



Investir dans les populations rurales

## République Togolaise

---

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

### **Rapport de mission de supervision conjointe 13 - 27 novembre 2015**

Dates de la mission: 13–27 novembre 2015

Date du document: Décembre 2015

No. du rapport: **3998-TG**

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



## Table des matières

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>I</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. VUE D'ENSEMBLE DE L'EXECUTION DU PNPER</b>	<b>1</b>
<b>III. ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'EXECUTION DU PROJET</b>	<b>2</b>
A. COMPOSANTE 1: FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS	2
B. COMPOSANTE 2: FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS	2
C. CIBLAGE ET GENRE	3
D. SUIVI EVALUATION	7
E. COORDINATION ET GESTION DU PROJET	7
F. ASPECTS FIDUCIAIRES: GESTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE	8
<b>IV. CONCLUSION</b>	<b>9</b>
 <b>Appendices</b>	
Appendice 1: PSR	10
Appendice 2: Cadre logique PNPER	12
Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	14
Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	15
Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie	16
Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	17
Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	18

## VOLUME 2: ANNEXES

Annexe 1: Mécanisme de financement du PNPER
Annexe 2: Évaluation de la gestion financière lors de la supervision - Questionnaire d'orientation
Annexe 3: Note méthodologique de capitalisation des expériences du Projet
Annexe 4: Avis technique sur le PTBA

## 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'économie 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 13 au 27 novembre 2015, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA), le Gouvernement du Togo et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), ont procédé à la septième mission de supervision conjointe<sup>1</sup> du Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo (PADAT) et à la première mission de supervision du Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER). Le présent aide-mémoire rapporte les conclusions de l'équipe de supervision.

2. La mission a été reçue par S.E.M le Colonel Ouro-Koura Agadazi, Ministre de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Hydraulique (MAEH) et M. Koutéra Bataka, Secrétaire Général du MAEH. La mission a tenu des séances de travail avec les équipes des projets, les services techniques et les partenaires de mise en œuvre. La mission a rencontré les parties prenantes au cours de fora 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 DRAEH et les COR ainsi que les PTF contribuant à la mise en œuvre des projets du PNIASA. Les points suivants ont pu être appréciés: (i) niveau d'exécution du Plan de Travail et Budget Annuel et du Plan de Passation des Marchés 2015 (ii) revue de l'état d'avancement des recommandations des missions de supervision et d'appui technique de juin et septembre 2015.

3. Au cours de la mission, M. Ides de Willebois, Directeur de la Division Afrique Occidentale et Centrale du FIDA, a effectué une visite de travail de trois jours au cours de laquelle il a été reçu par les autorités togolaises.

4. 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 18 mois du début du projet. Les principales conclusions de la mission ont été présentées le 27 novembre 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'Élevage et de l'Hydraulique.

5. La mission exprime ses sincères remerciements au Gouvernement du Togo, aux équipes des cinq directions régionales de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique (DRAEH), 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**

6. Au 31 octobre 2015, les principales actions mises en œuvre concernent la mise en place de l'unité de gestion du projet et de ses procédures: mise en place de la Coordination Opérationnelle Déléguée (COD), élaboration des manuels de procédures, élaboration du PTBA 2015 et du plan de passation des marchés, acquisition de véhicules, séances de travail avec les partenaires potentiels pour animer les centres de ressources pour l'état des lieux des services financiers et non financiers, l'élaboration des termes de référence et des documents de passation des marchés pour la sélection des leaders des centres de ressources, la sélection des IFP et la sélection des consultants des plateformes régionales de services.

7. La mission note que le Projet a enregistré quelques progrès en termes d'exécution par rapport à la dernière mission de juin 2015. Ceci est reflété par un taux d'exécution physique et financière du PTBA 2015 estimé respectivement à 27% et 20% au 31 octobre 2015. Les activités qui enregistrent un taux d'exécution satisfaisant comprennent la mise en place des outils de gestion incluant le manuel de procédures administratives, financières et comptables, l'acquisition des véhicules et équipements en voie d'être livrés, et la prise en charge des salaires et frais de fonctionnement.

---

<sup>1</sup> 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. Haoua Sienta, gestion fiduciaire FIDA (CFS), M. Barry Malhado, infrastructures rurales, M. Alexandre Diouf, suivi-évaluation, M. Serge Sédogo, genre et ciblage, jeunes, M. Anas Abouelmikias, gestion fiduciaire, Mme. Maëlle Peltier, ADAPT/FEM, M. Rémy Sourdois, finances rurales, M. Amza Tahirou, organisations paysannes, M. Abdoulaye Sy, Assistant économiste.  
La partie gouvernementale était dirigée par M. Noël Koutéra Bataka, Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Hydraulique. Les équipes des deux projets (personnel et homologues compris) sous la conduite de M. Boukari Ayessaki, Coordonnateur Opérationnelle Délégué ont activement participé à la mission.

8. Les activités des composantes techniques n'ont pas encore démarré en raison des retards dans la mise en place du dispositif opérationnel (centres de ressources au niveau national et plateformes régionales de service). Le FIDA a appuyé la mise en place du dispositif opérationnel en mobilisant un consultant depuis le début du mois de novembre et jusqu'à fin du mois de décembre 2015. L'accompagnement de la mise en œuvre du dispositif est en cours.

9. L'opérationnalisation du dispositif devrait pouvoir se mettre rapidement en place. Toutefois les procédures de passation des marchés peuvent entraîner des délais de mise en œuvre dont il faut pouvoir tenir compte pour programmer la mise en place des premiers appuis aux promoteurs des MPER et donc dans le PTBA 2016.

10. Au 31 octobre 2015, sur un total de 28 recommandations de la mission de supervision de juin 2015, 35% ont été totalement mise en œuvre, 25% sont en cours de mise en œuvre et 36% ne sont pas encore exécutées. L'absence de mise en œuvre de certaines recommandations est liée essentiellement au retard accusé dans le processus de recrutement du personnel complémentaire et dans la mise en place du dispositif opérationnel du PNPER.

### **III. État d'avancement de l'exécution du Projet**

#### **A. Composante 1: facilitation de l'accès aux services non financiers**

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 formation). Dans chaque centre de ressources, une structure est désignée comme leader.

