

République de Madagascar

Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)

Rapport de supervision

Type of mission	Supervision
Project Name	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)
Country	Madagascar
Country programme manager	Ibrahima Bamba
Name of Project Director	Vladimir Ratsimandresy
Date of mission (month/year)	10 au 24 avril 2018
Project Area:	9 régions: Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany et les 4 nouvelles: Analanjirofo, Atsinanana, Boeny et Bongolava.
Days in the field	7 jours (11 au 17 avril 2018)
Field sites visited	Régions Itasy, Boeny et Analamanga
Mission composition	Cf. termes de références en annexe

Dates de la mission: 10-24 avril 2018
Date du document: 26/06/2018
No. du Projet: 1100001401
No. du rapport: 4753-MG

Division Afrique orientale et australe
Département gestion des programmes

Abbreviations et acronymes

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

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

OFID	Fonds de l'OPEP pour le développement international
OM	Opérateur de Marché
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs ou Organisation Paysanne
OPR	Organisation Paysanne/Professionnelle Régionale
OPEA	Opération Promotion Entreprises Agricoles
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
OTIV	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola</i> <i>Collecte d'épargne pour l'octroi de crédit</i>
PAFIM	Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar
PAMF	Première Agence de Micro Finance (Aga Khan)
PATAS	Pérennisation des Acquis, des Transferts, des Avoirs et des Savoirs
PCAF	Plateforme de Concertation et d'Appui Filières
PDMT	Plan de Développement à Moyen Terme
PER	Petites Entreprises Rurales
PME	Petites et moyennes entreprises
PND	Programme National de développement
PNUD	Programme des nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public Privé
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles des Micros - Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSE	Prestataires de Services Externes
PSAEP	Programme sectoriel Agriculture, Elevage et Pêche
PSR	Project Status Report
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RIMS	Result-oriented and Impact Management System
RMP	Revue à Mi-Parcours
RPE	Rapport de Préévaluation
RPI	Ressources Propres Internes
RPM	Responsable passation de Marché
RSE	Responsable Suivi-Evaluation
RTR	Responsable Technique Régional
SAF	Service d'Appui Filières
SAM	Service d'Appui MER
SADE	Services d'Appui en Développement des Entreprises
SDE	Services en Développement des Entreprises
SE	Suivi Evaluation
SNFI	Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (2013/2017)
SSE	Système Suivi Evaluation
SYGRI	Système de Gestion des Résultats de l'Impact

A. Vue d'ensemble du Projet (auto-generated by the system)

Région:	East and Southern Africa Division		
Pays:	Madagascar	Statut du risqué du projet:	Not at risk
Nom du Projet:	Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies	Environmental and Social Category:	B
Projet Id:	1100001401	Climate Risk Classification:	not available yet
Type de Projet:	Agricultural Development	Institution d'exécution:	Ministry of Agriculture and Livestock
CPM:	Ibrahima Bamba	Institution de mise en œuvre:	not available yet
Coordinateur du Projet:	Monsieur Vladmir Ratsimandresy		
Zones du Projet:	9 Régions: Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany et les 4 nouvelles: Analanjirofo, Atsinanana, Boeny et Bongolava.		

Date d'approbation	13/12/2007		
Date de signature	18/12/2007	Réception du dernier rapport d'audit	23/06/2017
Dat d'entrée en vigueur	28/04/2008	Date de dernière mission de supervision/Suivi/appui (SIS)	24/04/2018
Date de Disponibilité pour décaissement	28/04/2008	Nombre de missions de SIS	21
Date de premier décaissement	20/05/2008	Nombre d'extension	2
Revue à mi-parcours	21/11/2011	Extension 1	31/12/2016
Date d'achèvement	31/12/2021	Extension 2	31/12/2021
Date de d'achèvement original	30/06/2015	Délai entre la date d'approbation et la date d'entrée en vigueur	4 months
Clôture financière	30/06/2022		

