



Investir dans les populations rurales

République Togolaise

Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER)

Rapport de supervision

Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 8 – 19 juin 2015

Date du document: 07/07/2015

No. du Projet: 1639

No. du rapport: 3801-TG

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

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	II
I. INTRODUCTION.....	1
II. VUE D'ENSEMBLE DE L'EXECUTION DU PNPER.....	1
III. ASPECTS FIDUCIAIRES DU PNPER.....	5
IV. CONCLUSION	7

Appendices

- Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du projet et notes attribuées
- Appendice 2: Cadre logique PNPER révisé lors de la mission d'assistance technique, mai 2015
- Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus
- Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)
- Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie
- Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement
- Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

ANNEXE 1: APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU PNPER

ANNEXE 2: SUIVI-EVALUATION DU PNPER

Sigles et acronymes

ADAPT	Adaptation de la Production aux Changements Climatiques au Togo
ANO	Accord de Non-Objection
APD	Avant-Projet Détaillé
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BIDC	Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CAGIA	Centrale d'Approvisionnement et de Gestion des Intrants Agricoles
COD	Coordination Opérationnelle Déléguée
COR	Coordination Opérationnelle Régionale
CROP	Comité Régional d'Orientation et de Pilotage
CROPPA	Coordinations Régionales des Organisations Paysannes des Producteurs Agricoles
CTOP	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles
DFDTOPA	Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques Agricoles et des Organisations Professionnelles Agricoles
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DRAEP	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DSID	Direction des Statistiques Agricoles, de l'Informatique et de la Documentation
ECD	Etats Certifiés de Dépenses
GAFSF	Global Agriculture and Food Security Program
GdT	Gouvernement du Togo
GIFS	Gestion Intégrée de Fertilité des Sols
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IFDC	International Fertilizer Development Center
MAEP	Ministre de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation Paysanne
PADAT	Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo
PANA	Programme Action National d'Adaptation
PASA	Projet d'Appui au Secteur Agricole
PM	Passation des Marchés
PNIASA	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNPER	Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural
PPAAO	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PPM	Plan de Passation des Marchés
PTBA	Plan de Travail et de Budget Annuel
QS	Quick Start
RMP	Revue à Mi-Parcours
SCOOP	Société Coopérative Simplifiée
SIM	Système d'Information sur les Marchés

I. Introduction

1. Du 8 au 19 juin 2015, dans la cadre de la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA), le Gouvernement du Togo, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), la Banque Mondiale et la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) ont procédé à la sixième mission de supervision conjointe¹ du Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo (PADAT), du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA), et du Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest-Projet Togo PPAAO. Durant cette mission un appui technique au Projet National de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (PNPER) a eu lieu. Le présent aide-mémoire rapporte les conclusions de l'équipe de supervision du FIDA concernant les projets cofinancés par le Fonds.

2. La mission a été reçue par S.E.M M. Adjé Otéth Ayassoret, Ministre de l'Economie et des Finances, S.E.M le Colonel Ouro-Koura Agadazi, Ministre de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), S.E.M. Mawusi Djossou Semodji, Ministre de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire, M. Noël Koutéra Bataka, Secrétaire Général du MAEP, M. Konlani Kombalé Dindioque, Directeur de Cabinet du MAEP, et Madame Kassah, Directrice Nationale du Contrôle des Marchés Publics. La mission a tenu des séances de travail avec les services techniques et les partenaires de mise en œuvre. La mission a rencontré les parties prenantes au cours de foras tenus dans chacune des régions administratives du pays qui ont permis de confronter les opinions en présence de tous les OP, les ONG partenaires, les DRAEP et les COR ainsi que les PTF contribuant à la mise en œuvre des projets du PNIASA. Les points suivants ont pu être appréciés: niveau d'exécution du Plan de Travail et Budget Annuel et du Plan de Passation des Marchés 2015 et l'état d'avancement des recommandations des missions de supervision de décembre 2014 et d'appui stratégique de mars 2015.

3. La mission a échangé avec les autorités sur les mesures à adopter afin d'accélérer la mise en œuvre des activités permettant d'atteindre les objectifs du projet à moins de deux ans de la fin des financements FIDA et GAFSP. Les principales conclusions de la mission ont été présentées le 18 juin 2015 à Lomé au cours d'une réunion de restitution regroupant les représentants des ministères concernés, les équipes des projets et les partenaires techniques et financiers des deux projets, présidée par S.E.M. le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et en présence de S.E.M. le Ministre de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire.

4. La mission exprime ses sincères remerciements au Gouvernement du Togo, aux équipes des cinq directions régionales de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (DRAEP), aux équipes des projets et à leurs partenaires, aux autorités locales, et aux bénéficiaires rencontrés pour la qualité des échanges et leur disponibilité.

II. Vue d'ensemble de l'exécution du PNPER

5. L'équipe de la Coordination opérationnelle déléguée a été recrutée. Il s'agit du Coordonnateur opérationnel délégué recruté en février 2015, du responsable suivi évaluation, du responsable administratif et financier, du responsable en passation des marchés et du responsable en finance rurale, recrutés en mars 2015. Les équipes de coordinations régionales composées chacune de cinq personnes chacune ne sont pas effectives.

6. L'équipe de coordination opérationnelle déléguée a préparé différents documents pour la mise en œuvre du PNPER dont les drafts des différents manuels de procédures du programme. La coordination a également initié des rencontres avec les partenaires identifiés pour mettre en place le cadre d'intervention des activités du programme (institutions financières, organisme de formation, structures d'appui et de conseil à l'entrepreneuriat).

¹ Composition de la mission: l'équipe FIDA était conduite par M. Vincenzo Galastro, Chargé de portefeuille du FIDA pour le Togo et composée de M. Thierry Lassalle, Chef de mission, Mme Wafaa El-Koury, Agronome PTA/FIDA, M. Bakiéné Son, agronome, Mme Anne-Françoise Thierry, suivi-évaluation, Mme Laetitia Dujoux, Assistante Chargé de Portefeuille Togo, M. Serge Séropo, genre et ciblage, jeunes, M. Barry Malhado, infrastructures rurales, M. Papa Alioune Mbaye, gestion fiduciaire, M. Gianluca Capaldo, gestion fiduciaire FIDA, M. Mhammed Taya, RMP/FEM, M. Rémy Sourdois, finances rurales, M. Abdoulaye Sy, Assistant économiste. La Banque Mondiale était représentée par Monsieur Erick Abiassi, TTL du projet PASA et PPAAO-1C/Projet Togo et la BOAD était représentée par M. Ahoyo Habib Carlos, ingénieur agronome. La partie gouvernementale était dirigée par M. Noël Koutéra Bataka, Secrétaire Général du ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

État d'avancement de l'exécution du PNPER

Composante 1: facilitation de l'accès aux services non financiers

Ciblage genre

7. Le PNPER a décliné une stratégie de ciblage et de genre conforme à la stratégie préconisée par le FIDA dans toutes ses dimensions (géographique, sectorielle, d'auto-ciblage). Le projet a fait l'effort de désagréger les cibles en genre (hommes, femmes, jeunes) dans la mesure des résultats.

8. La logique d'intervention du PNPER est en adéquation avec les cibles FIDA: les vingt préfectures bénéficiaires ont été choisies sur des critères en lien avec leurs potentiels, contraintes et opportunités à offrir un environnement favorable au développement des Micro et Petites Entreprises Rurales (MPER); les cibles sont les jeunes ruraux (femmes et hommes) de 18 à 40 ans, en particulier les femmes organisées en coopératives (au moins 50% des membres). Dans son dispositif initial, le PNPER cible environ 280 000 personnes dont 50 000 bénéficiaires directs qui seront touchés à travers: (i) la création et le renforcement de 1 800 MPER (1 100 primo MPER et 200 coopératives), et 500 MPER déjà établies; (ii) la création d'environ 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1 600 auto-entrepreneurs, 2 000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) l'accompagnement et la formation d'au moins 4 000 jeunes non compris dans les appuis ci-dessus cités. Ce ciblage se justifie par le fait qu'environ 60% de jeunes ruraux sont en sous-emploi, et que les femmes dont le taux d'activité est supérieur à celui des hommes (63% contre 58%)², s'investissent dans les activités de post-production en milieu rural. Le PNPER trouve là une base, qui est confortée par l'existence sur le terrain d'organisations coopératives à vocation entrepreneuriale et de jeunes promoteurs qui ont été préparés à devenir des acteurs économiques par les projets du PNIASA³.

9. Les critères d'éligibilité au PNPER ont été conçus de sorte à faciliter l'accès des cibles concernés aux services non financiers afin d'accéder aux services financiers à travers par exemple l'opération « coup de pouce » et les autres mesures d'accompagnement et de préparation des bénéficiaires au métier d'entrepreneur.

10. Il apparaît cependant des dispositions susceptibles d'exclure certaines des cibles du projet qu'il convient de prendre en compte: (i) le principe de l'approche par la demande bien que pertinent risque de constituer un facteur d'exclusion des jeunes et des femmes n'ayant pas accès à l'information du fait de leur position sociale ou géographique; (ii) les critères d'éligibilité au crédit comportent des obligations financières ou matérielles, qui pourraient disqualifier systématiquement les femmes et certains jeunes pris individuellement, du fait qu'ils ne disposent généralement que d'un droit d'usage sur les terres affectées et donc ne peuvent pas disposer de documents attestant un droit foncier; (iii) l'obligation de l'immatriculation pour les coopératives, bien que justifiée, pourrait s'avérer à court terme un critère fatal, dans la mesure où très peu de coopératives et d'Unions de coopératives sont immatriculées; (iv) il n'apparaît pas dans le dispositif du projet un mécanisme clair de veille et de contrôle pour s'assurer que les bénéficiaires touchés sont ceux visés par le projet.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
Organiser à l'endroit de toutes les parties prenantes une socialisation de la stratégie genre / ciblage et du manuel d'exécution revisité du PNPER	COD /CROP	Fin septembre 2015
Accélérer avec le MAEP le processus de régularisation des SCOOP	CTP/MAEP	Fin 2015
Mettre en place un dispositif de référencement des femmes présentant des potentialités de développement de leurs activités via des réseaux d'organisations professionnelles de femmes, les faïtières des OP, des projets et ONG engagés dans la formation des femmes	COD	Fin Septembre
Mettre en place un mécanisme d'écoute et de traitement des plaintes sous la forme de fora régionaux qui se tiendront une fois par semestre	COD/CROP	Fin 2015
Assurer, par l'accès à des services non financiers, que l'opération « coup de pouce » soit accessible aux promotrices individuelles ne disposant pas de garanties matérielles	COD	Fin Août 2015

² Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER); Rapport de conception de projet, Rapport principal et annexes, P 55

³ PADAT: Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture du Togo; PASA: Projet d'Appui au Secteur Agricole; PPAAO: Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest-Projet Togo; PRADEB: Programme d'Appui au Développement à la Base

11. **Préparation de la mise en place des centres de ressources et des plateformes:** la Coordination a préparé différents documents pour la mise en place des centres de ressources et des plateformes régionales. Ce dispositif s'appuie sur différentes structures reconnues pour leurs compétences dans chaque domaine de compétence des plateformes (entreprenariat et marchés, formation). Dans chaque centre de ressources, une structure est désignée comme leader. La mise en œuvre opérationnelle risque d'être complexe et le partage des compétences et des rôles pas toujours facile entre les différentes structures de chaque centre de ressources. La mission propose de responsabiliser une structure existante ayant ces compétences dans son mandat pour chacun des deux centres dédiés aux services non financiers y compris pour fournir les services au niveau des plateformes régionales. Cette structure serait responsable des prestations à fournir et développerait des outils et des méthodes avec l'appui du programme. La durabilité de ses activités serait aussi assurée au-delà du cadre du Projet.

12. **Manuel des opérations - partie 1:** 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 simples et plus opérationnels.

13. **Communication sur le PNPER:** la Coordination a préparé une note sur la stratégie de communication du PNPER. Celle-ci prévoit en particulier d'utiliser un plan large de communication en ayant recours à différents médias de masse. Cette stratégie peut engendrer un afflux de demandes et créer un goulot d'étranglement au niveau de leur traitement par les plateformes régionales. La mission préconise de s'appuyer davantage sur un réseau de prescripteurs⁴ qui peut identifier et orienter les promoteurs vers les plateformes régionales. Après avoir identifié les prescripteurs, le Projet devrait, préparer un plan de communication pour leur présenter les approches et leur faire jouer un rôle important pour alimenter les plateformes avec des dossiers motivés.

14. **Formation des groupements bénéficiaires des magasins de stockage:** le PADAT appuie des organisations de producteurs (coopératives et unions) dans la construction de magasins de stockage dans les cinq régions. Les unions membres de fédérations appartenant à la CTOP sont en cours de développement de plan d'affaires succincts (compte d'exploitation prévisionnel). Les fédérations pourront être identifiées comme organisations prescripteurs afin de faciliter l'accès au financement des activités marchandes de ces unions (commandes groupées d'intrants, collecte groupée de produits agricole pour la commercialisation).

Composante 2: Facilitation de l'accès aux services financiers

15. **Manuel des opérations partie 2:** les règles de fonctionnement des différents mécanismes de financement doivent être simplifiées et davantage orientées vers une responsabilisation des institutions financières qui vont octroyer les crédits sur leurs fonds et selon leurs propres procédures et modalités d'intervention selon le risque qu'elles estiment être capable de prendre. Il est alors important de proposer des règles d'intervention qui facilitent l'accès au financement des MPER tout en incitant les institutions financières à adapter leur processus d'octroi de crédit en conséquence. A titre d'exemple, il n'est pas nécessaire d'aider à la constitution d'une garantie financière bloquée avec une contribution du Projet si cette disposition contraignante n'existe pas actuellement, mais plutôt de trouver un dispositif pour inciter les institutions financières à alléger des contraintes existantes pour les promoteurs (substitution par un mécanisme de garantie adapté par exemple). La mission recommande de réviser le manuel opérationnel et de préciser certains mécanismes et règles de fonctionnement décrit dans le document de conception du programme.

16. **Sélections des institutions financières partenaires:** des termes de référence pour la sélection des institutions financières pour l'accompagnement financier des MPER ont été préparés par la Coordination Opérationnelle Déléguée (COD) du PNPER. Il a été retenu de coopter les institutions financières sans faire d'appel à une manifestation d'intérêt. Les TDR ne permettent pas de recueillir les propositions des institutions financières et en particulier sur les moyens mis en œuvre et les capacités de traitement des dossiers. La mission recommande qu'à la suite de rencontres avec les institutions financières pour présenter le dispositif d'appui au financement, celles-ci puissent faire une proposition selon un canevas préétabli.

⁴ Ces prescripteurs peuvent être des programmes, des fédérations de producteurs, des ONG, des structures spécialisées d'accompagnement accessibles aux promoteurs et ayant développé une relation professionnelle de confiance avec eux

17. Le projet de convention avec les institutions financières proposé par la COD manque de précisions et en particulier sur les points suivants: (i) les objectifs et les enveloppes financières correspondantes doivent être précisés, (ii) les règles de fonctionnement des mécanismes financiers (subvention, garantie et bonification) doivent être davantage explicitées, (iii) le format du modèle de reporting doit être proposé, (iv) le mécanisme de renforcement des capacités proposé aux IF partenaires ainsi que le dispositif de suivi post financement qui accompagne les outils de financement devraient être décrits, (v) Le dispositif d'épargne obligatoire comme garantie peut être supprimé pour ne pas alourdir le dispositif et son suivi. La mission recommande de réviser le modèle de convention et de l'axer sur les obligations de chacune des parties contractantes (le PNPER et l'IF).