12. Lors de la mission d'appui de septembre 2015, il a été recommandé de retenir la proposition de la partie nationale sur le processus de mise en place des centres de ressources et des plateformes régionales en cohérence avec les dispositions contenues dans le DCP. La mission de supervision approuve cette recommandation. Les TDR et les documents de passation de marché ont été finalisés sur la base de cette proposition. Le processus de recrutement n'a pas encore démarré. Le FIDA a donné son accord et les dossiers sont prêts. Les consultations devraient être lancées au plus tard le 31 décembre 2015.

13. **Le manuel opérationnel (partie I)** n'est pas encore validé. Il va être retravaillé avec le consultant chargé d'accompagner la mise en œuvre opérationnelle et devrait être disponible avant le 31 décembre 2015.

14. **Communication sur le PNPER.** la mission de supervision de juin 2015 a préconisé de s'appuyer davantage sur un réseau de prescripteurs qui peut identifier et orienter les promoteurs vers les plateformes régionales. Ces prescripteurs peuvent être des programmes, des ONG, des structures spécialisées d'accompagnement présentent sur le terrain. La COD du PNPER a préparé un plan de communication qui a fait l'objet d'observations de la part de la mission. Ce volet est très important dans un contexte où les expériences d'intermédiation financière n'ont pas toujours été très concluantes. Il est préconisé de développer une stratégie bien établie à l'endroit de toutes la parties prenantes du mécanisme de mise en œuvre du PNPER, et notamment de faire une sensibilisation directe à l'endroit des IFP.

#### **B. Composante 2: Facilitation de l'accès aux services financiers**

15. **Manuel opérationnel partie 2.** Les règles de fonctionnement des différents mécanismes de financement ont été simplifiées et orientées vers une plus grande responsabilisation des institutions financières. Les recommandations faites lors de la précédente mission de supervision ont été mises en œuvre moyennant quelques ajustements pour mieux cadrer avec le DCP. Le manuel de procédures a été commenté sur la partie 2, et il reste à le finaliser avec l'appui du consultant. Comme pour la partie 1, une méthodologie a été proposée et adoptée pour finaliser le manuel opérationnel.

16. **Sélection des institutions financières partenaires.** Des termes de référence pour la sélection des institutions financières pour l'accompagnement financier des MPER ainsi que les avis pour le lancement de la sélection ont été préparés par la Coordination Opérationnelle Déléguée (COD) du PNPER et approuvés par le FIDA.

17. Les modalités de sélection ont été définies selon les procédures de passation des marchés et il a été proposé de faire la sélection des IFP sur la base de la méthode de la « qualification des consultants ». Cela suppose le lancement d'un avis à manifestation d'intérêt à partir de critères d'expérience et de qualification. En aucun cas cette méthode ne prévoit la possibilité de sélectionner les IFP sur la base d'une proposition technique. Pour faire cela, il faudrait changer de méthode et prolonger la procédure de sélection par un appel à proposition technique pour les institutions financières présélectionnées. La mission recommande de lancer un appel à partenariat en une seule étape sur la base d'une proposition technique pour raccourcir les délais de sélection, ce qui permettra de signer les conventions avant le 31 mars 2016. Si la DNCMP n'approuve pas cette méthode, la sélection des IFP se fera sur la base de la méthode initiale (QC).

18. L'appel à manifestation d'intérêt ou appel à propositions sera ouvert à l'ensemble des banques et SFD dûment agréés au Togo. Pour faciliter la diffusion de l'appel, il est proposé, en plus de la publication dans la presse, de s'appuyer sur les deux associations professionnelles (APBEF et AP-SFD) pour distribuer l'avis auprès de leurs membres respectifs. Cette disposition permet de toucher l'ensemble des 15 banques et les 58 SFD agréés au Togo de façon exhaustive<sup>2</sup>.

19. Avec l'appui de la mission, il a été préparé les modèles d'appel à partenariat et les modèles de convention pour faciliter la sélection des IFP. Il a été proposé de modifier les critères de sélection de l'avis à partir de ceux du modèle d'appel à partenariat. (Appendice 7, annexe 2, parties A et B).

20. Au cours de la mission, un atelier de présentation du mécanisme de financement a été organisé pour les institutions financières (banques, SFD, ANPGF). Cet atelier a permis de préciser les modalités de mise en œuvre du mécanisme et surtout d'entamer un processus d'appropriation et de dialogue avec les institutions financières (Appendice 7, annexe 1). La mission recommande de poursuivre ce dialogue pour informer du dispositif du Projet le plus d'institutions financières possibles avant le lancement de l'appel.

21. **Mise en place du fonds de garantie.** Le projet prévoit la mise en place d'un fonds de garantie doté d'un montant de 500 millions de FCFA par l'Etat. Ce fonds sera placé au niveau de l'ANPGF qui en assurera la gestion sous la forme d'une fiducie. La mission a rencontré l'ANPGF pour discuter des modalités de mise en place du fonds. Cette rencontre a permis de préparer un modèle d'appel à proposition et de convention (Appendice 7, annexe 2, parties C et D)..

22. Des simulations financières ont permis de mesurer, à partir des objectifs du PNPER, de règles de gestion et d'hypothèses de sinistralité, le montant minimum de dotation du fonds de garantie pour garantir les dossiers les cinq premières années. Ce montant est de 250 millions de FCFA. Toutefois pour garantir la pérennité du fonds et assurer les revenus pour couvrir les frais de gestion de l'ANPGF, le montant de 500 millions de FCFA est suffisant. Il permettrait également, en cas de réallocation de ressources, de garantir un plus grand nombre de crédits octroyés aux MPER (appendice 7, annexe 3).

23. L'ANPGF est une agence de l'Etat qui reçoit une dotation annuelle globale pour les différents outils financiers qu'elle gère. La mission recommande que la dotation pour le fonds de garantie des MPER soit versée intégralement en 2016 et isolée des autres fonds de garantie gérés par l'ANPGF pour contribuer à renforcer la confiance des institutions financières dans l'ANPGF quant à la solvabilité du fonds.