Financement total du Projet

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

Mission Actuelle

Dates de Mission:	10-24 avril 2018
Jours de terrain:	7
Composition de la mission:	M. Pierre-Yves Legal, agronome, spécialiste en chaînes de valeur et chargé de la coordination technique; M. Lazare Hoton, expert TCIA de la FAO et spécialiste en services financiers ruraux; M. Fabien Randriambololona, agronome, spécialiste en génie rural et en suivi-évaluation; Mme. Oumou Wane Touré spécialiste en gestion financière; M. Benoit Thierry CPM/APR, chargé des aspects de pérennisation et de partage des acquis; Mme. Rachel Senn CPO/FIDA en charge des aspects transversaux; M. Ndriana Rahaga, coordinateur de la CAPFIDA; Monsieur Hery Rahaingo, contrôleur financier de la CAPFIDA et M. Ibrahima Bamba, chargé de Programme. L'équipe Nationale était composée de Mr Joelisoa Rakotonandrasana, Chargé du Suivi des Projets/DDP/MFB; Mr Bruno Rakotomalala, Chargé de suivi des projets et programmes/ DPSE/MPAE; Mme Liva Ranaivo, Directeur des Infrastructures, de la Technologie, de l'Innovation et de l'Environnement/MIDSP; Mme Noroseheno Raharinjatovo, Directeur d'Appui aux Entreprises/MIDSP; Mme Félicité Mananjara, Directeur Général pi FCCIM; Monsieur Dany Rasolofoniaina, Responsable d'Appui à la Commercialisation/FCCIM.
Sites visités:	Les visites de terrain ont été programmées pour 4 régions: Itasy, Bongolava, Boeny et Analamanga.

B. Evaluation Globale

Key SIS Indicator #1	□ Rating	Key SIS Indicator #2	□ Rating
Likelihood of Achieving the Development Objective	5	Assessment of the Overall Implementation Performance	4
		Project Management	4
Effectiveness and Developmental Focus	4	Quality of Project Management	4
Effectiveness	4	Knowledge Management	4
Targeting and Outreach	5	Value for Money	4
Gender equality & women's participation	5	Coherence between AWPB and Implementation	4
Agricultural Productivity	5	Performance of M&E System	4
Nutrition	4	Requirements of Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP)	3
Adaptation to Climate Change	3		
Sustainability and Scaling-up	4		
Institutions and Policy Engagement	5	Financial Management and Execution	4
Partnership-building	4	Acceptable Disbursement Rate	3
Human and Social Capital and Empowerment	3	Quality of Financial Management	5
Quality of Beneficiary Participation	4	Quality and Timeliness of Audit	5
Responsiveness of Service Providers	4	Counterparts Funds	3
Environment and Natural Resource Management	4	Compliance with Loan Covenants	5
Exit Strategy	4	Procurement	3
Potential for Scaling-up	5		

C. Mission Objectives and Key Conclusions

Background and main objective of the mission

1. Le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER). est entré en vigueur le 28 avril 2008 après la signature de l'accord de financement le 18 décembre 2007. Par la suite, deux prêts supplémentaires du FIDA ont été approuvés puis mis en vigueur respectivement le 17 septembre 2013 et le 31 décembre 2015. La date d'achèvement du programme est prévue pour le 31 décembre 2021 et la clôture des prêts et dons du FIDA pour le 30 juin 2022. Le coût total du programme est de 65,1 millions USD dont: 46,3 millions financés par le FIDA, 5 millions par OFID, 0,61 million par UNCDF, 9,4 millions au titre de la contribution nationale, et 3,8 millions pour la contribution des bénéficiaires.

2. L'objectif général du programme PROSPERER est de promouvoir l'augmentation des revenus par la consolidation des microentreprises rurales au niveau local et régional. Les objectifs spécifiques sont de: (i) créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales; (ii) contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux microentreprises rurales; (iii) améliorer la compétitivité des microentreprises rurales pour renforcer les performances des clusters et filières au sein de pôles économiques régionaux; (iv) permettre aux entrepreneurs d'accéder à des services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risques; et (v) créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales.

