter auprès de ces derniers les intérêts des MER/PER, des OP et des OM</u></p> <p><u>d) fourniture de services d'appui aux entreprises.</u></p> <p><u>Exemples :-Renforcement des MER à travers la formation des agents de la CCI : Comment développer les services d'appuis aux entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hébergement des GUMS - Promotion des produits des MERs lors des foires - Formation des jeunes sur les thèmes : " RESTAURATION VILLAGEOISE ", " COMPTABILITE SIMPLIFIEE DU SYSTEME SMT " et " COMPTABILITE SIMPLIFIEE DU SYSTEME MINIMAL DE LA 	<p>PROSPERER (appui et renforcement des agents des FCCIM/CCI moyennant l'appui de PROSPERER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pérennisation du mécanisme d'hébergement de certains GUMS ; - Prise en main de certains frais de fonctionnement - Laisser à la CCI la prise en charge total du salaire d'un gardien CAPAG - Dotation d'un Agent commercial pour les activités de couplage OP/OM - Implication de la CCI aux divers ateliers de mise en relation des OP/OM et divers ateliers que le Programme PROSPERER a organisés. - Institutionnalisation de la démarche couplage OP_OM - Opérationnalisation du CAPAG - Autonomisation de la structure par la délivrance des services payant - Prestation de services auprès d'autres projets programme - Pérennisation des services d'appui dans les bassins de productions/filières dans la Région de Vatovavy Fitovinany, par la démarche couple OP/OM - Démarrage des activités génératrices de revenus au sein de la structure 	<p>négociation en vue d'une planification d'une feuille de route intégrale décrivant le plan d'action de pérennisation du mécanisme d'appui et de partenariat pendant le désengagement de PROSPERER et au-delà de la fin de PROSPERER</p>	<p>difficiles et complexes dues à des visions et priorisations divergentes entre dirigeants successifs au sein de ces chambres consulaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modalités d'intervention respectives (vision, méthode, principe, procédures, etc.) des acteurs hétéroclites, parfois non complémentaires: Difficile conciliation des attentes de chaque partenaire; - Moyens matériels limités et capacités techniques limitées pour certaines chambres. Les 24 Chambres éparpillées sur tout le territoire ne disposent pas des mêmes autonomies financières du fait de leurs antériorités institutionnelles et historiques. Volume des patrimoines trop différenciés. Les anciennes chambres implantées au cœur des ex-Chefs-Lieux de Province ont hérité beaucoup de l'histoire et disposent nettement d'un patrimoine significativement important leur permettant d'avoir une certaine autonomie aussi bien sur le plan institutionnel que financier. Leurs jeunes âges ont eu raison des nouvelles chambres récemment créées (limitées) - Capacité d'investissement et d'auto-prise en charge limitée (surface financière limitée très réduite etc.) pour certaines chambres;

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
	<i>TRESORERIE " (cas Haute Matsiatra)</i> <i>- Réalisation d'un plan d'action commune dans le cadre de la pérennisation des acquis, transfert des avoirs et des savoirs (PATAS)</i>				- Prix des services conçus et mis à disposition par les CCI non accessibles par les MER généralement non solvables;
Dispositifs d'appui à la commercialisation (DAC) et les Agents commerciaux	Dispositif de développement/conception et de délivrance de services commerciaux auprès des MER/PER, des OP et des couples OP/OM (identification et prospection marché/opérateurs de marché, accompagnement commercial et formation, suivi et mise en relation, etc.)	a) Intermediation commerciale et mise en relation commerciale b) prospection de marchés et d'opérateurs de marché c) accompagnement et suivi des MER/PER, des OP et des couples OP/OM sur le plan commercial (identification marché, établissement et mise en œuvre plan d'affaires et plans de mise à niveau des couples OP/OM, etc.) d) Analyse des marchés et simulation des paramètres financiers et économiques à toutes les échelles (locale, nationale et internationale, etc.) e)- Formation en techniques commerciales (vente, force de vente, négociation commerciale, etc.)	- Capacité institutionnelle et technique du DAC à maintenir et à développer (le dispositif de développement/conception et de délivrance de services commerciaux auprès des MER/PER, des OP et des couples OP/OM : identification et prospection marché/opérateurs de marché, accompagnement commercial et formation, suivi et mise en relation, etc.) ; - capacité d'auto-prise en charge financière à développer en se basant : * sur les opportunités environnantes (existence de projet d'envergure impliquant dans le micro-entrepreneuriat et le développement des CDV/filières tels que DEFIS, FORMAPROD, CASEF, etc.) ; * sur les conclusions de l'étude en cours relative à l'inventaire et la création d'un cadre réglementaire habilitant les chambres consulaires, les unités de type PCAF et DAC à effectuer des prélèvements non fiscaux ;	- Plan de renforcement de capacité établis et mis en œuvre avec l'appui de PROSPERER sur des thèmes-clés directement valorisables pour le désengagement de PROSPERER - Concertation et négociation en vue d'une planification d'une feuille de route intégrale décrivant le plan d'action de pérennisation du mécanisme d'appui et de partenariat pendant le désengagement de PROSPERER et au-delà de la fin de PROSPERER	- La pérennité des services fournis par les Agents commerciaux (AC) et le dispositif DAC est fortement tributaire de l'autonomie de ces derniers (CCI pour les AC et FCCIM pour le DAC) sur le plan financier. Un moyen de vraiment institutionnaliser le mécanisme d'appui des AC et du DAC ou d'héberger institutionnellement ces structures et de bien positionner leurs rôles/services sur une base marchande au sein du mécanisme permettront de contourner certaines difficultés. - Moyens matériels limités; Capacités techniques et entrepreneuriales limitées pour beaucoup de cas de GUMS; - Capacité d'investissement et d'auto-prise en charge encore limitée pour la DAC - Les Agents commerciaux et le dispositif DAC sont théoriquement hébergés par les CCI régionales et la FCCIM. La non solvabilité globale des filières et des cibles des services de ces

Dénomination	Domaine de compétences/Mandat	Savoirs et compétences pertinents à transférer / transférés (Gestion des savoirs)	Rôles attendus dans la pérennisation des acquis	Renforcement de capacités à planifier pour pouvoir assurer la pérennisation des acquis	Contraintes à lever dans le processus de transfert pour la pérennisation
					agents au sein des filières ne permettent pas clairement de couvrir ne serait-ce que les frais de fonctionnement de ces agents et du dispositif DAC.
Catégorie 3 : SERVICES FINANCIERS					
IMF	Conception, délivrance et mise à disposition de services et produits financiers accessibles aux MER/PER, aux OP et aux couples OP/OM	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanisme d'appui des bénéficiaires (MER/PER, OP et Couples OP/OM) - Mise à disposition des services et produits spécifiques aux bénéficiaires typologiquement identiques aux MER/PER, OP et Couples OP/OM (crédit, formation en éducation financière, etc.) 	Continuité et durabilité des services d'appui aux MER/PER et aux OP développés durant le partenariat avec PROSPERER		
Catégorie 3 : INFORMATIONS/COMMUNICATIONS					
Médias/unités/structures publiques et/ou privées de communication (radio et TV, etc.)	Conception, diffusion et communication d'informations/d'expériences avec ou sans sensibilisation	Techniques médiatiques et de communication spécifiques à la communication sur et autour de la promotion des CDV/filières et du micro-entrepreneuriat	- Prise en main et continuité des activités par le partenaire	- Concertation et négociation en vue d'une planification d'une feuille de route intégrale décrivant le plan d'action de pérennisation du mécanisme d'appui et de partenariat pendant le désengagement de PROSPERER et au-delà de la fin de PROSPERER	

Annexe 3 – Situation de mise en œuvre des recommandations de la mission de supervision en juillet 2019