24. La mission recommande la mise en place de procédures de garantie spécifiques pour ce fonds de garantie. L'appui du Projet peut-être requis pour accompagner l'ANPGF sur la mise en œuvre du fonds de garantie et d'aider l'ANPGF dans son plaidoyer pour développer une offre adaptée. La prochaine mission d'appui devrait être consacrée une partie de son temps pour travailler avec l'ANPGF sur la mise en place des procédures et des outils pour la gestion du fonds de garantie (Cf. annexe 1 – partie fonds de garantie).

## C. Ciblage et Genre

25. Dans sa proposition initiale, « le PNPER cible particulièrement les jeunes (hommes et femmes) âgés de 18 à 40 ans<sup>3</sup>. Le groupe-cible du PNPER est constitué principalement: i) de jeunes ruraux

---

<sup>2</sup> La loi oblige les institutions financières agréées à être membre de l'association professionnelle dont elles dépendent.

<sup>3</sup> Au sens de la Politique Nationale de Jeunesse du Togo, est considéré comme jeune « toute personne dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans » (Politique Nationale de Jeunesse, 2008). Toutefois le PNPER a retenu la tranche des 18-40 ans pour: i) être en phase avec les résultats de l'étude sur les déterminants de l'entreprenariat au Togo (TrustAfrica/IDCR

(hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; ii) de MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; iii) des entreprises collectives portées notamment par des coopératives de jeunes producteurs, de femmes ou mixtes; iv) des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes ». Le cadre logique du Projet révisé lors de la 6ème mission de supervision en Juin 2015 précise le nombre et le genre des cibles.

26. **Localisation des cibles.** Le PNPER concentrera ses activités sur 20 préfectures (sur un total de 35) à raison de 4 préfectures par région dont le choix obéit à des critères en relation avec leurs potentiels, contraintes et opportunités à offrir un environnement favorable au développement des MPER. « Toutefois, le PNPER sera mis en œuvre dans des «zones de concentration» prioritaires compte tenu: (i) de la nécessité d'appuyer la création et la croissance de MPER dans des zones où existent des potentiels de développement avérés (filieres porteuses, marchés suffisants et en croissance, infrastructures adéquates ou prévues, présences d'institutions financières partenaires) et (ii) du souci d'éviter le saupoudrage et la dispersion des interventions en référence aux leçons tirées des projets similaires; iii) de la nécessité de prendre en compte les acquis des projets intervenant pour l'essentiel en appui à la production dont le PADAT pour des raisons de complémentarité. La concentration des interventions dans des zones à fort potentiel de développement agricole permettra de favoriser l'émergence d'une masse critique de MPER viables capables de tirer vers le haut l'économie rurale»<sup>4</sup>.

27. **Les besoins identifiés.** Les activités ciblées par le PNPER se situent en amont et en aval de la production agricole et viennent en complémentarité des actions déjà menées sur le développement de la production agricole par d'autres projets (PADAT, PASA, etc.). Les activités à l'artisanat sont également éligibles mais doivent démontrer des liens avec les premières. Toutefois, du fait de la dynamique du marché, des activités de production agricole à vocation commerciale pourraient être envisagées. Cette ouverture permettra aux jeunes de saisir des opportunités de marché qui pourraient se présenter.

28. Pour ce qui est de la nature des appuis, la caractérisation des groupes cibles révèle des besoins de services financiers et non financiers, nécessitent une approche différenciée selon le cursus et le profil du promoteur ainsi que son idée de projet. Les besoins portent en général sur

- l'information pour susciter de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée,
- des formations en entrepreneuriat, gestion et comptabilité,
- des formations techniques pour peaufiner la qualité et la finition des produits,
- des encadrements pour structurer, apporter une touche professionnelle à l'activité et lui assurer la rentabilité et la croissance,
- un accompagnement à l'innovation avec des équipements et des procédés innovants ou la mise en relation avec des innovateurs,
- le financement des équipements et de fonds de roulement suivant des modalités adaptés aux cycles des activités.

29. **Pour atteindre les cibles et répondre à leurs attentes,** la stratégie de ciblage s'adossera sur une campagne de sensibilisation, d'information et de communication autour des objectifs, cibles et mode opératoire du projet à l'endroit de tous les acteurs et bénéficiaires potentiels dès le démarrage du projet et tout au long de son exécution »<sup>5</sup>. La communication se fera à travers les canaux suivants: les radios communautaires, les fora régionaux d'informations, les sessions de présentation du projet aux partenaires de mise en œuvre, etc. Des supports papiers et audio seront présentés à cet effet. Afin de s'assurer que toutes les cibles seront informées, un ciblage sera diligenté à la base par des prestataires regroupés au sein des plateformes régionales et par des relais de proximité appelés

---

20012) indiquant que la croissance forte est obtenue pour les promoteurs ayant au moins 40 ans; ii) s'aligner aux arrêtés ministériels régissant les concours nationaux de recrutement de la fonction publique et fixant l'âge des candidats entre 18 à 40 ans; iii) tenir compte de la réalité du terrain où les jeunes de la tranche de 35 à 40 ans étaient fortement présents aux différentes rencontres.

<sup>4</sup> DCP PNPER Paragraphe 22

<sup>5</sup> DCP PNPER, paragraphe 34



"prescripteurs". Le ciblage des bénéficiaires pourrait être basé sur les principaux critères suivants non exhaustifs et à valider: (a) l'expérience prouvée du jeune dans la conduite des métiers agropastoraux en amont et en aval de la production; (b) l'appréciation des risques liés aux motivations du jeune et son niveau d'engagement (jeune économiquement actif, ayant été porteur d'une initiative économique, démontrant ainsi ses capacités à saisir et à concrétiser les opportunités offertes par le programme); (c) le niveau de maturité du projet proposé par le jeune; (d) la nature du projet porté par le jeune, notamment son insertion dans la chaîne de valeur et sa contribution potentielle à la dynamique filière de la Région; (e) la situation socio-économique particulière du jeune en termes de vulnérabilité (jeunes femmes, jeunes non scolarisés, jeunes vivant en couple, minorités au sein des villages et ayant peu ou pas accès aux facteurs de production mais démontrant un dynamisme reconnu); (f) le niveau et la nature de la formation du jeune (formation spécialisée dans les métiers agropastoraux, artisanat, agroalimentaire). Ces différents critères devraient faire l'objet de discussions, d'amendements et de validation avec les parties prenantes au projet avant d'être partagés avec les prescripteurs qui devront s'en servir pour leurs animations terrain.