18. **Financement des plans d'affaires des jeunes formés par le PADAT:** la Coordination 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. Le document fait un état des lieux précis des dossiers et attire l'attention sur la qualité moyenne des plans d'affaires. Il a été proposé un recyclage de façon allégée de ces promoteurs dans le processus d'accompagnement du PNPER. L'option de ne pas financer les dossiers directement par le COD/COR a été retenue et la mission soutient cette proposition pour ne pas créer de confusion et de précédent.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Organiser des rencontres avec des organisations spécialisées dans la formation technique et professionnelle des MPER pour faire un état des lieux sur leurs capacités à mettre en place des outils et des méthodes adaptés aux MPER	Coordination PNPER	juillet 2015
Préparer un plan de communication orienté vers des structures de prescriptions	Coordination PNPER	Août 2015
Etablir les conventions avec les organisations en charge du conseil et de la formation	Coordination PNPER	Septembre 2015
Préparer un document de mise en œuvre opérationnelle avec une feuille de route pour bien définir les modalités de mise en œuvre des 2 composantes du PNPER par type de bénéficiaires	Coordination PNPER	Septembre 2015
Réviser le manuel opérationnel et les procédures de traitement d'un dossier d'un promoteur	Coordination PNPER	Octobre 2015
Organiser des rencontres avec les IF pour échanger sur les modalités de mise en œuvre du mécanisme de financement avant de lancer un appel à propositions et établir des conventions de partenariat avec les institutions financières retenues	Coordination PNPER	Octobre 2015

Composante 3: Coordination et gestion du PNPER

19. Les équipes de la Coordination nationale ont été recrutées. Il s'agit du Coordonnateur opérationnel délégué du PNPER, du responsable suivi évaluation, du responsable administratif et financier, du responsable en passation des marchés et du responsable en finance rurale. Il était prévu le recrutement des équipes de coordinations régionales.

20. La mission recommande de suspendre leur recrutement en attendant les nouvelles orientations sur la mise en œuvre opérationnelle du programme. Néanmoins un renforcement des équipes au niveau national est souhaitable en particulier avec spécialiste entreprenariat rural et un assistant au responsable du suivi évaluation.

21. Des points focaux sont mis en place pour assurer le contrôle et l'assurance qualité des prestations conformément au rôle régalien du Ministère.

Suivi évaluation

22. Le SSE du PNPER est en cours de mise en place. L'enquête SYGRI initiale est disponible, mais doit être complétée par l'étude de référence sur les indicateurs du PNPER et ajustée au niveau de la répartition des ménages en termes de pauvreté. Le projet doit encore être intégré dans le système global de Tom2Monitoring du PNIASA.

23. La révision du cadre logique et du manuel de SE du PNPER, a été réalisée durant la mission de supervision, ainsi que celle du nombre et de la distribution des bénéficiaires. Le PNPER doit mettre l'accent sur l'acquisition accélérée du matériel, la réalisation de la majorité des formations des RSE n'étant possible qu'après la délivrance du matériel informatique. D'autre part, en l'absence de stratégie spécifique, les compétences en entreprenariat et finance rurale au sein du MAEP, et en particulier au niveau de la DPPSE et de la DSID, sont encore très limitées et pourraient compromettre la mise en œuvre et le SE.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Réaliser l'étude référence complémentaire ⁵ de l'enquête SYGRI à travers une AT spécialisée en SE dans le secteur de l'entrepreneuriat et de la finance rurale	RSE PNPER / DSID / INSEED ⁶	30/06/2015 – 30/09/2015
Compléter les résultats de 3 ^{ème} niveau dans l'enquête SYGRI du PNPER concernant la distribution des ménages en termes de pauvreté, par classification ascendante hiérarchique (CAH) avec le logiciel SPSS, et reconstituer ces résultats pour l'enquête SYGRI de référence PADAT	RSE PNPER / DSID	Avant le 30/06/2015
Compléter les indicateurs clé du PNIASA avec les indicateurs pertinents du PNPER	DPPSE	Avant le 15/07/2015
Finaliser le paramétrage de la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Intégrer la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring dans le système global du PNIASA	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Acquérir le matériel informatique pour le personnel pour la mise en place effective du SSE du PNPER	COD PNPER / RAF / FIDA	Avant le 30/08/2015
Procéder au recrutement d'un spécialiste national en Entrepreneuriat rural au sein du PNPER pour assurer la supervision technique global du volet et d'un assistant pour appuyer le SE	COD PNPER	Avant 15/08/2015
Réaliser une formation du personnel PNPER sur les procédures FIDA, conjointement avec le PADAT	FIDA	Avant le 31/08/2015
Réaliser une formation sur l'entrepreneuriat et la finance rurale du personnel SE du PNPER et des cadres de la DSID à travers une AT	RSE PNPER	Avant le 30/09/2015
Mettre en œuvre le plan de renforcement du PNPER, entre autres concernant les formations du personnel SE sur: le manuel de SE, Tom2Monitoring, l'élaboration des rapports SYGRI (1 ^{er} et 2 ^{ème} niveaux)	COD et RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015

III. Aspects fiduciaires du PNPER

24. **Gestion financière.** Cette revue est basée sur la consultation des pièces et documents existants et des échanges avec l'équipe administrative et financière du PNPER au siège de la Coordination Opérationnelle Déléguée (COD) à Lomé. Le Projet est entré en vigueur en mai 2014, mais à la date de la mission, la mise en œuvre des activités et le décaissement des fonds n'avaient pas encore démarré.

25. **Personnel.** Le recrutement de l'équipe clé prévue dans la Section E-b) de l'accord de financement du Projet comme une des conditions préalables au retrait des fonds n'a eu lieu qu'en mars 2015. A date, le personnel clé, constitué du coordonnateur, du spécialiste en gestion financière (SGF), du spécialiste en suivi et évaluation (S&E), du spécialiste en financement rural (SFR) et du spécialiste en passation des marchés (SPM), a été recruté. Un comptable a été recruté au niveau de la COD.

26. **Base logistique.** La qualité de la connexion internet est très faible au niveau de la COD et encore inexistante au niveau des points focaux régionaux. La mission recommande au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et aux Projets de prendre les dispositions nécessaires afin que les Projets soient dotés d'une connexion de qualité.

27. **Formation.** Afin d'accélérer la mise en œuvre du Projet, un plan de formation continue sera mis en place de juillet à octobre 2015 sur les différents aspects de la gestion financière, notamment les procédures administratives et financières du FIDA, la préparation des DRF, le paramétrage et la maîtrise de TOMPRO, la préparation du PTBA et son suivi en TOMPRO, la préparation de la

⁵ Certains indicateurs seront également renseignés lors de l'étude d'identification des bénéficiaires

⁶ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques et Démographiques

documentation et des rapports nécessaires aux différentes missions de supervisions, la préparation des états financiers, la préparation du processus d'audit externe.

28. La comptabilité, basée sur le système comptable SYSCOHADA, de type engagement, est tenue au moyen du logiciel de gestion comptable et financière TOMPRO au niveau central de la COD. Au sein de la COD, le logiciel de gestion comptable et financière-TOMPRO est en ligne: les stations du SGF, du Comptable et du Responsable S&E sont donc en réseau à travers un serveur spécifique. La station du responsable de passation des marchés devra aussi y être connectée. Le logiciel TOMPRO a été paramétré et doté de tous les modules nécessaires aux exigences du FIDA. Le suivi budgétaire et des engagements sera généré de façon automatique par TOMPRO. Une session de formation TOMPRO est prévue pour les équipes administratives et financières des Projets FIDA. La mission recommande aussi la mise en réseau de TOMPRO sur la station de travail du Responsable S&E avant le 10 juillet.

29. **Décaissements.** La mission a constaté que les conditions préalables aux décaissements ont été remplies et à la date de la mission, le Projet a soumis au FIDA la DRF 1 pour l'avance initiale de 350 000 000 FCFA qui est en cours de traitement. Dans l'Accord de Financement, il est prévu un financement rétroactif de 241 500 USD pour financer les activités de démarrage encourues entre le 24 janvier 2014 et l'entrée en vigueur le 23 mai 2014 qui devaient être préfinancées par l'Emprunteur. Au moment de la mission, l'Emprunteur n'avait pas encore communiqué au Projet les détails complets des dépenses effectuées et des activités financées à partir de ces fonds. La mission recommande au Projet de vérifier que le montant effectivement dépensé et préfinancé par l'Emprunteur soit éligible, inclus dans les états financiers et sujets à audit.

30. **Compte désigné et opérationnel.** La mission a constaté que le compte désigné a été ouvert. Pour le compte opérationnel, contrairement à ce qui était prévu dans le rapport de formulation du Projet, ce dernier est géré avec trois signatures: SGF (Spécialiste en Gestion Financière), COD (Coordonnateur Opérationnel Délégué) et DAF (Directeur des Affaires Financières) ce qui comporte une lourdeur, une complexité et une rigidité dans la mise à disposition des fonds et la mise en œuvre des activités du Projet. La mission recommande au MAEP et au Projet de respecter le contenu du document de projet et de « *gérer le compte opérationnel selon le principe de la double signature: signataires A - le coordonnateur ou le Secrétaire Général, et signataires B - SGF ou DAF, où les signataires du MAEP (SG et DAF) n'interviennent qu'en cas d'absence d'un des signataires du Projet* ».

31. **Passation des marchés.** Considérant que l'Avance Initiale n'a pas encore été créditée sur le compte désigné et que les activités du Projet n'ont pas encore démarré, aucune passation de marché n'a été finalisée.

32. **Financement de contrepartie.** La contrepartie a versé, comme prévu dans la Section E-2 a) de l'Accord de Financement, un montant de 30 000 USD.

33. **Respect des Dispositions de l'Accord de financement.** La mission a constaté que, même si avec beaucoup de retard, les dispositions prévues sont généralement respectées: la COD a été mise en place avec son personnel clé recruté; un compte désigné, un compte « opérationnel », cinq sous-comptes d'opérations et un compte de fonds de contrepartie ont été ouverts. Les conditions préalables aux retraits des fonds ont été remplies.

34. **Manuel des procédures administratives et financières.** La mission a passé en revue le manuel qui est globalement complet et satisfaisant, cependant la mission a recommandé des modifications devant inclure les recommandations du présent aide-mémoire notamment les parties dédiées à l'audit interne et à la gestion du compte opérationnel avec le contenu du paragraphe « audit interne » et « Compte désigné et opérationnel » de l'aide-mémoire.

35. **Audit.** (i) Audit externe: comme l'avance initiale n'a pas encore été créditée sur le compte désigné et que les activités du Projet n'ont pas encore démarré, les audits des années 2014 et 2015 seront combinés. La mission a soumis à l'équipe administrative et financière du Projet un canevas de termes de références afin de conduire la planification du processus d'audit, du recrutement de l'auditeur jusqu'à la soumission annuelle du rapport d'audit au FIDA au plus tard au 30 juin de chaque année. La mission rappelle que les dépenses effectuées sur le financement rétroactif devront être auditées; (ii) Audit interne: un consultant du Ministère de l'Economie et des Finances est détaché au Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche pour effectuer des audits internes sur les Projets qui sont sous sa tutelle. La mission a tenu une séance de travail avec ce consultant en présence du directeur des affaires financières du MAEP, durant laquelle il a été acté que des missions

semestrielles (deux mission par an) seront effectuées sur chaque projet FIDA sur la base de TdR partagés et validés par le FIDA. Ces missions porteront sur: (i) la vérification du respect des procédures de contrôle interne, (ii) l'appui sur les procédures administrative et financière des Projets, (iii) les vérifications de la documentation administrative ou/et financière produite par les Projets. La mission recommande d'inclure ce dispositif d'audit interne dans le Manuel Administratif et Financier des Projets.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Mettre en réseau TOMPRO la station de travail du Responsable S&E	PNPER	10 juillet 2015
Mettre à jour le manuel des procédures administratives et financières avec les recommandations incluses dans l'aide-mémoire, notamment concernant l'audit interne et la gestion du compte opérationnel	SGF et Comptable	15 juillet 2015
Mise en place d'un plan de formation sur les différents aspects de la gestion financière	PNPER	1 juillet – 30 octobre 2015
Gérer le compte opérationnel, comme prévu dans le document de projet « <i>selon le principe de la double signature, Signataires A: Coordonnateur ou Secrétaire Générale, et signataires B: RAF ou DAF, avec les signataires du MAEP qui n'interviennent qu'en cas d'absence d'un des signataires du Projet</i> »	Signataires MAEP et PNPER	Immédiat et permanent

IV. Conclusion

36. Globalement les dynamiques du PADAT et du PNPER sont entrées dans une période d'accélération même si le PADAT reste un projet à risques. Le réajustement institutionnel doit permettre au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et le Pêche de mieux jouer son rôle régalién de contrôle / qualité des activités menées par les projets au travers des points focaux et des DRAEP.

37. Le plan d'action a été mis à jour pendant la mission et est annexé à l'aide-mémoire.

38. La prochaine mission de supervision du PADAT aura lieu 12 au 28 novembre 2015 et celle du PNPER en septembre 2015 et seront confirmées lors de la définition des termes de références.

39. Le Gouvernement du Togo et le FIDA entérinent les conclusions de la mission de supervision.

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

Faits essentiels

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	27/01/2015				
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	0	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	1		
Dernière Supervision		Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	08/06/2015		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	24/03/2014			Coût total	39.58	
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	0
Premier décaissement				Don DSF	10.81	0
Examen à mi-parcours		Dernier amendement		Don FIDA		
Achèvement initiale	30/06/2020	Dernier audit		Field_asap_grant		
Achèvement	30/06/2020			Financement national total	14.40	
Clôture	31/12/2020			Bénéficiaires	1.89	0
Nbre de prolongations	31/12/2020			Dom. Fin. Inst.	8.68	0
	0			National Govern	3.83	0
				Cofinancement total externes	3.56	
				TBD	3.56	0

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		4	1. Qualité de la gestion du projet		4
2. Acceptabilité du taux de décaissement		2	2. Exécution du S&E		4
3. Fonds de contrepartie		4	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution		4
4. Conformité à l'accord de financement		4	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes		4
5. Conformité aux règles de passation des marchés		4	5. Lutte contre la pauvreté		4
6. Qualité et ponctualité des audits		4	6. Efficacité du ciblage		4
			7. Innovation et leçons apprises		4
			8. Prise en climat et environnement		4

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
			1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)		4
			2. Autonomisation		4
			3. Qualité de la participation des bénéficiaires		4
			4. Adaptabilité des prestataires de services		4
			5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)		4
			6. Possibilité réplcation à plus grande échelle		4

B.5 Justification des notes

Le projet accuse toujours un lancement dans son démarrage, la première DRF a été soumise au FIDA courant Juin et devrait accélérer la mise en œuvre. Les équipes en place ne sont pas complètes et le processus de recrutement du personnel restant au niveau central et régional est toujours en cours. Un plan de renforcement de capacités des équipes en place a été élaboré.

Évaluation globale et profil de risque

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

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

Les outils de mise en œuvre du projet tel que le SSE restent à mettre en place. L'enquête SYGRI initiale est disponible mais reste à compléter par l'étude de référence sur les indicateurs du projet qui va être lancée prochainement.

C.5 Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)		4
---	--	---

Justification des notes sur les objectifs de développement

A ce stade d'avancement il n'est pas possible de mesurer la durabilité 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 Retard accumulé dû à la mise en place tardive des conditions de décaissement	
Avancement de l'exécution du projet: le recentrage du projet autour de l'identification des institutions financières partenaires et des partenaires de mise en œuvre (chambre de commerce) est en cours. L'équipe est appuyée pour affiner le manuel des opérations sur cette logique en intégrant les bénéficiaires issus des autres projets du PNIASA (Jeunes primo-entrepreneurs ruraux et SCOPA issus du PADAT, entreprises rurales et ESOP issus du PASA notamment)	
Produits et réalisations: N.A.	
Durabilité: N.A.	