A- Recommandations techniques

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
1. 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	Dès août 2019 pour mise en œuvre en 2020 et 2021	SUIVIE	<p>1. Septembre 2019: Révision du PTBA 2019 par rapport au maximum trois filières prioritaires par région réalisé en 2019 avec formulation du draft PTBA 2020 et 2021</p> <p>2. Décembre 2019: PTBA 2020 définitif avec effectif filières révisé établi et envoyé pour ANO FIDA</p> <p>3. Janvier 2020: PTBA 2020 définitif ayant reçu l'ANO officiel du FIDA</p> <p>4. Actions de consolidation et pérennisation des acquis inscrites dans les documents PTBA établis (révisé et drafts): actions liées aux infrastructures et équipements, couplage OP/OM, structurations, accès aux innovations technologiques et IMF</p>	<p>Exemples:</p> <p>Pour Analamanga: Fruits et légumes (Fruit de la passion, haricot vert), Apiculture</p> <p>Pour Boeny: maïs, black-eyes et les fruits transformés</p> <p>Pour Bongolava: Maïs - Baie rose - Arachide</p> <p>Pour Haute Matsiatra: Huile essentielles - lait - poisson</p> <p>Pour Itasy: filières agricoles à fort valeur ajoutée, à savoir le café arabica, la tomate/transformation et le maïs</p> <p>Pour Analanjirofo: Girofle, Maïs et Litchi, appui dégressif CUMA, Pêche, Vanille, Vannerie, Fruit de la passion</p> <p>Pour Sofia: apiculture, maïs, vannerie</p> <p>Autres filières prioritaires : Bambou (protection de l'environnement, économie), Patate Douce à Chair Orange (nutrition, économie)</p>
2. Recentrer les priorités des GUMS sur les OP, les liens des MER et OP avec les IMF et l'accès à l'innovation	Aug-19	SUIVIE ET EN CONTINUE	<p>1. Les TDR des GUMS ont été révisés par rapport aux nouvelles directives de la dernière mission de supervision (recentrage par rapport aux OP, accès aux services des IMF, etc.).</p> <p>2. Toutes les EPR sont actuellement dotées de GUMS opérationnels.</p> <p>2. Les TDR et les Plans Détaillés des Activités (PDA) des GUMS tiennent compte de ce principe d'intervention (focalisation des actions sur la consolidation des OP, les IMF et l'innovation technologique au service des MER/PER, des OP et des Couples OP/OM)</p> <p>Les actions sont entamées et suivies</p>	<p>Pour Analamanga: Avant Juillet 2019, le volume des activités se portant sur les OP, les liens des MER et OP avec les IMF et l'accès à l'innovation représentait 14,05 % du budget inscrit dans les PDA des GUMS, depuis Juillet 2019 celui-ci représente 17,42 % . Le recentrage des GUMS sur les OP concerne la structuration, la légalisation et le renforcement des OP (MER bénéficiaires des matériels via FFCEP)</p> <p>Pour Boeny: Après recentrage des activités des GUMS, les investissements des paysans (MER) se focalisent sur l'acquisition des matériels innovants (FFCEP). Les apports bénéficiaires seront assurés à travers les appuis à l'accès aux Financement Ruraux.</p> <p>Exemple Bongolava: Coopérative MANOVOSOA mis en relation avec VOLAMAHASOA pour l'acquisition d'un minitracteur à travers FFCEP, Coopérative EZAKA mis en relation avec PAMF Analavory pour l'acquisition d'un motoculteur à travers FFCEP, Coopérative MITSINJO mis avec PAMF Analavory pour l'acquisition d'un motoculteur à travers le FFCEP</p> <p>Illustration HM: 5 OP distillatrices d'Huiles Essentielles bénéficient chacune d'un alambic et ayant recouru à l'IMF VOLAMAHASOA pour le paiement de leurs apports de 50 % dans le cadre du FFCEP</p> <p>Exemple Itasy: L'ONG MAMIRATRA (GUMS) travaille en partenariat avec SOCODEVI une structure canadienne (une interface du Projet CASEF/MAEP/Banque Mondiale dans le</p>

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
				<p>cadre des appuis aux producteurs ruraux . Leur collaboration se situe sur les appuis des OP de la filière maïs. Plus particulièrement, les CE ont bénéficié de mise à niveau spécifique de la part de ce partenaire stratégique sur le logiciel performcoop, le plan stratégique de l'organisation et l'agroécologie. Dans le cadre de la collaboration avec PROSPERER et SOCODEVI, des appuis pour l'accès des OP et MER à des innovations techniques et technologiques font partie des missions du GUMS.</p> <p>Exemple Analanjirofo: Depuis Août 2019, tous les appuis sont centrés sur les coopératives: acquisition des équipements innovants par FFCP (Alambic moderne de la coopérative TAFARAY) via IMF, financement de la Coopérative TSINJO pour la campagne de Litchi 2019 par PAMF, orientation des MER membres de GVEC à l'accès de crédit auprès de l'IMF, 150 MER prévues être bénéficiaires de crédit auprès des IMF en 2020, appui au GUMS à la professionnalisation des OP à partir de la collaboration avec la DRICA (formalisation coopérative, redynamisation et suivi des coopératives)</p> <p>Exemple Atsinanana: Intensification des séances de sensibilisation et mobilisation des MER et GVEC pour l'adhésion aux IMF et d'accès à l'innovation (FFCP et CDDT)</p> <p>Illustration Vatovavy Fitovinany: mise en relation des OP avec les OM à 40% d'activités, structuration en coopérative, accès à l'innovation technologique à 20% d'activités du PDA des GUMS</p>
3. 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	Second semestre 2019	EN COURS	<p>1. La collaboration avec NCBA-CLUSA pour concrétiser cette recommandation a été initiée dès août 2019 (TDR + projet de convention établi par PROSPERER et envoyés à NCBA-CLUSA). Mais ce projet de collaboration (PROSPERER-NCBA-CLUSA Madagascar) n'a pas clairement abouti suite à des difficultés au niveau de NCBA-CLUSA. Aucun résultat concret n'a été enregistré en 2019.</p> <p>2. Cependant, afin de concrétiser cette recommandation, une alternative a été prise par PROSPERER dès la confirmation de la retraction de NCBA-CLUSA (fin novembre). Ils'agit d'une nouvelle collaboration en cours de mise en oeuvre depuis octobre 2019 avec la Coopération Allemande GIZ à Madagascar, FORMAPROD et DEFIS. Cette collaboration vise à promouvoir le concept FBS (Farmer Business School) et le concept CBS (Cooperative Business School). C'est un un pack d'appuis et de compétences mis à disposition des MER et des OP en vue de leur promotion entrepreneuriale (professionnalisation, autonomisation). Ce qui intéresse le plus PROSPERER est le CBS,</p>	<p>* Il s'agira d'une grande convention quadripartite entre PROSPERER - GIZ - FORMAPROD et DEFIS sur la mise à profit de ces 2 concepts. Le but étant également de préserver une certaine harmonie dans l'approche et l'intervention adoptées par les projets FIDA.</p> <p>* Le caractère multipartite du projet est fondé sur la mise en commun et en pratique d'une seule méthodologie en termes de concept, d'approche et d'opérationnalisation sur terrain. La convention trouve surtout sa justification sur l'engagement de chaque partenaire (PROSPERER, FORMAPROD, DEFIS et GIZ) à accepter la mise à l'échelle des 2 approches dans le respect strict des directives conceptuelles y afférentes. Chaque partenaire étant traité au même rang et se prévalant des mêmes prérogatives collaboratives.</p>