Rôle des plateformes régionales de service et des prescripteurs dans le ciblage

**30. Les prestataires des plateformes régionales.** Ils ont pour mandat l'identification, la sensibilisation des promoteurs et entrepreneurs MPER et leur accompagnement aux portes des services financiers et des services non financiers. Ils seront soumis à des obligations de résultat en lien avec les cibles projetées dans le cadre logique et feront l'objet d'une évaluation de performance chaque année. Ils devront, au final, développer un maillage à l'échelle de chacune des 20 préfectures bénéficiaires du projet pour faire émerger chaque année au moins 300 MPER soit 15 MPER par préfecture dont au moins 8 féminins.

**31.** Ces prestataires sont des personnes morales (bureaux d'études, cabinets conseil, organisations professionnelles fédératives, structures publiques déconcentrées,...) ou des consultants individuels.

**32.** Les services des prestataires feront l'objet de conventions avec le projet sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt. Les critères de sélection vont tenir compte des aptitudes suivantes:

- une expérience professionnelle avérée en matière d'identification, de mise en œuvre et de gestion entrepreneuriale utilisant une approche participative basée sur le genre,
- une maîtrise confirmée des méthodes de ciblage et d'animation basées sur le genre,
- La présence, pour les personnes morales, de personnel féminin compétent dans le domaine de l'entreprenariat (formation, accompagnement, appui-conseil, élaboration des plans d'affaires, coaching/mentoring),
- L'habitude du travail terrain combinée à la présentation d'un dispositif d'accompagnement de proximité.

**33. Les prescripteurs.** Ce sont des organisations de la société civile (ONG, associations, structures confessionnelles, faïtières des Organisations de producteurs), des maisons de formation et des projets qui sont opérationnels sur le terrain et qui travaillent avec la clientèle potentielle du PNPER. Ils vont jouer le rôle de relai d'information, de sensibilisation et d'orientation de leurs clients vers les plateformes régionales. L'accent sera mis prioritairement sur les faïtières des Organisations coopératives comme le collège des jeunes ou celui des femmes de la CTOP, en ce sens que c'est de leur responsabilité que d'apporter des services non financiers et financiers à leurs membres. Les maisons de formation du fait qu'ils ont déjà préparé des promoteurs potentiels seront un canal de choix. Une cartographie des prescripteurs par Région qui est en cours d'élaboration sera dressée à cet effet.

**34.** La relation du PNPER vis-vis de ces acteurs n'est pas contractuelle et n'implique pas de charges en dehors des sessions d'information et des supports d'information qui leur seront remis. Le rôle des prescripteurs sera de:

- partager l'information sur l'offre d'appui non financiers et financiers (qui précise le profil des cibles éligibles), ainsi que des procédures à suivre,
- susciter, détecter et encourager les porteurs d'idées de projets et ceux émettant des besoins clairs d'appuis à introduire des demandes,

- mettre en relation les promoteurs avec les prestataires concernés en fonction des attentes du promoteur,
- Faire remonter au niveau des plateformes régionales les éventuels dysfonctionnements du mécanisme de financement afin de les mettre en débat en vue d'un réajustement des mesures et des pratiques.

35. **Les IFP.** Ce sont des Institutions de micro-finance ou des banques disposant d'agence au niveau régionale. Tout comme les prestataires de service des plateformes, le PNPER va conventionner avec elles suite à un appel à manifestation d'intérêt. La convention va préciser les obligations de résultat pour chacune d'elle dans l'optique de l'atteinte des objectifs du projet en nombre et en genre. Outre les critères techniques du secteur de la finance, la sélection va intégrer les critères suivants de performance sociale:

- L'atteinte du plus grand nombre de promotrices/promoteurs durant une période de temps donnée conformément à la projection du cadre logique du projet et des plans annuels,
- La proximité des services financiers à l'endroit des cibles dans des zones reculées lorsque la demande le justifie,
- Une offre de produits financiers qui prend en compte les spécificités des primo entrepreneurs, notamment femmes, et qui est adaptée aux cycles d'activités des projets,
- Une grande capacité d'accueil respectant la dignité des promoteurs, de traitement des dossiers et de mise en place diligent du crédit.

36. A l'endroit de tous ces intervenants, le projet va organiser des sessions de formation et d'information. Il mettra à leur disposition des supports adaptés pour faciliter l'appropriation des objectifs, des enjeux du projet, ainsi que l'approche de ciblage des bénéficiaires. Le pari sera de faire en sorte que tout intervenant soit outillé dès le démarrage du projet et ait une claire conscience et une maîtrise absolue de ses missions et des résultats quantitatifs et qualitatifs attendus.

**Comment s'assurer que l'approche de ciblage convenue est appliquée et que les mécanismes ne sont pas porteurs d'exclusion?**

37. Le système de suivi évaluation a déjà procédé à la désagrégation des cibles en femmes et hommes. Il mettra en place un dispositif de collecte et de traitement de données qui permettra de générer l'information en temps réel et de le partager avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités du Projet. Cela permettra d'attirer l'attention du centre de ressource et des plateformes régionales de service sur les progrès ou les retards en matière de ciblage. En prime au dispositif de suivi évaluation, le DCP du PNPER précise que « par souci de transparence et d'équité, un dispositif de veille inclusif et démocratique sera mis en place pour accompagner le projet ». Pour ce faire, la mise en œuvre des services qu'ils soient financiers ou non financiers sera encadrée par un mécanisme d'écoute, de dialogue, d'interpellation et de décision qui va faciliter les interactions entre les différents acteurs autour des procédures d'accès aux services.

