



Investir dans les populations rurales

## **République du Togo**

---

### **Projet National de Promotion de l'Entreprenariat rural (PNPER)**

#### **Rapport de supervision**

#### **Rapport principal et appendices**

Dates de la mission: 28 novembre au 16 décembre 2016

Date du document: 06/02/2017

No. du Projet: 1100001639

No. du rapport: 4382-TG

Division Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département gestion des programmes



## Table des matières

Sigles et acronymes	iii
A. Introduction	1
B. Vue d'ensemble de l'exécution du projet PNPER	1
C. Produits et effets	3
D. État d'avancement de l'exécution du PNPER	9
E. Aspects fiduciaires	12
F. Durabilité	15
G. Autres	15
H. Conclusion	16

## Liste des illustrations

Figure 1 : Niveau d'exécution du budget global, comparaison entre les prévisions et les décaissements par Financement	35
Figure 2 : Décaissement par composante au 30/11/2016 en USD (avec avance)	36
Figure 3 : Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)	37
Figure 4 : Décaissement du Don du FIDA, comparaison entre les allocations initiales révisées et les décaissements effectifs	39

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Situation des Conventions avec les partenaires à l'exécution du Programme au 15/12/2016	8
Tableau 2 : Résumé de l'état d'avancement du Projet et notes attribuées	17
Tableau 3 : Notes concernant l'exécution du projet	17
Tableau 4 : Évaluation globale et profil de risque	18
Tableau 5 : Suivi proposé	19
Tableau 6 : Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	21
Tableau 7 : Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	25
Tableau 8 : État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	29
Tableau 9 : Performance financière par bailleur de fonds en USD au 30/11/2016 (avec avance)	35
Tableau 10 : Décaissement par composante au 30/11/2016 en USD (avec avance)	36
Tableau 11 : Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)	37
Tableau 12 : Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)	38

## Appendices

Appendice 1 : Résumé de l'état d'avancement du Projet et notes attribuées	17
Appendice 2 : Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	21
Appendice 3 : Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	25
Appendice 4 : État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	29
Appendice 5 : Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie	35
Appendice 6 : Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	41
Appendice 7 : Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	43

## ***Sigles et acronymes***

ANO	Avis de Non Objection
ANPE	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
ANPGF	Agence nationale de promotion et de garantie et de financement des petites et moyennes entreprises
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CCIT	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CIDAP	Centre International de Développement Agro-Pastoral
CIPS	Comité Interministériel de Pilotage Stratégique
CNJ	Conseil National de la Jeunesse
COD	Coordination Opérationnelle Déléguée
COR	Coordination Régionale
CROP	Comité Régional d'Orientation et de Pilotage
CR	Centre de Ressources
CTOP	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles
CTP	Comité Technique de Pilotage
DFDTOPA	Direction de la formation, de la Diffusion des Techniques Agricoles et des Organisations Professionnelles Agricoles
DRAEH	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique
FAIEJ	Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes
FCFA	Franc de la communauté financière d'Afrique
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIJ	Fonds d'insertion pour les jeunes
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IFP	Institution Financière Partenaire
IMF	Institution de Micro Finance
INFA	Institut National de Formation Agricole
MAEHP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique
MDBAJEJ	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MPER	Micro et Petite Entreprise Rural
ONG	Organisation non Gouvernementale
PADAT	Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo
PADSP	Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé
PASA	Projet d'Appui au Secteur Agricole
PFS	Plateforme de services
PIE	Porteurs d'initiative économique
PNIASA	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire 2009-2022
PNPER	Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural
PAAO-Togo	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest-Projet Togo
PPEJ	Programme pilote pour l'emploi des jeunes
PRADEB	Programme d'Appui au Développement à la Base
ProDRA	Projet de développement rural y compris l'agriculture
PROMER	
PROVONAT	Programme de Volontariat National au Togo
PSAEG	Projet de soutien aux activités économiques des groupements
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

RSE	Responsable suivi évaluation
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017
SFD	Système financier décentralisé
SG	Secrétariat Général
SYGRI	Système de Gestion des Résultats et de l'Impact
TDR	Termes De Références
TTC	Toutes Taxes Comprises

## **A. Introduction<sup>1</sup>**

1. Le Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER) est un projet qui entre dans le cadre de la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) du Togo. Entré en vigueur le 23 mai 2014, ce projet est à sa troisième mission de supervision qui est conduite conjointement par le Gouvernement du Togo et le FIDA et dont le principal objectif est de mesurer la performance globale et annuelle du projet au regard des objectifs et résultats escomptés dans le PTBA 2016. L'achèvement du PNPER est prévu le 30 juin 2020 et sa clôture au 31 décembre de la même année.
2. L'objectif de développement du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en particulier pour les jeunes et les femmes à travers le développement de l'entrepreneuriat rural, créateur d'emplois rémunérateurs et durables pour les jeunes au niveau local. Le coût total du projet est estimé à 39,6 millions US\$ soit 19,2 milliards FCFA), financé à 54% par le FIDA (50% prêt et 50% don) ; 9,6% par l'Etat Togolais, 4,8% par les promoteurs des MPER ; 21,9% par les Institutions Financières Partenaires et 9% par un cofinancement qui reste à mobiliser.
3. La mission a commencé le 28 novembre 2016 par des séances de travail avec l'équipe de la coordination opérationnelle déléguée (COD) du projet, mais la réunion pour le lancement officiel de la mission de supervision de tous les projets du PNIASA s'est déroulée le 30 novembre sous la conduite du Directeur de Cabinet du Ministre de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique (MAEH) en présence de deux conseillers spéciaux du Chef de l'Etat en charge des questions Agricoles ainsi que des partenaires du projet. La mission a été reçue le 11 décembre par S.E.M. le Colonel Ouro-Koura Agadazi, Ministre du MAEH, en présence de Mme Hélène B. Secrétaire Général (SG) du Ministère et des membres du cabinet. La mission a eu des rencontres individuelles avec les différents partenaires du projet sur le terrain. Par la suite, une séance de travail avec tous les partenaires de mise en œuvre a été organisée le 12 décembre 2016 à Lomé avec la participation de l'équipe de la COD du PNPER.
4. Du 04 au 10 décembre 2016, la mission s'est rendue dans les régions de Plateaux, de Kara et des Savanes pour échanger avec les bénéficiaires directes du PNPER ainsi que les parties prenantes incluant les DRAEH et les ONG, les centres de formations publics et privés partenaires qui vont contribuer à la mise en œuvre du PNPER.
5. Les principales conclusions de la mission ont été présentées le 15 décembre 2016 à Lomé au cours d'une réunion de restitution présidée par S.E.M. le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique et regroupant les représentants des ministères concernés, l'équipe du PNPER, les partenaires de mise en œuvre et les PTF du Ministère.
6. La mission exprime ses sincères remerciements au Gouvernement de la République Togolaise, aux équipes des DRAEH, à l'équipe du PNPER et à ses partenaires, aux autorités locales, et aux bénéficiaires rencontrés pour la qualité des échanges et leur disponibilité.

## **B. Vue d'ensemble de l'exécution du projet PNPER**

7. Les principaux résultats à atteindre par le projet sont: (i) la création et le renforcement de 1 800 MPER dont: 1 100 primo MPER et 200 coopératives financées et installées, et 500 MPER déjà établies renforcées dans leurs capacités techniques et de gestion; (ii) la création d'environ

---

<sup>1</sup> Composition de la mission: L'équipe FIDA était conduite par Mme Esther Kasalu-Coffin, Chargée de portefeuille du FIDA pour le Togo, et composée de M. Harifidy Ramilison, Chef de mission technique; M. Luabeya Franck Kapiamba, Chargé de Programme, WCA; Mme Haoua Sienta, Chargée de finances, CFS du FIDA; M. Jean-Baptiste Hakizimana, Consultant en Gestion fiduciaire et financière; M. Mohamed Tounessi, Consultant Aspects institutionnels et Mécanismes de Financement. La partie gouvernementale était dirigée par Dr. Koffi Gbetogbe, Conseiller technique du Ministre/MAEH, et composée de M. Kokou Gnametcho, Chef de division au Ministère du Budget/MEF, Dr. BANKOLE Anani Adéniran, Personne responsable des marchés publics du MAEH, M. AGEFU Koudjo, chargé d'études au Ministère du Plan et M. FIKOU Ougadja, Chargé de suivi-évaluation du CTOP. Les équipes des deux projets PADAT et PNPER (personnel et homologues), sous la conduite de M. Lamboni Mindi, Coordonnateur Opérationnel Délégué par interim, ont activement participé à la mission

- 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1600 auto-emplois (promoteurs des MPER), 2 000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés; (iv) l'amélioration de l'offre de service de formation accompagnement des MPER à travers les centres de ressources spécialisés et les plateformes de services dans chacune des régions d'intervention; (v) une augmentation de l'offre des biens et services; et (vi) l'amélioration des curricula de formation des MPER.
8. Dans l'ensemble, les résultats cumulés du PNPER depuis son entrée en vigueur en 2014 ne sont toujours pas satisfaisants. A six (6) mois de sa mi-parcours, le dispositif organisationnel de la COD est toujours incomplet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre n'est pas encore complètement mis en place. Le projet a complété en 2016 le processus de contractualisation avec les chefs de file de deux centres de ressources spécialisés (CRS), notamment le Centre de Ressource Technico-Economique (CRTE) et le Centre de Ressources Spécialisé en Entrepreneuriat (CRSE). Le processus de mise en place du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) est en cours de négociation avec l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement aux PMI/PME (ANPGF) identifiée comme chef de file. La contractualisation avec l'ANPGF pour la mise en place du fonds de garantie est en cours et le processus de sélection des Institutions Financières Partenaires (IFP) a abouti avec le choix de 3 institutions de microfinance dont le FUCEC, la PROMOFINANCE et l'UCMECS.
  9. En ce qui concerne l'appui à la création, consolidation et promotion des MPER, les activités réalisées au cours de l'année 2016 concernent essentiellement la sensibilisation des acteurs locaux sur le programme et l'amélioration des plans d'affaires initiés par le PADAT pour être soumis au financement par les Institutions Financières Partenaires (IFP). Cette sensibilisation a permis de considérer, pour financement en début 2017, au moins 113 plans d'affaires de MPER appuys initialement par le PADAT.
  10. La mission a identifié deux problèmes majeurs qui limitent les progrès dans l'avancement de la mise en œuvre du PADAT. Le premier concerne la multiplicité de centres de revue et de contrôle le long du processus de passation de marchés. Tous les dossiers passent au moins dans 5 services et parfois plusieurs fois dans le même service (à différents niveaux de traitement du dossier), à savoir la COD, la PRMP du MAEH, le cabinet du MAEH, la DNCMP, le FIDA, le cabinet MAEH, le cabinet MEFPD, etc. A ceci il faut ajouter la difficulté que l'équipe de la COD a dans le suivi de dossiers en cours de traitement. **La mission recommande à la COD de renforcer le système de traçabilité des dossiers et de documenter le délai de traitement de chaque dossier au niveau de chaque Service. Un rapport sur ces données sera présenté lors de la prochaine mission de supervision pour identifier des actions correctives**
  11. Le deuxième problème concerne l'approche adoptée par la COD de réaliser complètement la mise en place du schéma institutionnel de mise en œuvre (centres de ressources spécialisés, plateformes de services régionales, formation des formateurs au niveau de plateformes régionales) avant d'apporter l'appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services. Ceci explique pourquoi le PNPER n'a pas encore jusqu'ici touché ses bénéficiaires directs dont : i) les jeunes ruraux (hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; ii) MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; iii) des entreprises collectives portées notamment par des coopératives de jeunes producteurs. **La mission recommande une approche d'implémentation à deux vitesses : celle-ci consiste à mobiliser les formateurs et toutes les autres ressources didactiques et matérielles disponibles au niveau de membres de chaque centre de ressources spécialisés pour apporter des appuis nécessaires à la base pendant que le projet continue à parfaire la mise en place du dispositif institutionnel d'appui.**



12. Nonobstant le retard pris dans la mise en œuvre de différentes activités du projet, il est encore possible de réaliser les résultats et d'atteindre les objectifs de développement. Cela passera nécessairement par: (i) la mise en place effective de la capacité de mise en œuvre de la COD à travers la mise à disposition des moyens humains, la gestion du savoir-faire et l'évaluation des performances de l'équipe de la COD ; (ii) le renforcement de la logique de partenariat entre les parties prenantes et l'engagement de la COD et des partenaires pour mettre en place, en 2017, un plan d'accélération de mise œuvre pour atteindre un objectif d'au moins 500 jeunes formés avec un plan d'affaires et un accès favorable aux financements par les partenaires IFP; (iii) une implication stratégique accrue de la COD dans l'accompagnement des partenaires en charge de la mise en œuvre.
13. L'année 2017 constitue par conséquent une année charnière et déterminante pour un démarrage effectif des activités sur le terrain en donnant la priorité à l'appui des MPER pour qu'ils obtiennent en bout de course le financement de leurs plans d'affaires. La mise en œuvre de ce plan d'action sera examinée par la revue à mi-parcours (RMP) du PNPER prévue vers mi-2017. Cette mission devra d'une part s'assurer que les conditions sont enfin réunies pour l'exécution du PNPER et d'autre part, proposer éventuellement les modifications et adaptations nécessaires pour l'atteinte des objectifs initiaux ou révisés.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Prévoir dans le PTBA 2017, la réalisation de la revue à mi-parcours du PNPER dans le premier semestre de l'année	MAEH, COD	31/12/2016
Documenter le délai de traitement de chaque dossier dans le circuit au niveau de chaque Service et présenter les données à la prochaine Mission de Supervision	MAEH, COD	Immédiatement
Mobiliser les ressources humaines et matérielles au niveau de membres de chaque Centre de Ressources Spécialisé déjà contractualisé pour apporter des appuis nécessaires aux groupes cibles du projet	COD	Janvier 2017