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
			qui vise le développement et la promotion institutionnelle et entrepreneuriale des AGB/OP. Cette option semble être la plus à même de répondre à cette recommandation. Actuellement, les conventions de collaboration ont été définitivement établies. Il s'agit d'une convention cadre quadripartite (PROSPERER, GIZ, FORMAPROD, DEFIS) et de deux conventions spécifiques quadripartite (PROSPERER, GIZ, FORMAPROD, DEFIS) régissant la collaboration sur le FBS et sur le CBS. Ces trois (03) conventions ont toutes obtenu l'ANO du FIDA et sont fin prêtes pour la mise en oeuvre opérationnelle. La séance de signature se fera la semaine du 14-septembre-20.	
4. Réorienter les mécanismes CDDT et FFCP pour faire des CDDT des références qui resteront accessibles aux MERS souhaitant rejoindre les couples OP/OM même après l'achèvement du Programme	Continue	SUIVIE EN PARTIE	. Des actions concrètes au niveau régional . Planifié au 2ème trimestre 2020 dans le PTBA 2020 mais repoussé au gré de la disponibilité post-covid pour être replanifié au 4è trimestre 2020.	Cette initiative sera menée conjointement entre le SSAE et le SMF de PROSPERER . Pour Boeny : Après opérationnalisation du dispositif CDDT et FFCP, les produits des MERS adoptants deviennent plus compétitifs et seront priorités par les OM pendant la campagne de collecte/achat. Le couple CDDT et FFCP devient ainsi un mécanisme incontournable permettant aux MERS de rejoindre le couplage par l'amélioration de la compétitivité de leurs produits . Exemple HM : Même après le retrait d'appui sur la filière vannerie, le CDDT artisanat à Fianarantsoa (géré par la PCAF Artisanat), de référence reste encore fonctionnel et sa pérennisation est quasiment assurée. Le Centre développe aussi le côté commercialisation des produits artisanaux en devenant un OM des OP des artisans Pour Analamanga : Les matériels innovants pouvant faire l'objet de CDDT de référence sont déjà définis à travers les couples OP/OM des filières miel (extracteur, ruche améliorée....), haricot vert (voile de précocité, motopompe solaire) et légumes (motopompe à pédal). Ces matériels innovants sont généralement recommandés par les OM pour permettre aux MER/OP de répondre aux exigences de qualité du marché. Le mécanisme couple CDDT/FCCP est en cours de gestation au niveau de la coopérative SEAMAMA (GUMS) qui se fera en concertation avec les OM qui pourront apprécier les tendances des marchés dans le contexte du Covid 19 et des dispositifs de la reprise des activités économiques: en effet les actions de mobilisation des MER potentiellement intéressés au couple OP/OM doivent émaner des OM. L'utilisation des CDDT au niveau des districts priorisera la promotion des matériels innovants qui répondent aux exigences des couples OP/OM.

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
				<p>. Exemple Bongolava: Dans le cadre du développement durable de la filière baie rose, des sites ont été identifiés pour avoir fait l'objet des essais multiloceaux tels que comparaison de fertilisation en corrélation avec la qualité et la productivité, pour servir de site de référence en vue de la promotion des produits de traitement biologique, pour servir de site de référence en vue de la promotion des engrais biologiques lombricompost. Ce sont des sites permanents et resteront toujours opérationnels même après l'achèvement du Programme grâce à l'implication des deux structures faitières (TSABROSE et UCBRT) et du PCAF baie rose.</p> <p>. Exemple Atsinanana: mise en place et renforcement des vitrine de cultures de maïs et de fruit, utilisation de labour mécanisé sur le maïs pour le renforcement des démonstrations d'utilisation de nouvelles technologies et de matériels performants des OP en lien avec les OM</p>
5. 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	2020	EN COURS	<p>Avec l'accompagnement du Programme PROSPERER, la FCCIM a prévu et a planifié cette activité dans son PTBA 2020. Une partie de l'activité étant déjà exécutée (inventaire des dispositions légales relatives aux CCI et FCCIM).</p> <p>Une autre action complémentaire sera menée par la FCCIM pour les questions relatives aux autres entités (PCAF, CM, CA, etc.).</p> <p>Le processus de recrutement d'un expert juriste est dans sa phase de finalisation. Ce consultant effectuera les actions nécessaires en plus des existants.</p>	
6. Articuler le renforcement des OP avec la SNDCoop	2020 et 2021	EN COURS	<p>Sur la Collaboration PROSPERER-GIZ - FORMAPROD - DEFIS: toutes les activités s'y rapportant sont et seront alignées à la SNDCoop</p> <p>Sur la Collaboration MAEP/PROSPERER - MICA/ODOF: l'objet du partenariat PROSPERER - MICA/ODOF visant la professionnalisation et l'autonomisation des AGB/OP ainsi que l'industrialisation rurale et des coopératives de transformation tiendra compte des lignes directrices de la SNDCoop.</p>	

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
7. 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	Mar-20	EN COURS	<p>*Cette recommandation sera travaillée et concrétisée ensemble entre PROSPERER et FCCIM/CCI du fait de sa nature qui est plutôt associée à la ligne de mission de base de la FCCIM . La réflexion a déjà été conjointement initiée dès 2019 avec FCCIM. Il sera effectivement développé et mis en œuvre en 2020. Le PTBA 2020 de la FCCIM comporte déjà cette ligne d'action.</p> <p>* Action déjà entamée par l'équipe de la FCCIM qui dispose de la compétence en la matière. La Direction Générale de la FCCIM dispose de la compétence spécifique en matière de LABEL et QUALITE. Des actions sont déjà en cours d'exécution à ce sujet.</p> <p>* Sinon, un Expert en la matière , notamment BIO complètera les dispositions déjà prises et les actions déjà entamées par la FCCIM. Le recrutement de ce consultant est actuellement dans sa phase de finalisation.</p> <p><u>Disposition à prendre:</u> travail de concert avec les autres projets FIDA pour marquer l'efficacité du fonds.</p>	
8. 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	Aug-19	SUIVIE	<p>Des réunions de travail ont été réalisées avec la Direction Générale de chacune des 3 IMF partenaires du Programme pour partager les recommandations de la mission de supervision, et pour expliquer et discuter les modalités opérationnelles à suivre.</p> <p>Faisant suite à l'ANO du FIDA, un avenant portant sur la révision de la durée du protocole de collaboration et sur la révision des objectifs 2020 - 2021 des IMF partenaires a été finalisé et signé par toutes les parties prenantes (CNFI, PROSPERER, et IMF)</p>	
9. 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	Aug-19	SUIVIE	<p>Le Collège de Gouvernance des instruments financiers du Programme PROSPERER a décidé de procéder (i) au transfert des ressources de la facilité de partage des risques (FPR) dans la FIR , et (ii) à la clôture du compte bancaire FPR.</p> <p>Faisant suite à ces décisions du Collège de Gouvernance, deux Comités d'Investissement ont été déjà réalisés pour allouer du fonds FIR</p>	

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
10. 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	Aug-19	SUIVIE ET EN CONTINUE	<p>Réalisation d'une réunion de travail avec les cadres régionaux PROSPERER au niveau national puis avec les CE/GUMS au niveau régional pour partager et expliquer les modalités opérationnelles de la mise en œuvre des recommandations de la mission de supervision 2019.</p> <p>Réalisation d'une mission de suivi conjointe PROSPERER/CNFI/MAEP pour apprécier la compréhension des modalités opérationnelles de la mise en œuvre des recommandations de la mission de supervision 2019 par les parties prenantes au niveau régional.</p> <p>Le Programme a focalisé ses efforts sur la mise en relation des MER appuyées avec les IMF partenaires.</p> <p>Le Programme a décidé d'arrêter définitivement la mise en place de GVEC et limiter ses interventions sur la mise en œuvre des activités visant la pérennisation des acquis, et l'autonomisation des principaux partenaires en charge de la mise en place des GVEC.</p>	<p>Les GUMS/OPR partenaires pourront continuer à valoriser leur savoir-faire acquis autour du modèle GVEC au travers de prestations facturées aux MER et à des intervenants autres que PROSPERER, et se lier au Réseau des Promoteurs des Groupes d'Epargne à Madagascar (RPGEM).</p> <p>Exemple Analamanga: Depuis aout 2019: seule la coopérative SEAMAMA en tant que GUMS a pris le relai sur les activités de promotion des GVEC, en guise de transfert de savoirs aux acteurs de GVEC, des renforcements de capacité ont favorisé le processus de pérennisation des activités de promotion des GVEC : renforcement de capacité des CE, partage d'expériences avec la coopérative Tsabrose Ankadinondry notamment sur le système de service payant au niveau des membres des GVEC, formation des agents villageois, formation des membres des GVEC en éducation financière.</p> <p>Les résultats de cette phase désengagement sont significatifs: un GVEC a été déjà mis en place par la coopérative SEAMAMA et certains GVEC ont procédé à l'ouverture d'un compte auprès des IMF, la coopérative SEAMAMA intégrera le Réseau des Promoteurs des Groupes d'Epargne de Madagascar (RPGEM). Des négociations sont en cours entre la coopérative SEAMAMA et les IMF sur les possibilités de prise en charge des coûts de déplacement et indemnités des CE par les IMF sur les activités d'identification, de sensibilisation et de mise en relation des MER/OP avec les IMF.</p> <p>Exemple HM: accompagnement et suivi des GVEC par le GUMS, adhésion des membres du GVEC aux IMF par les GUMS, sans l'appui du programme</p> <p>Exemple Itasy: Un réseau d'agents villageois en lien avec l'ONG MAMIRATRA a été formé pour une possibilité d'accompagnement de proximité. Ce partenaire est déjà affilié au réseau RPGEM en tant que promoteur de GVEC en envisageant déjà la collaboration avec FORMAPROD.</p>
11. 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)	Dec-19	EN COURS	<p>1. Activités programmées dans le PTBA 2020 des coordinations régionales</p> <p>2. Activités de sécurisation et de transfert des infrastructures financées par PROSPERER pour la mise en œuvre de l'arrêté inter- ministériel 11.241/2018 notamment les signatures des conventions types et des cahiers des charges en cours de lancement après réunion avec la DAJC MAEP: fixation des calendriers de descente auprès des régions - préparation des réunions de lancement (liste des participants au niveau régional</p>	<p>Contraintes liées à l'effectif du staff de la DAJC MAEP (pour assurer toutes les coordinations du Programme) et lié à la restriction au déplacement</p>