38. Ce mécanisme a pour but de s'assurer que les bénéficiaires touchés sont ceux visés par le projet, d'identifier les obstacles et proposer des réajustements. L'idée ici est d'aller dans le sens des expériences de "contrôle citoyen de l'action publique", en mettant en place un mécanisme de veille et d'alerte sur les dysfonctionnements des services. Plusieurs modalités sont envisagées dans une optique de triangulation: a) la collecte et la remontée d'informations aux plateformes régionales et à l'équipe du PNPER sur les procédures d'accès aux services par les prescripteurs ou par les MPER; b) l'organisation d'émissions interactives par les radios communautaires sur les procédures d'accès aux services; c) la consolidation des informations générées par les prescripteurs, les MPER et les émissions radios par le Responsable suivi évaluation régional qui les partagera avec les plateformes et la COD; d) les points d'achoppement et les bonnes pratiques font objet de discussions lors des ateliers bilan ou de réflexion critique pour la prise de mesures conséquentes et la rétro-information aux différents acteurs concernés. Il faut noter que le système de suivi évaluation va également alimenter ce mécanisme en redescendant vers les plateformes et les centres de ressources les données désagrégées du suivi des indicateurs.

39. Ce type de mécanisme a l'avantage de favoriser la transparence de la gestion du projet, de provoquer la redevabilité des acteurs les uns vis-vis des autres et de créer un climat de confiance et favorisera l'émergence de MPER viables portés par des femmes et des hommes.

40. Le mécanisme de financement qui a été adopté au cours de la mission, lève la contrainte de la barrière financière, en offrant aux PER et aux MER des facilités d'accès aux financements de leurs projets, à travers la mise en place d'un fonds de garantie sur contrepartie nationale et d'une subvention de 25%.

41. Un processus de négociation, au sujet de l'immatriculation des coopératives en conformité avec la loi OHADA, entamé entre la CTOP et le MAEH est en voie d'aboutir. Bien que le souhait du règlement définitif de cette situation reste vivace, il faut noter que les institutions financières n'en font pas encore un critère d'inéligibilité, ce qui n'entrave donc pas la possibilité pour les OP de bénéficier des services prévus par le PNPER.

42. La mission relève que (i) la socialisation de la stratégie genre et ciblage et du manuel d'exécution du PNPER, (ii) la stratégie de référencement des cibles du projet et, (iii) la mise en place du mécanisme d'écoute, de dialogue et de décision, n'ont pas connu de suite puisque la finalisation du manuel d'exécution prévue en septembre 2015 n'a pas eu lieu comme prévue. La mission a fourni un appui spécifique concernant la stratégie genre et ciblage. Des outils d'opérationnalisation du PNPER (conventions avec IMF par exemple) intégrant de façon précise des mesures qui assurent l'émergence de MPER féminins à hauteur de 50% pour les plans d'affaire et de 40% au moins pour le volume de financement ont été élaborés. Une ébauche de plan de communication, élaborée par l'équipe, a reçu les observations de la mission qui insiste sur la nécessité de bâtir l'offre du Projet autour d'un dispositif de communication et de redevabilité bien établi, à l'endroit de tous les partenaires et surtout des cibles du projet. L'équipe projet dispose dorénavant d'outils pour mettre progressivement en place l'offre du PNPER.

## **D. Suivi évaluation**

43. Le cadre logique du Projet a été actualisé au cours de la mission d'appui de septembre pour réduire le nombre d'indicateurs utilisés par le projet et d'en affiner certains autres (voir annexe 6). Le manuel de suivi évaluation du PNPER a été finalisé et approuvé. Le déploiement du Tom2monitoring qui a été préconisé lors des missions de juin et de septembre 2015, va s'appliquer au PNPER dès que les activités commenceront sur le terrain.

44. Le renforcement des capacités en suivi-évaluation du personnel du PNPER va débiter lorsque tout le personnel sera en place y compris les cinq responsables suivi-évaluation régionaux qui restent à recruter. Suite au délai de recrutement du personnel de suivi évaluation, plusieurs recommandations émises par les missions précédentes, n'ont pu être mises en œuvre avant cette mission de supervision. Elles restent valables pour les mois à venir: notamment les formations du personnel en suivi évaluation et leur voyage d'études au Niger.

45. Concernant le paramétrage du PNPER dans Tom2conso pour permettre une consolidation des données, les avancées ont été faites (transmission des indicateurs clés du PNPER à la DPPSE pour consolidation). Mais en raison d'un problème de connexion dû aux travaux au MAEH, il n'est pas encore possible de travailler en réseau ni de visualiser ces données.

## **E. Coordination et gestion du Projet**

46. Le processus de recrutement du personnel additionnel de la COD est en cours. Il s'agit du spécialiste en entreprenariat rural, de cinq responsables régionaux de suivi-évaluation, et d'une secrétaire caissière. L'appel à manifestation a été lancé et les candidatures sont attendues pour le 30 novembre 2015.

47. La préparation du PTBA 2016 est en cours. La mission relève les points d'attention suivants:

- Sur la composante A: l'objectif de présélectionner 1 500 MPER en année 1 pour accompagner 800 apparaît important par rapport à l'ensemble de travaux de mise en place des Centres de ressources et des plateformes régionales. Une diminution des objectifs pour bien construire la méthodologie du programme peut se justifier.
- Sur la composante B: il est prévu de faire financer 300 MPER sur les 4 derniers mois de l'année 2016. Cet objectif apparaît également ambitieux lorsqu'on le rapporte à l'objectif moyen de financer 400 dossiers par an à partir de la deuxième année.

Il est également prévu d'accompagner les IFP dans les domaines suivants: étude sur les gisements d'épargne, l'élaboration de leur plan d'affaires, et l'étude sur de nouveaux produits.

Cela paraît une tâche ardue en plus de la formation d'une cinquantaine d'agents sur le crédit rural. L'accent devrait être mis en effet au démarrage sur la facilitation de la mise en œuvre des conventions signées avec les IFP et donc sur les méthodologies de crédit adaptées à la cible du PNPER.

Le PTBA prévoit de mettre un dispositif de caution mutuelle avec les promoteurs. Ce dispositif complexe à mettre en œuvre, et en concurrence avec le fonds de garantie, ne paraît pas prioritaire. En revanche, orienter les actions d'éducation financière vers la mise en place d'actions de coaching bancaire pour préparer les promoteurs paraît plus indiqué.