## C. Produits et effets

14. Le PNPER est structuré autour de trois composantes: (i) Facilitation de l'accès aux services non financiers; (ii) Facilitation de l'accès aux services financiers; (iii) Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs. La composante A "Facilitation de l'accès aux services non financiers" vise: (i) à développer le marché des services de développement des entreprises en milieu rural à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité; (ii) promouvoir l'entrepreneuriat en milieu rural et renforcer les compétences des petits entrepreneurs, leur permettant de créer ou consolider et développer leur entreprise. Elle comprend deux sous-composantes:(A.1.) Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil, (A.2.) Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services.
15. La composante B "Facilitation de l'accès aux services financiers" vise à améliorer l'accès des micro et petites entreprises rurales aux services financiers dans le cadre d'une relation d'affaire durable avec les institutions financières. Les activités de la composante sont structurées au sein de deux sous-composantes: B.1 Appui à l'installation de primo-entrepreneurs qui comprend un dispositif de subvention partielle à l'installation de primo-entrepreneurs appelé coup d pouce;B.2 Développement de l'offre et renforcement des capacités des praticiens et usagers des services financiers ruraux

### **Composante A : Facilitation de l'accès aux services non financiers**

16. La mise en œuvre de la composante est basée essentiellement sur la mise en place de 3 Centres de Ressources (CR) et de 5 Plateformes de Services Régionales dans chacune des cinq régions du Togo. Les Centres de Ressources Spécialisées et les Plateformes Régionales de Service sont des consortiums d'institutions qui devraient mutualiser leurs compétences dans l'objectif d'élargir la gamme de services financiers et non financiers pour les MPER et porteurs d'initiatives économiques (PIE) ciblés par le PNPER. Les Centres de Ressources sont chargés d'élaborer les curricula et les outils pédagogiques adaptés pour les plateformes régionales qui les utilisent pour former et accompagner les MPER dans la mise en œuvre des plans d'affaires.
17. Les activités réalisées au cours de l'année 2016 concernent essentiellement la poursuite du processus de contractualisation des partenaires à la mise en œuvre du programme, la sensibilisation des acteurs locaux sur le programme et l'amélioration des plans d'affaires initiés par le PADAT pour être soumis au financement par les IFP partenaires. Dans ce contexte, la COD a initié des campagnes d'information et de sensibilisation dans 30 préfectures, ce qui a permis de recenser 123 MPER de référence potentielle pour 2017. La COD avec l'appui de l'ANPE a recyclé 113 jeunes formés par le PADAT et a réactivé l'examen des 96 plans d'affaires. 48% de ces plans d'affaires ont été améliorés avec l'appui des experts de l'ANPE. 18 plans d'affaires ont été soumis aux IFP partenaires pour examen et financement selon les modalités du PNPER et des IFP. La mise en place des Centres de Ressources et les Plateformes Régionales a pris du retard et a eu des effets négatifs sur les activités prévues pour cette composante en 2016. Les activités réalisées au titre de cette Composante sont résumées ci-dessous:
  - (i) La convention pour la mise en place du Centre de Ressource Technico-Economique (CRTE) pour la formation sur les compétences métiers nécessaire pour la promotion des MPER a été approuvée par le Gouvernement et le FIDA. L'Institut National de Formation Agricole (INFA) a été sélectionné comme chef de file. Dans ce contexte, l'INFA a initié une étude sur l'état des lieux de la formation agricole au Togo et a préparé les TDR pour l'élaboration de 10 curricula sur les nouveaux métiers.
  - (ii) La convention pour la mise en place du Centre de Ressources Spécialisées en Entrepreneuriat (CRSE) pour la promotion de l'entrepreneuriat, a été approuvée par le Gouvernement et le FIDA. L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi (ANPE) a été sélectionnée comme chef de file.
  - (iii) La convention pour la mise en place du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) est en cours de négociation entre le PNPER et l'ANPR.
18. Au niveau régional, il est prévu la mise en place de 5 Plateformes Régionales de Services (PRS) qui forment et accompagnent les promoteurs sur la création et la gestion des micros et petites entreprises d'une part et sur les compétences métiers d'autre part. Ces PRS devront intervenir également dans l'accompagnement des promoteurs après le financement par les IFPs. La COD a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la mise en place des plateformes régionales. Le rapport d'évaluation a été validé par la DCMP le 5 septembre 2016, suivi par la validation du FIDA le 14 novembre 2016. Ces résultats ne sont toujours pas publiés par le Gouvernement. La mise en place des PRS a pris beaucoup de retard et la mise en place effective de ces structures risquent de connaître un délai supplémentaire si les partenaires institutionnels ne sont pas mobilisés réellement.
19. Sur la base des discussions et des séances de travail de la mission avec la COD et les partenaires du PNPER, la mission a constaté qu'il était nécessaire de mettre en place un cadre d'organisation concerté avec les trois CRS et des mécanismes adaptés pour faire fonctionner les plateformes. La mission note aussi le rôle important d'avoir un dispositif pour coordonner les services des plateformes et orienter les appuis pour les promoteurs. La mission recommande d'identifier en priorité une structure régionale pour la gestion de chaque

plateforme indépendamment des prestataires recrutés pour accompagner les entrepreneurs. La mission recommande d'accélérer la mise en place des PRS pour compléter le schéma institutionnel de mise en œuvre du PNPER. La préparation des contrats annuels des prestataires de services doit suivre immédiatement et doit inclure une clause d'obligation de résultats, qui sera soumise à un système d'évaluation annuelle des services fournis par les prestataires partenaires au niveau de la COD.

20. Les discussions avec la COD et les partenaires pour la mise en œuvre de cette composante et l'analyse de la mission montrent que le projet n'a pas atteint un régime de croisière pour lancer effectivement les activités sur le terrain. La mise en œuvre opérationnelle du dispositif institutionnel initial risque d'être complexe, long et le partage des compétences et des rôles ne sera pas facile entre les différentes structures de chaque centre de ressources et des plateformes régionales. L'organisation technique et managériale des CRS doit être configurée, pour être doté de mécanismes décisionnels transparents, orientés vers les résultats et l'efficacité. Pour ce faire la mission recommande à la COD d'apprécier le défi pour la mise en place des CR, identifier les contraintes et proposer des solutions optimums pour leur mise en place. Dans ce cadre, la mission recommande aussi de renforcer l'harmonisation et la compréhension des modalités opérationnelles de la mise en œuvre du programme entre les différents acteurs que ce soit au niveau des partenaires et même en interne au PNPER.

### **Les Centres de Ressources (CR)**

21. La démarche adoptée pour la mise en place des CR qui a consisté à responsabiliser une structure leader pour la mise en place et la gestion du consortium porte le risque d'accaparement du CR par le chef de file et de l'exclusion des autres membres. Les chefs de files des CR semblent manquer de capacité managériale, de méthodologie et de leadership nécessaires pour fédérer l'ensemble des membres partenaires. **Pour ce faire la mission recommande à la COD, d'accompagner les structures leaders afin qu'il adopte une approche inclusive, favorisant l'appropriation des CR par les membres partenaires.**
22. **Le Centre de Ressources Technico Economique (CRTE).** En ce qui concerne l'INFA, chef de file du CRTE, la mission recommande de mettre en œuvre l'ensemble des activités de démarrage prévues dans la convention surtout la mise en réseau des membres. L'INFA doit constituer une équipe incluant des professionnels des autres centres de formation agricole et rurale (CFAR), pour l'élaboration et la mise en œuvre du PTBA 2017.
23. Comme prévu, dans son programme d'activités pour 2016, l'INFA a réalisé une étude sur l'état des lieux de la formation agricole au Togo. La COD devrait saisir cette opportunité pour organiser dans les meilleurs délais, un atelier de concertation sur cette étude avec l'ensemble des membres du CRTE. La mission a examiné cette étude et considère que ce document ne remplit pas les critères minimum de qualité par rapport aux TDR et que les résultats attendus de cette étude, n'ont pas été atteints. Le document présente les différentes formations modulaires dispensées dans les centres de formation, mais ne fait aucun lien de pertinence avec les besoins en formation pour le PNPER. **La mission recommande dans le cadre de cette étude, un approfondissement du diagnostic et l'identification détaillée de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions du pays.** Elle devrait procéder à l'analyse qualitative des prestataires identifiés, la constitution d'une base de données initiale sur les prestataires de services d'appui non financier aux MPER dans chaque région. Un cabinet d'étude spécialisé devrait être considéré pour réaliser cette étude.
24. Le CRTE a par ailleurs, prépare les TDR pour l'élaboration de 10 curricula sur les nouveaux métiers. Les TDR ne précisent pas la méthodologie qui a permis de cibler ces métiers, ni les statuts des méthodologues qui doivent conduire le processus. **La mission recommande la révision des TDR, en consultation avec la GIZ qui a une grande expérience dans l'utilisation de DACUM. La mission recommande à cet effet, la mise en place d'un partenariat avec le Projet des Centres des Innovations Vertes (PROCIV) de la GIZ. Par ailleurs, la mission recommande que la Direction de la Formation et Diffusion des**

**Technologies et des Organisations de Producteurs Agricoles (DFDTOPA) du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique (MAEH) et la Direction de la Formation Professionnelle du Ministère de la Formation Technique et Professionnelle, soient associées au processus de préparation des curricula, pour assurer le contrôle de qualité.** La DFDTOPA devrait initier ce contrôle de qualité des curricula, à travers, l'évaluation de la pertinence, l'efficacité et l'impact sur le renforcement du savoir-faire des MPER.

25. Le CRTE a introduit également les TDR, pour la formation de 100 jeunes aviculteurs avec l'appui du Centre d'Excellence Régionale des Sciences Aviaires (CERSA) de l'Université de Lomé. La mission encourage cette initiative. Toutefois, l'analyse des activités retenues dans la convention entre le PNPER et l'INFA ne prévoit pas la formation des promoteurs à la base par le CRTE. Le dispositif prévoit que la formation et le coaching des promoteurs à la base soit assurés par les Plateformes Régionales de Services (PRS). Compte tenu du retard constaté dans la mise en place des PRS, **la mission recommande le lancement de cette formation et que les TDR soient révisés avant d'être soumis au FIDA pour approbation.**
26. **Le Centre de Ressource Spécialisé en Entrepreneuriat (CRSE).** Pour la mise en place du CRSE, une convention a été signée avec le chef de file, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi (ANPE). Une proposition de liste des membres a été faite par l'ANPE ; elle est en attente de validation au niveau du MAEH. **La mission recommande la validation de la liste des membres du CRSE le plus tôt possible afin de permettre leur démarrage des échanges et les consultations pour la mise en place du CRSE.** La formation de 100 conseillers des plateformes en entrepreneuriat sur l'outil GERME avec l'appui des experts de la BIT sont prévus dès le début de 2017. Par ailleurs, les candidats MPER sont en cours d'enregistrement dans les Directions Régionales de l'Agriculture de l'Elevage et de l'Hydraulique (DRAEH).
27. **La mission recommande d'engager un état des lieux de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions.** L'étude passera en revue les pratiques en matière d'accompagnement des jeunes micro-entrepreneurs et porteurs de projets, notamment dans les domaines de l'appui- conseil et des formations modulaires en entrepreneuriat et gestion. L'étude fera le point sur les bonnes pratiques existantes au Togo, dans la sous-région et même internationalement et fera des propositions sur l'adoption de ces pratiques par les prestataires de services sous le CRSE.
28. La mission a visité le Centre International pour le Développement Agropastoral (CIDAP) de Baga dans la préfecture de Doufelgou et a rencontré des jeunes promoteurs qui étaient encadrés par le CIDAP. La mission a constaté l'esprit d'entreprise et la motivation de ces jeunes à mettre en œuvre leur plan d'affaires. La mission a examiné quelques plans d'affaires revisités par les promoteurs et l'ANPE et a constaté que le contenu du plan d'affaires ne fait pas bien ressortir la personnalité du promoteur et de son parcours professionnel, alors que c'est un élément important pour l'analyse d'une demande crédit. De même les plans d'affaires devraient se concentrer uniquement sur la partie rentabilité du projet, l'analyse de l'offre et de la demande et les risques liés au projet. Par ailleurs, la mission a bien noté tous les efforts fait par le PNPER, pour atténuer les effets néfastes ressentis par les jeunes promoteurs qui se sont sentis abandonnés par le PADAT depuis 2013.
29. Compte tenu du retard du PNPER pour la mise en place des PRS, la mission a exploré quelques pistes d'actions avec le CIDAP pour initier dès le début de 2017, des actions d'appui et d'encadrement de jeunes promoteurs. Le CIDAP a proposé l'encadrement et l'appui de 50 promoteurs qui ont déjà bénéficié d'une formation à l'entrepreneuriat et la préparation des plans d'affaires. **La mission recommande le suivi de cette proposition du CIDAP et que les mécanismes de mise en œuvre soient rapidement mis en place par la COD.**