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
			- lettre d'invitation à faire signer par les DRAEP et établissement des conventions types et cahiers de charges	
12. Choisir et planifier les actions prioritaires pour opérationnaliser, rentabiliser et viabiliser les investissements sur les infrastructures	Dec-19	SUIVIE EN PARTIE	<p>1. Faisant partie des axes de collaboration PROSPERER - GIZ - FORMAPROD - DEFIS en 2020 (sur la partie professionnalisation AGB/OP) cette activité/recommandation figurait déjà dans la liste des points de négociation discutés dès fin novembre 2019. Elle est donc en continu pour se poursuivre et se finaliser en 2020-2021.</p> <p>2. La collaboration PROSPERER/MAEP - MICA/ODOF en cours de planification et de concrétisation permettra de répondre également en partie (en parallèle) à cette attente notamment l'opérationnalisation des infrastructures de transformation Deadline: Fin 2020</p> <p>3. Mise en place et l'utilisation du Comité Inter-Minitériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures (CISCI- structure pérenne) national et régional financées par PROSPERER pour le suivi des infrastructures et l'audit technique des infrastructures. Les recommandations émises par les CISCI constituent ds orientations et des résolutions tendant vers l'opérationnalisation, la rentabilisation et la viabilisation des infrastructures en veilleuse: identification de nouveaux bénéficiaires par AMI, possibilité de reconversion, réaménagement organisationnel, opportunités à saisir,etc</p> <p>4. Réorientation sur l'utilisation des infrastructures existantes: Analamanga (face au COVID19), Atsinanana (Hangar de litchi utilisé pour d'autres fruits ou produits vivrières en périodes hors saison)</p> <p>5. Acquisition des matériels complémentaires pour opérationnaliser les infrastructures et pour renforcer leur utilisation: matériels pour la transformation des fruits, matériel de pesage, matériel de traitement post-récolte</p>	<p>Cas Analamanga: mise en place et l'utilisation du Comité Inter-Minitériel de Suivi et Contrôle des Infrastructures (CISCI- structure pérenne) financées par PROSPERER pour le suivi des infrastructures et l'audit technique des infrastructures. Les recommandations émises par le CISCI constituent ds orientations et des résolutions tendant vers l'opérationnalisation, la rentabilisation et la viabilisation des infrastructures en veilleuse: identification de nouveaux bénéficiaires par AMI, possibilité de reconversion, réaménagement organisationnel, opportunités à saisir,etc. Il est à noter qu'au vu des perturbations des chaînes d'approvisionnement et de commercialisation des produits agricole, d'élevage et de pêche générées par le Covid 19, des actions post Covid 19 ont été planifiées pour certaines infrastructures non opérationnelles ou en veilleuse pour favoriser l'accès au marché de ces produits: ce sont les cas du CAPAG Ambohidratrimo, du central d'approvisionnement de traitement et de stockage des produits agricole Ambohijanaka et du magasin de stockage Antaninandro, ces 3 infrastructures seront à réhabiliter en partie pour la restructuration de la chaîne d'approvisionnement ds produits agricoles. Pour le CAPAG et le CATS, ils seront dotées de réfrigérateur et de matériel de froid : l'objectif est de faciliter l'accès au marché ds produits des MER/AGB OP et du cluster en fruits et légumes, la CCIA les appuiera à travers le service aux entreprises (mise en relation via bazar mada, offres et demandes reçues des opérateurs de marchés, multicast.....etc).</p> <p>Cas Bongolava: Mise en place et opérationnalisation des COGE, Sécurisation foncière, Evaluation de l'opérationnalisation des infrastructures par CRISCI</p>
13. Suivre l'évolution des MER initialement vulnérables vers les autres catégories	Oct-19	EN COURS	<p>En attente de l'étude la typologie des MER réalisée par la composante 1 qui est en cours d'exécution par le consultant</p> <p>Deadline: Fin 2020</p>	<p>. Chantier en cours d'exécution au niveau des régions par le consultant notifié au niveau national</p> <p>. Après typologie des MER == > Typologie des OP == > Typologie des couples OP/OM</p>

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
14. Intégrer le suivi des femmes chefs de ménage au niveau du SSE du Programme	Sep-19	SUIVIE	1. Appliqué lors de la révision des outils utilisés par le Programme durant le regroupement Pool RSE Définition: femmes célibataires - divorcées gérantes des entreprises 2. Indicateur intégré dans le cadre de mesure des effets et impacts du Programme	
15. Transfert de la Maîtrise d'Ouvrage: Renforcer le transfert progressif de la maîtrise d'ouvrage des appuis de PROSPERER aux couples OP/OM	Dec-20	SUIVIE ET EN CONTINUE	. Etape 1: Processus de transfert aux partenaires en cours (CCI, IMF), qui vont assurer de nouveau le transfert aux couples OP/OM. Il s'agit plutôt d'un transfert de « savoirs » (méthodologie, technique, etc.) Chaque couple OP/OM possèdera des PMN pluriannuels, chaque filière possède un PPAF qui seront les principales sources des appuis dispensés (Précision: région?, transférés, transférants, acquis?) . Etape 2: Les transférants (CCI, PCAF, TT, etc.) enclencheront et conduiront le transfert définitif aux Couples OP/OM. Il s'agit ici d'un transfert de la maîtrise d'ouvrage (commande et paiement des services, etc.)	
16. 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.	Oct-19	EN COURS	1. Intégration du marchés dans le PPM du PTBA 2020 pour un montant de 150 000 000 MGA 2. Convention avec PROCASUR sur " Appui à l'amélioration du pilotage de la stratégie de gestion des savoirs du Programme PROSPERER " en cours d'envoi DANO, durée de prestation: 88 H/J à partir du mois d'Octobre 2020 jusqu'au Juin 2020 Deadline: Notification du PROCASUR Fin Octobre 2020	. Après non objection du FIDA du 10 décembre 2019, une discussion est engagée avec PROCASUR pour élaborer et mettre en œuvre le plan de capitalisation PROSPERER. . Le marché est infructueux en 2019 après plusieurs relance . Contrainte majeure: contexte lié à la pandémie COVID19 (vol international, déplacement vers les régions)
17. Diligenter l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication spécifique afin de renforcer les synergies et l'implication des acteurs dans la consolidation et la pérennisation des acquis	Oct-19	SUIVIE EN PARTIE	1. Conception d'une stratégie et du plan de communication PROSPERER Exit (validé et disponible Avril 2020), réalisé par RATEFIARIVONY Romuld notifié en 2019 2. Convention avec un consultant pour accompagner le Programme à exécuter le plan établi en cours de signature pour une durée de 15 mois. Deadline: Notification du consultant Fin Septembre 2020 3. Implication des DCSI du MAEP et du MEDD dans les activités de communication liées aux filières promues par le Programme	. Collaboration effective avec la DCSI MAEP . Attente ANO pour la collaboration avec la DCSI MEDD