Il n'est pas prévu d'actions pour le renforcement des capacités de l'ANPGF en soutien à la mise en place du fonds de garantie. Or cet appui apparaît indispensable pour opérationnaliser la gestion du fonds de garantie.

## **F. Aspects fiduciaires: Gestion financière et administrative**

48. **Arrangements institutionnels.** La mission a été informée que les organes stratégiques et de pilotage à savoir le CIPS et le CTP tiennent leurs réunions selon la périodicité requise.

49. **Personnel.** Le personnel clé du projet a été mis en place au niveau de l'UGP. Néanmoins les postes prévus initialement au niveau de chaque région (chef d'équipe, spécialiste S&E et comptable) et réduits au poste de responsable suivi-évaluation régional au cours de la mission de juin 2015. Par ailleurs, conformément aux accords de financement, la durée initiale du contrat devait être d'un an renouvelable en fonction de la performance. Dans ce sens, une évaluation du personnel est prévue fin 2015.

50. **Contrôle interne.** La mission constate que le paramétrage des autorisations d'accès aux modules de Tompro en fonction des habilitations de chaque fonction (comptable, homologue, SGF, SPM, S&E) et une gestion active des mots de passe n'est pas clairement établi. Les fonctions de saisie, validation et préparation des paiements à instaurer, ne sont pas séparées. Le personnel du projet manque d'information sur les politiques anti-corruption nationale et du FIDA.

51. **PTBA 2015.** Globalement le taux d'exécution du PTBA est faible sur le plan technique et financier (27 et 20%) pour des raisons liées au retard accusé dans la signature des conventions avec les structures prestataires et partenaires. Les activités réalisées au cours des trois premiers trimestres 2015 s'inscrivent dans le pré-démarrage et portent essentiellement sur la mise en place de la coordination. Les activités de terrain n'ont pas encore démarré. Ces réalisations ont été effectuées sur financement d'un fonds de démarrage du gouvernement pour un montant de 264,5 millions de FCFA.

52. **Procédures Comptables.** La comptabilité du projet évolue avec le logiciel TOMPRO. Cependant, en absence de toutes les pièces justificatives, la comptabilité n'est pas encore à jour.

53. **Rapports de suivi financiers.** La mission a partagé le modèle du RSF préconisé par le FIDA.

54. **Décaissements.** Aucun décaissement n'a été effectué à ce jour. La mission confirme, après avoir rencontré la DAF, les modalités de fonctionnement des comptes d'opération dont les signataires principaux seront le COD et le SGF conformément au manuel de procédures en attendant sa révision pour la prise en compte de la signature de la DAF comme convenu avec le Directeur de la Division Afrique Occidentale et Centrale du FIDA.

55. **DRF.** Aucune DRF n'a été soumise.

56. **Fonds de contrepartie.** La contribution du Gouvernement du Togo (745 millions de FCFA) n'a pas encore été mobilisée. Or cette contribution est indispensable pour faire face aux dépenses affectées à ce financement mais aussi pour couvrir les taxes qui d'après les nouvelles dispositions du Ministère de l'Economie et des Finances à travers l'Office Togolais des Recettes (OTR) sont dorénavant payées par le redevable et encaissées par l'Office, avant d'être remboursées.

57. **Audit externe.** Le projet a procédé au lancement de l'appel à manifestation d'intérêt et a reçu 17 expressions d'intérêt pour constituer la liste restreinte.

58. **Passation des marchés.** Au 30 septembre 2015, sur les 28 marchés qui ont été programmés pour un montant total de 1 808 380 000 FCFA, 25% des marchés sont annulés pour 8,9% du montant total, 26,6% des marchés soit 21,7% du montant total ne sont pas encore démarrés, 28,6% de marchés sont entre la phase de préparation et d'évaluation pour 53,3% du montant total et 17,9% des

marchés soit 13,1% du montant total sont entre la phase de contractualisation et d'achèvement. Durant les trois premiers trimestres de 2015, 283 758 592 FCFA ont été engagés sur lesquels 264 458 353 FCFA ont été décaissés. Le taux d'engagement est de 6,9% par rapport au budget des 18 premiers mois et de 19,4% par rapport à la tranche annuelle (budget 2015) et celui du décaissement est respectivement de 6,4% et 18,1%.

59. **Conformité avec les dispositions de l'Accord de financement:** les différentes dispositions de l'accord de financement ne sont pas toutes respectées notamment en ce qui concerne (i) le recrutement du personnel dans les régions et (ii) le manuel d'exécution du projet toujours en cours de préparation/revue.

## IV. Conclusion

60. Le FIDA exprime ses remerciements au Gouvernement du Togo pour avoir effectué le versement de sa contribution pour un montant de 33 334 USD au titre de la reconstitution des ressources du FIDA (FIDA 10).

61. Le FIDA prend note du remboursement par le Gouvernement du Togo de 315 747,26 EUR au titre du remboursement de sa dette au Fonds.

62. Le Gouvernement du Togo et ses partenaires techniques et financiers doivent continuer à améliorer leur dialogue pour progressivement élaborer des procédures performantes facilitant la mise en œuvre des programmes et projets (passation de marchés publics, mobilisation de fonds de contrepartie, remboursement des taxes).

63. La mobilisation des fonds de contrepartie de l'emprunteur, le recrutement des équipes de projets, la concrétisation d'un cadre de collaboration et de dialogue entre le MEF et le MAEH sont les trois piliers d'un renforcement des progrès engagés sans lesquels le projet ne pourra atteindre ses objectifs.

64. La prochaine mission de supervision du PNPER aura lieu du 6 au 23 juin 2016 et du 7 au 18 mars 2016, une mission d'appui technique à la mise en œuvre du projet sera programmée. Ces missions seront confirmées lors de la définition des termes de références.