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Accélérer la mise en place des PRS pour compléter le schéma institutionnel de mise en œuvre du PNPER	COD	Immédiat
Identifier en priorité une structure régionale pour la gestion de chaque plateforme indépendamment des prestataires recrutés pour accompagner les entrepreneurs	COD	Immédiat
Préparer les contrats annuels des prestataires de services et inclure une clause d'obligation de résultats	COD	Immédiat
Evaluer le défi pour la mise en place des CRS, identifier les contraintes et proposer des solutions optima pour leur mise en place.	COD	Premier trimestre 2017
Renforcer l'harmonisation et la compréhension des modalités opérationnelles de la mise en œuvre du programme entre les différents acteurs	COD	Premier trimestre 2017
Encadrer et accompagner les structures chef de file afin qu'elles adoptent une approche inclusive, favorisant l'appropriation des CRS par les membres partenaires	COD	Janvier 2017
S'assurer que l'INFA constitue une équipe incluant des professionnels des autres centres de formation agricole et rurale (CFAR), pour l'élaboration et la mise en œuvre du PTBA 2017	COD et INFA	Janvier 2017
Organiser avec le CRTE, un atelier de concertation sur l'étude : « état des lieux des centres de formation au Togo »	COD et CRTE	Janvier 2017
Réviser les TDR de formation des formateurs en consultation avec la GIZ qui a une grande expérience dans l'utilisation de DACUM	CRTE	Janvier 2017
Etablir un partenariat avec le Projet des Centres des Innovations Vertes (PROCIV) de la GIZ	COD et CRTE	Février 2017.
Associer au processus de préparation des curricula, pour assurer le contrôle de qualité, toutes les directions concernées. S'assurer que La DFDOPA initie ce contrôle de qualité des curricula	COD	Février 2017
Réviser et soumettre au FIDA les TDR pour la formation de 100 jeunes aviculteurs avec l'appui du Centre d'Excellence Régionale des Sciences Aviaires (CERSA), avant le lancement de cette formation	COD	Janvier 2017
Engager une étude état des lieux (mapping) de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions	CRSE	Février 2017
Donner la priorité à l'initiative du CIDAP d'encadrer et appuyer 50 promoteurs (qui ont déjà bénéficié d'une formation à l'entreprenariat et la préparation des plans d'affaires) et suivre sa mise en œuvre	COD et CIDAP	Janvier 2017

### Composante B : facilitation de l'accès aux services financiers

30. L'objectif de la composante est d'améliorer l'accès des MPER aux services financiers en utilisant le dispositif d'appui-accompagnement développé dans la composante A, comme base à la mise en relation des MPER avec les institutions financières rurales. Cette composante représente l'aboutissement de tout le processus d'accompagnement, pour le démarrage des plans d'affaires des MPER. Le mécanisme de financement du PNPER propose un financement à coût partagé entre le promoteur (10 à 20% selon les types), de la subvention "coup de pouce" correspondant à 25% du coût des investissements et l'IFP qui finance le reliquat. Par ailleurs, un fonds de garantie sera mis en place au niveau de L'ANPGF, pour offrir la garantie du portefeuille MPER auprès des IFP.
31. Les activités de la composante seront structurées autour de sous-composantes : (i) appui à l'installation des primo-entrepreneurs et (ii) développement de l'offre de services financiers adaptée aux MPER. L'objectif visé par la sous composante Appui à l'installation des primo-entrepreneurs est de préparer le lancement de l'opération "coup de pouce" et la mise en place de la facilité d'accès au crédit à travers le fonds de garantie. Le "coup d'pouce" est une

- subvention qui couvrira essentiellement la première année du plan d'investissement du primo-entrepreneur (en termes d'investissement et de fonds de roulement).
32. La convention pour la mise en place du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) est en cours de négociation entre la COD et l'Agence Nationale pour la Promotion de la Garantie et du Financement des PME/PMI (ANPGF). Cependant, le PNPER mène une réflexion sur la pertinence du choix du chef de file sachant que l'ANPGF n'est pas une institution financière agréée par la BCEAO. La mission recommande qu'une solution soit trouvée rapidement qui puisse satisfaire les institutions financières partenaires et le PNPER.
  33. La convention pour la mise en place du Fonds de garantie avec l'ANPGF est en cours de finalisation et le processus de sélection des Institutions Partenaires Financiers (IFP) a abouti avec le choix de FUCEC, PROMOFINANCE et UCMECS. Dans ce contexte, Les conventions pour la FUCEC et PROMOFINANCE ont été notifiées. La convention avec UCMECS est en cours de négociation avec la signature prévue avant fin décembre 2016. PROMOFINANCE a émis des réserves par rapport au crédit à MT et LT, faute de ressources financières longues disponibles.
  34. En ce qui concerne, la sous composante développement de l'offre et renforcement des capacités des praticiens des services financiers ruraux, il est prévu principalement la réalisation des études sur les nouveaux produits financiers, le renforcement des capacités des agents des IFP et de l'ANPGF. Ces activités sont prévues pour démarrer une fois que toutes les conventions sont mises en place, y compris le Fonds de Garantie avec l'ANPGF.
  35. La mission a rencontré FUCEC, PROMOFINANCE et l'ANPGF pour échanger sur la mise en place du dispositif de financement du PNPER et des contraintes opérationnelles qui pourraient se poser dans la mise en œuvre du schéma de financement. Les IFP ont attiré l'attention sur la nécessité de limiter les interférences du PNPER sur l'accès au crédit par les MPER qui doivent bien comprendre les conditions d'accès au crédit. La mission a insisté sur le rôle central joué par les institutions financières dans la décision d'accorder ou de pas accorder les crédits. Par ailleurs, la mission a insisté sur le rôle du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI), qui est associé à toutes les activités de la composante A, avant d'arriver au financement des plans d'affaires. L'aboutissement des plans d'affaires avec le financement par une IFP sera un indicateur clé pour évaluer la performance de la composante A.
  36. Le tableau ci-dessous, résume la situation des conventions avec les partenaires à l'exécution du PNPER pour les deux composantes.

**Tableau 1 : Situation des Conventions avec les partenaires à l'exécution du Programme au 15/12/2016**

Type de structures	Chef de file	Avancement au 15/12/2016
Centre de Ressources Spécialisé en Entreprenariat, (CRSE)	L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi (ANPE)	Convention approuvée et notifiée le 30/11/2016
Centre de Ressources Spécialisé Technico-Economique (CRSTE)	INFA	En cours d'exécution
Centre de Ressources Spécialisé en financement rural (CRSFR)	ANPGF	Revue de la proposition de l'ANPGF pour prendre en compte la négociation
Institutions financières partenaires (IFP)	FUCEC, UCMECS, PROMOFINANCE	Convention avec FUCEC notifié le 08/11/2016 PROMOFINANCE notifié le 08/11/2016 UCMECS est en cours de signature
Agence de Garantie Financière	ANPGF	Convention en cours de négociation
Plateformes Régionales de Service des prestataires (PSR)		Résultats en cours de validation par le MAEH

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Revoir les critères de sélection du chef de file pour le Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) de manière à favoriser l'inclusivité et la participation des institutions financières	COD, ANPGF et IFP.	Janvier 2017

## D. État d'avancement de l'exécution du PNPER

### Coordination et Gestion du Projet

37. La coordination et la gestion du PNPER est assurée par une Coordination opérationnelle déléguée (COD) placée sous le Secrétaire Général du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique (MAEH), coordonnateur stratégique du PNIASA.
38. Entré en vigueur le 23 mai 2014, la mise en place partielle de la COD a eu lieu en février 2015. Le niveau d'exécution du PNPER particulièrement bas s'explique par les difficultés multiples qui ont marqué sa mise en place et son fonctionnement durant les 30 mois de son exécution effective. Ces difficultés s'expliquent principalement par des raisons internes liées à des dysfonctionnements organisationnels de la COD et externes liées à la passation des marchés publics et le processus administratif de signature, d'approbation et de notification des conventions et contrats des prestataires de services.
39. A ce jour, La COD comprend uniquement : le Coordonnateur Opérationnel Délégué (COD), le spécialiste en passation de marchés, le spécialiste en financement rural, le spécialiste en S&E, le Spécialiste en gestion financière dont l'intérim est assuré par le comptable gestionnaire national du PADAT.
40. Le Recrutement du personnel additionnel de la COD inclut : le spécialiste en entreprenariat rural, le S&E, Région Maritime, le S&E, Région des Plateaux, le S&E, Région Centrale, le S&E, Région de la Kara, le S&E Région des Savanes. Le processus de recrutement est en cours depuis Février 2015. Malgré plusieurs relance et suivi du FIDA, le rapport final de sélection n'est toujours pas approuvé par le Gouvernement. La mission a été informé qu'une enquête de moralité des candidats est en cours et devrait aboutir avant la fin de Décembre 2016.
41. Malheureusement, trente mois après la mise en vigueur du Programme, le dispositif organisationnel de la COD est incomplet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre n'est pas encore mis en place. Cette situation d'inefficience de la COD a été aggravée, par la démission du COD en novembre 2015 et du spécialiste en gestion financière en mai 2016. Après plusieurs mois de vacances de postes, un nouveau COD a pris fonction à la mi-février 2016 et le comptable gestionnaire national du PADAT assure actuellement l'intérim du spécialiste en gestion financière. Il faut aussi souligner que le COD du PNPER assure aussi l'intérim du COD du PADAT, intérim qui était aussi assuré par son prédécesseur. Il y a lieu de noter qu'outre le Coordonnateur, le spécialiste en suivi-évaluation du PNPER assure aussi l'intérim pour le même poste au PADAT. Cette phase de cohabitation managériale avec le PADAT n'a pas été compatible avec les exigences de performance du PNPER et ont eu des conséquences négatives sur la performance et la mise en œuvre du PNPER.
42. Le PNPER a souffert aussi de contraintes externes liées aux procédures de passation des marchés, le processus de signature et notification des conventions et contrats et la mise à disposition effective des fonds aux prestataires de services. A ce jour, depuis le démarrage effectif en Mai 2014, les principales activités réalisées se résument essentiellement à la contractualisation avec les partenaires de mise en œuvre notamment les centres de ressources, les plateformes régionales les institutions financières partenaires, la sensibilisation partielle des partenaires et l'amélioration de 113 plans d'affaires de MPER appuyés initialement par le PADAT.

43. L'amélioration des performances du PNPER nécessite de la part du Ministère de tutelle et de la COD un plan concerté et cohérent pour sortir le PNPER de la liste des projets à risque afin que les bénéficiaires ultimes puissent en tirer tous les profits escomptés. A cet effet, après analyse des documents, les visites sur le terrain, les interactions avec les partenaires potentiels et la COD, la mission de supervision propose un certain nombre de recommandations axées sur l'amélioration des performances de la COD et des recommandations sur les orientations stratégiques que le PNPER doit mettre en œuvre.
44. **Recrutement du personnel.** Après 30 mois, le programme n'a pas réussi à mettre en place sa structure de gestion. Il est urgent d'accélérer le processus de mise en place du personnel complémentaire de la COD.
45. **Evaluation des performances du personnel.** Le système d'évaluation des performances du personnel n'a pas encore été mis en place par le PNPER. Pour instaurer une culture de gestion axée sur la performance, la COD devrait introduire un processus d'évaluation annuelle des performances du personnel. Le PTBA pourrait servir de cadre de référence pour allouer les tâches à chaque membre de l'équipe qui va contribuer à la réalisation des résultats du PTBA. Un cadre de gestion basé sur la performance devrait être mis en place aussi pour les partenaires à la mise en œuvre.
46. **Formation initiale du COD.** (Induction training). Une fois les postes clés remplis, il est essentiel au niveau du COD, d'améliorer la planification stratégique et la coordination. Par conséquent, la mission recommande que le personnel professionnel renforce la culture d'équipe par la formation qui couvrira les aspects de la formation d'équipe, les compétences en leadership, l'organisation matricielle et la communication.
47. **Manuel des opérations.** Le manuel des opérations reprend le schéma d'organisation des centres ressources et des plateformes régionales. La mission recommande sa révision pour prendre en compte des schémas de fonctionnement et d'organisation plus opérationnels. Par ailleurs, la description des fonctions des différents experts de la COD n'est pas claire dans le manuel de procédures du Programme. En effet, il est recommandé de réviser le manuel afin de mettre à jour la structure et les aspects organisationnels du Programme, ainsi que les procédures en matière de gestion de personnel et particulièrement d'évaluation des performances.
48. **Financement des plans d'affaires des jeunes formés dans le cadre du PADAT.** La COD a préparé un document pour relancer le financement des plans d'affaires des jeunes formés par le PADAT. Il s'agit de 126 jeunes qui ont suivi un processus de formation de futurs entrepreneurs ruraux avec le concours du CIDAT et de l'INFA de Tové. Par ailleurs, le CIDAP a proposé l'encadrement et l'appui de 50 promoteurs qui ont déjà bénéficié d'une formation à l'entreprenariat et la préparation des plans d'affaires. La mission recommande un suivi particulier de ces deux initiatives et que les mécanismes de mise en œuvre soient rapidement mis en place par la COD. Ces deux initiatives seront importantes pour tirer des leçons qui seront présentées à la RMP en 2017.
49. **Externalisation des activités.** (Outsourcing) Le Programme n'exécute pas directement les activités sur le terrain, mais a adopté une approche "faire-faire" qui s'appuie sur des prestataires de services contractuels (ONG, entreprises privées, bureaux d'études, services publics, consultants). Les partenariats qui lient les différents acteurs du PNPER sont un des moyens essentiels sur lesquels repose la mise en œuvre du programme et, par conséquent, le processus menant à la signature des conventions et au suivi de leur exécution devra faire l'objet d'une attention particulière. La mission a relevé le faible suivi par la COD des activités sur le terrain et attire son attention sur le fait que la stratégie du « faire-faire » ne doit pas occulter le rôle de la COD et ses responsabilités en matière d'orientation stratégique et de suivi des activités sur le terrain.
50. **Partenariat, complémentarité et synergie.** Le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) a intégré l'essentiel des



interventions dans le domaine de l'entreprenariat et l'emploi des jeunes au Togo. Ce Ministère compte à son actif plusieurs initiatives dont le projet de Soutien aux Activités Economiques de Groupements, (PSAEG), le Programme Pilote pour l'Emploi des Jeunes (PPEJ), le Programme de Formation des Jeunes en Entreprenariat Agricole (PFJEA) le Fonds d'Insertion pour les Jeunes (FIJ), le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ). Ces projets et initiatives qui ont en commun le financement d'initiatives économiques portées par les jeunes sont des partenaires potentiels importants du PNPER. La mission recommande au PNPER d'établir avec ce Ministère des mécanismes de partenariat pour stimuler des échanges d'expérience, organiser des sessions conjointes de planification et de coordination, de partage de documents clés, de développement de curricula pour la formation des MPER et en particulier la mise en place d'un cadre harmonisé en matière de développement des MPER pour éviter des approches à court terme qui peuvent nuire le développement à long terme des MPER.