RECOMMANDATIONS ENGAGEMENTS	DEADLINE	ETAT	ACTIONS ENTREPRISES	OBSERVATIONS
18. Transférer progressivement les BDD et les outils S&E aux partenaires clés (MAEP, CCI, GUMS, PCAF...)	Décembre 2019, en continu	SUIVIE ET EN CONTINUE	<p>1. Etape 1: Tous les ateliers d'information et de partage de la BD PROSPERER au niveau des 09 régions d'intervention du Programme (Fin 2019 et premier trimestre 2020) pour collecter les besoins d'informations par type de partenaires.</p> <p>2. Etape 2: Premier atelier de transfert des savoirs pour Analanjirofo et Atsinanana, aboutissant à des plans d'exploitation des outils</p> <p>3. Mise en ligne de l'entrepôt BD PROSPERER auprès d'un serveur commun avec le site web</p> <p>4. Transfert de la mise à jour et de l'utilisation de la BD OM au niveau de la FCCIM</p>	Activité très touchée par la mesure d'urgence sanitaire (interdiction de sortie de la région Analamanga - interdiction de faire la réunion de présentation pour plus de 50 personnes)
19. Mener les enquêtes thématiques nécessaires pour mesurer les effets et impacts du programme	Dec-19	EN COURS	<p>. Envoi auprès du FIDA des TDR sur l'évaluation d'impact pour observations</p> <p>. Réalisation des enquêtes d'évaluation de la production agricole, d'évaluation d'adoption des formations, des CDDT, des infrastructures, des jeunes et des AGB/OP en cours</p> <p>. Implémentation du dispositif d'évaluation d'effets dans le système SE du Programme à travers les partenaires: GUMS et DRAEP</p>	<p>1. Compte tenu du contexte actuel lié à la COVID19</p> <p>2. Compte tenu de la recommandation du FIDA après envoi des TDR pour observations:</p> <p>l'enquête d'évaluation d'effets est associée à l'enquête d'impact. Par conséquent, les TDR seront à reformulés (avec l'appui de la CAPFIDA) et la première procédure est en cours de déclaration "SANS SUITE" auprès de la PRMP MAEP Et CNM.</p>

B- Recommandations sur les aspects fiduciaires

Mesures convenues	Actions Envisagées	Dates convenues	Responsabilités	Situation actuelle	Commentaires / Observations
1. Arrêter les principes, règles et modalités de tracer, valoriser et comptabiliser systématiquement les contributions domestiques.	Recrutement d'un consultant Expert Comptable pour fixer les principes et modalités pour tous les Projets FIDA.	Décembre 2019	CAPFIDA RAF / RSE / RSER	REALISEE	<p>Rapport final du consultant expert-comptable pour l'évaluation des cofinancements nationaux</p> <p>Suites à donner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration et mise à jour du tableau récapitulatif sur l'évaluation des cofinancements nationaux par projet (modèle en pj), à nous partager quand disponible - Adaptation et finalisation des outils par projet (pièces comptables, etc.) - Mise en œuvre : constitution et reconstitution des pièces comptables sur les cofinancements nationaux - Mise à jour des manuels des procédures de chaque projet - Enregistrement sur TOMPRO des cofinancements nationaux

Mesures convenues	Actions Envisagées	Dates convenues	Responsabilités	Situation actuelle	Commentaires / Observations
2. Renforcer la CAPFIDA en impliquant les services en charge de l'audit interne au sein du Ministère.	Réunion de travail avec CPOR MAEP pour la mise en place du système.	Décembre 2019	MAEP / FIDA	REALISEE	Réunion prévue au 10.09.2019. Première mission d'audit inopiné réalisée en novembre 2019 à Antsohiy auprès de l'EPR Sofia.
3. Elaborer une note de service pour instruire et indiquer au personnel de terrain les modalités de validation et de transmission à la comptabilité des PV de réception ou fiches d'émargement signés par le bénéficiaire et certifiés par au moins trois parties prenantes.	Emission Note de service pour renforcer la directive déjà transmise.	Immédiat	EPN / EPR	REALISEE	Rappel des procédures à toute l'équipe ddu Programme lors du regroupement à Mahajanga en août 2019. Note de service signée.
4. Améliorer les inventaires conformément aux directives du manuel des procédures (information sur l'état physique des biens, consolider les inventaires des biens du projet et des biens mis à disposition des partenaires et bénéficiaires).	Faire inventaire des immobilisations mises à la disposition des partenaires avant la fin du mois de septembre 2019. Cas EPR Itasy.	Immédiat	EPR / EPN / RAF	REALISEE	Réalisé en fin septembre 2019 selon le planning fixé durant mission de supervision interne auprès de l'EPR Itasy en août 2019.
5. 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.	Révision de la partie passation de marchés du manuel des procédures.	Septembre 2019	EPN	EN COURS	. Draft du manuel à jour selon les recommandations de l'Expert en passation de marchés accrédité par le FIDA. . DANO à envoyer auprès FIDA (en attente recrutement RPM). . Large diffusion après approbation FIDA accompagné des notes de service.
6. Organiser le contrôle a posteriori par la CNM des contrats passés au niveau national et régional.	Négociation avec le PRMP Régionale pour la nomination d'un membre de la CAO affecté au suivi permanent des dossiers de PPM au niveau de chaque Coordination.	Septembre 2019	EPN	REALISEE	. Convention entre la CAPFIDA et le CNM signée. . Réunion entre les Coordonnateurs des Programmes FIDA et CNM réalisée début 2020. . Suite à donner : formation sur l'approche de CONTRÔLE INTERNE des CRM par CNM au niveau des régions d'intervention du Programme
7. Former et encadrer les assistants administratifs en charge des passations de marchés dans les EPIR.	3 Vagues de formation prévue pour 2019. - Exploitation Outils et Tableau de Bord - RAF - Formation sur le Manuel simplifié - RPM/RAF - Formation sur les Marchés Publics - CNM	Octobre 2019	EPN	REALISEE	. Formation sur la méthodologie de travail et utilisation des outils de travail en Passation des marchés réalisée en juillet 2019. . Formation sur les procédures nationales et manuel révisé à organiser en octobre et novembre 2019.

Mesures convenues	Actions Envisagées	Dates convenues	Responsabilités	Situation actuelle	Commentaires / Observations
8. Soumettre pour avis de non objection les conventions par entente directe après groupement.	Regroupement des DANO pour entente directe.	Immédiat et En continu	EPN / EPIR / EPR	REALISEE	. Recommandation notée et mise en œuvre effectif . ANO groupées par nature et par vocation de base, calendrier d'envoi fixé (17 février 2020 pour la première vague et 31 mars 2020 pour la deuxième vague, aucune dérogation).



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 5 : Planification et organisation de la mission

Termes de référence

I. Objectifs et mandat de la mission

1. La mission sera la dernière mission de supervision du projet avant son achèvement en décembre 2021. 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. A quelques mois de l'achèvement, la mission vérifiera l'existence des informations requises pour la préparation du rapport d'achèvement de PROSPERER par le Gouvernement de Malgache concertation avec le FIDA. Elle devra aussi apprécier les mesures prises pour faciliter le désengagement progressif de PROSPERER.
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:
4. **Ibrahima 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.
5. **Lazare Hoton, Expert CFIA de la FAO**. Il sera en charge de la coordination technique de la mission, de l'analyse des perspectives d'atteinte des objectifs de développement du projet et surtout des perspectives de durabilité des acquis du projet. Il fera le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision en 2019 et finalisera 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. Par ailleurs, il sera également 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. 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.
6. **Claude RALIJAONA, consultant agronome**, sera 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 outre, en collaboration avec les membres de la mission, il sera en charge d'apprécier l'amélioration de la productivité agricole, les mesures prises par le projet et le résultat obtenus en termes de renforcement du capital humain et social, et d'autonomisation des bénéficiaires.
7. **Fabien RANDRIAMBOLOLONA, 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 différentes approches et outils développés par le projet.

8. **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.