3. Le programme est organisé en 5 composantes: (i) identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions; (ii) services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle; (iii) finances rurales et gestion des risques; (iv) infrastructures de marché et investissements structurants; et (v) suivi-évaluation, capitalisation et communication. Il intervient dans 35 districts répartis dans neuf régions¹ géographiques dont quatre nouvelles couvertes à partir d'octobre 2013 dans le cadre du 1^{er} prêt additionnel du FIDA. Le programme est placé sous tutelle du Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (MPAE), et piloté par le Ministère de l'Industrie et du Développement et Secteur Privé et des PME (MIDSPP) et le Ministère du Commerce et de la Consommation (MCC). Il est exécuté par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Madagascar (FCCIM) à travers son réseau de Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales (CCI). L'Equipe Nationale du programme (EPN) est rattachée à la FCCIM sur le plan institutionnel et les Equipes Régionales aux CCI régionales.

4. La neuvième mission conjointe de supervision du programme par le FIDA et le Gouvernement de Madagascar s'est déroulée à Madagascar du 10 au 24 avril 2018. La mission avait pour objectif de passer en revue l'exécution technique et financière du programme, notamment le degré de mise en œuvre des PTBA 2017 et 2018 et des recommandations de la mission de supervision de juillet 2017. Elle a fait le point notamment sur: (i) les perspectives d'atteinte des objectifs de développement et les perspectives de durabilité des résultats du Programme;(ii) la mise en œuvre de PROSPERER depuis son démarrage en particulier depuis l'entrée en vigueur du second financement additionnel; (iii) les investissements en faveur de la mise en place d'un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales; (iv) la contribution du programme à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux microentreprises rurales; (v) le système de suivi-évaluation, de capitalisation et de transfert des avoirs et des savoirs; (vi) l'organisation actuelle de l'Unité de Coordination et la qualité de la gestion administrative et financière. Cette mission a fait également le point sur les principaux problèmes et contraintes rencontrés dans le domaines techniques, financiers et de coordination.

¹ Les 5 anciennes régions sont : Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany et les 4 nouvelles : Analanjirofo, Atsinanana, Boeny et Bongolava.

5. A Antananarivo, la mission a été reçue par M. Harison E. RANDRIARIMANANA, Ministre auprès de la Présidence Chargé de l'Agriculture et de l'Elevage et par M. Tovondriaka RAKOTOBÉ, Secrétaire Général du Ministère. Elle a tenu une séance de travail avec l'EPN, le MIDSP, la DDP, le MPAE et la FCCIM au cours de laquelle la mission a pris connaissance de l'état d'avancement du Programme. Du 11 au 17 avril 2018, la mission a visité les régions d'Itasy, de Boeny et d'Analamanga. Elle y a rencontré les membres des équipes régionales, les principaux partenaires et un échantillon de couples OP/OM, de MER et de jeunes bénéficiaires et de fournisseurs de services.

6. Au terme de la mission, une réunion de synthèse a eu lieu avec l'équipe du projet, puis, la mission a rendu compte, le 24 avril 2018, à M. le Ministre auprès de la Présidence Chargé de l'Agriculture et de l'Elevage. Une réunion de restitution présidée par le Docteur RAYMOND, Directeur Général de l'Elevage qui assurait l'intérim de M le Secrétaire Général s'est ensuite tenue, au siège du MPAE à l'issue de laquelle un Aide-mémoire a été signé par les deux parties, rassemblant les principales conclusions et recommandations de la mission.

Key mission agreements and Conclusions

7. À sa dixième année de mises en œuvre, et malgré la complexité du programme PROSPERER, les performances du programme continuent d'être globalement satisfaisantes et la plupart des effets attendus sont en cours d'être réalisés. L'Evaluation du Programme Pays de 2015 et les différents rapports des missions de supervision, les deux financements additionnels approuvés par le FIDA et le partenariat avec la Banque Africaine de Développement (BAD) pour la mise en œuvre de PROJERMO illustrent la bonne performance d'ensemble de PROSPERER. Dans le cadre de la présente mission de supervision, un accent prononcé sera mis sur les défis qui une fois relevés permettront de renforcer davantage encore l'efficacité et l'impact de PROSPERER sur les populations ciblées.