51. **Dialogue politique.** L'amélioration de l'environnement des affaires soutenu par un cadre réglementaire favorable, est important pour inscrire les MPER dans la durabilité. La mission recommande au PNPER de travailler étroitement avec le MDBAJEJ, pour l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel susceptible de favoriser leur création et leur développement. Dans le domaine des finances rurales, le PNPER aura un rôle semblable de collaboration avec le MDBAJEJ pour la mise en place de politiques de développement de services financiers adaptés aux MPER.
52. **Mise en œuvre des recommandations.** Sur les 20 recommandations de la dernière supervision de Juin 2016, 10 ont été entièrement exécutés, 3 sont en cours de mise en œuvre et 6 n'ont pas été réalisés.
53. **Cohérence entre le PTBA 2016 et l'exécution.** Il y a encore des ajustements nécessaires pour avoir une cohérence entre le PTBA et l'exécution qui reste d'ailleurs en retard. Des actions de rattrapage de ces retards devront être prévus dans le prochain PTBA.

#### Suivi-Evaluation

54. En vue de disposer des bases pour le suivi et évaluation des résultats (produits, effets et impact) des interventions du PNPER, un système de S&E a été conçu au niveau du projet et est opérationnalisé grâce au logiciel TOM2 Monitoring. Le MAEH a choisi cette famille de logiciels pour la mise en œuvre du PNIASA afin de garantir une gestion intégrée non seulement des projets mais aussi du PNIASA dans son ensemble. Outre les 9 modules principaux selon l'architecture de base du logiciel acquis par le MAEH à travers les ressources du PASA (financé par la Banque Mondiale), deux sous modules ont été greffés au paramétrage dont la fonction concerne la consolidation des données : (i) Il y a la consolidation d'unités (décentralisées) de saisie (exemple PNPER dont les saisies multi-sites doivent converger vers une seule base), et (ii) la consolidation multi-projets vers l'architecture PNIASA.
55. Ce système comprend aussi des indicateurs du Système de Gestion des Résultats et de l'Impact (SYGRI). La Mission a trouvé que les indicateurs SYGRI de premier et deuxième niveau ont été rationnellement sélectionnés et permettront de renseigner sur les résultats clés du projet. Cependant, si les tableaux de programmation SYGRI pour 2015 et 2016 renseignent sur les valeurs cibles fixées dans le rapport de pré-évaluation et les PTBA, ils ne renseignent pas encore sur les réalisations du projet. Ceci est dû au fait que, après deux ans et demi depuis son entrée en vigueur, le projet n'a pas encore commencé à livrer des services à ses groupes cibles; il poursuit encore la mise en place de son dispositif de mise en œuvre.
56. Le PNPER poursuit le développement des outils de son système de S&E. Une première enquête SYGRI de référence a été réalisée en février 2015 selon la méthodologie appropriée et a couvert les indicateurs de cadre logique notamment : (i) l'indice d'accumulation des biens des ménages; (ii) la sécurité alimentaire des ménages; (iii) la sécurité nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans. Une deuxième enquête de base est en cours et porte sur l'établissement de la situation de référence des indicateurs d'effets retenus dans le cadre logique du PNPER.

L'enquête établira aussi: (i) une situation de référence des conditions de vie des ménages dans la zone d'intervention du PNPER et dans la zone témoin; (ii) une base de données des principales MPER existantes dans la zone d'intervention du PNPER et dans la zone témoin; (iii) Une base de données des institutions financières existantes dans la zone d'intervention du PNPER et dans la zone témoin; (iv) Une base de données des prestataires de services dans le domaine de l'appui-accompagnement des MPER dans la zone d'intervention du PNPER et dans la zone témoin. Bien que ce rapport est réalisé à six (6) mois de la revue à mi-parcours, les données restent pertinentes pour établir la situation de base du projet étant donné que celui-ci n'a pas encore effectivement déroulé ses interventions en faveur des groupes cibles.

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Accélérer le processus de mise en place du personnel complémentaire de la COD	COD	Immédiat
Mettre en place le système d'évaluation des performances du personnel du PNPER. Introduire un processus d'évaluation annuelle des performances du personnel	COD	Janvier 2017
Renforcer la culture d'équipe de la COD par une formation qui couvre les aspects de la formation d'équipe, les compétences en leadership, l'organisation matricielle et la communication	COD	Mars 2017
Réviser le manuel des opérations pour prendre en compte les schémas de fonctionnement et d'organisation des CRS et PSR. Réviser la structure et les aspects organisationnels du Programme.	COD	Janvier 2017
S'assurer d'enregistrer les mécanismes et processus de mise en œuvre des 2 deux initiatives (COD/PNPER et CIDAP) et en tirer des leçons pour la RMP en 2017	COD, CRTE et CIDAP	Janvier 2017.
Garder en ligne d'objectif le rôle de la COD et ses responsabilités en matière d'orientation stratégiques et de suivi des activités sur le terrain (de manière compatible avec l'approche faire-faire)	COD	Continu
Etablir avec le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), des mécanismes de partenariat (stimuler des échanges d'expérience, organiser des sessions conjointes de planification et de coordination, ...)	COD	Février 2017.
Mettre en place avec le MDNAJEJ un cadre harmonisé en matière de développement des MPER	COD	Février 2017
Travailler étroitement avec le MDBAJEJ pour : (i) l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel (ii) la mise en place de politiques de développement de services financiers adaptés aux MPER	COD	Mars 2017

### Ciblage et genre

57. Bien que le PNPER cible les jeunes, le Projet n'a pas encore une stratégie claire sur le genre et ciblage. Il est attendu que le nombre de propositions de projets augmentera de manière exponentielle. La mission recommande au projet d'élaborer une stratégie sur le ciblage et le genre pour accompagner les PSR.

Mesure convenue	Responsabilité	Date
Elaborer une stratégie sur le ciblage et le genre	COD	Janvier 2017

## E. Aspects fiduciaires

58. Le PNPER a bénéficié d'un financement du FIDA d'un montant de USD 21 616 000 dont 50% est un don et 50% est un prêt. Le Gouvernement cofinance à hauteur d'USD 3 832 000. Le PNPER est dans sa 3<sup>ème</sup> année de mise en œuvre et les performances

financières sont en deçà des attentes : le taux de décaissement global est de 10% (y compris les DPD et DRF en cours de traitement). Les PTBA de 2015 a été exécuté à taux de 12,63% et le PTBA de 2016 a enregistré un taux de 25,51%.

59. **Décaissements.** A la date du 30 novembre 2016, le PNPER (don et prêt FIDA) est décaissé à hauteur de 6,69 % correspondant à USD 1,703 millions. En prenant en compte les DRF et DPD en cours de traitement au PNPER et au FIDA d'un montant équivalent à USD 0,906 million, dans ce cas le taux de décaissement atteint à 10,25%. Ce taux reste largement inférieur au 43% de décaissement attendu au terme de l'exercice 2016. Concernant les fonds de contrepartie, le projet avait prévu un montant de USD 1 226 905,12 et il a reçu USD 15 312,60 soit 1.23%. Par ailleurs la mission note que l'exonération des droits de douanes n'est pas documentée ni comptabilisée. Par exemple les l'exonération des neuf véhicules acquis en mai dernier n'apparaît pas dans les livres comptables.
60. *Exécution cumulée par catégorie.* Les décaissements par catégories sont encore minimes, il n'y a que la catégorie « véhicules » qui a enregistré un taux de décaissement 39.68%. Les autres catégories qui concourent à l'atteinte des objectifs du projet restent sous-utilisées : génie civil : 0%, Crédit et fonds de garantie : 0% ; formation : 3%

### Financement de contrepartie

61. *Déboursments.* En mai 2015, le Gouvernement a versé FCFA 15 000 000 sur une contribution totale prévue de \$ 3 832 000. La contribution 2016 n'a pas encore été mobilisée. Or cette contribution est indispensable pour faire face aux dépenses affectées à ce financement. *La mission recommande une gestion rigoureuse des fonds de contrepartie et une justification à temps afin de faciliter l'obtention de nouvelles contributions.*

### Gestion du personnel

62. La revue du chronogramme du processus de recrutement fait ressortir un délai important, ce qui affecte lourdement la gestion financière du projet. La deuxième phase de recrutement du personnel a été conclue depuis le 20 avril 2016 mais le rapport n'a été transmis à la DNCMP pour avis de non-objection que le 31 mai 2016. A ce jour le personnel n'a pas été recruté et la mission a été informée qu'une enquête de moralité est en cours avant la notification des candidats. Par ailleurs le spécialiste en gestion financière a démissionné en mai 2016. Pour ne pas bloquer le projet dans sa gestion financière le SGF du PADAT a été désigné pour assurer l'intérim du PNPER à partir du 16 décembre 2016. La mission a constaté que le SGF intérimaire sur deux projets est surchargé et la qualité de la gestion financière en souffre. Les dépenses ne sont pas suffisamment documentées, les audits déclarent chaque année des dépenses inéligibles, les DRF sont transmis avec retard et ne sont souvent pas complets. *La mission recommande au Gouvernement d'achever le processus de remplacement du SGF déjà entamé le plutôt possible.* Conformément aux accords de financement, la durée initiale du contrat devait être d'un an renouvelable en fonction de la performance. La mission recommande une évaluation du personnel pour 2016.
63. La situation actuelle du personnel du projet se présente comme suit :

Postes pourvus	Postes vacants (en cours de recrutement)
Le Coordonnateur	1 Spécialiste en Gestion Financière
Le Spécialiste en Suivi et Evaluation	1 Spécialiste en enteprenariat
Le Spécialiste en passation des marchés	5 Spécialistes régionaux en suivi Evaluation
Le Spécialiste en Finance Rurale	1 Secrétaire de la Coordination
Le Comptable du projet	1 Comptable Assistant (nouveau poste)
7chauffeurs	

64. Le poste de Comptable Assistant n'était pas prévu dans la configuration organisationnelle initiale. La mission constate que le volume de transactions financières et comptables est devenu important. Par ailleurs, la mission a pris en considération la ségrégation des tâches pour recommander ce nouveau poste qui va améliorer la gestion financière du projet.

65. **Le logiciel de comptabilité.** La comptabilité du projet est faite sur le logiciel TOMPRO. L'insuffisance relevée par la mission concerne le module « états financiers » qui ne permet pas la génération automatique du tableau des emplois et ressources ainsi que l'absence d'états financiers consolidés englobant l'ensemble des financements. Aussi la mission recommande une mise à jour du paramétrage du logiciel tout comme une formation du personnel financier sur le logiciel.
66. **Conformité avec les dispositions de l'Accord de don/prêt.** Globalement la partie gouvernementale s'est conformée aux dispositions des Accords de don/prêt sauf pour la mise en place du fonds de garantie (ANPGF) et le recrutement du personnel clé du projet. L'accord de financement indique dans la section B, point 10 a) que la partie togolaise met en place le fonds de garantie à hauteur de 500 millions FCFA. Il indique aussi dans la section E (2b) que la mise en place du COD et le recrutement du personnel clé conformément aux termes de l'accord constituent une des conditions préalables aux retraits des fonds du don et de prêt. *La mission recommande que le fonds de garantie, qui a un rôle capital dans la mise en œuvre du PNPER, soit mis en place en temps utile et que le recrutement du personnel clé soit expédié.*
67. **Passation des marchés.** Le plan de passation de marchés a été révisé en juillet 2016 comporte 17 marchés avec un montant prévisionnel de FCFA 2 063 150 000 (équivalent à USD 3 526 752) réparties les biens et les services représentant. A ce jour, 3 marchés de services représentant 1% du montant total des marchés, ne sont pas encore démarrés, 5 marchés, représentant 7% du montant total des marchés la phase de préparation et de de lancement et 20 marchés, soit 92% de la valeur totale des marchés PNPER, sont à la phase d'exécution. La passation des marchés du PNPER (tout comme pour le PADAT) fait face à d'importants retards au niveau des organes d'endossement et de contrôles internes au MAEH. Le tableau ci-dessous donne un résumé de l'état d'exécution des marchés.