Suivi proposé

Question/ problème	Mesures Recommandées	Calendrier	État d'avancement
Mécanismes de financements	Organiser des rencontres avec les IF pour échanger sur les modalités de mise en œuvre du mécanisme de financement avant de lancer un appel à propositions et établir des conventions de partenariat avec les institutions financières retenues.	Octobre 2015	A faire
Formation du personnel	Mise en place d'un plan de formation sur les différents aspects de la gestion financière	1 juillet – 30 octobre 2015	A faire

Appendice 2: Cadre logique PNPER révisé lors de la mission d'assistance technique, mai 2015

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information	Risque/ hypothèses
But			
Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> • Indice d'accumulation de biens • % ménages ayant amélioré leur sécurité alimentaire • Situation nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans 	- Enquête SYGRI	Stabilité du pays
Objectif de développement			
Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 60% des MPER fonctionnelles après 3 ans (dont 50% de femmes) • Au moins 60% des MPER promues/consolidées (dont 50% de femmes) ayant vu leur profit augmenter de 30% après 3 ans • 71 000⁷ personnes ont bénéficié des actions du projet dont 14 200 bénéficiaires directs (dont 50% de femmes) • 5 000 emplois créés (dont 50% de femmes) et 2 500 emplois consolidés 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes spécifiques - Etude de référence - Rapport d'évaluation à mi-parcours - Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet 	Hypothèse Environnement juridique et financier des affaires favorable
Effet 1: Les MPER ont les capacités d'offrir des biens et services durablement	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 60% des MPER promues/consolidées ayant vu leurs productions/services augmenter de 30% après 3 ans (dont 50% par des femmes) • Taux de satisfaction des utilisateurs des produits des MPER supérieur à 70% • Taux application des acquis des formations par les MPER supérieur à 70% (parmi lesquels au moins 50% par des femmes) • Taux de satisfaction des utilisateurs des services d'appui-accompagnement supérieur à 70% (parmi lesquels au moins 50% par des femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes spécifiques - Etude de référence - Rapport d'évaluation à mi-parcours - Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet 	
Produit 1: Un réseau de prestataires de services non financiers compétents est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • 5 plateformes régionales de service créées et fonctionnelles • 3 centres de ressources nationaux spécialisés mis en place et fonctionnels⁸ • 40 institutions de formation et conseil⁹ offrant des services dans le cadre du projet • 1 répertoire des prestataires de service¹⁰ élaboré et diffusé auprès des entrepreneurs ruraux • 100 formateurs et conseillers renforcés en entrepreneuriat (dont 30% par des femmes) • 30 guides professionnels spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités du projet et des prestataires de service - Rapport de S-E du projet - Rapports de supervision 	Hypothèse Volonté des prestataires de services de répondre aux besoins des micro et petites entreprises Risque Insuffisance de prestataires de services compétents dans les régions

⁷ 56800 bénéficiaires indirects (4 personnes indirectes par bénéficiaires directs)

⁸ Le quatrième centre de ressources sur le marché inscrit dans le DCP sera combiné avec le centre de ressources de l'entrepreneuriat

⁹ Les institutions de formation et conseil intègrent également les consultants indépendants

¹⁰ Au 30% de femmes sur la liste des prestataires

Produit 2: Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées	<ul style="list-style-type: none"> • 1 800 MPER créées ou consolidées (dont 50% par des femmes) <ul style="list-style-type: none"> ○ 1100 MPER créées (dont 50% par des femmes) ○ 500 MPER consolidées (dont 50% par des femmes) ○ 200 coopératives consolidées (dont 50% par des femmes) • 2 500 personnes ayant bénéficié d'une formation technique professionnelle (dont 50% de femmes) • 3 500 personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat (dont 50% de femmes) • 3 500 entreprises rurales ayant accès aux services d'appui-accompagnement (dont 50% de femmes) • 4 000 apprentis formés (dont 50% de femmes) • 1 800 MPER renforcés sur la gestion de crédit (dont 50% de femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formation - Rapports des prestataires de services - Rapports d'activités et de S-E du projet - Rapports de supervision 	<p>Hypothèse Les questions foncières ne constituent pas une entrave à l'installation des micros et petites entreprises</p> <p>Risques: Vulnérabilité des MPER par rapport à la concurrence des PME urbaines et des produits importés Difficultés d'accès au marché pour les produits des MPER</p>
Produit 3: La qualité de l'offre de produits des MPER sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> • 65% de MPER ayant adopté de nouvelles technologies de production et postproduction (dont 50% de femmes) • 65% de MPER formées en respect des normes de qualité (dont 50% de femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formation - Rapports d'activités et de S-E du projet - Rapports de supervision - Enquêtes sur un échantillon de MPER 	
Effet 2: L'accès des MPER aux services financiers est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • 60% des MPER ayant présenté un dossier ont reçu un crédit • 34% d'augmentation du volume de portefeuille agricole des IFP ¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes spécifiques - Etude de référence - Rapport d'évaluation à mi-parcours - Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet 	
Produit 4: Les capacités des IFP à financer les MPER sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Institutions financières finançant les MPER • 4 Institutions financières accompagnées pour améliorer leur offre aux MPER • 1 compartiment de garantie aux MPER mis en place auprès de l'ANPGF • 50 agents de crédits, dont au moins 35% de femmes ¹² 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formation - Rapport d'activités du projet - Rapports d'activités des IFP 	<p>Réticences des IFR à financer des projets du secteur agricole</p> <p>Hypothèses Spécialisation / Professionnalisation des IFR partenaires Volonté des IFR de promouvoir des produits à moyen et long termes permettant de financer l'entreprise</p>
Produit 5: Les MPER sont financées à travers les mécanismes financiers du projet	<ul style="list-style-type: none"> • 1 800 primo-entrepreneurs et coopératives ayant bénéficié d'au moins un crédit avec l'appui des mécanismes du projet (inclues 200 coopératives et 500 MPER existantes), dont 50% de femmes • 1,4 milliard FCFA ¹³ de subvention distribué aux MPER (dont au moins 40% pour les femmes) • 1,7 milliard ¹⁴ de garanties octroyées aux MPER (dont au moins 40% pour les femmes) • 4.2 milliard FCFA de crédits octroyé aux MPER (dont au moins 40% pour les femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des comités de crédit - Tableaux de bord des IFP - Rapports d'activités des IFP - Tableaux de bord des IFP - Etats financiers des IFP partenaires 	

¹¹ Calcul = 5% par an. Néanmoins la cible devra être précisée suite à l'étude de référence sur les indicateurs d'effets prévue avant 30/09/2015

¹² Des thématiques spécifiques pourront être développées à destination des femmes: ex. entrepreneuriat féminin

¹³ Les volumes financiers pourront être soumis à modification lors de la RMP en fonction des stratégies et demandes de crédits des primo-entrepreneurs et MPER existantes

¹⁴ Calcul volume de garanties = 80% de 50% des crédits octroyés

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

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
Organiser à l'endroit de toutes les parties prenantes une socialisation de la stratégie genre et ciblage ainsi que du manuel d'exécution revisité du PNPER	COD /CROP	Fin septembre 2015
Accélérer de concert avec le MAEP le processus de régularisation des SCOOP	CTP/MAEP	Fin 2015
Mettre en place un dispositif de référencement des femmes présentant des potentialités de développement de leurs activités via des réseaux d'organisations professionnelles de femmes, les faïtières des OP, des projets et ONG engagés dans la formation des femmes	COD	Fin Septembre
Mettre en place un mécanisme d'écoute et de traitement des plaintes sous la forme de fora régionaux qui se tiendront une fois par semestre	COD/CROP	Fin 2015
Assurer, par l'accès à des services non financiers, que l'opération « coup de pouce » soit accessible aux promotrices individuelles ne disposant pas de garanties matérielles	COD	Fin Août 2015
Organiser des rencontres avec des organisations spécialisées dans le conseil et la formation des MPER pour faire un état des lieux sur leurs capacités à mettre en place des outils et des méthodes adaptés aux MPER	Coordination PNPER	juillet 2015
Préparer un plan de communication orienté vers des structures de prescriptions	Coordination PNPER	Août 2015
Etablir les conventions avec les organisations en charge du conseil et de la formation	Coordination PNPER	Septembre 2015
Préparer un document de mise en œuvre opérationnelle avec une feuille de route pour bien définir les modalités de mise en œuvre des 2 composantes du PNPER par type de bénéficiaires	Coordination PNPER	Septembre 2015
Réviser le manuel opérationnel et les procédures de traitement d'un dossier d'un promoteur	Coordination PNPER	Octobre 2015
Organiser des rencontres avec les IF pour échanger sur les modalités de mise en œuvre du mécanisme de financement avant de lancer un appel à propositions et établir des conventions de partenariat avec les institutions financières retenues	Coordination PNPER	Octobre 2015

Réaliser l'étude référence complémentaire [1] de l'enquête SYGRI à travers une AT spécialisée en SE dans le secteur de l'entreprenariat et de la finance rurale	RSE PNPER / DSID / INSEED [2]	30/06/2015 – 30/09/2015
Compléter les résultats de 3 ^{ème} niveau dans l'enquête SYGRI du PNPER concernant la distribution des ménages en termes de pauvreté, par classification ascendante hiérarchique (CAH) avec le logiciel SPSS, et reconstituer ces résultats pour l'enquête SYGRI de référence PADAT	RSE PNPER / DSID	Avant le 30/06/2015
Compléter les indicateurs clé du PNIASA avec les indicateurs pertinents du PNPER	DPPSE	Avant le 15/07/2015
Finaliser le paramétrage de la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Intégrer la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring dans le système global du PNIASA	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Acquérir le matériel informatique pour le personnel pour la mise en place effective du SSE du PNPER	COD PNPER / RAF / FIDA	Avant le 30/08/2015
Procéder au recrutement d'un spécialiste national en Entreprenariat rural au sein du PNPER pour assurer la supervision technique global du volet et d'un assistant pour appuyer le SE	COD PNPER	Avant 15/08/2015
Réaliser une formation du personnel PNPER sur les procédures FIDA, conjointement avec le PADAT	FIDA	Avant le 31/08/2015
Réaliser une formation sur l'entreprenariat et la finance rurale du personnel SE du PNPER et des cadres de la DSID à travers une AT	RSE PNPER	Avant le 30/09/2015
Mettre en œuvre le plan de renforcement du PNPER, entre autres concernant les formations du personnel SE sur: le manuel de SE, Tom2Monitoring, l'élaboration des rapports SYGRI (1 ^{er} et 2 ^{ème} niveaux)	COD et RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015
mettre en réseau TOMPRO la station de travail du Responsable S&E	PNPER	10 juillet 2015
Mettre à jour le manuel des procédures administratives et financières avec les recommandations incluses dans l'aide-mémoire, notamment concernant l'audit interne et la gestion du compte opérationnel	SGF et Comptable	15 juillet 2015
Mise en place d'un plan de formation sur les différents aspects de la gestion financière	PNPER	1 juillet – 30 octobre 2015
Gérer le compte opérationnel, comme prévu dans le document de projet « selon le principe de la double signature, Signataires A: Coordonnateur ou Secrétaire Générale, et signataires B: RAF ou DAF, avec les signataires du MAEP qui n'interviennent qu'en cas d'absence d'un des signataires du Projet »	Signataires MAEP et PNPER	Immédiat et permanent

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

Projet en phase de démarrage

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

Projet en phase de démarrage

Tableau 5A: Performance financière par bailleur de fonds

Tableau 5B: Performance financière par bailleur de fonds et par composante (en milliers d'USD)

Tableau 5C: Décaissements de prêts du FIDA

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

La mission a constaté que, même si avec beaucoup de retard, les dispositions prévues sont généralement respectées: la COD a été mise en place avec son personnel clé recruté; un compte désigné, un compte « opérationnel », cinq sous-comptes d'opérations et un compte de fonds de contrepartie ont été ouverts. Les conditions préalables aux retraits des fonds ont été remplies.

Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

1. Bien que le PNPER soit à son commencement, il est important de déjà avoir en tête le processus de capitalisation à venir. **Il est ainsi recommandé:** (i) d'organiser une formation sur la capitalisation des pratiques et expériences à destination du RSE PNPER, des RSE PNPER régionaux, ainsi que des cadres de la DPPSE et des RSE des autres projets afin de fournir des produits de capitalisation harmonisés (cf. TdR en annexe du rapport de supervision du PADAT); (ii) de compléter le manuel de suivi-évaluation du Projet suite à la formation.
2. En effet, il convient en premier lieu d'élaborer une stratégie de capitalisation intégrant notamment un plan d'action regroupant: i) les thèmes de capitalisation; ii) le potentiel de réplication (représentatif et facilement diffusable, caractère innovant et reproductible); iii) l'appel ou non à une expertise externe; iv) la forme de l'outil; v) les stratégies de diffusion.
3. Les produits de capitalisation pourront être harmonisés avec les autres produits autour de trames communes: i) la présentation de l'expérience et les facteurs de mise en œuvre; ii) l'analyse de l'expérience intégrant les acteurs impliqués, les résultats et impacts, les contraintes/facteurs limitants; iv) les facteurs de durabilité et reproductibilité; iii) les principales leçons tirées et défis; v) les recommandations. Ils doivent s'appuyer sur des supports visuels (graphe, photos) et conviviaux.
4. Pour améliorer la visibilité du projet, les outils pourront également être harmonisés avec une charte graphique unique. Le canevas des outils de capitalisation doit ainsi encore être défini pour l'obtention d'outils de capitalisation harmonisés en termes de structuration et de visuel. Il pourrait être pertinent de faire appel à un volontaire PROVONAT¹⁵ pour travailler sur cette charte graphique avec le service communication du MAEP.
5. **Il est également recommandé** de procéder, à partir de la revue mi-parcours, à l'identification des thèmes potentiels de capitalisation au niveau régional, interrégional et central suivant les éléments structurants suivants: i) échelle géographique; ii) thème; iii) degré de reproductibilité; iv) destinataire de la capitalisation (autres projets PNIASA, projets FIDA, ministères, partenaires); v) forme prévue de capitalisation (article, rapport); vi) coûts d'élaboration et coût de production/diffusion; vii) sources de financement.

¹⁵ PROVONAT: Programme de Volontariat National Togolais

Annexe 1: Appui à la mise en œuvre du PNPER

A. Objectif de la note d'appui à la mise en œuvre

1 L'objectif de la note est de faciliter la mise en œuvre du PNPER en se fondant sur des principes simples et opérationnels efficaces sans remettre en cause le montage institutionnel du PNPER et sa finalité. Les principes qui guident la mise en œuvre sont les suivants: (i) s'appuyer sur des structures partenaires existantes reconnues légalement (accompagnement et appui-conseil à l'entreprenariat, formation technico-économique et financement adapté aux micro et petites entreprises rurales), (ii) renforcer les capacités de ces acteurs afin de créer une offre de services non financiers et financiers durables et (iii) définir des règles claires de ciblage et de gestion pour permettre une responsabilité des acteurs partenaires du programme.

B. Montage opérationnel du PNPER

2 Le PNPER s'articule autour de deux composantes opérationnelles complémentaires (i) facilitation de l'accès aux services non financiers et (ii) facilitation de l'accès aux services financiers, qui s'intègrent dans un processus global d'appui aux MPER permettant d'atteindre les objectifs du Projet. Le dispositif prévoit au niveau national la création de trois centres de ressources spécialisés pour travailler chacun dans leur domaine respectif. Ils doivent être animés par une ou plusieurs structures partenaires, sans pour autant désigner clairement des maîtrises d'œuvre avec qui le Projet devraient contractualiser. Leur responsabilité par rapport à la mise en œuvre n'est pas précisée, aussi bien au niveau national qu'au niveau régional. Le dispositif initial prévoit des plateformes régionales sans liens contractuels, donc difficiles à articuler, avec le niveau national des opérateurs chargés de la mise-en-œuvre des centres de ressources.

3 Le dispositif prévoit la mise en place de pôles régionaux d'excellence autour d'un réseau d'acteurs de référence pour appuyer les plateformes régionales. La mission recommande de les conserver mais de limiter leur rôle comme cadre de concertation alimentant les réflexions sur l'amélioration des services à la micro-entreprise rurale. Cela permettra d'éviter des interactions avec les opérateurs des centres de ressources animant les plateformes régionales.

4 La mission propose de responsabiliser la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo sur le centre de ressources « entreprenariat » qui pourra s'appuyer sur des dispositifs de formation en entreprenariat existants comme celui de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et le Fonds d'Appui pour les Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ). Au niveau régional, la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo collaborera avec les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) mais aussi avec tous les acteurs impliqués sur l'appui aux promoteurs agricoles au sens large (voir partie E).

5 Sur le centre de ressources technico-économique, il est prévu de construire un partenariat avec l'Institut National de Formation Agricole de Tové et le Centre International de Développement Agro-Pastoral. Le nombre de partenariats pourra évoluer pour élargir l'offre de formations techniques en fonction des besoins identifiés.