8. La mission tient à souligner, l'importance du nombre des réalisations du Programme et leur qualité, mais aussi la grande pertinence de la stratégie de PROSPERER ainsi que la richesse et la diversité de ses partenariats. PROSPERER conçu il y a plus de dix ans sur la base de concepts solides a su s'adapter et évoluer. Il associe, aujourd'hui, aux bénéficiaires et à leurs organisations, des institutions publiques relevant de 6 ministères, un nombre important de petites et moyennes entreprises nationales et plusieurs entreprises internationales, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Ses stratégies et approches ont été reprises et/ou prolongées dans les autres projets appuyés par le FIDA à Madagascar mais aussi dans des actions soutenues par la BAD et la GIZ. Une grande partie du mérite en revient aux équipes nationale et régionales du Programme, y compris celles mises en place au sein des CCI régionales et de leur Fédération nationale (FCCI), qui continuent de faire preuve de vision, d'initiative, de motivation mais aussi de professionnalisme et de rigueur.

9. La pérennisation des acquis reste le grand défi des 3 dernières années du programme malgré les nombreuses avancées déjà réalisées notamment en termes de «couplage» entre Organisations de Producteurs (OP) et Opérateurs de Marché (OM), dont beaucoup montrent de réelles perspectives de durabilité. Elle dépendra cependant avant tout:

- (a) de la capacité des Organisations de Producteurs à devenir fonctionnelles, autonomes, professionnelles et financièrement viables, un aspect auquel le Programme n'a pas accordé suffisamment d'importance ces dernières années, et sur lequel il mettra dorénavant un accent particulier;
- (b) de la possibilité de renforcer une offre durable de services non financiers adaptée aux cibles du PROSPERER par la vérification de la viabilité du nouveau modèle de Guichet Unique Multi-Services (GUMS) déployé à partir de 2017 et de la pérennisation technique et financière effective des GUMS mis en place;
- (c) de l'efficacité de la stratégie et des nouveaux partenariats noués à partir de mars 2018 entre le Programme et les IMF pour promouvoir la bancarisation des groupes-cibles et l'accès des MER, des OP et des couples «OP/OM» au crédit productif;

- (d) du succès de la démarche amorcée en 2017 et qui a permis la préparation et l'adoption de textes interministériels définissant les modalités d'utilisation durable des infrastructures et équipements créés dans le cadre du programme et qui se prolongera à partir de 2018 par une phase de tests qui devra permettre de doter chacun de ces biens d'une convention d'utilisation fonctionnelle et adaptée permettant leur utilisation juridiquement sûre et durable par les OP ou les autres entités bénéficiaires;
- (e) de l'approfondissement et de la systématisation de la stratégie de capitalisation des initiatives et innovations et de partage et diffusions des savoirs issus de l'expérience du Programme.

D. Overview and Project Progress

10. Avec 15 062 nouvelles micro entreprises rurales appuyées en 2017, le projet a déjà atteint 95% de l'ensemble des cibles, portant ainsi le nombre total des MER bénéficiaires à 57 893 sur les 61 000 prévues. Toujours en 2017, 113 couplages entre Organisations de Producteurs et Opérateurs de Marché (OP/OM) rassemblant 15 895 MER ont été appuyés qui s'ajoutent aux 158 (8 545 MER) appuyés les années précédentes. La stratégie principale de «Couplage entre Organisations de Producteurs (OP) et Opérateurs de Marché (OM)» est très pertinente et efficiente et toutes les composantes du programme sont conçues pour y contribuer de façon cohérente et complémentaire. Cependant, une attention insuffisante a été donnée aux Organisations de Producteurs (OP) et à leur professionnalisation et pérennisation dans la stratégie, les méthodes, les outils et les priorités du Programme et ce particulièrement dans le cas des OP impliquées dans les couples OP/OM.