Libellé	Nombre de marchés	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Non démarrés	3	18%	30 000 000	1%
En préparation	5	29%	144 650 000	7%
En exécution	9	53%	1 888 500 000	92%
Total	17	100%	2 063 150 000	100%

68. La mission a noté qu'il y a en général des retards importants dans les processus de passation des marchés. Le cas de la convention de sélection du chef de file du centre de ressources entreprenariat, marché et innovation (liste restreinte préétablie CCIT et ANPE) est donné à titre d'exemple pour illustrer ces retards.

Service/ Institution	FIDA			Projet/MAEH			DCNMP		
	TdR	Short-list	Rap. d'évalua	TdR	Short-list	Rap. d'évalua	TdR	Short-list	Rap. d'évalua
Nature documents									
1 <sup>ère</sup> revue	8		4	56		42	14		14
2 <sup>ème</sup> revue				7			9		
3 <sup>ème</sup> revue				48					
Total	12			156			37		

69. **Conformité du manuel des Procédures Administratives et Financières aux Accords de Financement.** Le PNPER a un manuel de gestion administrative et financière qui est acceptable vis-à-vis les procédures et standards du FIDA. Le manuel couvre tous les domaines de gestion financière et administrative, donne suffisamment de directives pour mettre en œuvre un contrôle efficace.
70. **Exécution du PTBA.** Le PTBA 2016 a été exécuté à hauteur de 20.98%, soit des dépenses de USD 564 965,59 hors engagements sur un budget de USD 2 692 653.52. Les performances par composante se présentent comme suit :

Composante	Libellé	Réalisations	Engagement	Total du Compte	Budget	Disponible	Exec (%)	Exec (%)
1	Facilitation de l'accès aux services non	136 100.25	0.00	136 100.25	752 279.42	616 179.18	18.09	18.09%
2	Facilitation de l'accès aux services finan	5 520.88		5 520.88	633 907.05	628 386.17	0.87	0.87%
3	Coordination, suivi-évaluation et gestio	423 344.47	20 564.03	443 908.50	1 306 467.05	862 558.55	32.40	33.98%
<b>Total</b>		<b>564 965.59</b>	<b>20 564.03</b>	<b>585 529.62</b>	<b>2 692 653.52</b>	<b>2 107 123.90</b>	<b>20.98</b>	<b>21.75%</b>

71. **Sécurité des immobilisations.** L'accord de financement, dans sa section 7.08 des Conditions Générales applicables au Financement du FIDA, stipule que l'Emprunteur/Bénéficiaire ou l'Agent Principal du projet assure contre les risques l'ensemble des biens et des constructions utilisés par le projet. Le PNPER a assuré uniquement les véhicules. *La mission recommande de souscrire à une police d'assurance raisonnable et conforme aux normes du FIDA.*
72. **Consommation de carburant.** Jusqu'à présent, le PNPER n'a pas mis en place un système de contrôle des véhicules. *La mission recommande que le projet mette en place un système de contrôle de consommation des carburants.*
73. **Audit interne.** Le MAEH a une cellule d'audit interne qui fait des revues annuelles des dépenses des services du Ministère et des projets. L'auditeur produit un rapport qu'il partage avec l'unité de gestion du projet.
74. **Audit externe et conformité aux recommandations.** Sur 15 recommandations 3 sont déjà réalisées, 2 sont en cours et 10 ne sont pas réalisées. La mission rappelle que la non-conformité aux recommandations comporte des risques importants de mise en œuvre du projet. Il y a lieu relever quelques recommandations critiques auxquelles le projet doit réserver une attention particulière. C'est notamment l'assurance pour l'ensemble des biens et construction utilisé dans le cadre du projet, la mise en place d'un serveur de données dédié et de protéger ledit serveur des attaques externes et limiter son accessibilité aux personnes habilitées. *La mission rappelle qu'il faut mettre en application les recommandations des audits antérieurs et dans les délais convenus.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date
Etablir un système de traçabilité des dossiers de passation de marchés et régulièrement échanger sur les causes des retards	COD/SG/MAEH/MEF/FIDA	Février /2017
Prendre une décision pour alléger et redéfinir le circuit et le niveau d'endossement et de contrôles de passation des marchés	COD/SG/MAEH/MEF/FIDA	Janvier /2017
Achever le processus de remplacement du SGF	MAEH	31/01/2017

## F. Durabilité

75. A ce niveau d'exécution du projet, aucune durabilité ne peut être considérée dans la mesure où les dispositifs opérationnels sont encore incomplets.

## G. Autres

76. **Partenariat du PNPER avec d'autres projets du PNIASA.** La mission a rencontré les responsables du GIZ, de la BAD et de la Banque mondiale pour discuter du partenariat avec le projet financé par cet organisme. Le projet devrait explorer le potentiel de partenariat dans le cadre du développement de l'entreprenariat et de l'encadrement des jeunes dans le pays.

## **H. Conclusion**

77. Le dispositif opérationnel du projet commence à se mettre en place mais l'organisation institutionnelle n'est pas encore mature. Considérant le potentiel d'acteurs au niveau du développement de l'entreprenariat rural, le PNPER a de bonnes perspectives de performance. Toutefois, la complexité du montage institutionnel nécessite d'être simplifiée pour donner à ce projet le maximum de chance de réussite. Le FIDA et le Gouvernement organiseront, au cours du premier semestre 2017, la revue à mi-parcours pour construire sur les acquis de cette première phase du Projet.

## Appendice 1 : Résumé de l'état d'avancement du Projet et notes attribuées

**Tableau 2 : Résumé de l'état d'avancement du Projet et notes attribuées**

Pays	Togo	No. du projet	1639 [1100001639]	No. du prêt/don DSF	2000000635, 2000000636
Projet	National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship			Prêt/don DSF suppl.	
Date de mise à jour	28/12/2016				
Inst. responsable de la supervision	IFAD				
Nbre de Supervisions	4	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	2		
Dernière Supervision	16/12/2016	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	04/2016		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	24/03/2014			Coût total	39.57	
Accord	23/05/2014	Délai d'entrée en vigueur	2.0	FIDA Total	21.62	
Entrée en vigueur	23/05/2014	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	10.81	
Premier décaissement	25/06/2015			Don DSF	10.81	
Examen à mi- parcours		Dernier amendement		Financement national total	14,4	
Achèvement initiale	30/06/2020	Dernier audit		Bénéficiaires	1,89	
Achèvement	30/06/2020			Gouvernement	3,83	
Clôture	31/12/2020			IFP	8,68	
Nbre de prolongations	0					

**Tableau 3 : Notes concernant l'exécution du projet**

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	3	3	1. Qualité de la gestion du projet	3	3
2. Acceptabilité du taux de décaissement	1	1	2. Exécution du S&E	4	4
3. Fonds de contrepartie	4	4	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	3	3
4. Conformité à l'accord de financement	4	4	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	3	3
5. Conformité aux règles de passation des marchés	3	3	5. Lutte contre la pauvreté	3	3
6. Qualité et ponctualité des audits	NA: 1er audit en cours		6. Efficacité du ciblage	4	4
			7. Innovation et leçons apprises	3	3
			8. Prise en compte du climat et environnement	3	3
B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Facilitation de l'accès aux services non financier	3	3	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	3	3
2. Facilitation de l'accès aux services	3	3	2. Autonomisation	3	3

financiers			
	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	3	3
	4. Adaptabilité des prestataires de services	3	3
	5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	NA	NA
	6. Possibilité réplcation à plus grande échelle	NA	NA

#### B.5 Justification des notes

Dans l'ensemble, les résultats cumulés du PNPER depuis son entrée en vigueur en 2014 ne sont toujours pas satisfaisants. A six (6) mois de sa mi-parcours, le dispositif organisationnel de la COD est toujours incomplet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre n'est pas encore complètement mis en place. Le projet a complété en 2016 le processus de contractualisation avec les chefs de file de deux centres de ressources spécialisés (CRS), notamment le Centre de Ressource Technico-Economique (CRTE) et le Centre de Ressources Spécialisé en Entrepreneuriat (CRSE). Le processus de mise en place du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) est en cours de négociation avec l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement aux PMI/PME (ANPGF) identifiée comme chef de file. La contractualisation avec l'ANPGF pour la mise en place du fonds de garantie est en cours et le processus de sélection des Institutions Financiers Partenaires (IFP) a abouti avec le choix de 3 institutions de microfinance dont le FUCEC, la PROMOFINANCE et l'UCMECS. Tout ce processus de contractualisation subit des contraintes majeures au niveau des passations de marchés, à travers la multiplicité de centres de revue et de contrôle le long du processus de passation de marchés.

**Tableau 4 : Évaluation globale et profil de risque**

	Précédente	Actuelle
C.1 Actifs physiques/financiers	3	3
C.2 Sécurité alimentaire	3	3
C.3 Qualité de l'amélioration des actifs naturels et la résilience climatique	3	3
C.4 Avancement globale de l'exécution (Sections B1 et B2)	3	3

#### Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution

Les dysfonctionnements organisationnels de la COD et externes liées à la passation des marchés publics et le processus administratif de signature, d'approbation et de notification des conventions et contrats des prestataires de services réduisent la performance du Projet. Les cadres-clés de la COD est encore incomplet. Le dispositif organisationnel de la COD est toujours incomplet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre n'est pas encore complètement mis en place. Les chefs de file du Centre de Ressource Technico-Economique (CRTE) et du Centre de Ressources Spécialisé en Entrepreneuriat (CRSE) notifiés de leur contrat. La mise en place du Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) est en cours de négociation avec l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement aux PMI/PME (ANPGF) identifiée comme chef de file. La contractualisation avec l'ANPGF pour la mise en place du fonds de garantie est en cours et le processus de sélection des Institutions Financiers Partenaires (IFP) a abouti avec le choix de 3 institutions de microfinance dont le FUCEC, la PROMOFINANCE et l'UCMECS.

C.5 Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)	3	3
---	---	---

#### Justification des notes sur les objectifs de développement

La probabilité de réalisation des objectifs de développement reste faible car le dispositif n'est pas encore complet et le peu en place doit être rodé. La RMP devra certainement réviser les objectifs de développement pour les rendre plus réaliste compte tenu des faibles performances du projet.

#### C.6 **Risques** Description succincte des principaux risques concernant chaque section ainsi que de leur impact sur la réalisation des objectifs de développement et la durabilité des résultats

Aspects fiduciaires	Risque majeur, dans l'efficience de la gestion globale du PNPER. Le PNPER est dans sa 3 <sup>ème</sup> année de mise en œuvre et les performances financières sont en deçà des attentes : le taux de décaissement global est de 10% et de 10,25% sur la contribution du FIDA. Les PTBA de 2015 a atteint un taux d'exécution de 12,63% et le PTBA de 2016 a enregistré un taux de 25,51%. Par ailleurs le spécialiste en gestion financière a démissionné en mai 2016. Le SGF intérimaire sur deux projets (PADAT et PNPER) est surchargé et la qualité de la gestion financière en souffre. Les dépenses ne sont pas suffisamment documentées, les audits déclarent chaque année des dépenses inéligibles, les DRF sont transmis avec retard et ne sont souvent pas complets.
Avancement de l'exécution du projet	Trente mois après la mise en vigueur du Programme, le dispositif organisationnel de la COD est incomplet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre n'est pas encore mis en place. Les retards dans la réalisation des premières activités des travaux des centres de ressources et des plateformes régionales présentent des risques réels pour l'atteinte des objectifs de développement du projet.
Produits et	Le processus de mise en place des centres de ressources est à ses débuts avec des risques de faible



réalisations	implication des membres des CR, considérant le pouvoir donnée au chef de file à travers les termes de son contrat. Les modes opératoires du dispositif n'est pas encore très claire pour l'équipe du projet et ses partenaires. Si les actions pilotes sur la base des 50 plans d'affaires tardent à être mises en œuvre avec la lourdeur administrative et la complexité du montage institutionnel, le risque de ne pas réaliser des activités relatives aux objectifs spécifiques assignées à chacune des 2 composantes existe et est important.
Durabilité	A ce stade d'avancement il n'est pas possible de mesurer la durabilité du projet. L'amélioration des performances du PNPER nécessite de la part du Ministère de tutelle et de la COD un plan concerté et cohérent pour sortir le PNPER de la liste des projets à risque afin que les bénéficiaires ultimes puissent en tirer tous les profits escomptés.