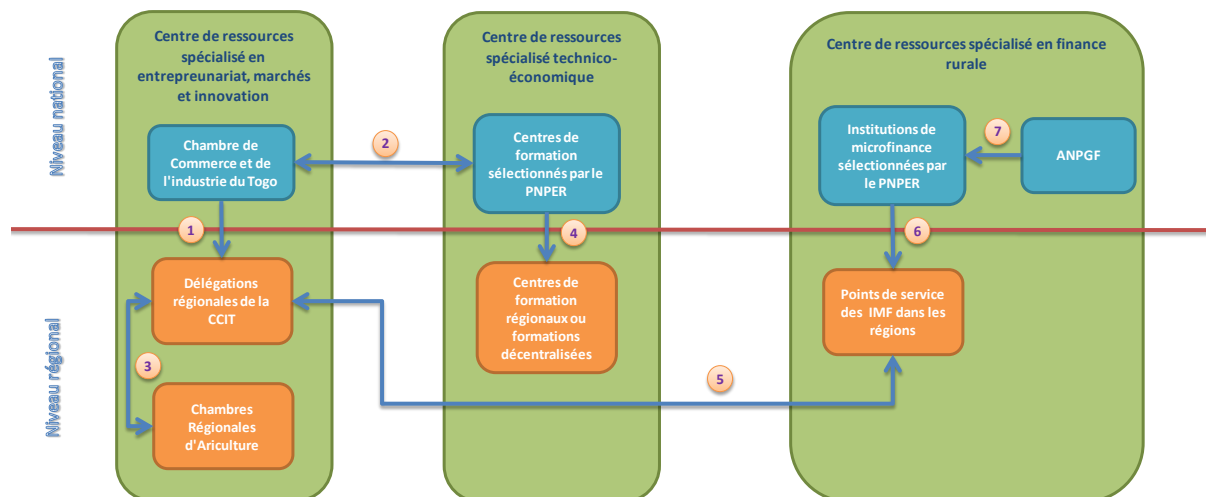
6 Sur le centre de ressources finance rurale, la mission recommande de contractualiser directement auprès d'institutions de microfinance partenaires à la suite d'appels à propositions. Pour la mise en place du fonds de garantie, la mise en œuvre sera faite par l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement aux PME (ANPGF) selon une convention spécifique de gestion de fonds de garantie.

7 La mission de supervision recommande de regrouper le centre de ressources spécialisé en entrepreneuriat avec le pôle « marché et innovation » prévu pour être animé par les entreprises privées. La Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo devrait être en mesure de coordonner ce pôle avec les entreprises privées.

8 Le dispositif régional est composé de plateformes régionales multiservices qui touchent l'ensemble des trois centres de ressources. Il est proposé que les maîtres d'œuvre sélectionnés au niveau national organisent les services proposés aux MPER selon les spécificités de chaque centre de ressources.

9 Ainsi, pour le centre de ressources entrepreneuriat, les délégations de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo seront chargées d'organiser les services aux MPER à partir d'un réseau de prestataires identifié, formé et encadré par la Chambre. Ce réseau « labélisé » s'appuiera sur les outils et méthodes développés avec le Projet en relation avec ce que font déjà d'autres partenaires, comme l'Agence nationale pour l'emploi.

Schéma de mise en œuvre opérationnelle des trois centres de ressources du PNPER

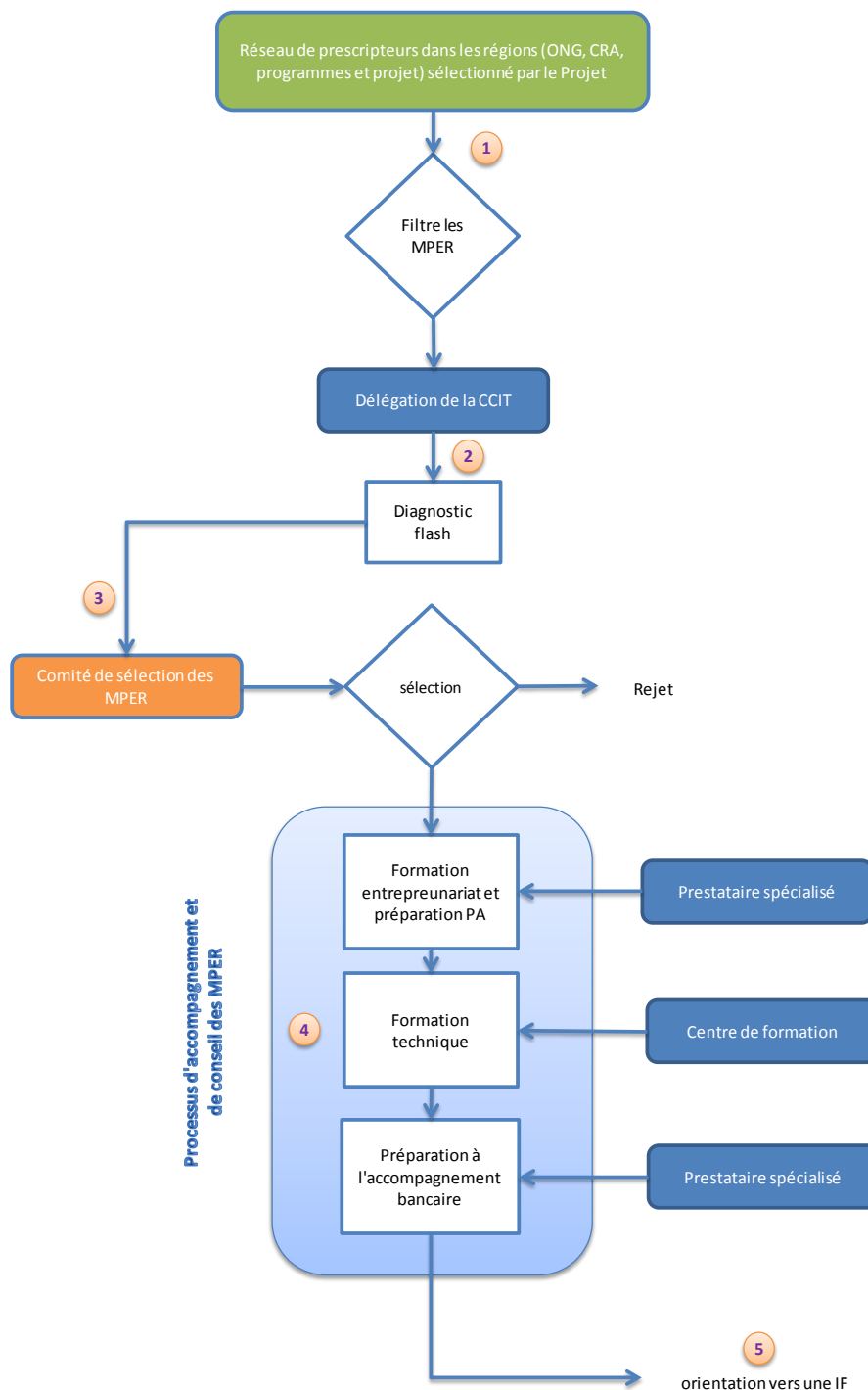


- (i) Point 1. La Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo, avec l'appui du Projet, développe des méthodologies et des outils pour conseiller et accompagner les MPER éligibles. La Chambre diffuse ces outils et méthodes au niveau des délégations régionales. Elle étoffe ses équipes du siège et des délégations pour organiser le suivi et l'encadrement des MPER bénéficiaires des appuis (conseillers d'entreprises); elle s'entoure de prestataires spécialisés en entrepreneuriat qu'elle forme aux outils et aux méthodes et qui seront suivis par les conseillers d'entreprise. Elle assure l'assurance qualité des prestations fournies aux MPER en portefeuille.
- (ii) Point 2. Les centres de formations spécialisés dans les domaines technico-économiques viennent renforcer le dispositif. La Chambre coordonne la planification des formations (entrepreneuriat, techniques) pour proposer aux MPER des cursus complets et cohérents.
- (iii) Point 3. Les Chambres Régionales d'Agriculture viennent en soutien des délégations régionales de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo dans les domaines de la connaissance des activités agricoles et des filières porteuses retenues. Les Chambres régionales d'agriculture seront également impliquées dans le suivi des MPER accompagnées dans le cadre du Projet.
- (iv) Point 4. Les centres de formations partenaires du Projet organisent au niveau des régions les formations techniques en fonction des planifications préparées avec la Chambre.
- (v) Point 5. Les délégations régionales de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo, avec l'appui de prestataires spécialisés, préparent les MPER à l'accompagnement bancaire par les formations et le coaching. Les MPER choisissent l'institution financière partenaire de leur choix. Les délégations en relation avec les institutions financières font un suivi post-financement avec l'appui des prestataires spécialisés et les Chambres régionales d'agriculture.
- (vi) Point 6. Les institutions financières partenaires activent les mécanismes financiers retenus au niveau du Projet (« coup de pouce ») selon leurs procédures et conditions.
- (vii) Point 7. L'ANPGF apporte une garantie au portefeuille des institutions financières partenaires du Projet dans le cadre des mécanismes financiers mis en œuvre pour les MPER.

C. Procédures opérationnelles

10 Le manuel des opérations du Projet reprend bien le schéma d'organisation des centres de ressources spécialisés et des plateformes régionales. La mission recommande sa révision pour prendre en compte les aménagements préconisés. Des procédures opérationnelles pourront également être proposées pour bien présenter les attributions des acteurs et leurs rôles dans le dispositif (procédures décrites pas-à-pas).

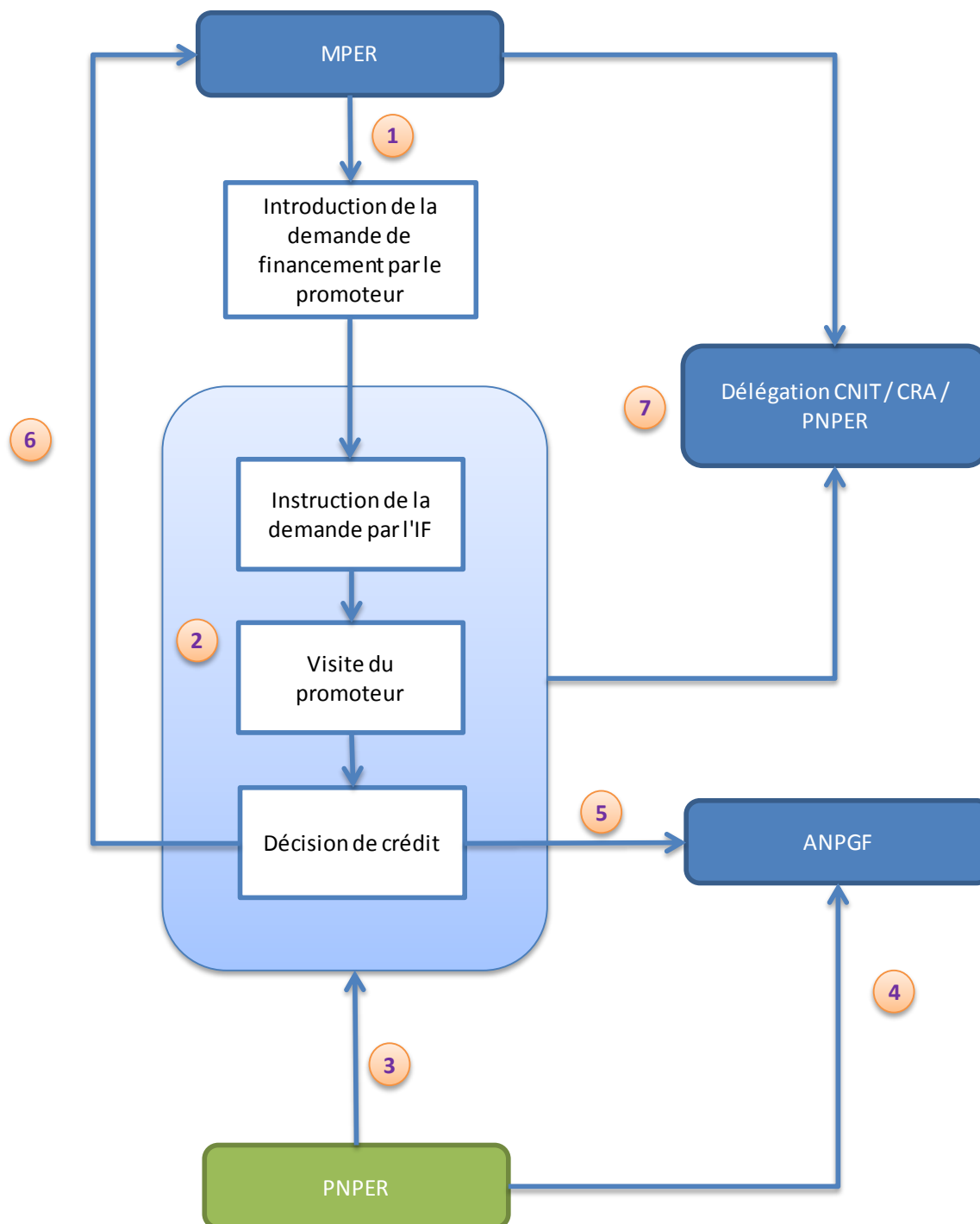
Schéma: procédure composante facilitation de l'accès aux services non financiers



- (i) Point 1. Le Projet s'appuie sur un réseau de prescripteurs pour attendre les cibles du programme. Ce réseau est constitué de partenaires reconnus pour leurs capacités à identifier et orienter des entrepreneurs potentiels vers les plateformes régionales.
- (ii) Point 2. Les conseillers des délégations de la Chambre de Commerce de l'Industrie du Togo reçoivent les promoteurs et renseignent une fiche de demande d'appui sur l'idée du projet d'entreprise. A la suite de la demande, ils seront chargés de faire un diagnostic flash du promoteur pour mieux comprendre le projet et la micro-entreprise et donner une appréciation argumentée sur la demande.
- (iii) Point 3. Sur la base du travail des conseillers, un comité régional de sélection composé de professionnels du conseil aux entrepreneurs et du financement¹⁶ décide de la poursuite du processus d'appui. Le Projet participera à ces comités régionaux comme observateur pour assurer que les règles de sélection et les procédures sont appliquées.
- (iv) Point 4. Pour les entrepreneurs retenus, un programme d'accompagnement est mis en place. Ce programme se compose de formations à l'entreprenariat, de formations techniques, d'appui à la formalisation du projet et de la demande de financement, et d'accompagnement à la relation bancaire.
- (v) Point 5. A la fin du processus, les institutions financières partenaires présentent leur offre de financement. Les promoteurs choisissent l'institution financière de leur choix et déposent leur dossier au point de services de cette institution dans sa localité.
- (vi) Tout au long du processus le point régional du Projet (spécialiste en suivi-évaluation), s'assure du respect des procédures du Projet et de la qualité des prestations. Il est en contact permanent avec la Délégation régionale de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo.

¹⁶ La composition de ce comité sera définie ultérieurement sur la base de termes de référence partagés

Schéma procédure composante facilitation aux services financiers



(i) Point 1. Le promoteur introduit sa demande auprès du point de service de l'institution financière de son choix dans sa localité.

(ii) Point 2. L'institution financière instruit le dossier selon ses procédures en intégrant dans son analyse les instruments financiers qui viennent en appui (subvention et garantie). La décision est prise par le comité de crédit de l'institution financière et concerne l'ensemble du financement du projet. Cela signifie qu'en accordant un crédit, l'institution financière accorde également au promoteur la subvention qui y est liée.

(iii) Point 3. Sur la base des dossiers accordés, l'institution financière reçoit les quotes-parts de subvention qui participent au renforcement de l'autofinancement des entrepreneurs. Celles-ci peuvent être délivrées par le Projet de deux façons, soit sous la forme d'une avance dont l'institution financière justifie périodiquement l'utilisation pour être réapprovisionnée, soit à la demande de l'institution financière une fois le dossier accordé. Cette dernière solution implique une procédure plus longue et ralentit l'octroi des fonds pour l'entrepreneur, mais le contrôle est immédiat. Le manuel opérationnel et le manuel administratif et financier préciseront ces modalités financières d'intervention.

(iv) Point 4. Parallèlement à la mise en place d'instruments financiers avec les institutions de microfinance, le Projet met en place un dispositif de garantie avec l'Agence nationale pour les garanties financières.

(v) Point 5. L'Agence accorde une garantie sur le portefeuille financé par les institutions de microfinance partenaires. La garantie est accordée directement à l'institution financière sans que l'entrepreneur soit informé du dispositif (neutralité de la garantie).