9. **Tantely RANDRIANASOLO, Responsable suivi & évaluation et gestion des savoirs** au sein de la CAPFIDA. Elle 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. Elle 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) et formulera des recommandations clés dans ce sens. En collaboration avec les membres de la mission, elle identifiera les innovations à dupliquer et à mettre à l'échelle. En outre, elle sera en charge d'apprécier le système de suivi-évaluation du projet afin de préparer l'achèvement du projet, particulièrement (i) son niveau d'exploitation et l'évaluation des indicateurs ; (ii) le système en place de suivi en panel de MER appuyées jusqu'à l'achèvement du projet; (iii) 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 portée, la pertinence et la programmation des diverses enquêtes (effets, impacts, achèvement) jusqu'à l'achèvement.

10. **Hery RAHAINGO, Contrôleur interne CAPFIDA**. Il appuiera le Consultant en Gestion Financière en faisant le point sur: (i) les systèmes comptables 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).

11. **Holy ANDRIAMIHAJA, Consultante 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 2019 et PTBA 2020), 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.

12. De manière transversale, chaque membre de la mission devra (i) identifier les innovations et bonnes pratiques mises ou 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

13. 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 (virtuelles ou présentiels) avec les partenaires du programme, les différentes structures relais, à tous les niveaux, pour s'assurer de leur engagement dans la pérennisation des services aux MER et des acquis du projet dans son ensemble et identifier les contraintes et solutions pour accroître leur efficacité et pertinence.

14. Les membres de la mission 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.

15. Les membres de la mission seront accompagnés 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

16. 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.

17. 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>).

18. Conformément à la politique du FIDA, les consultants sont tenus de soumettre des rapports 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

19. 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.

- 21 septembre 2020: Présentation virtuelle des réalisations et défis du programme par la coordination de PROSPERER
- 22 – 30 sept : Visite de courtoisie virtuelle du SG - MAEP
Rencontres avec les bénéficiaires, les partenaires et structures relais (Sur terrain et virtuelles)
- 01 octobre : Rencontre avec des partenaires clés, rédaction du rapport
- 02 octobre : Restitution aide-mémoire et discussion notation critères de performance avec l'équipe de PROSPERER et la Direction générale de la FCCI
- 06 octobre : Restitution avec MAEP et les partenaires (après-midi)
- 09 octobre : Date limite de remise du rapport.

Liste des participants aux différentes sessions télématiques

Nom et prénom	Sexe	OP/Coopérative/CCI/ etc.	Fonction	Commune	Région
RATELOLAHY Jean Baptiste	H	COOPERATIVE TAMIA – Filiale Black-eyes	Leader de la Coopérative	Ambatoboeny	Boeny
RAKOTOMALALA Alidert	H	COOPERATIVE TAMIA – Filiale Black-eyes	Secrétaire de la Coopérative	Ambatoboeny	Boeny
RASOARIMALALA	F	COOPERATIVE TAMIA – Filiale Black-eyes	Conseillère de la Coopérative	Ambatoboeny	Boeny
RAKOTOSON	H	COOPERATIVE TAMIA – Filiale Black-eyes	Trésorier de la Coopérative	Ambatoboeny	Boeny
BELAMINA George	H	CCI Atsinanana	Directeur Général	Toamasina I	Atsinanana
LEVOIZY John Desiré	H	CCI Atsinanana	Agent Commercial	Toamasina I	Atsinanana
Andriambololomanana Benohery Wilson	H	MEDD	Point Focal INBAR MEDD	Antananarivo	
BOTOROA A Solange	F	DREDD	Divison Economique SRDD/DREDD	Toamasina I	Atsinanana
RASOARIVelo Rasoaritiana Judith	F	ONG ANKOAY	Président	Mahanoro	Atsinanana
RAMAMISON Gaspard Jean Herman	H	GUMS ANKOAY	CEG ANKOAY	Mahanoro	Atsinanana
LALAHARITIANA Alliances Givana	F	Coop FAHAZOTOANA	Conseiller	Niarovana Caroline	Atsinanana
RAHANTALALAO Gertrude Vanessa	F	Micro-Entreprise Rurale	Micro-Entreprise Rurale	Niarovana Caroline	Atsinanana
TELOLAHY Jean André	H	Coop FAHAZOTOANA	Membre	Niarovana Caroline	Atsinanana
Lalah RASOALALAO	F	OM MPE_SCRIMAD	Production Manager	Toamasina	Atsinanana
Haja Karmen Ramanitrinony	F	OM MPE_SCRIMAD	Responsable Département Approvisionnement	Toamasina	Atsinanana
MORAVELO Carlos	H	DRAEP V7V	Chef CIRAEP	Ifanadiana	Vatovavy Fitovinany
RAMANANTENASOA Lucienne	H	DRAEP V7V	SRA	Manakara	Vatovavy Fitovinany
RAMILARISON Labé	H	GUMS	CE filière pêche	Manakara	Vatovavy Fitovinany
RANDRIANARISON Lova	H	GUMS	CE filière vanille	Ifanadiana	Vatovavy Fitovinany
ANDRIANTAHIANA Mialitinasoa	F	GUMS	CE filière Vanille	Vohipeno	Vatovavy Fitovinany
MANDROSOLAZA Sonya Lydie	F	GUMS	CE filière vanille	Manakara	Vatovavy Fitovinany
TODIMANA Ronald Herbert	H	DRICA	Directeur	Manakara	Vatovavy Fitovinany
HERINIAINA Helvétius	H	CRV (PCAF)	Membre bureau	Manakara	Vatovavy Fitovinany
MANDEHAMANANA Patrick Barcelo	H	GUMS	CE Apiculture maïs	Mampikony	SOFIA
RASOLOFOHASINA Samain	H	GUMS	CE Bambou	Antsohihy	SOFIA
RAVELONIAINA Alex Enotha	H	GUMS	CE Vannerie/SO	Antsohihy	SOFIA
RAMBELOHARISOA Doxine	F	CCI	Agent Commercial	Antsohihy	SOFIA
ROCHE Arhuste	H	OP FTM	Président OP	Ambohitoka	SOFIA
MOANAZARA Agnès	F	OP FVMTM	Présidente OP	Ampandriakilandy	SOFIA
SAHOLY	F	OP TSARAMANDROSO	Vice-Présidente	Port bergé II	SOFIA
ROBSON	H	OP Anahidrano	Présidente	Port Bergé II	SOFIA
RAVOLOLOHIAINA Marie Angeline	F	Coopérative FIVOARANA	Membre	Arivonimamo I	Itasy
RATOVOSON Jean Michel	H	Coopérative FIVOARANA	Président	Arivonimamo I	Itasy
RATOAVINJANAHARY Lalao Voahirana	F	Coopérative SARIKA	Présidente	Analavory	Itasy
RAVELONJATO Harisendra Nirina	F	Coopérative COAGARI	Trésorière	Arivonimamo I	Itasy
IARINAIVO Bina Lalaina	H	ONG MAMIRATRA	Gestionnaire d'activité	Soavinandriana	Itasy
RASON Harijaona Hoby	F	ONG MAMIRATRA	Assistant Administratif et Comptable	Miarinarivo	Itasy
Guy RATSIMBAZAFY	H	PAMF	Directeur Général		Antananarivo
Hery Lova RANDRIANARIJAONA	H	PAMF	Responsable Infrastructures Réseaux, Correspondant National PROSPERER		Antananarivo
ANDRIAMAROSOLO Romuald	H	VOLA MAHASOA	Directeur National		Antananarivo
Njaranirina RAZAFINIMARO	H	ACEP	Responsable Finance Rurale		Antananarivo

Liste des participants aux différentes sessions télématiques (Suite et fin)