**Tableau 5 : Suivi proposé**

Question/problème	Mesure recommandée	État de calendrier	État d'avancement
Après 30 mois, le programme n'a pas réussi à mettre en place son organigramme et sa structure de gestion	Accélérer le processus de mise en place du personnel complémentaire de la COD et le remplacement du responsable gestion financière	Immédiat	En cours
Le système d'évaluation des performances du personnel n'a pas encore été mis en place par le PNPER	Pour instaurer une culture de gestion axée sur la performance, la COP doit introduire un processus d'évaluation annuelle des performances du personnel	Janvier 2017	A initier
Retard important dans la mise en place des Plateformes Régionales de Services	Accélérer la mise en place des PRS pour compléter le schéma institutionnel de mise en œuvre du PNPER	Immédiat	En cours
Retard important dans la mise en place du schéma institutionnel du PNPER	Evaluer le défi et les risques pour la mise en place des Centres de Ressources (CR) et les Plateformes Régionales de Services. identifier les contraintes et proposer des solutions optimums pour leur mise en place		A initier immédiatement bien avant la RMP, prévu vers juin 2017
Faible cohérence et culture d'équipe au sein de la COD	Renforcer la culture d'équipe de la COD par une formation qui couvre les aspects de la formation d'équipe, les compétences en leadership, l'organisation matricielle et la communication	Mai 2016	A initier
Faible capacité du COD dans la coordination stratégique opérationnelle avec l'ensemble des partenaires à l'exécution du PNPER	Garder en ligne d'objectif le rôle de la COD et ses responsabilités en matière d'orientation stratégiques et de suivi des activités sur le terrain (de manière compatible avec l'approche faire-faire	Permanent	
Faible partenariat avec des projets similaires d'appui aux MPER	Etablir avec le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), des mécanismes de partenariat (stimuler des échanges d'expérience, organiser des sessions conjointes de planification et de coordination	Février 2017	A initier
Absence de coalition et de dialogue politique pour l'émergence et le développement des MPER	Travailler étroitement avec le MDBAJEJ pour : (i) l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel (ii) la mise en place de politiques de développement de services financiers adaptés aux MPER	Mars 2017	A initier



## Appendice 2 : Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Tableau 6 : Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Objectif principal</b>			
<b>Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de l'indice d'accumulation de biens*</li> <li>Réduction du taux de malnutrition infantile *= (% enfants en insuffisance pondérale, chroniquement mal nourris et malnutrition aigüe)</li> <li>Amélioration de la sécurité alimentaire des ménages (réduction nombre de ménages et durée de la période de soudure)*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)</li> </ul>	Stabilité socio-éco-politique du pays
<b>Objectif de développement du Projet/Programme:</b>			
<b>Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 60% des MPER fonctionnelles (dont 50% de femmes)<sup>2</sup> =</li> <li>Au moins 60% des MPER promues/consolidées ayant vu leur profit augmenter de 30% =</li> <li>71 000<sup>3</sup> personnes ayant bénéficié des services du projet dont 14 200 bénéficiaires directs (dont 50% de femmes) *=</li> <li>14 200 ménages ayant bénéficié des services du projet*</li> <li>5 000 emplois créés et 2 500 emplois consolidés (dont 50% de femmes) =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement)</li> <li>Etudes de cas/thématiques</li> </ul>	<p>Environnement juridique et financier des affaires favorable</p> <p>Les questions foncières ne constituent pas une entrave à l'installation des micros et petites entreprises</p>

<sup>2</sup> Tous les indicateurs relatifs à des MPER ou des personnes doivent appliquer le quota d'au moins 50% de femmes

<sup>3</sup> 56 800 bénéficiaires indirects (4 personnes indirectes par bénéficiaire direct)

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Effet 1:</b> Les MPER ont les capacités d'offrir des biens et services durablement	Durabilité (après environ 3 ans): <ul style="list-style-type: none"> <li>5 plateformes régionales et 40 institutions de formation/conseil fonctionnelles</li> <li>Taux d'adoption des acquis des formations par les MPER supérieur à 70% =</li> </ul> Efficacité: <ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 60% des MPER promues/consolidées ayant vu leurs productions/services augmenter de 30% =</li> <li>Amélioration des performances des prestataires de services*</li> <li>Au moins 70% des MPER ciblées utilisent les services des prestataires des plateformes régionales (par type de services)</li> <li>65% de MPER ayant adopté de nouvelles technologies de production et postproduction =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête d'évaluation des Effets/impact</li> <li>Etudes de cas/thématiques</li> <li>Etude de référence</li> <li>Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)</li> <li>Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER</li> <li>Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires</li> </ul>	Nombre limité de prestataires de services compétents dans les régions Vulnérabilité des MPER par rapport à la concurrence des PME urbaines et des produits importés Difficultés d'accès au marché des produits des MPER
<b>Produit 1.1 :</b> Un réseau de prestataires de services non financiers compétents est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 centres de ressources nationaux spécialisés mis en place<sup>4</sup></li> <li>5 plateformes régionales de services créées</li> <li>40 institutions de formation et conseil<sup>5</sup> renforcées</li> <li>1 répertoire des prestataires de services<sup>6</sup> élaboré</li> <li>100 personnels des prestataires de services formés* (&gt;30% de femmes) =</li> <li>30 guides professionnels spécialisés élaborés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapports d'activités des prestataires</li> <li>Répertoire des prestataires de services</li> <li>Rapport d'audit de compétence des prestataires</li> </ul>	
<b>Produit 1.2 :</b> Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées	<ul style="list-style-type: none"> <li>1800 MPER créées ou consolidées= <ul style="list-style-type: none"> <li>1100 MPER créées=</li> <li>500 MPER consolidées=</li> <li>200 coopératives consolidées =</li> </ul> </li> <li>2500 personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle *=</li> <li>3500 personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat *=</li> <li>3500 entreprises rurales ayant accès aux services non financiers*=</li> <li>4000 apprentis formés =</li> <li>1800 MPER renforcées sur la gestion de crédit=</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapports d'activités des prestataires de services</li> <li>Base de données des MPER, Coopératives appuyées</li> <li>Registre de la Chambre du commerce</li> </ul>	

<sup>4</sup> Le quatrième centre de ressources sur le marché inscrit dans le DCP sera combiné avec le centre de ressources de l'entreprenariat

<sup>5</sup> Les institutions de formation et conseil intègrent également les consultants indépendants

<sup>6</sup> Au moins 30% de femmes sur la liste des prestataires

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Produit 1.3</b> : La qualité de l'offre de produits des MPER est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> <li>65% de MPER formées en respect des normes de qualité =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapports d'activités des prestataires</li> </ul>	
<b>Effet 2:</b> L'accès des MPER aux services financiers est amélioré	<p><b>Efficacité:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>60% des MPER ayant présenté un dossier ont reçu un crédit =</li> <li>34% d'augmentation du volume de portefeuille agricole des IFP<sup>7</sup></li> </ul> <p><b>Durabilité:</b> Amélioration des performances des institutions financières partenaires (ratio crédit aux MPER, portefeuille à risque, services financiers offerts, emprunteurs actifs/effectifs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête d'évaluation des Effets/impact et Etudes de cas/thématiques, Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)</li> <li>Rapports financiers des IFP, de l'ANPGF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau limité de guichets d'IFP dans la zone du projet</li> </ul>
<b>Produit 2.1</b> : Les capacités des IFP à financer les MPER sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Institutions financières participant au projet*</li> <li>50 personnels des institutions financières formés* = (agents de crédit)</li> <li>1 fonds de garantie de 500 millions FCFA mis en place auprès de l'ANPGF pour financer les MPER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapport d'activités des prestataires</li> <li>Rapports d'activités des IFP</li> <li>Rapport financier de l'ANPGF</li> </ul>	
<b>Produit 2.2</b> : Les MPER sont financées à travers les mécanismes financiers du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>1800 entreprises ayant accès aux services financiers * = (1100 primo-entrepreneurs, 200 coopératives, 500 MPER existantes)</li> <li>360 Emprunteurs actifs (entreprises)* =</li> <li>Valeur brute du portefeuille de prêt (entreprises) (1,4 million de USD)* =</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des comités de crédit, Tableaux de bord des IFP, Rapports d'activités des IFP, Etats financiers des IFP, Base de données des MPER, Coopératives appuyées</li> </ul>	



## Appendice 3 : Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus

Tableau 7 : Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus

Domaine d'action	Mesure convenue	Date	Qui	État d'avancement
<b>Exécution du projet</b>	Prévoir dans le PTBA 2017, la réalisation de la revue à mi-parcours du PNPER dans le premier semestre de l'année	31/12/2016	MAEH, COD	
	Documenter le délai de traitement de chaque dossier dans le circuit au niveau de chaque Service et présenter les données à la prochaine Mission de Supervision	Immédiat	MAEH, COD	
	Accélérer le processus de mise en place du personnel complémentaire de la COD	Immédiat	COD	
	Mettre en place le système d'évaluation des performances du personnel du PNPER. Introduire un processus d'évaluation annuelle des performances du personnel	Janvier 2017	COD	
	Renforcer la culture d'équipe de la COD par une formation qui couvre les aspects de la formation d'équipe, les compétences en leadership, l'organisation matricielle et la communication	Mars 2017	COD	
	Mobiliser les ressources humaines et matérielles au niveau de membres de chaque Centre de Ressources Spécialisé déjà contractualisé pour apporter des appuis nécessaires aux groupes cibles du projet	Janvier 2017	COD	
	Accélérer la mise en place des PRS pour compléter le schéma institutionnel de mise en œuvre du PNPER	Immédiat	COD	
	Identifier en priorité une structure régionale pour la gestion de chaque plateforme indépendamment des prestataires recrutés pour accompagner les entrepreneurs	Immédiat	COD	
	Préparer les contrats annuels des prestataires de services et inclure une clause d'obligation de résultats	Immédiat	COD	
	Evaluer le défi pour la mise en place des CRS, identifier les contraintes et proposer des solutions optimales pour leur mise en place	Premier trimestre 2017	COD	
	Renforcer l'harmonisation et la compréhension des modalités opérationnelles de la mise en œuvre du programme entre les différents acteurs	Premier trimestre 2017	COD	

Domaine d'action	Mesure convenue	Date	Qui	État d'avancement
<b>Produits et effets : Composante A : Facilitation de l'accès aux services non financiers</b>	Encadrer et accompagner les structures chef de file afin qu'elles adoptent une approche inclusive, favorisant l'appropriation des CRS par les membres partenaires	Janvier 2017	COD	
	S'assurer que l'INFA constitue une équipe incluant des professionnels des autres centres de formation agricole et rurale (CFAR), pour l'élaboration et la mise en œuvre du PTBA 2017	Janvier 2017	COD et INFA	
	Organiser avec le CRTE, un atelier de concertation sur l'étude : « état des lieux des centres de formation au Togo »	Janvier 2017	COD et CRTE	
	Réviser les TDR de formation des formateurs en consultation avec la GIZ qui a une grande expérience dans l'utilisation de DACUM	Janvier 2017	CRTE	
	Etablir un partenariat avec le Projet des Centres des Innovations Vertes (PROCIV) de la GIZ	Février 2017	COD et CRTE	
	Associer au processus de préparation des curricula, pour assurer le contrôle de qualité, toutes les directions concernées. S'assurer que La DFDTOPA initie ce contrôle de qualité des curricula	Février 2017	COD	
	Réviser et soumettre au FIDA les TDR pour la formation de 100 jeunes aviculteurs avec l'appui du Centre d'Excellence Régionale des Sciences Aviaires (CERSA), avant le lancement de cette formation	Janvier 2017	. COD	
	Engager une étude état des lieux (mapping) de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions	Février 2017	CRSE.	
	Donner la priorité à l'initiative du CIDAP d'encadrer et appuyer 50 promoteurs (qui ont déjà bénéficié d'une formation à l'entreprenariat et la préparation des plans d'affaires) et suivre sa mise en œuvre	Janvier 2017	COD et CIDAP.	
<b>Produits et effets : Composante B : facilitation de l'accès aux services financiers</b>	Revoir les critères de sélection du chef de file pour le Centre de Ressource Financement Rural Inclusif (CRFRI) de manière à favoriser l'inclusivité et la participation des institutions financières	Janvier 2017	COD, ANPGF et IFP.	



Domaine d'action	Mesure convenue	Date	Qui	État d'avancement
<b>Suivi-évaluation</b>	Réviser le manuel des opérations pour prendre en compte les schémas de fonctionnement et d'organisation des CRS et PSR. Réviser la structure et les aspects organisationnels du Programme	Janvier 2017	COD	
	S'assurer d'enregistrer les mécanismes et processus de mise en œuvre des 2 deux initiatives (COD/PNPER et CIDAP) et en tirer des leçons pour la RMP en 2017	Janvier 2017.	COD, CRTE et CIDAP	
	Garder en ligne d'objectif le rôle de la COD et ses responsabilités en matière d'orientation stratégiques et de suivi des activités sur le terrain (de manière compatible avec l'approche faire-faire)	Continu	COD	
	Etablir avec le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), des mécanismes de partenariat (stimuler des échanges d'expérience, organiser des sessions conjointes de planification et de coordination, ..)	Février 2017.	COD	
	Mettre en place avec le MDNAJEJ un cadre harmonisé en matière de développement des MPER	Février 2017	COD	
	Travailler étroitement avec le MDNAJEJ pour : (i) l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel (ii) la mise en place de politiques de développement de services financiers adaptés aux MPER	Mars 2017	COD	
<b>Ciblage et genre</b>	Elaborer une stratégie sur le ciblage et le genre	Janvier 2017	COD	
<b>Aspects fiduciaires</b>	Etablir un système de traçabilité des dossiers de passation de marchés et régulièrement échanger sur les causes des retards	Février /2017	COD/SG/MAEH/MEF/FIDA	
	Prendre une décision pour alléger et redéfinir le circuit et le niveau d'endossement et de contrôles de passation des marchés	Janvier /2017	COD/SG/MAEH/MEF/FIDA	
	Achever le processus de remplacement du SGF	31/01/2017	MAEH	
<b>Autres</b>				



## Appendice 4 : État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)

Tableau 8 : État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)