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

## Appendice 1: PSR

### 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	5/12/2015				
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	2	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	1		
Dernière Supervision	13/11/2015	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	15/09/2015		

					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	7
Premier décaissement				Don DSF	10.81	7
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			Beneficiaries	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	3	1. Qualité de la gestion du projet	4	3
2. Acceptabilité du taux de décaissement	2	1	2. Exécution du S&E	4	4
3. Fonds de contrepartie	4	1	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	3
4. Conformité à l'accord de financement	4	4	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	4	4
5. Conformité aux règles de passation des marchés	4	4	5. Lutte contre la pauvreté	4	3
6. Qualité et ponctualité des audits	4	NA	6. Efficacité du ciblage	4	4
			7. Innovation et leçons apprises	4	3
			8. Prise en climat et environnement	4	3

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
------------------------------	------------	----------	----------------	------------	----------

3	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	3
	2. Autonomisation	4	3
	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	4	4
	4. Adaptabilité des prestataires de services	4	4
	5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	NA
	6. Possibilité réplique à plus grande échelle	4	NA

#### B.5 Justification des notes

Le projet accuse toujours un lancement dans son démarrage, la première DRF a été soumise au FIDA courant juin. 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. B2/2 La révision du cadre logique et la mise en place du manuel sont intervenus à la suite des missions d'appui techniques notamment la réduction du nombre d'indicateurs pour alléger le système.

## 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	3

#### 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	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 et de l'Industrie du Togo ou Agence Nationale Pour l'Emploi) 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 PNISA (Jeunes primo-entrepreneurs ruraux et SCOPA issus du PADAT, entreprises rurales et ESOPE 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	Effectué en novembre 2015 durant la première mission de supervision
Formation du personnel	Mise en place d'un plan de formation sur les différents aspects de la gestion financière	1 juillet – 30 octobre 2015	Différents appuis/formations ont été dispensés lors des missions d'appui techniques en juin, août et septembre 2015. Le personnel a aussi participé à une formation à Dakar
Recrutement du personnel	Finaliser le recrutement du personnel (notamment en régions et en charge du suivi-évaluation pour être opérationnel dès le lancement des activités à suivre et documenter)	Février 2016	

## Appendice 2: Cadre logique PNPER

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information	Risque/ hypothèses
<b>But</b>			
Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indice d'accumulation de biens</li> <li>• % ménages ayant amélioré leur sécurité alimentaire</li> <li>• Situation nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans</li> </ul>	- Enquête SYGRI	Stabilité du pays
<b>Objectif de développement</b>			
Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 60% des MPER fonctionnelles après 3 ans (dont 50% de femmes)</li> <li>• Au moins 60% des MPER promues/consolidées (dont 50% de femmes) ayant vu leur profit augmenter de 30% après 3 ans</li> <li>• 71 000<sup>6</sup> personnes ont bénéficié des actions du projet dont 14 200 bénéficiaires directs (dont 50% de femmes)</li> <li>• 5 000 emplois créés (dont 50% de femmes) et 2 500 emplois consolidés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes spécifiques</li> <li>- Etude de référence</li> <li>- Rapport d'évaluation à mi-parcours</li> <li>- Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet</li> </ul>	<b>Hypothèse</b> Environnement juridique et financier des affaires favorable
<b>Effet 1:</b> Les MPER ont les capacités d'offrir des biens et services durablement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 60% des MPER promues/consolidées ayant vu leurs productions/services augmenter de 30% après 3 ans (dont 50% par des femmes)</li> <li>• Taux de satisfaction des utilisateurs des produits des MPER supérieur à 70%</li> <li>• Taux application des acquis des formations par les MPER supérieur à 70% (parmi lesquels au moins 50% par des femmes)</li> <li>• Taux de satisfaction des utilisateurs des services d'appui-accompagnement supérieur à 70% (parmi lesquels au moins 50% par des femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes spécifiques</li> <li>- Etude de référence</li> <li>- Rapport d'évaluation à mi-parcours</li> <li>- Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet</li> </ul>	
<b>Produit 1:</b> Un réseau de prestataires de services non financiers compétents est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 plateformes régionales de service créées et fonctionnelles</li> <li>• 3 centres de ressources nationaux spécialisés mis en place et fonctionnels<sup>7</sup></li> <li>• 40 institutions de formation et conseil<sup>8</sup> offrant des services dans le cadre du projet</li> <li>• 1 répertoire des prestataires de service<sup>9</sup> élaboré et diffusé auprès des entrepreneurs ruraux</li> <li>• 100 formateurs et conseillers renforcés en entrepreneuriat (dont 30% par des femmes)</li> <li>• 30 guides professionnels spécialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités du projet et des prestataires de service</li> <li>- Rapport de S-E du projet</li> <li>- Rapports de supervision</li> </ul>	<b>Hypothèse</b> Volonté des prestataires de services de répondre aux besoins des micro et petites entreprises <b>Risque</b> Insuffisance de prestataires de services compétents dans les régions

<sup>6</sup> 56800 bénéficiaires indirects (4 personnes indirectes par bénéficiaires directs).

<sup>7</sup> Le quatrième centre de ressources sur le marché inscrit dans le DCP sera combiné avec le centre de ressources de l'entrepreneuriat.

<sup>8</sup> Les institutions de formation et conseil intègrent également les consultants indépendants.

<sup>9</sup> Au 30% de femmes sur la liste des prestataires.