(vi) Point 6. L'institution financière de l'entrepreneur débloque l'ensemble des fonds (crédit + subvention) lorsque toutes les conditions sont remplies selon ses procédures (en particulier la part d'apport personnel et l'acquisition des équipements).

(vii) Point 7. Pendant toutes les étapes d'instruction du dossier, la Délégation de la Chambre de commerce et d'Industrie du Togo, les Chambres régionales d'agriculture, mais aussi l'organisme prescripteur qui a mis en relation l'entrepreneur avec le Projet, peuvent à la demande de l'institution financière échanger des informations sur le dossier ou faire une visite commune de l'entrepreneur. Le point focal régional du Projet est informé régulièrement de l'état d'avancement des dossiers par la Délégation de la CCIT.

D. Mécanismes financiers

11 Deux mécanismes sont proposés en fonction du type de micro et petites entreprises rurales: (i) un mécanisme pour les primo-entrepreneurs et (ii) un mécanisme pour les MPER établies.

Mécanisme pour les primo-entrepreneurs	Mécanisme pour les MPER établies
Dispositif « coup de pouce » sous la forme d'une garantie financière apportée par le Projet et qui est bloquée pendant toute la durée du prêt	Apport de 30% du montant du projet sous la forme d'une garantie financière
Apport personnel de 10% du montant du projet	50% du montant du crédit couvert par une garantie de l'ANPGF

12 Le mécanisme proposé pour les MPER établies est plus sécurisé que celui des primo-entrepreneurs, ce qui constitue un paradoxe par rapport au risque élevé des entreprises en création. La mission propose de réviser la proposition des deux mécanismes en fonction de la gestion du risque pris par les institutions financières. Pour cela, il est proposé de généraliser l'utilisation de la subvention dite « coup de pouce » ainsi que de la couverture par la garantie de l'ANPGF. Les règles pourront être différentes en fonction des deux catégories pour prendre en compte le risque. Des discussions devraient être menées avec les institutions financières partenaires et l'ANPGF pour finaliser les modalités du mécanisme à mettre en place. En particulier, le mécanisme doit faciliter l'accès au financement et donc corriger les insuffisances financières liées à la constitution de l'apport personnel et des garanties réelles. Ainsi les négociations avec les institutions financières doivent porter sur ces éléments tout en sécurisant les crédits octroyés par les institutions financières.

13 Le plafond d'intervention du Projet par dossier est fixé à 14 millions de FCFA. Afin d'apporter plus de souplesse, il est préférable de plafonner le montant de la subvention accordée à l'entrepreneur. Cela permet d'inclure des dossiers plus importants et qui ont un intérêt pour le Projet avec un taux de subvention dégressif en fonction du montant du dossier. Cela encouragerait les entrepreneurs à bien monter leur projet sans contrainte de plafond et à se doter des moyens nécessaires pour le mettre en œuvre.

E. Présentation des opérateurs potentiels de mise en œuvre

14 La mission a rencontré les différents opérateurs potentiellement en charge de la mise en œuvre des activités des trois centres de ressources spécialisés: CCIT, l'ANPE, le FAIJ, l'ANPGF et cinq institutions de microfinance. Ces rencontres ont permis d'apprécier et d'échanger sur les rôles que chacune de ces structures pourrait tenir dans la mise en œuvre du Projet.

La Chambre de Commerce et de l'Industrie du Togo (CCIT) (ccit.tg)

15 La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo est un établissement public qui joue un rôle d'interface entre le monde de l'entreprise et les pouvoirs publics. Elle assure une mission consultative et représentative, mais également des missions de conseil, d'appui, d'information, de formation et de gestion de services industriels et commerciaux. Aussi, au niveau national, la CCIT est un organe de: (i) accueil, information et assistance des opérateurs économiques, (ii) conseil sur toutes les questions relatives à l'environnement des entreprises, (iii) formation (professionnelles, techniques, séminaires...) et (iv) création et gestion des infrastructures et/ou équipements collectifs (gares routières, aéroports, magasins, etc.). Sur le plan international, la CCIT est un organe de promotion et de coopération entre les entreprises togolaises et le reste du monde. Elle favorise l'accès aux marchés internationaux et entretient de nombreuses relations avec des chambres de commerces dont dans l'UEMOA, en Europe et en Amérique latine.

16 Au niveau organisationnel, la CCIT a son siège à Lomé qui couvre la région Littoral. Au niveau régional, la CCIT est organisée en délégation. Celles-ci sont présentes dans les quatre autres régions. Elles disposent de locaux suffisants, mais avec un personnel restreint (un seul représentant).

17 Cependant ses services aux entreprises manquent de moyens et en dehors des responsables de services, les équipes sont insuffisantes pour accompagner correctement les entreprises en particulier les petites entreprises en milieu rural. Toutefois, en termes de méthodes et d'outils, la CCIT s'appuie sur des outils comme GERME du BIT¹⁷. Elle dispose également d'un réseau de consultants et de formateurs en entreprenariat en mesure d'être utilisée pour le Projet. La CCIT entretient par ailleurs des relations avec des organismes qui travaillent sur l'entreprenariat et l'emploi.

18 L'initiative de créer la Maison de l'Entreprenariat à Lomé (MEL) est une approche intéressante pour le Projet et celle-ci pourrait être étoffée en compétences et être répliquée dans les quatre autres régions du pays. D'autres partenaires techniques et financiers pourraient se joindre au FIDA pour travailler sur le renforcement de la CNIT et l'aider à couvrir tous les besoins des entreprises.

L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) (anpetogo.org)

19 L'ANPE est organisée en quatre directions dont une dédiée à la création d'emploi qui dispose d'un service de promotion de l'auto-emploi.

20 En 2014, l'ANPE a formé 942 personnes dont 500 dans le cadre de son accord avec le FAIEJ. A la suite de ces formations, les promoteurs sont accompagnés à la rédaction d'un plan d'affaires et orientés vers un partenaire financier (FAIEJ pour les jeunes, le PRADER pour les plus de 35 ans et l'ex Banque Régionale de Solidarité (Orabank) pour les plus de 40 ans).

21 L'ANPE dispose d'outils et de méthodes pour la formation des jeunes pour l'auto-emploi. Elle s'appuie sur le dispositif du FAIEJ et du BIT comme la CCIT (Cf. point 16). L'ANPE souligne que des efforts sont encore à faire en matière de suivi post-financement. Elle insiste sur la mise en place d'un identifiant unique des promoteurs afin d'éviter des financements multiples au travers des différents programmes d'appui à l'entreprenariat.

22 L'ANPE manque également de moyens humains et matériels pour assurer correctement la formation. Elle dispose de huit conseillers en formation dont six sont à Lomé, un à Atakpamé et un à Kara. L'ANPE a présenté un plan de renforcement des capacités dans le cadre d'un partenariat avec le Projet. Il porte sur le renforcement des capacités de son personnel de conseillers et en besoins en matériels informatique et roulant.

¹⁷ Le programme GERME (Ger/SIYB) est un programme de formation en gestion de base sur la création et une meilleure gestion des petites entreprises comme stratégie pour créer plus et de meilleurs emplois dans les économies en développement et les économies en transition

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) (faiejtogo.org)

23 Le Fonds d'Appui aux Initiatives Économiques des Jeunes (FAIEJ) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le Fonds est un dispositif intégré d'appui technique et financier qui vise l'insertion socioprofessionnelle des jeunes à travers la promotion de l'entrepreneuriat avec un effectif de 17 agents.

24 Au niveau technique, le Fonds participe à la formation à la création et à la gestion des micro et petites entreprises. Le Fonds travaille avec des bureaux de consultation. La formation initiale d'une durée de deux semaines se fait en deux étapes. Une première semaine sur la création et la gestion d'entreprise et une seconde semaine pour l'élaboration du plan d'affaires du promoteur.

25 Au niveau financier, en partenariat avec les institutions financières, le Fonds cofinance des projets. Pour les projets de MPE, le Fonds cofinance à hauteur de 60% du coût du projet, l'Institution financière apporte les 40% restant. Le taux du Fonds est de 4,5% par an dont 80% est restitué à l'institution financière partenaire. L'institution financière perçoit également une commission de 1% payée par le Fonds. Pour des projets à forte valeur ajoutée, le Fonds prend le financement totalement à sa charge. L'institution financière sert d'intermédiaire et perçoit une commission de gestion de 3%.

L'Agence Nationale de Promotion de la Garantie de Financement des PME (ANPGF) (anpgf.tg)

26 L'Agence Nationale de Promotion de la Garantie de Financement des PME accompagne les petites et moyennes entreprises dans la recherche de financement. Elle apporte sa garantie institutionnelle et sa caution pour permettre à l'entreprise d'obtenir un crédit auprès d'un établissement spécialisé. L'Agence est sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

27 L'Agence offre deux types de produits: (i) un outil de financement des PME en partenariat avec les institutions financières, l'étude des dossiers est conjointe et le risque est partagé entre les deux institutions et (ii) un outil de garantie de l'institution financière. La sollicitation peut venir aussi bien de la PME que de l'institution financière. Il s'agit d'une garantie individuelle octroyée après l'étude du dossier par l'Agence.

28 L'Agence a montré un intérêt pour apporter une innovation dans la gestion de la garantie adaptée au financement des MPER (garantie de portefeuille). De même, l'Agence confirme des besoins en renforcement des capacités de son personnel en matière de gestion des fonds de garantie.

Les institutions de microfinance

29 La mission a rencontré les institutions de microfinance suivantes, FUCEC, UMECTO, URCLEC, USMEC, WAGES¹⁸ qui confirment leur intérêt pour travailler dans le cadre du Projet. Toutefois certains points liés à la sécurisation des crédits méritent d'être approfondis. En particulier, certaines institutions souhaitent maintenir une garantie financière importante sous la forme d'un dépôt bloqué même avec l'apport d'une garantie par un organisme spécialisé. La motivation est davantage liée à la constitution de dépôts stables qu'à une gestion du risque. Ces conditions de crédit reviennent à pratiquer des taux d'intérêt effectifs usuraires. Le Projet devra veiller à ne pas encourager ces pratiques contraires à la réglementation (à préciser dans les conventions).

30 Les institutions financières rencontrées apprécient le projet d'accompagnement des MPER y compris sur le post-financement. Elles insistent sur la nécessité de mettre en place des mécanismes financiers les plus neutres possibles afin d'éviter des effets d'opportunistes et des comportements de non-remboursement. Les procédures du Projet doivent prendre en compte cette préoccupation.

31 Les institutions financières insistent également sur la disponibilité des ressources à moyen terme et sur les contraintes réglementaires pour financer les crédits d'équipement des MPER. Le Projet devra prendre en compte cette préoccupation en travaillant en collaboration avec différentes structures de financement des IMF telle qu'Oïkocredit¹⁹ qui intervient au Togo.

¹⁸ FUCEC: Faïtières des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit, UMECTO: Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo, URCLEC: Union Renouvelée des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit, USMEC: Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit, WAGES: Women and Associations for Gain both Economic and Social

¹⁹ Oïkocredit est une société financière coopérative qui accorde des prêts et investit dans des organisations de microfinance, des coopératives, et des petites et moyennes entreprises dans des pays en développement dont l'objectif est de générer un impact social positif

32 D'autres mécanismes, comme la garantie ARIZ de l'AFD²⁰ pour les institutions de microfinance, pourront encourager le crédit bancaire.

33 Enfin les institutions financières rencontrées ont des besoins importants de renforcement de capacités pour bien maîtriser le financement des MPER. Elles manquent de méthodologies adaptées et de personnels formés. La FUCEC, avec l'appui de l'AFD, met actuellement en place une politique de financement agricole et des MPE. Elle travaille actuellement sur trois sites pilotes avec une nouvelle façon de faire et la formation d'agents spécialisés à l'intérieur des caisses. La FUCEC marque un intérêt particulier pour travailler avec le Projet pour développer de nouvelles approches innovantes dans le cadre de sa nouvelle stratégie.

²⁰ ARIZ est un dispositif de partage de risque destiné à faciliter l'accès au financement des très petites, petites et moyennes entreprises et des institutions de microfinance. Il a pour but de soutenir les projets de création et de développement des TPE/PME, grâce à l'implication croissante des institutions financières dans leur financement

Annexe 1.1: Feuille de route de mise en œuvre du PNPER

N°	Mesure convenue	Résultats attendus	Responsabilité	Date convenue		juin-15		juil-15		août-15		sept-15		oct-15		nov-15		déc-15		janv-16	
				Début	Fin	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2
	Financement et entrepreneuriat rural																				
14	Organiser des rencontres avec des organisations spécialisées dans le conseil et la formation des MPER pour faire un état des lieux sur leurs capacités à mettre en place des outils et des méthodes adaptés aux MPER.		COD PNPER	Avant le 30/07/2015																	
14.1	Préparer une liste des organisations spécialisées dans le conseil et la formation et un check list de questions	Liste/check list de questions disponible	SFR-COD, CCIT, GIZ, ANPE	29-juin	03-juil																
14.2	organiser et tenir les rencontres avec les organisations	Rapports des rencontres	SFR-COD, CCIT, GIZ, ANPE	04-juil	30-juil																
15	Préparer un plan de communication orienté vers des structures de prescriptions		COD PNPER	Avant le 30/08/2015																	
15.1	Identifier les structures de prescription	la liste des prescripteurs est connue	SFR-COD	15-juil	30-juil																
15.2	Elaborer le plan de communication	le plan de communication est élaboré	SFR-COD	01-août	08-août																
15.3	Opérationnaliser le plan de communication	le plan de communication est mis e	SFR-COD	10-août	30-août																
16	Etablir les conventions avec les organisations en charge du conseil et de la formation	les conventions sont signées	COD PNPER	Avant le 30/09/2015																	
16.1	Recevoir le rapport final de la mission de supervision	les responsabilités des acteurs sont précis	FIDA	24-juin	29-juin																
16.2	Préparer le cadre du partenariat avec la CCIT et les structures chargées de la formation (recensement des besoins, organisation des services aux MPER)	Les cadres des partenariats sont définis et précisés	SFR-COD, SPM	24-juin	30-juin																
16.3	Elaborer et valider la convention de partenariat avec la CCIT	projet de convention validée par la COD et	SFR-COD, SPM	27-juin	15-juil																
16.4	Faire valider la convention par la DNCMP et le FIDA	ANO DNCMP et ANO FIDA	COD-SPM-FIDA	16-juil	22-juil																
16.5	Signer la convention avec la CCIT	une convention qui permet l'organisation d	CCIT/COD(SPM, SFR, COD)	23-juil	27-juil																
16.6	Opérationnalisation de la convention avec la CCIT (avec les formateurs/accompagnateurs de CCIT/MEL et l'implication de l'ANPE pour commencer)	plus de 120 promoteurs (jeunes formés PADAT et en Israël) recyclés et leurs plans d'affaires recadrés	CCIT-ANPE-SFR	03-août	30-août																
16.7	Préparer avec la CCIT le document de l'appel à proposition pour les formateurs en entrepreneuriat	le document de l'appel à proposition est élaboré	CCIT/SFR/SPM	03-août	14-août																
16.8	Suivre le lancement de l'appel à proposition pour les formateurs en entrepreneuriat par la CCIT	La manifestation d'intérêt est rendue public	CCIT/COD(SPM, SFR, COD)	17-août	11-sept																
16.9	Sélectionner les prestataires	la liste des prestataires est disponible	CCIT/COD(SPM, SFR, COD)	14-sept	21-sept																
16.10	Faire valider les contrats de convention	ANO FIDA	CCIT/COD(SPM, SFR, COD)	21-sept	25-sept																
16.11	Signature des conventions avec les structures chargées de la formation	les conventions sont signées	CCIT/COD(SPM, SFR, COD)	28-sept	30-sept																
16.12	Opérationnaliser les conventions	Démarrage des activités dans les régions	CCIT-ANPE-SFR	05-oct	30-oct																
17	Préparer un document de mise en œuvre opérationnelle avec une feuille de route pour bien définir les modalités de mise en œuvre des 2 composantes du PNPER par type de bénéficiaires	le document de mise en œuvre opérationnelle avec une feuille de route est élaboré	COD PNPER	Avant le 30/09/2015																	
17.1	Obtenir le rapport de la mission	Le rapport provisoire disponible	FIDA	24-juin	15-juil																
17.2	Etablir la typologie des bénéficiaires	Les bénéficiaires et leurs caractéristiques est définis	CCIT, ANPE, COD	16-juil	23-juil																
17.3	Les modalités de mise en œuvre par type de bénéficiaires est élaborés	Les modalités de mise en œuvre sont élaborés	CCIT, ANPE, COD	24-juil	30-juil																
17.4	Faire valider le document de modalité de mise de mise en œuvre	Le document est validé	CCIT, ANPE, COD	01-août	15-août																

République Togolaise
Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER)
Rapport de supervision - Dates de la mission: 8 – 19 juin 2015
Annexe 1

[illegible]

Annexe 2: Suivi-évaluation du PNPER

Précisions majeures dans la mise en œuvre du PNPER

1. Nouveau modèle d'organisation et implication sur le SE. L'organisation des centres des ressources nationales et des plateformes régionales a été présentée dans la partie précédente. Le niveau régional reste le niveau premier de suivi, de collecte de données, et de supervision. A ce titre, il est recommandé de maintenir un RSE régional dans chaque région (cf. ci-dessous). Les RSE régionaux pourraient cependant voir leurs responsabilités élargies à des fonctions de coordination régionale, si les COR ne sont pas mis en place localement (sur le modèle du PADAT).
2. Ces RSE régionaux devront être placés dans les DRAEP, avec la possibilité, en fonction des opportunités en termes de locaux et équipements, d'être hébergés chez des partenaires. La première option est cependant à privilégier pour préserver le rôle de supervision et suivi externe des RSE régionaux.
3. Au-delà de cette précision, les mécanismes de collecte restent les mêmes que ceux déjà inscrits dans le manuel. Pourront changer ou être précisés les acteurs et leur rôle dans les mécanismes, en fonction des recommandations de la mission.