Composante/Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA 2016			Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	(%)
			PTBA	Progrès effectif	TAUX (%)			
Composante A : Facilitation de l'accès aux services non financiers								
Sous composante A1: Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui conseil	Nombre d'études de l'offre de services non financiers réalisées	Etude				0	1	0
	Nombre de mission d'appui des CR au plateformes réalisées	Mission	3	0	0	0	48	0
	Nombre de curricula d'accompagnement élaborés	Curricula	5	0	0	0	6	0
	Nombre d'institutions de formation et conseil renforcées	Structure	5	0	0	0	40	0
	Nombre de personnels de prestataires de services formés	Personnel	100	0	0	0	100	0
	Nombre de MPER de références formés	Personne	100	0	0	0	600	0
	Nombre de journées régionales organisées	Jours	5	0	0	0	25	0
	Nombre de fora nationaux organisés	Fora	1	0	0	0	6	0
	Nombre d'experts des CR formés	Personne	20	0	0	0	30	0
	Nombre de lots de mobiliers livrés aux CR	Nombre	3	0	0	0	3	0
	Nombre d'homme. mois d'expertise nationale mobilisée	Expert	2	0	0	0	12	0
	Nombre de structures de plateformes sélectionnés	Structure	5	0	0	0	30	0
	Nombre de lots de matériel informatiques livrés aux CR	Nombre	13	0	0	0	5	0
	Nombre de guichets équipés	Guichets	5	0	0	0	5	0
	Nombre de guichets fonctionnels	Guichets	5	0	0	0	5	0
Sous Composante A2: Appui à la	Nombre d'atelier d'orientation et de définition des filières organisées	Atelier	10	0	0	0	15	0
	Nombre de filières porteuses retenues	Filière				0	10	0

Composante/Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA 2016			Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	(%)
			PTBA	Progrès effectif	TAUX (%)			
création, consolidation, promotion des MPER et de leurs produits et services	Nombre de personnes sensibilisées	Personne	1 000	3 204	320	3 204	10 000	32
	Nombre de primo entrepreneurs ayant bénéficié de l'accompagnement pour l'élaboration des PA	MPER	324	113	35	113	2 500	5
	Nombre de Coopératives ayant bénéficié d'appui-accompagnement pour l'élaboration des PA	MPER	50	0	0	0	300	0
	Nombre de MPER existantes ayant bénéficié de l'accompagnement pour l'élaboration des PA	MPER	125	0	0	0	700	0
	Nombre de personnes formées aux affaires et en entreprenariat	Personne	425	113	27	113	3 500	3
	Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle	Personne	260	0	0	0	2 500	0
	Nombre de sessions des comités de sélection organisées	Session	5	0	0	0	30	0
	Nombre d'experts affectés aux CR	Expert	6	0	0	0	6	0
	Nombre de CR fonctionnels	CR	3	2	67	2	3	67
<b>Composante B : Facilitation de l'accès aux services financiers</b>								
Sous Composante B1: Appui à l'installation de primo-entrepreneurs	Nombre de MPER bénéficiaires de services financiers	MPER	50	0	0	0	1 800	0
	Nombre d'emprunteurs actifs (entreprises)	MPER	30	0	0	0	360	0
	Valeur brute du portefeuille de prêts (entreprises)	Million FCFA	61	0	0	0	700	0
	Nombre de primos MPER créées	MPER	30	0	0	0	1 100	0
	Nombre de primo entreprises bénéficiaires de crédit	MPER				0	1 100	0
	Coût total des primo entreprises	Million FCFA				0	4 777	0
	Montant de crédits coup d'pouce primo entreprises octroyés	Million FCFA				0	3 105	0
	Montant de la contribution des bénéficiaires	Million FCFA				0	478	0
	Montant de la subvention octroyée aux primos	Million FCFA				0	1 194	0
	Nombre de MPER coopératives créées	MPER	10	0	0	0	200	0

Composante/Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA 2016			Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	(%)
			PTBA	Progrès effectif	TAUX (%)			
	Nombre de MPER consolidées	MPER	10	0	0	0	500	0
	Montant du fonds de garantie mis en place	Million FCFA	1	0	0	0	500	0
Sous composante B2: Développement de l'offre et le renforcement des capacités	Nombre d'étude des gismes d'épargne réalisée	Etude	3	0	0	0	1	0
	Nombre de personnels des IFP formés (d'agents de crédit)	Personne	50	0	0	0	50	0
	Nombre de conseillers des MPER formés en coaching bancaire	Personne	100	0	0	0	500	0
<b>Composante C : Coordination, suivi-évaluation et gestion des connaissances</b>								
Sous Composante C1: Coordination opérationnelle déléguée	Nombre de bureaux rénovés	Nombre				0	1	0
	Nombre de véhicules station wagon acquis	Nombre	2	2	100	2	2	100
	Nombre de véhicules doubles cabines acquis	Nombre	2	2	100	2	2	100
	Nombre d'ordinateurs fixes acquis	Nombre	2	1	50	1	4	25
	Nombre d'ordinateurs portables acquis	Nombre	15	6	40	6	10	60
	Nombre de copieurs acquis	Nombre	1	1	100	1	1	100
	Nombre d'imprimante de grande capacités acquises	Nombre	1	1	100	1	1	100
	Nombre d'imprimante de moyenne capacités acquises	Nombre	9	0	0	0	3	0
	Nombre de lots de mobiliers acquis	Nombre	6	0	0	0	9	0
	Nombre de poste de téléphone acquis	Nombre				0	9	0
	Nombre de lots de matériels électrique et bureautiques	Nombre	1	0	0	0	1	0
	Nombre d'atelier de lancement national organisé	Atelier				1	1	100
	Nombre d'émission télé animées	Nombre	1	0	0	0	4	0
	Nombre de dépliants distribués	Nombre				1 300	5 000	26
	Nombre de session du comité de pilotage organisées	Session	2	0	0	0	12	0
	Nombre de PTBA élaborés	Nombre	1	0	0	1	6	17

Composante/Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA 2016			Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	(%)
			PTBA	Progrès effectif	TAUX (%)			
	Taux d'exécution du PTBA	%	100	42	42	74	100	74
	Nombre de rapport produits	Rapport	4	3	75	3	20	15
	Nombre de rencontres bilan organisées	Atelier	2	1	50	1	10	10
	Nombre de missions organisées par la DPPSE	Mission	2	1	50	1	8	13
	Manuel de procédures administratives, financières et comptables élaborés	Manuel				1	1	100
	Manuel d'opération élaborés	Manuel				1	1	100
	Manuel de suivi-évaluation élaborés	Manuel				0	1	0
	Nombre d'enquête spécifique réalisées	Nombre	1	0	0	0	1	0
	Nombre d'enquête de référence (SYGRI) réalisée	Nombre				1	1	100
	Nombre d'audit de compte réalisé	Nombre	1	1	100	1	6	17
	Nombre de missions de supervision organisées	Nombre	2	1	50	3	10	30
	Nombre de personnes formés à l'utilisation du logiciel de SE	Personne				0	30	0
	Une base de suivi-évaluation paramétrée	Personne				1	1	100
	Nombre de personnes formés à l'utilisation du logiciel de GFC	Personne				0	30	0
	Une base de gestion financière et comptable paramétrée	Personne				1	1	100
	Nombre de personnes formés à l'étranger	Personne	5	0	0	0	15	0
	Nombre de personnes formés au niveau national	Personne	20	0	0	0	50	0
	Nombre de personnes formées sur la Gestion financière et comptable	Personne	50	0	0	0	20	0
	Nombre de personnes formées sur la gestion des systèmes d'information, gestion des bases de données	Personne	30	0	0	0	30	0
	Nombre de personnes formées sur le manuel de suivi-évaluation et les outils de collectes	Personne	30	0	0	0	50	0

Composante/Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA 2016			Progrès effectif global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation	(%)
			PTBA	Progrès effectif	TAUX (%)			
	Nombre de personnes formées sur le ciblage et la prise en compte du genre	Personne	25	0	0	0	60	0
	Nombre de personnes formées sur SYGRI et la capitalisation	Personne	2	2	100	2	20	10
	Nombre de visites d'échange effectuées	Personne	1	0	0	0	1	0
	Nombre de rencontres de suivi-évaluation organisées	Nombre	1	0	0	0	8	0
Sous Composante C2: Coordination opérationnelle régionale	Nombre de bureaux de COR réhabilités	Bureau	3	0	0	0	5	0
	Nombre de véhicules double cabine acquis	Nombre	5	5	100	5	5	100
	Nombre de motos acquis	Nombre	5	5	100	5	5	100
	Nombre d'ordinateurs fixes acquis pour les Régions	Nombre	5	0	0	0	10	0
	Nombre d'ordinateurs portables acquis pour les régions	Nombre	10	5	50	5	20	25
	Nombre de copieurs acquis pour les régions	Nombre	5	0	0	0	5	0
	Nombre d'imprimante de moyenne capacités acquises pour les régions	Nombre	5	0	0	0	5	0
	Nombre de lots de mobiliers acquis pour les régions	Nombre	10	0	0	0	20	0
	Nombre de poste de téléphone acquis pour les régions	Nombre	15	0	0	0	10	0
	Nombre de lots de matériels électrique et bureautiques	Nombre	15	0	0	0	15	0
	Nombre d'ateliers de lancement régionaux organisés	Atelier				0	5	0
	Nombre de réunions de pilotage organisées	Session	5	0	0	0	60	0
	Nombre de PTBA régionaux élaborés	PTBA	5	0	0	0	30	0



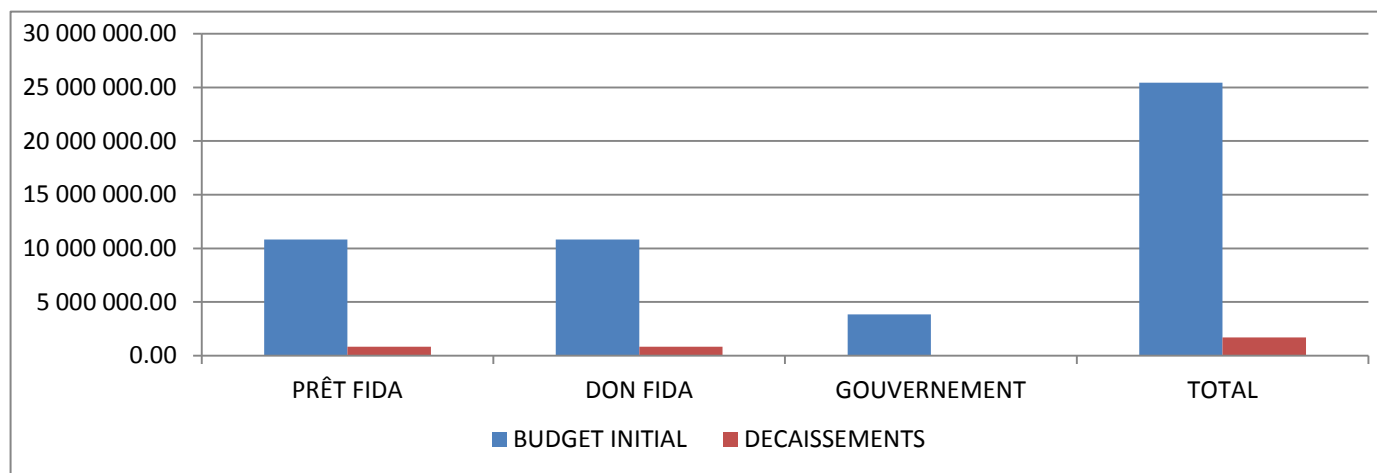


## Appendice 5 : Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie

Tableau 9 : Performance financière par bailleur de fonds en USD au 30/11/2016 (avec avance)

BAILLEURS DE FONDS	BUDGET INITIAL	DECAISSEMENT	TAUX DE DECAISSEMENT	DRF ENVOYEE ET EN PREPARATION DRF 003 ET 004	DECAISSEMENT PROJETE	TAUX DE DECAISSEMENT PROJETE
PRÊT FIDA	10 808 000,00	844 094,56	7,81	452 937,39	1 297 031,95	12,00
DON FIDA	10 808 000,00	844 094,56	7,81	452 937,44	1 297 032,00	12,00
GOUVERNEMENT	3 832 000,00	15 299,04	0,40		15 299,04	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>25 448 000,00</b>	<b>1 703 488,16</b>	<b>6,69</b>	<b>905 874,83</b>	<b>2 609 362,99</b>	<b>10,25</b>

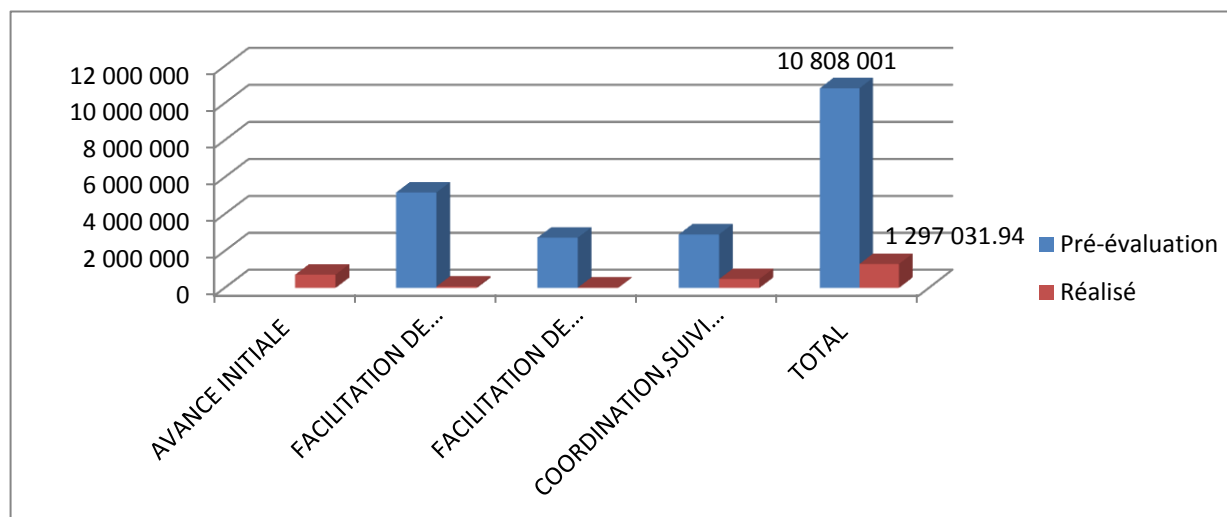
Figure 1 : Niveau d'exécution du budget global, comparaison entre les prévisions et les décaissements par Financement