Nom et prénom	Sexe	OP/Coopérative/CCI/ etc.	Fonction	Commune	Région
Emile RAKOTONDRAMANANA	H	ACEP	Consultant Finance Rurale		Antananarivo
RAZAFINDRAKOTO Nivoarizay,	F	CNFI	Chef de Division Coordination Institutionnelle		Antananarivo
RABODOVOLOLONA Hanitra Oliva,	F	MAEP	Chef de Division Finances Rurales		Antananarivo
RANDRIANARISON Lova	H	GUMS KIF	CE		Vatovavy Fitovinany
RAMILARISON Labé	H	GUMS CCI/MIREMBY	CE		Vatovavy Fitovinany
Iony	F	GUMS IFMA	CE		Haute Matsiatra
SOLOFOMAHATRATRA Vicky Vololoniaina	F	GUMS SEAMAMA	Président		Analamanga
RAKOTOARISON Hanitriniyony	F	GUMS SEAMAMA	CE		Analamanga
Bina LALAINA	H	GUMS ONG MAMIRATRA	Gestionnaire des activités		Itasy
MBOLATIANA Jenny Sandroh Nelly	H	GUMS TSABROSE	CE		Bongolava
DERA Gaston	H	GUMS GED	CE		Analanjirifo
Gloria Hevidrazana	H	GUMS CADI	DG/CCI		Boeny
Marie Iusiette	F	GUMS CADI	CE		Boeny
RAVELOSON Guillaume	H	GIE HE	Président	Fianarantsoa	Haute Matsiatra
RAMANDIMBISOA Richard	H	Coop. MEVA PRN	Président	Alakamisy Ambohimaha	Haute Matsiatra
RAKOTOMANGA Zo	H	Coop. MEVA PRN	Président COGE	Alakamisy Ambohimaha	Haute Matsiatra
Ralaivao Michel	H	Coop. FIOMBONANTSOA	Membre de bureau	Andranovorivato	Haute Matsiatra
RAFANOMEZANTSOA Jean Roger	H	GREFTP	PCC	Fianarantsoa	Haute Matsiatra
RAZANAMAMPIONONA Saholimalala	F	CPTC	Gérante	Fianarantsoa	Haute Matsiatra
RAZAFINDRAKOTO Gervais Pierre	H	MEVA PRN	Trésorier	Alakamisy Ambohimaha	Haute Matsiatra
RANDRIANOMANANA Mangalahy	H	DRAEP	Chef de service élevage	Fianarantsoa	Haute Matsiatra
ANDRIAMBOLOLOMANANA Benohery Wilson	H	MEDD	Point focal INBAR	Antananarivo renivohitra	Analamanga
VIRAINA Fidisoa Fabiola	F	DREDD	Résponsable Suivi Evaluation	Fénérive Est	Analanjirifo
RAHARIMALALA Josiane	F	CCI	Directeur Exécutif	Fénérive Est	Analanjirifo
NOELSON Marius	H	GUMS GED	Coordonnateur	Fénérive Est	Analanjirifo
DERA Gaston	H	GUMS GED	Conseiller d'Entreprise Généraliste	Fénérive Est	Analanjirifo
INDRIANTOMBO	H	Coopérative TAFARAY	Président	Mahambo	Analanjirifo
RASOA Celestine	F	Coopérative TAFARAY	Membre	Mahambo	Analanjirifo
EMILIEN	H	Coopérative TAFARAY	Trésorier	Mahambo	Analanjirifo
RANDRIAMAHAROMANANA Anjarasoa	H	MER	Apiculteur	Anjepy	Analamanga
MAMPIONONA RANDRIANARIVO	H	MER	Apiculteur	Sabotsy Manjakavahoaka	Analamanga
RASOANARIMALALA Jeanne	F	Coopérative MIOTISOA	Apiculteur	Anjepy	Analamanga
RASOLOARIMANANA Menjasoa	H	Coopérative KOMAMIA	Apiculteur	Anjepy	Analamanga
RALAISA Emma	F	DRICA	Chef de service Industrie		Analamanga
Hanitra RAHARIMALALA	F	CCIA	Chef de Service Accompagnement aux Entreprises		Analamanga
Maholitiana ANDRIAMANANTENASOA	F	CCIA	Chef de Service Système d'Information		Analamanga
RAZAFINDRANTOANINA Volatiana	F	DRAEP	Directeur Régional		Analamanga
SOLOFOMAHATRATRA Vicky Vololoniaina	F	Coopérative SEAMAMA	Présidente		Analamanga
RAZAFINDRAKOTO Sami	H	Coopérative SEAMAMA	Responsable Technique		Analamanga
ANDRIAMALALA Riva Ando	H	Coopérative SEAMAMA	Conseiller d'Entreprise		Analamanga
MBOLATIANA Jenny Sandroh	H	GUMS -Tsabrose	Coordonnateur	Ankadinondry	Bongolava
RAFALIARISOA Jeanine	F	Union de Coopératives de Baie rose de Tsiroanomandidy	Présidente	Tsiroanomandidy Fihaonana	Bongolava
RAKOTONDRAISOA Jean Baptiste	H	Union de Coopératives de Baie rose de Tsiroanomandidy	Conseiller	Ambararatabe	Bongolava
RASOARIMALALA Martine	F	Coopérative FANEVA – filière Baie Rose	Présidente	Maritampona	Bongolava
RAHERIMALALA Vololoniaina Laurette	F	Jeune de la filière Baie Rose	Jeune	Fierenana	Bongolava



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: 21 septembre au 6 octobre 2020

Date du document: 04/11/2020

Identifiant du projet 1100001401

Numéro du rapport: 5504-MG

Afrique orientale et australe
Département de la gestion des programmes

Appendice 6 – Revue de la Passation de marchés

Evaluation de l'indicateur de performance de la passation de marchés

La mission a évalué la structure de passation de marché du projet, le plan de passation de marchés, la conduite de la passation de marchés, la gestion des contrats, et l'état des archives. La mission a également procédé au contrôle a posteriori de quelques contrats passés durant les exercices 2019 et 2020.

La revue concernait les activités de l'EPN, de l'EPR Boeny et de l'EPR Sofia. Les plans de passation de marchés, les registres de contrats, et 10 contrats passés durant les exercices 2019 et premier semestre 2020 ont fait l'objet de revue par la mission. Suivant les constats observés, la mission a procédé à une clinique en fin de mission à l'ensemble des responsables des projets du portefeuille afin de rehausser davantage la performance du système en place.

La capacité de gestion des responsables s'est améliorée. Toutefois, depuis la démission du RPM, on signale quelques faiblesses en gestion pratique et la nécessité d'un appui et de conseil permanent à l'endroit des EPR.

La mission a noté avec satisfaction la numérisation des archives de passation de marchés des exercices 2019 et 2020, comme recommandée lors de la dernière mission. Le PROSPERER a atteint un niveau de numérisation de 100% pour les deux exercices. L'opération appelle à une continuité, une organisation, et une sécurisation des archives numérisées.

Note globale de la performance : 5- satisfaisante

A- Structures de passation de marchés

Les intervenants en passation de marchés ont reçu (i) une formation en passation de marchés en octobre 2019 sur les procédures nationales et celles du FIDA (ii) une formation sur le nouveau format de PPM en mai 2020 (iii) une formation virtuelle sur les procédures du FIDA en juin/juillet 2020 (iv) une clinique en passation de marchés en septembre 2020, et on note une amélioration des capacités des responsables.

Toutefois, après la démission du RPM en fin 2019, quelques faiblesses de gestion ont été constatées, notamment au niveau des EPR. La mission recommande le recrutement d'un consultant d'appui en passation de marchés pour apporter, un suivi de la mise en œuvre du PPM et une assistance permanente aux assistants administratifs (AA) au niveau des EPR, en adressant les enjeux et les problèmes pratiques quotidiens.

B - Plan de passation de marchés et registre de contrat

La mission a noté une cohérence satisfaisante entre le PTBA et le PPM 2020. Tous les contrats passés figurent dans le PPM non objecté. Le projet a procédé à la mise à jour du PTBA et du PPM en août 2020, suivant le nouveau format de PPM.

Par rapport à 2018, l'exécution du PPM 2019 a enregistré une légère baisse avec un taux de réalisation de 72% en montant et 110% en nombre. Mais ce pourcentage réalisé/prévu sur le nombre de marchés passés appelle un suivi plus rigoureux pour respecter le principe de la planification, et éviter ainsi le fractionnement des contrats et la conduite des procédures hors PPM.