Logique d'intervention

4. Cadre logique du PNPER (cf. annexe). Le cadre logique du PNPER a été révisé²¹ afin de rendre plus cohérente, simple et compréhensible la logique d'intervention: ceci, en distinguant deux effets, en place de trois effets initiaux, à atteindre pour pouvoir répondre à l'objectif spécifique de « Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local ». Ces effets sont convergents et permettent de refléter le processus d'accompagnement des MPER sur le plan technique et financier: (i) Effet 1: « Les MPER ont les capacités d'offrir des biens et services durablement »; (ii) Effet 2: « L'accès des MPER aux services financiers est amélioré ». L'accent a également été mis sur la désagrégation par genre et sur des cibles spécifiques pour les femmes pour tous les indicateurs pertinents (cf. ciblage et genre).
5. Le nombre de produits à livrer est également passé de 6 à 5. Le nombre d'indicateurs a été légèrement réduit passant de 38 dans le DCP à 35 indicateurs dans le cadre logique révisé. Ce volume reste adapté au nombre et à la complexité des produits (notamment les produits 1 et 2). L'ancien cadre logique, inscrit dans le DCP, est disponible en annexe.

Evolution du nombre d'indicateurs dans le cadre logique du PNPER

	Nombre indicateurs après révision	Nombre initial d'indicateurs
But: Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	3 indicateurs	2 indicateurs
Objectif de développement: Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	4 indicateurs	3 indicateurs
Effet 1: Les MPER ont les capacités d'offrir des biens et services durablement	4 indicateurs	33 indicateurs pour 3 effets
Produit 1: Un réseau de prestataires de services non financiers compétents est opérationnel	6 indicateurs	
Produit 2: Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées	6 indicateurs	
Produit 3: La qualité de l'offre de produits des MPER sont améliorés	2 indicateurs	
Effet 2: L'accès des MPER aux services financiers est amélioré	2 indicateurs	
Produit 4: Les capacités des IFP à financer les MPER sont renforcées	4 indicateurs	
Produit 5: Les MPER sont financées à travers les mécanismes financiers du projet	4 indicateurs	

²¹ Lors d'une séance de travail avec le COD, RSE PNPER, spécialiste finance rurale du PNPER, consultant finance rurale, consultante SE et consultant ciblage et genre de la mission de supervision

6. Cadre de rendement. Le cadre de rendement est complémentaire. Il reflétera ces indicateurs révisés, ainsi que les indicateurs de réalisations et extrants et sera extrait de la base de données dans Tom2Monitoring (cf. ci-dessous).

7. Cadre de rendements du PNIASA et PNPER. Les indicateurs du PNPER ne sont pas encore reflétés dans la liste des indicateurs de réalisations et d'effets du PNIASA pour la période 2010-2015. L'articulation directe avec le PNIASA n'est pas immédiate et ces indicateurs devraient être insérés dans le sous-programme transversal 5 « Coordination sectorielle et renforcement institutionnel ». Il est recommandé d'insérer ces indicateurs dès maintenant dans le cadre de rendements, tout en gardant en tête que l'entreprenariat rural et la finance rurale seront mieux mis en évidence dans les sous-programmes du prochain cadre du PNIASA.

8. Révision de la portée. La mission a travaillé avec le RSE du Projet²² pour préciser le nombre de bénéficiaires effectivement touchés en explicitant les modes de calcul des bénéficiaires par catégorie (bénéficiaires directs, indirects, emplois créés, emplois consolidés, formés, ceux-ci désagregés en fonction du genre). En effet, une erreur dans le DCP sur le nombre de formés (4 000 au lieu de 40 000) a entraîné un « gonflement » du nombre de bénéficiaires directs et indirects de manière démesurée et non atteignable. Les calculs révisés (cf. annexe) donnent: (i) 14 200 bénéficiaires directs en place de 50 000; (ii) 71 000²³ bénéficiaires indirects en place de 280 000. Désagrégation pour les femmes. Il est recommandé de réviser les cibles en termes de bénéficiaires dès à présent sans attendre la RMP étant donné les implications sur la mise en œuvre (cf. Tableau des bénéficiaires du PNPER en annexe). Il conviendra néanmoins d'analyser à nouveau les cibles à la revue à mi-parcours.

Manuel et outils de planification, suivi et évaluation du PNPER

9. Manuel de procédures de SE du PNPER. Le manuel de SE du PNPER a été élaboré sur le modèle de celui du PNIASA par le RSE du Projet avec l'appui d'une consultante en mai 2015. Durant la mission, un avis de non-objection temporaire a été donné au manuel de procédures de Suivi-évaluation du PNPER sous réserve d'intégrer les dernières recommandations issues de la mission. Entre autres, ont déjà été proposés et en partie intégrés les ajustements suivants:

- (a) principe de dictionnaire des indicateurs avec fiche signalétique en annexe,
- (b) résultats de 2^{ème} niveau SYGRI révisés et explicités (cf. annexe),
- (c) précisions sur la conduite d'études spécifiques et d'effets,
- (d) procédures de contrôle des données,
- (e) paragraphe intégré sur la capitalisation: une formation a été proposée pour l'élaboration de stratégie de capitalisation avant fin septembre 2015 à destination du RSE du Projet, RSE régionaux du Projet, RSE PADAT et cadres de la DPPSE.²⁴ Ainsi ce paragraphe pourra encore être complété suite à cette formation.

10. Comme indiqué précédemment, le manuel devra être encore révisé pour insérer les ajustements précisés dans le cadre de la mission sur la structure organisationnelle du PNPER et les recommandations de cette mission d'assistance technique (cf. ci-dessous). Il sera révisé en adéquation avec la révision du manuel des opérations du Projet. Doivent encore être pris en compte, tel que déjà signalé dans le manuel sous forme de commentaires, ajouts ou corrections, entre autres: (i) la révision des cibles; (ii) le ciblage et la stratégie genre; (iii) le cadre institutionnel; (iv) la composition proposée des CROP²⁵ en annexe et la précision de leur rôle dans le contrôle et pilotage du Projet; (v) la précision des stratégies et partenaires de mise en œuvre; (vi) Partie 3: présentation du système de suivi-évaluation du Projet: acteurs, chaîne de résultats, les indicateurs retenus, le cadre logique; (vii) insertion d'un paragraphe sur la base de données informatisée: fonctionnement et résultats attendus; (viii) insertion des annexes ajustées; (ix) insertion des réunions de suivi.

²² Lors d'une séance de travail avec le RSE PNPER, la consultante SE et le consultant ciblage et genre de la mission de supervision

²³ Le nombre de bénéficiaires indirects est extrapolé à partir du nombre de bénéficiaires directs multiplié par 5 (l'estimation de la taille moyenne d'un ménage a été revue par rapport à l'estimation dans le DCP qui était de 5.6 personnes/ménage)

²⁴ DPPSE: Direction de la Planification, de la Programmation et du Suivi-Evaluation du MAEP (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche)

²⁵ CROP: Comité Régional d'Orientation et de Pilotage

11. Une fois les dernières recommandations de la mission prises en compte, il est recommandé d'envoyer la version « finale » au FIDA pour avis de non-objection définitif, pour des raisons administratives plus qu'opérationnelles.

12. Le manuel demande, certes, à être ajusté mais peut être utilisé comme base solide dès à présent. Outil dynamique, il sera révisé sous la responsabilité du RSE du Projet régulièrement surtout dans les premières années.

13. Il est recommandé, comme suggéré par le RSE du Projet d'extraire du document global un document synthétique, spécifique pour le système de suivi-évaluation du Projet (Partie 3 du présent manuel), facilement diffusable aux partenaires.

14. Planification et suivi du PTBA. Un PTBA a été élaboré pour la période février 2015 à juillet 2016. L'harmonisation des codifications analytiques entre le PTBA et le système comptable est effective sur le Projet.

15. Un tableau de synthèse technico-financier permettra de confronter l'exécution technique et financière. Il est recommandé de renforcer les contrôles des imputations des activités pour améliorer la cohérence entre le suivi financier et technique. Au sein de la DPPSE²⁶, une formation sur TomPro et sur Tom2Monitoring est prévue à destination respectivement des financiers et des responsables Suivi-évaluation. Il est recommandé de s'assurer que deux jours de chevauchement des activités seront dédiés à la convergence et mise en cohérence des deux systèmes.

Dispositif de collecte et traitement de l'information

16. Dispositif de collecte. Le dispositif sera basé sur les rapports et fiches de collecte des partenaires et prestataires (ex. CCI, IFD). Il est recommandé que ces outils fassent partie intégrante de la convention avec les partenaires (cf. ci-dessous).

17. Base de données informatisée: Tom2Monitoring. La DPPSE a fait le choix stratégique d'utiliser Tom2Monitoring, pour le PNIASA, harmonisé avec le logiciel financier, TomPro. Le système est opérationnel au niveau national.

18. Le logiciel est installé au niveau national et le RSE du Projet dispose d'une clé, malgré l'absence de matériel informatique. Le paramétrage de la base de données du Projet est en cours par le RSE du Projet. En fonction de la révision du cadre logique, les indicateurs doivent encore être modifiés. Comme pour les autres projets, la base de données du PNPER alimente directement la base de données du PNIASA.

19. Tom2Monitoring doit encore être mise en place au niveau régional pour assurer la saisie au niveau local par les RSE. L'opérationnalisation est encore dépendante de la date de recrutement des RSE régionaux, de la mise à disposition du matériel informatique, de la distribution de clé, de la formation des RSE sur Tom2Monitoring.

20. Dans le cas peu probable où le déploiement local de Tom2Monitoring ne serait pas finalisé avant le début des activités du PNPER en région, il est recommandé par la mission, comme pour le PADAT, que les RSE procèdent temporairement à une double saisie:

- (a) saisir au niveau régional dans des fichiers Excel extraits des tableaux de bord sous Tom2Monitoring (entre autres, cadre de rendement, suivi du PTBA) les données actualisées de manières trimestrielle et envoyer les fichiers avant le 5 du mois suivant;
- (b) ressaisir les données régionales issues des fichiers Excel dans Tom2Monitoring au niveau central. Les données seront ensuite consolidées sous la responsabilité du RSE du Projet.

21. Reporting. Des rapports régionaux trimestriels doivent être remis par les partenaires et prestataires au RSE régionaux. Un rapport régional trimestriel consolidé est envoyé au niveau central. Un rapport trimestriel national est produit. Chaque rapport est accompagné d'une sortie actualisée des tableaux de bord du PNPER issus de Tom2Monitoring.

²⁶ DPPSE: Direction de la Planification, de la Programmation et du Suivi-Evaluation du MAEP (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche)

Dispositif de pilotage et suivi au niveau régional

22. Instance de pilotage et rôles des CROP²⁷ dans le suivi-évaluation. Comme pour le PADAT, la mission a pu observer lors de rencontres avec les membres du CROP en région que ces instances de pilotage au niveau régional ne sont pas pleinement efficaces en raison de: (i) la constitution élargie du groupe (une trentaine de personnes) puisque le pilotage porte en effet sur le PNISA et non pas sur un projet spécifique; (ii) un budget insuffisant pour les rencontres et surtout les missions de supervision, qui permettent de réorienter les décisions de manière plus précoces en fonction des constats.

23. Il est cependant à noter que l'existence de réunions mensuelles de suivi pour le PADAT a permis de compléter efficacement le CROP. Il est donc recommandé de reproduire ce dispositif de réunion mensuelle ou trimestrielle avec les partenaires et prestataires du Projet (cf. ci-dessous).

24. La mission recommande ainsi de renforcer le rôle des CROP dans le pilotage régional du PNISA et PNPER en: (i) assurant la budgétisation et le versement du budget de fonctionnement des CROP au niveau régional; (ii) redimensionnant le CROP à un noyau restreint pour les réunions trimestrielles (10-15) et élargi semestriellement; (iii) organisant et finançant deux missions de supervision du noyau restreint par an; (iv) présentant les tableaux de bord, analysés, aux réunions semestrielles. Vu la nature du projet, des représentants du secteur de l'entreprenariat et de la finance rurale devront intégrer le comité.

25. Réunions régionales de suivi. Il est recommandé de prévoir et de tenir des réunions régionales de suivi à fréquence régulière. Elles pourront se tenir mensuellement la première année d'activités et trimestriellement par la suite. La fréquence des réunions pourra être réévaluée en fin d'année en fonction des besoins exprimés. Ces réunions seront composées du RSE PNPER régional, des points focaux SE des partenaires et prestataires, du chef de service SE des DRAEP et de personnes ressources à identifier, si besoin est. Pourront participer également le RSE PNPER national ainsi que les spécialistes techniques du PNPER au niveau central.

26. L'objectif de ces réunions est de:

- (a) réaliser un premier contrôle des données fournies par les partenaires et prestataires, dans les rapports et fiches de collecte compilées,
- (b) discuter de l'état d'avancement des activités et difficultés rencontrées,
- (c) planifier les activités à venir,
- (d) appuyer l'organisation de missions de supervision (notamment avec la production de rapport d'étapes illustrés – tableaux de bords).

27. Réunion nationale de suivi. Au niveau national, le même type de dispositif peut être mis en place avec l'instauration d'une réunion (mensuelle ou trimestrielle) regroupant, le RSE PNPER, les spécialistes techniques, les points focaux des partenaires et prestataires au niveau central.

28. Conventions avec les partenaires et implications en termes de SE. Il est primordial d'insérer les obligations précises de chaque partenaire/prestataire des centres de ressources et plateformes en termes de Suivi-évaluation pour le Projet dans les conventions et contrats. Ces obligations impliquent:

- (a) la remise de fiches de suivi consolidées trimestriellement telle qu'inscrites dans le manuel de Suivi-évaluation,
- (b) la remise de rapports trimestriels et annuels au niveau régional et national en fonction du niveau d'intervention,
- (c) la participation aux ateliers de formulation des PTBA,
- (d) la participation aux réunions régionales et nationale de suivi,
- (e) le suivi d'un tableau annuel d'objectifs chiffrés par partenaires/prestataires, issus du PTBA annuel, basés sur des indicateurs type nombre de MPER accompagnées et formées; tableau qui alimentera les indicateurs du cadre de rendements.

²⁷ CROP: Comité Régional d'Orientation et de Pilotage

29. Doivent être annexés à la convention: (i) la trame du rapport trimestriel et annuel; (ii) les fiches de collecte consolidées à remettre; (iii) le calendrier de remise des livrables cités; (iv) le tableau annuel d'objectifs. Le projet remettra également à tous les partenaires/prestataires le manuel de suivi-évaluation du PNPER et les fiches signalétiques des indicateurs suivis par le partenaire.