11. Des OP fonctionnelles, professionnelles et viables financièrement sont nécessaires au bon fonctionnement et à la consolidation des couplages permettant de relier les MER aux Opérateurs de Marché. Cela est tellement évident que la dénomination adoptée par PROSPERER a été celle de couplage OP/OM et non MER/OM. Cependant, force est de constater que PROSPERER ne dispose pas à ce jour réellement d'une stratégie et d'objectifs en matière de création, professionnalisation et pérennisation (notamment financière) des OP. Cette insuffisance est très clairement ressentie par les OM rencontrés lors de la mission mais également par les MER et a pu être vérifiée lors des visites de terrain. **La mission recommande que la priorité soit donnée, dès 2018 et au cours des trois dernières années du Programme, à la mise en place des stratégies et des actions permettant dans le cadre des couples OP-OM de faire émerger des OP fonctionnelles, professionnelles et viables.**

12. Le programme intervient sur près de 30 **chaines de valeur choisies** de façon adéquate pour leur potentiel à créer une part et/ou des quantités de valeur ajoutée importantes revenant aux groupes cibles du programme (ananas, baie rose, bambou, niébé, miel, cire d'abeilles, citron, fruit de la passion, girofle, haricots secs et vert et semence, huiles essentielles, légumes, litchi, maïs, mangue, produits de la pêche et pisciculture, physalis, vanille, valorisation de fibres végétales). En 2017, 13 **études d'opportunités de marchés** ont été réalisées, soit 37 depuis la mise en place du FA 2 et 8 sont en cours ou ont été achevées au premier trimestre 2018. En même temps 21 nouveaux **couplages OP/OM** ont vu le jour qui s'ajoutent aux 271 noués antérieurement.

13. Les services d'appui aux microentreprises sont divers suivants les besoins des MER. Des **Guichets Uniques Multi-Services (GUMS)** de nouvelle génération ont été mis en place au nombre de 20 en 2017 et de 5 en 2018. En outre, 38 **Centres de Démonstration des Technologies (CDDT)** ont été créés en 2017 et 13 au cours du premier trimestre 2018 portant principalement sur la filière bambou (5 Champs Ecole Paysans (CEP), 5 Sites de démonstration et de multiplication de variétés importées dans le cadre du partenariat avec l'INBAR²) mais aussi la démonstration d'équipement adaptés aux MER pour le décorticage du maïs ou l'artisanat (3).

14. Un montant de 192 087 USD a été octroyé en 2017 au titre du **Fonds de Financement à Coûts Partagés (FFCP)**. En 2017, 53 **prestataires de services aux MER** ont reçu une formation dont 15 en technique et qualité et 48 en ingénierie de la formation. Le nombre de **MER ayant**

² Réseau International de Promotions du Bambou et du Rotin

bénéficié de formations pour la mise au point de Plans d'Affaires a été de 745 en 2017 et 260 depuis le début 2018. Les **conseillers d'entreprises** sont intervenus auprès de 3 833 MER en 2017 et 1011 en 2018. Les **formations en technique et qualité** ont touché 6 772 MER en 2017 et 1 381 en 2018. Les **formations en gestion** ont touché 1767 MER en 2017 et 20 en 2018, celles en **marketing** 1 370 MER en 2017 et d'autres formations sur des thèmes divers 1543 MER en 2017 et 72 en 2018. En 2017 8 MER ont été accompagnées pour mener un **processus de certification** et 4 sur des aspects d'**emballage**. 1 025 MER ont participé à 61 **voyages d'échange ou d'étude** en 2017 (3 pour 45 MER en 2018). En 2017 280 MER ont participé à des foires nationales et 156 à des foires **internationales**.

15. En 2017, 341 **jeunes** ont été certifiés à la suite d'une formation professionnelle (31 en 2018) et 877 ont complété un cycle d'apprentissage (10 en 2018). En outre 1 697 jeunes ont été formés et insérés économiquement, soit un total cumulé de 6 150. Au cours des visites de terrain, la mission a apprécié la motivation et l'engagement des jeunes formés et néo-entrepreneurs dans le démarrage de leurs activités économiques. La tenue régulière de journal de caisse et de compte d'exploitation simplifiés, ainsi que le réinvestissement des recettes dans le développement de l'exploitation de chacun témoignent de la pertinence et de la qualité des formations reçues par ces jeunes ainsi que de l'efficacité de l'accompagnement et de l'encadrement qu'ils ont reçus.