**Tableau 10 : Décaissement par composante au 30/11/2016 en USD (avec avance)**

COMPOSANTE	PRÊT EN USD			DON EN USD			GOUVERNEMENT EN USD			TOTAL		
	PRE-EVALUATION	REALISE	TAUX	PRE-EVALUATION	REALISE	TAUX	PRE-EVALUATION	REALISE	TAUX	PRE-EVALUATION	REALISE	TAUX
AVANCE INITIALE		721 010,24			721 010						1 442 020,48	
FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS	5 181 325	77 820,54	1,50	5 181 325	77 820,53	1,50	1 563 959,00	311,65	0,02	11 926 609	155 952,72	1,31
FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS	2 724 298	18 144,69	0,67	2 724 298	18 144,68	0,67	1 443 299,00	0,00	0,00	6 891 895	36 289,37	0,53
COORDINATION, SUIVI EVALUATION ET GESTION DES CONNAISSANCES	2 902 378	480 056,53	16,54	2 902 378	480 056,49	16,54	824 742,00	14 987,39	1,82	6 629 498	975 100,41	14,71
<b>TOTAL</b>	<b>10 808 001</b>	<b>1 297 032,00</b>	<b>12,00</b>	<b>10 808 001</b>	<b>1 297 031,94</b>	<b>12,00</b>	<b>3 832 000,00</b>	<b>15 299,00</b>	<b>0,40</b>	<b>25 448 002</b>	<b>2 609 362,98</b>	<b>10,25</b>

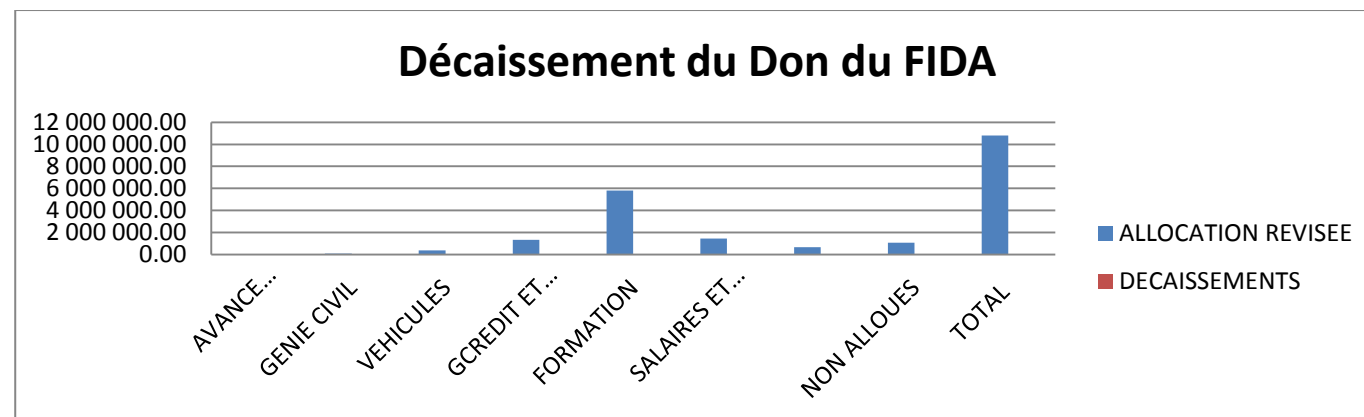
**Figure 2 : Décaissement par composante au 30/11/2016 en USD (avec avance)**



**Tableau 11: Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)**

CAT.	DESCRIPTION DE LA CATEGORIE	ALLOCATION INITIALE		DECAISSEMENT EN USD	DRF NON ENCORE PAYES (003 PRET) USD	TOTAL DECAISSEMENT EN USD	TAUX DE DECAISSEMENTS REELS	DRF EN PREPARATION (004 PRET) EN USD	DECAISSEMENT APRES DRF EN INSTANCE	TAUX DECAISSEMENTS PROJETE	SOLDE
		DTS	USD								
	AVANCE INITIALE			721 010,24		721 010,24			721 010,24		
1	GENIE CIVIL	53 000,00	81 622,11			0,00	0,00		0,00	0,00	81 622,11
2	VEHICULES	250 000,00	385 009,97	123 084,32	26 347,92	149 432,24	38,81	3 342,64	152 774,89	39,68	232 235,09
3	GCREDIT ET FONDS DE GARANTIE	870 000,00	1 339 834,71			0,00	0,00		0,00	0,00	1 339 834,71
4	FORMATION	3 775 000,00	5 813 650,61		107 535,54	107 535,54	1,85	63 890,75	171 426,29	2,95	5 642 224,32
5	SALAIRES ET INDEMNITES	940 000,00	1 447 637,50		118 217,21	118 217,21	8,17	43 984,27	162 201,49	11,20	1 285 436,02
6	COUTS DE FONCTIONNEMENT	430 000,00	662 217,16		74 529,71	74 529,71	11,25	15 089,39	89 619,10	13,53	572 598,06
9	NON ALLOUES	700 000,00	1 078 027,93						0,00		1 078 027,93
	TOTAL	7 018 000,00	10 808 000,00	844 094,56	326 630,39	1 170 724,94	10,83	126 307,06	1 297 032,00	12,00	10 231 978,24

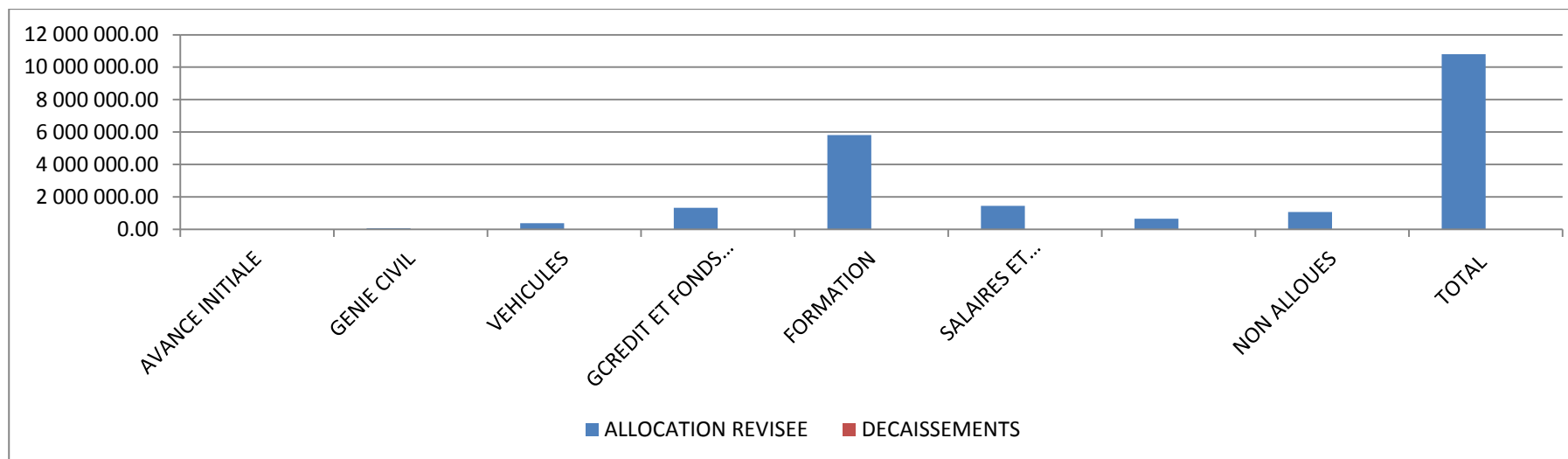
**Figure 3 : Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)**



**Tableau 12 : Décaissement du don FIDA au 30/11/2016 en USD (avec avance)**

CAT.	DESCRIPTION DE LA CATEGORIE	ALLOCATION INITIALE		DECAISSEMENT EN USD	DRF NON ENCORE PAYES (003 PRET) USD	TOTAL DECAISSEMENT EN USD	TAUX DE DECAISS-EMENTS REELS	DRF EN PREPARATION ( 004 PRET) EN USD	DECAISSEMENT APRES DRF EN INSTANCE	TAUX DECAISSEMENTS PROJETE	SOLDE
		DTS	USD								
	AVANCE INITIALE			721 010,24		721 010,24			721 010,24		
1	GENIE CIVIL	53 000,00	81 622,11			0,00	0,00		0,00	0,00	81 622,11
2	VEHICULES	250 000,00	385 009,97	123 084,32	26 347,92	149 432,24	38,81	3 342,64	152 774,89	39,68	232 235,09
3	GCREDIT ET FONDS DE GARANTIE	870 000,00	1 339 834,71			0,00	0,00		0,00	0,00	1 339 834,71
4	FORMATION	3 775 000,00	5 813 650,61		107 535,54	107 535,54	1,85	63 890,75	171 426,29	2,95	5 642 224,33
5	SALAIRES ET INDEMNITES	940 000,00	1 447 637,50		118 217,19	118 217,19	8,17	43 984,25	162 201,44	11,20	1 285 436,06
6	COUTS DE FONCTIONNEMENT	430 000,00	662 217,16		74 529,70	74 529,70	11,25	15 089,39	89 619,09	13,53	572 598,07
9	NON ALLOUES	700 000,00	1 078 027,93						0,00		1 078 027,93
	<b>TOTAL</b>	<b>7 018 000,00</b>	<b>10 808 000,00</b>	<b>844 094,56</b>	<b>326 630,36</b>	<b>1 170 724,91</b>	<b>10,83</b>	<b>126 307,03</b>	<b>1 297 031,95</b>	<b>12,00</b>	<b>10 231 978,29</b>

**Figure 4 : Décaissement du Don du FIDA, comparaison entre les allocations initiales révisées et les décaissements effectifs**





## Appendice 6 : Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement

Sections	Dispositions	Date butoir de l'action/objectif	Niveau d'exécution/date	Observations
<b>Section B.6</b>	Ouverture du compte désigné en F CFA	Mise en vigueur	Fait	15 Mai 2015, BTCI
<b>Section B.7</b>	Ouverture du compte opérationnel en F CFA	Mise en vigueur	Fait	15 Mai 2015, BTCI
<b>Section B.8</b>	Ouverture des sous - comptes opérationnel en F CFA	Mise en vigueur	Fait	15 Mai 2015, BTCI
<b>Section B.9</b>	Ouverture du compte de contrepartie en F CFA	Mise en vigueur	Fait	15 Mai 2015, ECOBANK
<b>Section E.2.a</b>	Dépôt de 30 000 USD par l'Emprunteur pour couvrir les taxes de la première année	Mise en vigueur	Fait	19 Mai 2015
<b>Section E.2.a</b>	Contribution en nature pour couvrir les besoins de la première année	Mise en vigueur	Fait	Les locaux du ministère
<b>Section E.2.b</b>	Mise en place de la COD et du personnel clé (SGF, SFR, SPM, SSE)	Mise en vigueur	Fait	Démission du SGF au 31 mai 2016 ; remplacement en cours
<b>Section E.2.c</b>	Validation du manuel de procédures administratives, financières et comptable	Mise en vigueur	Fait	Janvier 2016
<b>Conditions générales</b>	Soumission du PTBA au FIDA pour approbation 60 jours avant le début de chaque année	1/11/15	Non fait	PTBA soumis en décembre 2015
<b>Conditions générales</b>	Présentation au FIDA, au plus tard 4 mois après la fin de chaque année fiscale, des états financiers du projet	30/04/2016	Fait	29 avril 2016
<b>Conditions générales</b>	Présentation du rapport d'audit au FIDA	30/06/2016	Fait	
<b>Lettre au Bénéficiaire</b>	Soumettre au FIDA les rapports financiers intérimaires trimestriels 30 jours après la fin de la période sous revue	Trimestriellement	Non Fait	
<b>Lettre au Bénéficiaire</b>	La passation des marchés de biens, travaux et services doit être réalisée conformément aux Directives du FIDA sur la passation des marchés	Mise en vigueur	Fait	La passation de marché fait face à d'importants retards au niveau des organes d'endossement et de contrôles internes au MAEH
<b>Lettre au Bénéficiaire</b>	Examen préalable des décisions en matière de passation de marchés	Mise en vigueur	Fait	





## **Appendice 7 : Gestion des savoirs: apprentissage et innovation**

### **Apprentissage**

---

En l'absence d'activité réalisée jusqu'à présent sur le terrain, aucun thème n'a vraiment émergé pour tirer des leçons et capitaliser les expériences apprises. Il serait néanmoins intéressant de capitaliser sur la phase pilote en cours une fois achevée et, comme recommandé lors de la mission de supervision de novembre 2015, identifier dès la RMP les thèmes potentiels.

---

### **Innovation: décrire toute innovation intéressante notée lors de la supervision**

---

Le mécanisme d'accès des MPER au financement des institutions financières partenaires du projet est innovant mais nécessite encore d'être affiné. La RMP se penchera sur les ajustements nécessaires sur la base des premiers résultats de financement de projets prévu pour les prochains mois.

La mise en place d'un fonds de garantie géré par une agence spécialisée en gestion de garantie est une autre innovation à l'échelle du pays. Les modalités d'octroi de la garantie à l'institution financière prêteuse seront aussi ajustées dès la RMP.

---