Adéquation des ressources du projet pour le bon fonctionnement du SSE

30. Adéquation des ressources humaines en suivi-évaluation d'ici la fin du projet. Les ressources humaines sont en place au niveau central depuis février 2015, mais restent à être déployées au niveau régional. Le processus de recrutement est en cours et attendu pour le 31 juillet 2015. De manière générale, une fois les recrutements effectués sur le Projet, un travail important de renforcement des compétences des RSE doit être mené (cf. feuille de route du SE du PNPER en annexe).

31. Recrutement d'un(e) spécialiste en entrepreneuriat rural. Comme déjà mentionné, le secteur de l'entrepreneuriat étant récent au sein du MAEP, il est recommandé de recruter un(e) spécialiste en entrepreneuriat rural qui assurera la planification et le suivi technique globale de la composante, pour au moins les trois premières années.

32. Rôle des RSE au niveau régional. Dans la configuration actuelle du PNPER suite à la présente mission d'assistance technique, les RSE en région ont un rôle primordial:

- saisie des informations issues des fiches de collecte dans la base de données Tom2Monitoring une fois celle-ci en place,
- animation de réunions régionales de suivi,
- animation de la préparation du PTBA régional,
- rédaction des rapports trimestriels,
- supervision et suivi des activités sur le terrain, en parallèle du suivi réalisé par les partenaires et prestataires, dans un processus de contrôle qualité,
- participation aux comités de sélection afin de vérifier le respect des méthodologies et approches du projet, tel que défini dans les conventions.

33. Assistant au Suivi-évaluation dans les DRAEP et au MAEP. L'expérience sur le PADAT de transfert de compétences de l'équipe d'exécution du projet à des homologues au niveau central et régional, n'a pas été concluante. Il est recommandé de plutôt nommer des points focaux, plus compréhensibles et plus cohérents avec le profil des « homologues désignés »²⁸, ceci au niveau national et régional. Un point focal suivi-évaluation (assistant au suivi-évaluation) au Projet dans chaque DRAEP pourra ainsi appuyer le RSE, entre autres, dans la saisie sous Tom2Monitoring et dans la rédaction des rapports.

34. Période de transition du PADAT confronté à du personnel manquant. Comme signalé dans le rapport de supervision du PADAT, il est recommandé, dans l'attente du recrutement effectif du nouveau RSE PADAT et des RSE/COR dans les deux régions de Savanes et Centrale, que: (i) le RSE PNPER assure un intérim en supervisant les deux points focaux suivi-évaluation du PADAT déjà en place; (ii) un(e) assistant(e) suivi-évaluation, actuellement sur le projet PPAAO, assure temporairement la gestion de la base de données du PADAT, également avec l'appui des deux homologues précités; (iii) les chefs de service suivi-évaluation des DRAEP des deux régions, Savanes et Centrale, assurent le suivi des activités et prestataires, avec l'aide d'un assistant suivi-évaluation dédié au PADAT, ainsi que la remontée des tableaux trimestriels, l'envoi de rapport trimestriel, la saisie dans Tom2Monitoring. Parallèlement, le COD PNPER doit assurer la coordination générale. Ce choix est motivé par le volume limité de travail en début de mise en œuvre du Projet.

35. Risque ressources humaines. Cependant, si l'absence de ressources humaines sur le PADAT persiste, il existe un risque de nuire à la mise en œuvre du PNPER qui va s'accroître d'ici la fin de l'année durant les moments clés de la mise en place de tous les dispositifs (rencontres avec les partenaires et négociation des conventions, formations, supervisions et suivi de proximité des partenaires, mise en place des outils). Au cas où cette situation persiste au-delà du 31 août 2015, il faudra revoir la validité de cette disposition.

²⁸ Qui étaient pour la plupart des volontaires PROVONAT en début de carrière

36. Disponibilité de ressources matérielles. L'opérationnalité du SSE du Projet est dépendante de la mise à disposition du matériel informatique et dans une moindre mesure des véhicules, dont l'acquisition doit se faire de manière concomitante avec l'arrivée des RSE régionaux²⁹.

37. Renforcement des capacités du système de suivi-évaluation du Projet (cf. feuille de route). Les compétences du RSE au niveau central sont jugées très bonnes. Le renforcement de ses capacités portera ainsi surtout sur une mise à niveau sur certains modules spécifiques (procédures FIDA, planification, suivi et évaluation des indicateurs liés à l'entreprenariat rural et la finance rurale).

38. Concernant les RSE régionaux, une fois les recrutements effectués, un travail important de renforcement des compétences et de mise à niveau doit être mené, en association également avec les partenaires et prestataires, ceci en fonction des formations:

- formation du personnel du Projet sur les procédures FIDA, conjointement avec le PADAT, notamment sur l'élaboration des rapports SYGRI (1^{er} et 2^{ème} niveaux),
- formation sur l'entreprenariat et la finance rurale à destination du personnel suivi-évaluation du Projet et des cadres de la DSID³⁰ à travers une assistance technique,
- formations du personnel suivi-évaluation ainsi que des partenaires/ prestataires sur le manuel de suivi-évaluation, les outils de collecte, les fiches signalétiques des indicateurs,
- formation sur le logiciel Tom2Monitoring,
- formation sur la capitalisation, conjointement avec le PADAT et la DPPSE³¹.

39. De manière générale, l'entreprenariat et la finance rurale ont été faiblement pris en compte dans les stratégies du MAEP, il est donc nécessaire de mettre à niveau sur ces thématiques les cadres (DPPSE et DSID) et le personnel de suivi évaluation du projet. Il est ainsi recommandé de faire appel à une assistance technique sur la réalisation de l'étude de référence à laquelle sera couplée une formation sur les méthodologies de suivi et évaluation des indicateurs liés à l'entreprenariat rural et la finance rurale.

Approche FIDA: enquête et rapports SYGRI

40. Enquête SYGRI. L'enquête SYGRI initiale, conduite par la DSID et révisée lors de la présente mission d'assistance technique au Projet, est finalisée et elle a été envoyée au FIDA. Le complément a porté sur l'insertion de la répartition des ménages enquêtés en fonction des catégories. La DSID a ainsi reconstitué l'information initiale à travers la méthode CAH (classification ascendante hiérarchique) sous SPSS³² en exploitant la base de données initiale.

Répartition des ménages par catégorie de richesse/pauvreté

Richesse relative des ménages ruraux selon la Classification ascendante (CAH)	
Ménages plus pauvres	13,44%
Ménages pauvres	46,67%
Ménages moyens	28,11%
Ménages riches	11,11%
Ménages très riches	0,67%

²⁹ A noter que le RSE PNPER utilise actuellement son matériel personnel pour le travail

³⁰ DSID: Direction des Statistiques agricoles, de l'Information et de la Documentation du ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

³¹ DPPSE: Direction de la Planification, de la Programmation et du Suivi-Evaluation du MAEP (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche)

³² Statistical Package for the Social Sciences: logiciel d'analyse statistique

41. Rapport/fiche SYGRI. Le PNPER a proposé la trame pour le rapport SYGRI qui a été légèrement ajusté lors de la mission, avec la validation des indicateurs de soutien (cf. annexe). Le rapport devra être envoyé à partir de l'année n+2, c'est-à-dire à partir de mars 2016.

42. Il convient de bien distinguer les enquêtes SYGRI qui se réfèrent à la mesure des résultats de niveau 3 à des moments clé du projet (situation de référence en début de projet, à mi-parcours si possible et en fin de projet) des rapports/fiches SYGRI qui se réfèrent aux fiches sous Excel envoyées semestriellement ou annuellement à partir de l'année n+2 et qui enregistrent les réalisations et effets (résultats de niveau 1 et niveau 2).

43. Néanmoins, la maîtrise de la méthodologie du FIDA, très spécifique, reste un enjeu majeur. Actuellement, les cadres expérimentés de la DPPSE ne maîtrisent pas parfaitement l'approche, d'où la recommandation d'organiser une formation sur les approches méthodologiques et procédures FIDA à destination du personnel financier, des responsables suivi-évaluation des projets financés sur fonds FIDA et des cadres de la DPPSE, dès que le personnel PADAT aura été recruté.

Etudes et évaluations

44. Etude référence. L'étude de référence doit encore être menée pour compléter les valeurs de référence des indicateurs d'effets (ex. profit actuel des MPER existantes), avant fin septembre 2015. S'agissant d'un secteur inhabituel pour la DPPSE et la DSID, il est recommandé pour réaliser cette étude de référence de passer par une expertise externe spécialisée dans le suivi du secteur de l'entreprenariat rural et de la finance rurale. La méthodologie utilisée devra être transposable aux études des effets à mi-parcours et en fin de projet.

45. Etudes spécifiques. Un certain nombre d'études doivent être menées en début de projet. Il est recommandé dans un premier temps d'élaborer le programme précis du processus d'études: (i) diagnostic des OP et des entrepreneurs ruraux du PADAT et évaluation des capacités à intégrer le processus du Projet; (ii) étude sur la structure des MPER ciblées comme bénéficiaires (chiffre affaire, profit, statut, nombre d'employés); (iii) étude de marché et d'opportunités sur des filières pertinentes pour les MPER.

46. Par la suite, pourront être réalisées des études, indépendamment ou à travers les partenaires du projet, sur: (i) la fonctionnalité des micros et petites entreprises rurales (l'évolution de la production et des profits, le nombre d'emplois créés)³³; (ii) l'évolution des conditions socio-économiques des bénéficiaires (évolution des revenus, utilisation des bénéfices); (iii) la satisfaction des utilisateurs des services non financiers, financiers facilités par le projet; (iv) la satisfaction des consommateurs des biens et services produits par les MPER soutenus par le Projet; (v) l'étude quantitative et qualitative sur l'évolution des portefeuilles et stratégies des IFP (Institutions de Finance Partenaires) à destination des MPER, ...

47. Dans le cadre des évaluations qui pourront être réalisées par la suite, la mission a observé que les analyses qualitatives venant en complément des analyses quantitatives dans les rapports d'évaluation de la DSID pourraient être intensifiées. Il est ainsi recommandé de constituer pour chaque évaluation un comité de pilotage ou groupe de travail informel composé de la DSID, du RSE PNPER, de cadres de la DPPSE et de personnes ressources (issues des partenaires, prestataires) pour accompagner le processus d'études et d'évaluation et alimenter les aspects qualitatifs.

48. Missions de supervision FIDA. Comme pour le PADAT, il convient de mettre l'accent sur la préparation des missions de supervision afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ces missions:

- mise à disposition des documents: rapports d'activités entre deux supervisions, études spécifiques et évaluations sectorielles, DCP, rapports de mission de supervision antérieure, rapports sectoriels;
- sortie des tableaux de bord actualisés à la date de la mission et remis en début de mission: état d'avancement du cadre logique, cadre de rendement actualisé, tableau de suivi du PTBA, rapport SYGRI pour les résultats de niveau 1 et 2, états de sortie financiers;

³³ Ces études doivent être comprises dans un sens large en collectant des données par différents canaux et de les analyser pour aider à la décision dans la mise en œuvre (orientations de stratégies,) en y associant des organisations professionnelles aussi susceptibles d'en tirer aussi profit (chambre de commerce et d'industrie, des chambre régionales d'agriculture) en développant de tels services (centres de gestion)

- sortie du tableau actualisé de suivi des recommandations de la mission de supervision précédente;
- préparation d'un programme de mission précis (et flexible) et fiches descriptives des visites (type d'activités et d'appui, montant de l'appui, date de mise en place, nombre de bénéficiaires touchés, suivi technique et économique).

Capitalisation et gestion du savoir

49. Capitalisation. Bien que le PNPER soit à son commencement, il est important de déjà avoir en tête le processus de capitalisation à venir. Il est ainsi recommandé: (i) d'organiser une formation sur la capitalisation des pratiques et expériences à destination du RSE PNPER, des RSE PNPER régionaux, ainsi que des cadres de la DPPSE et des RSE des autres projets afin de fournir des produits de capitalisation harmonisés (cf. TdR en annexe du rapport de supervision du PADAT); (ii) de compléter le manuel de suivi-évaluation du Projet suite à la formation.

50. En effet, il convient en premier lieu d'élaborer une stratégie de capitalisation intégrant notamment un plan d'action regroupant: i) les thèmes de capitalisation; ii) le potentiel de réplication (représentatif et facilement diffusable, caractère innovant et reproductible); iii) l'appel ou non à une expertise externe; iv) la forme de l'outil; v) les stratégies de diffusion.

51. Les produits de capitalisation pourront être harmonisés avec les autres produits autour de trames communes: i) la présentation de l'expérience et les facteurs de mise en œuvre; ii) l'analyse de l'expérience intégrant les acteurs impliqués, les résultats et impacts, les contraintes/facteurs limitants; iv) les facteurs de durabilité et reproductibilité; iii) les principales leçons tirées et défis; v) les recommandations. Ils doivent s'appuyer sur des supports visuels (graphe, photos) et conviviaux.

52. Pour améliorer la visibilité du projet, les outils pourront également être harmonisés avec une charte graphique unique. Le canevas des outils de capitalisation doit ainsi encore être défini pour l'obtention d'outils de capitalisation harmonisés en termes de structuration et de visuel. Il pourrait être pertinent de faire appel à un volontaire PROVONAT³⁴ pour travailler sur cette charte graphique avec le service communication du MAEP.

53. Il est également recommandé de procéder, à partir de la revue mi-parcours, à l'identification des thèmes potentiels de capitalisation au niveau régional, interrégional et central suivant les éléments structurants suivants: i) échelle géographique; ii) thème; iii) degré de reproductibilité; iv) destinataire de la capitalisation (autres projets PNIASA, projets FIDA, ministères, partenaires); v) forme prévue de capitalisation (article, rapport); vi) coûts d'élaboration et coût de production/diffusion; vii) sources de financement.

Conclusion

54. Le système de suivi-évaluation du PNPER est en cours de mise en place. La base de données du projet doit être encore paramétrée dans le système global de Tom2Monitoring du PNIASA. Les révisions du cadre logique et du manuel de suivi-évaluation du Projet, ont été réalisées durant la présente mission, ainsi que celle du nombre et de la distribution des bénéficiaires. Le PNPER doit mettre l'accent sur l'acquisition accélérée du matériel, la réalisation de la majorité des formations des RSE n'étant possible qu'après la délivrance du matériel informatique. D'autre part, les compétences en entreprenariat et finance rurale au sein du MAEP et en particulier au niveau de la DPPSE et de la DSID, sont à renforcer. De manière générale, les précisions apportées lors de cette mission sur la structure organisationnelle du Projet ont des implications sur le système de suivi-évaluation et le Projet devra les intégrer dans son manuel.