16. En plus des OP, PROSPERER a créé, fait émerger, ou appuyé un grand nombre d'acteurs et de dispositifs et arrangements institutionnels (GUMS, PSE, plateformes de concertation et d'appui filière, couples OP/OM), etc.). Actuellement, beaucoup encore ne fonctionnent que grâce aux appuis récurrents du Programme. PROSPERER doit avoir l'ambition, le plus rapidement possible et en tout cas d'ici son achèvement, de les rendre viables et pérennes. **La mission recommande que PROSPERER appuie tous ces acteurs à se doter avant la fin 2018 d'un «plan d'affaires» sur trois ans (2019-2021), voire plus, permettant notamment à chacun de définir des équilibres durables entre ressources financières et emplois.**

17. Concernant la finance rurale, seulement 536 MER ont contracté un prêt auprès d'une IMF partenaire du Programme (voir ci-dessous) en 2017 alors que le cumul en fin 2016 en comptait 8 303 et que l'objectif envisagé pour le financement est de 30 000. L'exercice 2017 a vu s'intensifier la promotion des **Groupements villageois d'entraide communautaire (GVEC)** comme alternative aux contraintes d'accès des MER aux IMF et aux services financiers promus par celles-ci. Le programme a créé 106 GVEC en 2017 et, avec le même élan en 2018, en a déjà promu 23 autres à la fin du premier trimestre, portant à 169 le nombre de GVEC existants à date. En 2017, ces groupements ont mobilisé une épargne de 103,4 millions d'Ariary et en ont octroyé 79,2 sous forme de petits prêts à caractère social essentiellement (en moyenne 98 430 Ariary par prêt) à environ 805 membres. La bancarisation des groupes-cibles et l'accès des MER au crédit productif restent largement en-dessous des objectifs en dépit des ressources investies par le programme.

18. L'option prise par le programme en investissant dans la promotion massive des Groupes Villageois d'Entraide Communautaire n'a qu'une faible cohérence avec la stratégie du Programme. Elle risque de mobiliser l'effort des EPR dans des interventions n'ayant qu'un faible impact sur les segments productifs visés par le programme. Un nouveau partenariat avec des IMF démarre actuellement. **La mission recommande de recentrer les interventions du programme sur la stratégie de partenariat avec les IMF visant à rendre leurs services accessibles et adaptés aux cibles principales du PROSPERER: MER, couples OP/OM, jeunes.**

19. Concernant les investissements structurants, 7 infrastructures nouvelles ont été réalisées en 2017 portant le total des infrastructures réalisées à 153 pour un objectif final de 210. La qualité des ouvrages réalisés est en général satisfaisante. Le PTBA 2018 de la composante «Infrastructures» est axé sur l'opérationnalisation des 67 infrastructures existantes non fonctionnelles (dont 33 points de vente et 16 ateliers de transformation) et la mise en place de 18 nouvelles infrastructures de soutien aux filières. La région Analamanga a été choisie comme pilote pour l'application de l'arrêté

interministériel 25.611/2014 signé le 25 août 2016 qui clarifie la situation juridique et définit les modalités de gestion et de contrôle des infrastructures créées par le Programme. En tout, 65 infrastructures/équipements tels que les magasins de stockage, les points de vente et les ateliers communautaires, le CAPAG, des points de collecte et le CPTC seront concernés par ce test.

20. En 2017, dans le cadre de la composante 5 «Suivi-évaluation, capitalisation et communication», 8 études de cas (sur 12 prévues) ont été réalisées par des stagiaires (GVEC, impact des formations sur les MER, impact du couplage OP/OM, étude et «mapping» de filière, comptes d'exploitation types ainsi que des «success stories» portant sur 32 MER. Au 31 mars 2018, environ un quart des «success stories» prévues pour l'année ont été réalisées et diffusées à travers le bulletin bimensuel MIOITRA produit par le Programme et destiné aux bénéficiaires et partenaires, et les émissions de radio FANOITRA (nom malgache du PROSPERER) produites et diffusées par les 30 stations régionales de radios ainsi que la revue MAHOMBY créée en 2017 par le MPAE.