<b>Produit 2:</b> Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées	<ul style="list-style-type: none"> <li>1800 MPER créées ou consolidées (dont 50% par des femmes) <ul style="list-style-type: none"> <li>1100 MPER créées (dont 50% par des femmes)</li> <li>500 MPER consolidées (dont 50% par des femmes)</li> <li>200 coopératives consolidées (dont 50% par des femmes)</li> </ul> </li> <li>2500 personnes ayant bénéficié d'une formation technique professionnelle (dont 50% de femmes)</li> <li>3500 personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat (dont 50% de femmes)</li> <li>3500 entreprises rurales ayant accès aux services d'appui-accompagnement (dont 50% de femmes)</li> <li>4000 apprentis formés (dont 50% de femmes)</li> <li>1800 MPER renforcés sur la gestion de crédit (dont 50% de femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapports des prestataires de services</li> <li>Rapports d'activités et de S-E du projet</li> <li>Rapports de supervision</li> </ul>	<p><b>Hypothèse</b>  Les questions foncières ne constituent pas une entrave à l'installation des micros et petites entreprises</p> <p><b>Risques</b>  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>
<b>Produit 3:</b> La qualité de l'offre de produits des MPER sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> <li>65% de MPER ayant adopté de nouvelles technologies de production et postproduction (dont 50% de femmes)</li> <li>65% de MPER formées en respect des normes de qualité (dont 50% de femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapports d'activités/SE projet</li> <li>Rapports de supervision</li> <li>Enquêtes sur un échantillon de MPER</li> </ul>	
<b>Effet 2:</b> L'accès des MPER aux services financiers est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% des MPER ayant présenté un dossier ont reçu un crédit</li> <li>34% d'augmentation du volume de portefeuille agricole des IFP <sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes spécifiques</li> <li>Etude de référence</li> <li>Rapport d'évaluation à mi-parcours</li> <li>Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet</li> </ul>	
<b>Produit 4:</b> Les capacités des IFP à financer les MPER sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Institutions financières finançant les MPER</li> <li>4 Institutions financières accompagnées pour améliorer leur offre aux MPER</li> <li>1 compartiment de garantie aux MPER mis en place auprès de l'ANPGF</li> <li>50 agents de crédits, dont au moins 35% de femmes <sup>11</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de formation</li> <li>Rapport d'activités du projet</li> <li>Rapports d'activités des IFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réticences des IFR à financer des projets du secteur agricole</li> </ul>
<b>Produit 5:</b> Les MPER sont financées à travers les mécanismes financiers du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>1800 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</li> <li>1,4 milliards FCFA <sup>12</sup> de subvention distribué aux MPER (dont au moins 40% aux femmes)</li> <li>1,7 milliards <sup>13</sup> de garanties octroyées aux MPER (dont au moins 40% aux femmes)</li> <li>4.2 milliards FCFA de crédits octroyé aux MPER (dont au moins 40% pour les femmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports des comités de crédit</li> <li>Tableaux de bord des IFP</li> <li>Rapports d'activités des IFP</li> <li>Tableaux de bord des IFP</li> <li>Etats financiers des IFP partenaires</li> </ul>	<p><b>Hypothèses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialisation / Professionnalisation des IFR partenaires</li> <li>Volonté des IFR de promouvoir des produits à moyen et long termes permettant de financer l'entreprise</li> </ul>

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Des thématiques spécifiques pourront être développées à destination des femmes: ex. entrepreneuriat féminin.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Calcul volume de garanties = 80% de 50% des crédits octroyés.

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

Mesure convenue PNPER	Responsabilité	Date convenue
Réviser le manuel opérationnel et les procédures de traitement d'un dossier d'un promoteur.	COD/SFR	Décembre 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.	COD/SFR	Janvier 2016
Etablir les conventions avec les organisations en charge du conseil et de la formation	COD/SFR	Mai 2016
Poursuivre le dialogue avec les institutions financières	Coordination PNPER	Permanent
Mettre en place le fonds de garantie et les procédures de gestion du fonds par l'ANPGF	COD/SFR	Juin 2016
<b>Genre et Ciblage</b>		
Finaliser la stratégie de communication du PNPER avec l'appui d'un spécialiste	COD	Février 2016
Organiser, à l'endroit de toutes les parties prenantes du mécanisme d'exécution, des sessions de formation et d'information sur la stratégie genre et ciblage du projet à l'échelle régionale	COD	Mai 2016
Finaliser la cartographie des prescripteurs potentiels dans le mécanisme PNPER et entamer la socialisation de l'approche de ciblage du projet avec eux	COD/SE	Mars 2016
<b>Suivi Evaluation</b>		
Installer le logiciel Tom2monitoring pour le suivi des activités du PNPER au niveau régional	SE	Mars 2016
Recruter et former les Charges des Suivi Evaluation au niveau Régional	COD	Mars 2016
Finaliser les fiches de description des indicateurs du PNPER pour faciliter leur compréhension par tous	SE	Janvier 2016
<b>Aspects fiduciaires: Gestion financière et administrative</b>		
Réviser le manuel de procédures de gestion administratives, financière et comptables pour prendre en compte la signature du DAF	MAEH/DAF/COD	31/12/2015
Finaliser la procédure de recrutement du personnel complémentaire de la COD PNPER (spécialiste en entreprenariat, responsables suivi-évaluation régionaux, secrétaire/caissière)	MAEH/COD	Mars 2016
Améliorer le paramétrage des autorisations d'accès aux modules de Tompro en fonction des habilitations de chaque fonction (comptable, homologue, SGF, SPM, S&E) et assurer une gestion active des mots de passe, (ii)	COD, MAEH	Décembre 2015
Assurer une séparation des fonctions de saisie, validation et préparation des paiements à instaurer,		
Mieux informer et sensibiliser sur la politique nationale et sur la politique anti-corruption du FIDA et les coordonnées pertinentes.	FIDA	Mars 2016
Informers le FIDA sans délai de tous les cas de dénonciation ou de suspicion de fraude reçus.	MAEH/COD	Permanent
Utiliser le modèle du RSF préconisé par le FIDA pour la communication trimestrielle de ces rapports.	COD, SGF	45 jours après la fin de chaque trimestre
Procéder rapidement à la première demande de remboursement des fonds financés sur le fonds de démarrage du gouvernement.	COD, SGF	Avril 2016
Mettre à disposition du projet en début de chaque année la contribution du gouvernement	MAEH/DAF/COD/SGF	Avril 2016
Combiner l'audit externe du PNPER avec celui du PADAT	COD, SGF	Avril 2016
Elaborer les PTBA du PNPER en composant avec les autres acteurs des ministères sectoriels	COD/Ministères sectoriels	Permanent

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

Projet en phase de démarrage avec aucune activité mise en œuvre

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

Aucun décaissement depuis le début du projet

**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 l'ouverture du compte opérationnel n'est pas effective. Un amendement du manuel de procédures doit être approuvé en vue de changer les signataires pour inclure le contrôleur financier du Ministère de l'Economie et des Finances logé au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique.

## 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 diffusible, 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 PROVONAT<sup>14</sup> 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.
6. **Une note méthodologique de capitalisation a été réalisée suite à un atelier animé par l'expert en ciblage et capitalisation durant la mission de supervision. Cette note est jointe en annexe 3.**

---

<sup>14</sup> PROVONAT: Programme de Volontariat National Togolais.