³⁴ PROVONAT: Programme de Volontariat National Togolais

Mesures convenues (cf. Feuille de route du SE PNPER en annexe)

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Réaliser l'étude référence complémentaire ³⁵ de l'enquête SYGRI à travers une assistance technique spécialisée en suivi-évaluation dans le secteur de l'entreprenariat et de la finance rurale	RSE PNPER / DSID / INSEED ³⁶	30/06/2015 – 30/09/2015
Compléter les résultats de 3 ^{ème} niveau dans l'enquête SYGRI du PNPER concernant la distribution des ménages en termes de pauvreté, par classification ascendante hiérarchique (CAH) avec le logiciel SPSS	RSE PNPER / DSID	Avant le 30/06/2015
Compléter les indicateurs clé du PNIASA avec les indicateurs pertinents du PNPER	DPPSE / RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Finaliser le paramétrage de la base de données du PNPER et intégrer la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring dans le système global du PNIASA	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015
Finaliser le recrutement du personnel en charge du suivi-évaluation	COD	Avant le 30/08/2015
Acquérir le matériel informatique pour le personnel pour la mise en place effective du système de suivi-évaluation du PNPER	COD PNPER / RAF / FIDA	Avant le 30/09/2015
Procéder au recrutement d'un spécialiste national en entreprenariat rural au sein du PNPER pour assurer la supervision technique global du volet et assurer la mise à disposition d'un assistant pour appuyer le suivi-évaluation	COD PNPER	Avant 30/09/2015
Réaliser une formation du personnel PNPER sur les procédures FIDA, conjointement avec le PADAT	FIDA	Avant le 30/09/2015
Réaliser une formation sur l'entreprenariat et la finance rurale à destination du personnel SE du PNPER et des cadres de la DSID à travers une assistance technique (couplée avec l'étude de référence)	RSE PNPER	Avant le 30/09/2015
Mettre en œuvre le plan de renforcement du PNPER, entre autres concernant les formations du personnel suivi-évaluation sur: le manuel, Tom2Monitoring, l'élaboration des rapports SYGRI (1 ^{er} et 2 ^{ème} niveaux)	COD et RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015
Evaluer les capacités des organisations de producteurs et des entrepreneurs ruraux du PADAT à intégrer les processus du Projet ³⁷	RSE PNPER / RSE PADAT / consultant	Avant fin 2015

³⁵ Certains indicateurs seront également renseignés lors de l'étude d'identification des bénéficiaires

³⁶ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques et Démographiques

³⁷ Cette évaluation visera à conforter le Projet à mieux comprendre les besoins des entreprises rurales et des organisations de producteurs en développant des procédures mieux adaptées si nécessaires

Annexe 2.1: Feuille de route³⁸ pour le SE du PNPER

N°	Mesure convenue	Résultats attendus	Responsabilité	Date convenue	
				Début	Fin
	Suivi-évaluation				
1	Réaliser l'étude référence complémentaire de l'enquête SYGRI à travers une AT spécialisée en SE dans le secteur de l'entrepreneuriat et de la finance rurale		RSE PNPER / DSID / INSEED	30/06/2015	30/09/2015
1.1	Elaborer les TDR de l'étude	TDR validé par la COD, DPPSE, DSID, DFDTOPA	RSE	24/06/2015	30/06/2015
1.2	Valider des TDR par le FIDA	ANO FIDA	FIDA	01/07/2015	03/07/2015
1.3	Mobilisation de l'expert	Expert identifié	FIDA	06/07/2015	19/07/2015
1.4	Constitution de la base des MPER existantes	Liste des MPER existantes disponible	RSE	01/07/2015	19/07/2015
1.5	Constituer le groupe de travail/COPIL de l'étude et suivre l'étude	Arrêté de mise en place du groupe signé	RSE	07/07/2015	19/07/2015
1.6	Former l'équipe nationale (DSID, DPPSE, RSE, INSEED) en études spécifiques sur l'entrepreneuriat et financement rural	Formation organisée	Consultant	20/07/2015	24/07/2015
1.7	Elaborer la méthodologie et outils de l'étude	Echantillonnage défini, fiche de collecte des données disponibles, logiciel d'analyse identifié	Consultant	27/07/2015	31/07/2015
1.8	Collecter les données	Collecteurs formés, données collectées et centralisées à la DSID	DSID	03/08/2015	22/08/2015
1.9	Produire le rapport (consultant à distance)	rapport provisoire disponible	DSID/COPIL	24/08/2015	19/09/2015
1.10	Valider le rapport	Rapport final validé	MAEP	21/09/2015	30/09/2015
2	Compléter les résultats de 3 ^{ème} niveau dans l'enquête SYGRI PNPER concernant la distribution des ménages en termes de pauvreté		RSE PNPER / DSID	Avant le 30/06/2015	
2.1	Compléter le rapport de l'enquête SYGRI PNPER	Rapport SYGRI PNPER complété avec données CAH	DSID		18/06/2015
2.2	Transmission rapport SYGRI PNPER au FIDA	Rapport PNPER transmis au FIDA	COD		23/06/2015
3	Compléter les indicateurs clé du PNIASA avec les indicateurs pertinents du PNPER	Indicateurs clés du PNPER intégrés dans le cadre des indicateurs du PNIASA	DPPSE	Avant le 15/07/2015	
4	Finaliser le paramétrage de la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring	Le paramétrage de la base TomMonitoring du PNPER finalisé	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015	
5	Intégrer la base de données du PNPER sous Tom2Monitoring dans le système global du PNIASA	La base TomMonitoring du PNPER intégré à la base PNIASA	RSE PNPER	Avant le 15/07/2015	
6	Acquérir le matériel informatique pour le personnel pour la mise en place effective du SSE du PNPER		COD PNPER / RAF / FIDA	Avant le 30/08/2015	
6.1	Acquérir le matériel informatique ³⁹				
	Actualiser les besoins en matériel informatique sur la base de la nouvelle réorganisation des COR	Liste complète du matériel	SPM	23/06/2015	26/06/2015
	Validation du DAO par le FIDA	ANO FIDA sur le DAO	FIDA	26/06/2015	10/07/2015
	Lancer le DAO et ouvrir les offres	Avis publié dans la presse et les offres ouvertes	SPM	15/07/2015	14/08/2015
	Evaluer les offres	Rapport signé	SPM	14/08/2015	13/09/2015
	Validation du rapport par la DNCMP	ANO DNCMP sur le rapport	DNCMP	13/09/2015	28/09/2015
	Validation du rapport par le FIDA	ANO FIDA sur le rapport	FIDA	28/09/2015	12/10/2015
	Signature du contrat	Contrat signé	SPM	12/10/2015	11/11/2015
	Réception du matériel	Matériel livré	SPM	11/11/2015	10/01/2016

³⁸ Feuille de route proposée par le RSE PNPER, complétée et validée par la consultante SE

³⁹ Période d'acquisition basée sur les procédures de passation de marché

N°	Mesure convenue	Résultats attendus	Responsabilité	Date convenue	
				Début	Fin
6.2	Acquérir le mobilier de bureau				
	Finalisation du DAO	Liste complète du matériel	SPM	23/06/2015	30/06/2015
	Validation du DAO par la DNCMP	ANO DNCMP sur le DAO	DNCMP	30/06/2015	15/07/2015
	Validation du DAO par le FIDA	ANO FIDA sur le DAO	FIDA	15/07/2015	29/07/2015
	Lancer le DAO et ouvrir les offres	Avis publié dans la presse et les offres ouvertes	SPM	03/08/2015	02/09/2015
	Evaluer les offres	Rapport signé	SPM	02/09/2015	02/10/2015
	Validation du rapport par la DNCMP	ANO DNCMP sur le rapport	DNCMP	02/10/2015	17/10/2015
	Validation du rapport par le FIDA	ANO FIDA sur le rapport	FIDA	17/10/2015	31/10/2015
	Signature du contrat	Contrat signé	SPM	31/10/2015	30/11/2015
	Réception du mobilier	Mobilier livrés	SPM	30/11/2015	29/01/2016
7	Procéder au recrutement d'un spécialiste national en entrepreneuriat rural au sein du PNPER pour assurer la supervision technique global du volet et d'un assistant pour appuyer le SE		COD PNPER	Avant 21/09/2015	
7.1	Elaborer les TDR	TDR validé par la COD, DRH, DFDTOPA, SG	SFR	01/07/2015	15/07/2015
7.2	Lancer l'appel à candidature	Appel lancé dans la presse	DRH	22/07/2015	21/08/2015
7.3	Evaluation des candidats	Rapport d'évaluation	DRH	24/08/2015	12/09/2015
7.4	Validation des résultats du recrutement par le FIDA	ANO FIDA sur le rapport	FIDA	14/09/2015	18/09/2015
7.5	Signature des contrats	Contrat signé	DRH	21/09/2015	28/09/2015
8	Réaliser une formation du personnel PNPER sur les procédures FIDA, intégrant l'élaboration des rapports SYGRI		FIDA	Avant le 30/09/2015	
8.1	Organisation de la formation au cours de l'atelier de lancement technique	Formation organisée		07/09/2015	30/09/2015
9	Réaliser une formation sur l'entrepreneuriat et la finance rurale du personnel SE et des cadres de la DSID à travers une AT		RSE PNPER	Avant le 30/09/2015	
9.1	Organisation de la formation (couplée avec la mission de lancement technique)	Formation organisée		21/09/2015	25/09/2015
10	Formations du personnel SE ⁴⁰ sur: le manuel de SE, fiches de collecte, fiches signalétiques des indicateurs		COD et RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015	
10.1	Elaborer les TDR de l'atelier de formation	TDR élaborés et validés	RSE	19/09/2015	02/11/2015
10.2	Organisation de la formation	Formation organisée	RSE	23/11/2015	18/12/2015
11	Formations du personnel SE sur Tom2Monitoring		COD et RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015	
11.1	Elaborer les TDR de l'atelier de formation	TDR élaborés et validés	RSE	19/09/2015	02/10/2015
11.2	Organisation de la formation	Formation organisée	RSE	23/11/2015	18/12/2015
12	Formation capitalisation		RSE PNPER	Finalisé avant fin 2015	
12.1	Organiser l'atelier de formation	Atelier organisé	RSE PNPER	24/08/2015	26/08/2015
12.2	Elaborer la stratégie et outils de capitalisation	Stratégie et outils élaborés	RSE PNPER	27/08/2015	05/09/2015
12.3	Restituer formation capitalisation aux RSE régionaux par RSE PNPER	Acteurs régionaux formés sur la capitalisation	RSE PNPER	01/12/2015	24/12/2015
13	Finalisation du manuel en fonction des ajustements de la mission et éléments de la formation de capitalisation			23/06/2015	30/09/2015
13.1	Finaliser le manuel de SE	Manuel révisé	RSE PNPER	15/07/2015	31/07/2015
13.2	Elaborer les fiches signalétiques des indicateurs	Fiches élaborées	RSE PNPER	01/08/2015	15/08/2015
13.3	Faire valider manuel et fiches par le MAEP	Manuels et fiches validés	RSE PNPER	16/08/2015	31/08/2015
13.4	Faire valider le manuel et les fiches par le FIDA pour ANO définitif	ANO FIDA	RSE PNPER	01/09/2015	18/09/2015
13	Envoyer le premier rapport SYGRI			23/06/2015	30/03/2016

⁴⁰ Les formations à destination du personnel SE PNPER sont dépendantes de la date d'arrivée du personnel. Le processus de recrutement est actuellement en cours mais la date de finalisation n'est pas encore connue

Annexe 2.2: Trame rapport SYGRI résultats de niveau 2

RÉSULTATS DU DEUXIÈME NIVEAU			
Composantes	Sous-composante	Résultat et indicateurs de soutien	Barème
Facilitation de l'accès aux services non financiers	Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil		Barème (1 à 6)
	Appui à la création, consolidation et promotion des MPER	Efficacité: création de possibilités d'emploi	Barème (1 à 6)
		Emplois créés par les petites et moyennes entreprises (% d'atteinte des cibles à intervalle de 15%)	Nb
		Durabilité probable des entreprises appuyées	Barème (1 à 6)
		Entreprises en activité au bout de trois ans (% d'atteinte des cibles à intervalle de 15%)	Nb
Facilitation de l'accès aux services financiers	Appui à l'installation des primo-entrepreneurs		
	Développement de l'offre et le renforcement des capacités des praticiens et usagers des services financiers ruraux	Efficacité: amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers	Barème (1 à 6)
		Nombre de MPER ayant accès au crédit (% d'atteinte des cibles à intervalle de 15%)	Nb

Annexe 2.3: Cadre logique initial inscrit dans le DCP

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information	Risque/ hypothèses
1. BUT			
Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> La prévalence de la malnutrition chronique des enfants de moins de 5 ans diminue de 2 points* Au bout de 6 ans, l'indice d'accumulation de biens a augmenté d'au moins 2% pour 50% des ménages ciblés* 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête SYGRI Enquêtes QUIBB Statistiques nationales et enquêtes socio-économiques d'impact 	Stabilité du pays
2. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT			
Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 65% des MPER sont fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation. Au moins 65% des MPER promues/consolidées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 50% au moins 3 ans après leur création/consolidation; 280 000 personnes ont bénéficié des actions du projet dont 50 000 jeunes et femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes spécifiques Rapport d'évaluation à mi-parcours Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet 	<u>Hypothèse</u> Environnement juridique et financier des affaires favorable
EFFET 1: les instruments de développement de l'entrepreneuriat rural sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> 80% des initiatives de création de MPER sont concrétisées (jeunes et femmes)*** 	Enquêtes spécifiques	
Produit 1: Un service national d'appui en ingénierie de formation accompagne les dispositifs de formation et de conseil aux MPER	<ul style="list-style-type: none"> 40 institutions de formation et conseil mises en réseau au sein des centres de ressources 100 formateurs sont formés en entrepreneuriat 50 publications spécialisées sur des métiers et filières sont produites 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités et de S-E du projet Rapports de supervision Enquêtes sur centres de ressources 	
Produit 2: Un instrument de valorisation et de mutualisation des services d'accompagnement de porteurs de projets est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> 1800 MPER formées dans les centres de formation (1100 primo, 500 établies et 200 coopératives en fin du projet) 6 000 apprentis formés et taux de satisfaction des apprenants > 80% (en formation) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de formation Rapports d'activités 	
EFFET 2: l'offre de services de qualité en direction des MPER (en formation, Appui conseil, intermédiation par les ONG, Cabinets privés etc.) est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'offre globale de services*** Taux d'utilisation des acquis de la formation dans les activités des MPER > à 70% Taux de satisfaction des utilisateurs 1 an après les formations > 70% 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes spécifiques 	
Produit 3: Un réseau de prestataires de services non financiers compétents, est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> 5 plateformes de services créées et fonctionnelles 1 répertoire des prestataires de service mis en place 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités du projet et des prestataires Rapport de S-E projet Rapports de supervision 	<u>Hypothèse:</u> Volonté des prestataires de services de répondre aux besoins des micro et petites entreprises <u>Risque:</u> Insuffisance de prestataires de services compétents dans les régions

<p>Produit 4: Un mécanisme innovant de financement est mis en place pour les MPER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1100 primo-entrepreneurs encadrés ayant bénéficié de l'opération "coup d'pouce installation" • 100% de primo-entrepreneurs ayant rempli les conditions d'accès au crédit • Volume de crédit octroyé grâce à la mise en place des fonds de garantie • Volume de l'épargne • Volume du portefeuille au profit des MPER • Au moins 50% des primo-entrepreneurs ont renouvelé un crédit apuré d'une IFR • 500 crédits octroyés grâce au dispositif du fond de garanti • 4 produits (2 en épargne et 2 en crédit) sont développés • 1 fonds de garantie mis en place 	<p>Registre des membres des IFR partenaires Rapports des comités de crédit Rapports des structures d'encadrement Tableaux de bord des IFR Reporting des IFR partenaires Rapports d'activités et Tableaux de bord des IFR Etats financiers des IFR partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réticences des IFR à financer des projets du secteur agricole <p><u>Hypothèses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation/Professionnalisation des IFR partenaires - Volonté des IFR de promouvoir des produits à moyen et long termes permettant de financer l'entreprise
<p>EFFET 3: la production durable des biens et services de qualité par les MPER est augmentée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'offre de services et des produits provenant des MPER*** • Part des MPER dans l'offre totale de services • Amélioration de la qualité des services et produits provenant des MPER 	<p>Enquêtes spécifiques</p>	
<p>Produit 5: Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées et viabilisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de perte des MPER inférieur ou égal à 35% • 1300 MPER créées (dont 50% par des femmes) dont 50 1100 primo, 500 MPER consolidées (dont 50% par des femmes) et 200 coopératives • 6000 personnes formées dans le domaine des activités génératrices de revenus (dont 50% de femmes)* • 10 000 personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle* • 3500 Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat (dont 50% de femmes)* • 3500 Entreprises ayant accès aux services non financiers offerts (dont 50% de femmes)* 	<p>Rapports d'activités et de S-E du projet Rapports de supervision Enquêtes sur échantillon MPER</p>	<p><u>Hypothèse</u> Les questions foncières ne constituent pas une entrave à l'installation des micros et petites entreprises</p> <p><u>Risques</u> Vulnérabilité des MPER par rapport à la concurrence des PME urbaines et des produits importés Difficultés d'accès au marché pour les produits des MPER</p>
<p>Produit 6: La productivité et les standards de qualité des produits des MPER sont améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des volumes de produits des MPER commercialisés (par type et secteur d'activité) • Nombre de produits labellisés • Nombre d'innovations technologiques adoptées par type de MPER 	<p>Rapports d'activités et de S-E du projet Rapports de supervision Enquêtes sur échantillon MPER</p>	