Les mesures de restriction et de sécurité liées au COVID-19 mis en place de mars à septembre 2020 ont impacté de façon significative la mise en œuvre des passations de marchés du portefeuille FIDA à Madagascar : (i) suspension ponctuelle de tous les délais en marchés publics ordonnée par le Ministère de l'Economie et des Finances (ii) indisponibilité des structures, des responsables, et des outils en passation de marchés pour cause de confinement : PRMP, CAO, CNM/CRM, CF, SIGMP (iii) déplacement en mission impossible ou strictement réglementé (iv) résiliation de contrat par désistement du titulaire à cause des difficultés d'approvisionnement, de transport, et de déplacement

Au 30 juin 2020, l'exécution du PPM 2020 est de 51% en montant et 45% en nombre, y compris les processus démarrés en 2019. L'EPR Atsinanana, dont les zones d'intervention sont parmi les plus fortement touchées par la pandémie, enregistre le plus faible résultat avec seulement un taux de 19%. La mission note toutefois avec satisfaction l'utilisation des mesures exceptionnelles en passation de marchés mis en place par le FIDA depuis avril 2020, qui a permis d'accélérer quelques acquisitions, notamment au niveau des procédures allégées.

Le registre des contrats est exhaustif, bien renseigné et contient toutes les informations requises.

Notation: 4 - moyennement satisfaisante

C - Processus et procédures d'appel d'offres

La revue des contrats a permis de constater que les recommandations émises sur les critères et conditions de mise en concurrence ont été bien suivies, notamment après la formation tenue en octobre 2019. Les critères de qualification utilisés sont également plus optimisés pour assurer une mise en concurrence plus compétitive.

La conduite des procédures d'appel d'offre est généralement conforme à la transparence. Le nombre de réponses et la participation aux appels d'offres sont acceptables.

La mission note toutefois des délais de passation de marchés assez longs pour les appels d'offres et pour quelques procédures de sélection de consultants. Il a été également constaté que lors de certains appels à manifestation d'intérêts à l'endroit des firmes de consultants, on demande du personnel clé qui, par la suite, fait l'objet d'évaluation pour l'établissement de liste restreinte. La mission rappelle qu'à cette phase, il est demandé uniquement les expériences pertinentes des firmes en rapport avec les exigences des termes de référence.

Pour assurer une célérité dans la planification des activités pour le second semestre 2020, il est fortement recommandé d'appliquer les mesures exceptionnelles en passation de marchés liées au COVID -19 conçues par le FIDA.

Notation : 5 - satisfaisante

D - Processus et procédures d'évaluation et d'attribution des contrats

La mission a noté qu'en générale, la gestion de la phase d'évaluation des offres et d'attribution des contrats est satisfaisante. Toutes les mises en concurrence par appel d'offres, par affichage, ou par consultation restreinte reçoivent des réponses en nombre satisfaisant. Suite aux différentes sessions de formation et de clinique, la capacité des évaluateurs est acceptable et l'évaluation des différents critères de mise en concurrence (préliminaire, conformité, qualification, ...) est généralement fiable. En générale, les contrats sont attribués aux candidats ayant les qualifications requises et des offres conformes, et présenté l'offre évaluée la moins disante.

Toutefois, quelques faiblesses appellent des améliorations, entre autre : (i) évaluation du personnel lors de la phase d'appel à manifestation d'intérêts, alors qu'à cette phase, seul les expériences pertinentes des consultants sont à évaluer (ii) l'information des candidats (retenus et non retenus) présente quelques faiblesses à redresser, notamment le non-respect des 10 jours d'attente entre l'attribution provisoire et la décision d'attribution. La plupart de ces faiblesses concernent les contrats passés en 2019, et ont été adressées lors de la formation organisée en octobre 2019. La majorité de ces manquements n'ont plus été observés sur les dossiers 2020.

La mission signale aussi la nécessité, pour les procédures par entente directe, d'établir systématiquement un rapport justificatif, avec en particulier :

- La justification de la méthode
- La Justification du titulaire
- La Justification du prix (sous-détail, prix de référence, prix sur le marché...)

Notation : 5 - satisfaisante

E - Gestion des contrats et archivage

La gestion des contrats est jugée satisfaisante. A l'approche de son achèvement, le projet a fait des progrès dans la contractualisation, la gestion et le suivi. Les contrats contiennent généralement les pièces contractuelles : les garanties, les spécifications techniques/TDR, calendrier de livraison ou d'exécution, références bancaires des titulaires, modalités de règlement des paiements. Quelques faiblesses ont été toutefois constatées au niveau du suivi des prestations qui accusent quelque retard d'exécution/livraison,

La numérisation des archives de passation de marchés des exercices 2019 et 2020 est très satisfaisante, avec un niveau de numérisation de 100 % pour les archives des deux exercices. L'opération appelle à une continuité, une organisation, et une sécurisation des archives numérisées.

Notation : 5 - satisfaisante

F – Recommandations de la mission

Action	Responsabilité	Echéance
1. Recruter le Consultant d'appui en passation de marchés	CN/EPN	30/10/2020
2. Assurer un appui (i) au suivi de la mise en œuvre du PPM et (ii) à la gestion pratique des acquisitions au niveau des EPR	Consultant d'appui en PM	en continue
3. Assurer la continuité de la numérisation des archives et leur sécurisation	Assistants administratifs	en continue

G - Suivi des recommandations de la dernière mission de supervision

Recommandations	Situation
1. ANO sur la partie passation de marchés du Manuel.	Non achevée*
2. Formation des assistants administratifs	Achevée
3. Organiser le contrôle à posteriori des marchés par la CNM.	Non achevé à cause du COVID-19
4. ANO sur toutes les ententes directes	Suivie en général **
5. Numériser les archives de passation de marchés à partir de l'exercice 2019.	Exécutée

* : A l'approche de l'achèvement, il a été décidé de regrouper dans le manuel actuel les documents de base, source des modifications souhaitées : lettre à l'emprunteur

** : mais encore quelques ententes directes sans ANO

H - Suivi des recommandations du rapport d'audit 2018

Le tableau ci-après présente le suivi des recommandations du rapport d'audit 2018 sur les aspects passation de marchés, étant donné que le rapport d'audit 2019 n'est pas encore disponible.

Suivi des recommandations du rapport d'audit 2018

Recommandations	Etat actuel 30 juin 2020
Alléger les procédures de sélection des entreprises pour les cas des travaux d'infrastructures ne dépassant un certain seuil.	SUIVIE Recommandation suivie suite à l'application du nouveau décret modifiant les seuils de passation des marchés : Vérifications des qualifications à posteriori pour le candidat qui propose l'offre économiquement la plus avantageuse.
S'assurer au moment de la séance de négociation de la disponibilité du consultant.	SUIVIE
Veiller à ce que soient annexés dans le contrat, les différents documents (liste matériels, personnel, CV et diplômes, planning°...) présentés dans l'offre initial de l'entreprise titulaire du marché.	SUIVIE EN GENERAL, malgré quelques contrats qui ne contiennent pas encore ces éléments
Veiller à ce que tous les critères de sélection mentionnés dans le dossier de consultation soient exhaustivement utilisés lors de l'évaluation des offres des soumissionnaires.	SUIVIE Réalisation Formation en passation de marchés avec PRMP.DRAEP à Antsirabe du 13 au 19/10/2019
Bien formuler le délai de la prestation pour chaque lot afin d'éviter toute confusion. Préciser également la date de l'OS pour chaque lot en cas de besoin	EN COURS
Préciser dans le dossier de consultation/lettre de demande de prix que le non-respect des délais de validité des offres, délai de livraison entraînent la non-conformité des offres.	EN COURS
Respecter les procédures pour les marchés de consultants (lancement d'AMI sans demandes	EN CONTINUE

d'offres techniques, transparence lors de la fixation et de la présentation des critères de notation...).	. Formation sur la méthodologie de travail et utilisation des outils de travail en Passation des marchés réalisée en juillet 2019. . Formation sur les procédures nationales et manuel révisé en octobre et novembre 2019.
Demander systématiquement avant la date d'expiration de la validité des offres l'acceptation par les candidats d'une prolongation de la validité	SUIVIE
Fixer un délai maximum pour l'acceptation des retards dans la réalisation des infrastructures (exemple : 3 mois) et passé ce délai, procéder à la résiliation du contrat.	SUIVIE