21. L'Equipe Programme Nationale (EPN) est déjà très active dans le pilotage stratégique du Programme. Elle anime des échanges et des partenariats entre les différents acteurs et notamment entre les différentes régions. Elle rassemble les contributions de chacun, les organise, les complète par des contributions conceptuelles et méthodologiques propres et définit sur ces bases les stratégies, méthodes et outils du programme. Un mécanisme de « coaching rotatif » par région facilité par un membre de l'EPN a été introduit en 2018. Dans le même temps, beaucoup des acteurs de PROSPERER et notamment les équipes régionales prennent des initiatives et deviennent chacune leader sur certains thèmes/méthodes/outils qui sont développés sur d'autres zones. Ce mode de fonctionnement en réseau est une des richesses principales du Programme. **La mission recommande qu'à partir de 2018, il soit approfondi et intensifié pour développer les initiatives, méthodes, et outils visant à la pérennisation des acquis du programme.**

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Orienter les capacités d'initiative et de pilotage stratégique de PROSPERER vers la recherche et le développement de stratégies méthodes et outils visant la pérennisation des acquis.	EPN/EPR	Septembre 2018	Convenue
Axer les PTBA à partir de 2019 sur la pérennisation des acquis.	EPN/EPR	Janvier 2019	Convenue
Renforcer les capacités des OP afin qu'elles soient des institutions fonctionnelles, professionnelles et viables.	EPN/EPR	Décembre 2021	Convenue
Doter chaque acteur de « plan d'affaires » sur trois ans (2019-2021) définissant ses objectifs et ses ressources financières et emplois.	EPN/EPR	Décembre 2018	Convenue
Recentrer l'intervention en matière de finances rurales sur les cibles principales du Programme (MER, couples « OP/OM », jeunes).	EPN/EPR	Janvier 2019	Convenue

E. Project implementation

i. Effectiveness and Development Focus

Development Effectiveness

Effectiveness

Rating: 4

Justification of rating

22. Les taux d'atteinte des principaux résultats quantitatifs PROSPERER sont globalement satisfaisants. Les bénéficiaires rencontrés par la mission ont témoigné les entreprises soutenues par PROSPERER ont induit une augmentation de leurs revenus, ayant conduit à une amélioration des conditions de vie des plus vulnérables notamment en terme de scolarisation des enfants, de santé, d'accès à l'information. Le taux de satisfaction des services rendus aux MER par les organisations appuyés par PROSPERER est de 84% en mars 2018. La mise en œuvre de PROSPERER a induit la création de 56 014 emplois sur les 60 000 prévus contribuant ainsi au développement de l'économie régionale. Cependant, le taux d'utilisation des infrastructures reste 62% et l'accès aux services financiers devra être renforcé.

Log-Frame Analysis & Main Issues of Effectiveness

23. La mission de supervision a clarifié le mode de calcul des ménages bénéficiaires du projet à partir du nombre de MER appuyées. En effet, dans l'hypothèse que 93% des MER ciblées sont des MER naissantes où les individus employés sont issus d'un même ménage, et que 7% des MER ciblées sont classifiées comme à potentiel ou en croissance, et où les deux individus travailleurs sont issus de ménages différents, il a été convenu d'adopter le ratio suivant pour le renseignement de l'indicateur sur les ménages bénéficiaires: 1 MER bénéficiaire équivaut à 1,07 ménages bénéficiaires. La valeur du premier indicateur du cadre logique sur l'atteinte de l'objectif principal a ainsi été ramené à 65 270 ménages bénéficiaires ciblés, en lien avec les 61 000 MER ciblées, suite à la recommandation de la mission de suivi en 2016. Un cadre logique révisé est joint en Appendice 5 du rapport.

24. En ce qui concerne les autres indicateurs, le taux d'augmentation du chiffre d'affaires consolidé des MER/PER atteint 106% en mars 2018 grâce à l'opérationnalisation de 296 couples OP/OM (soit 106% des objectifs) intégrant 26 080 MER et à la pertinence et la qualité des services d'appui en partenariat avec les CCI et le secteur privé. 73% des MER/PER bénéficient des services non financiers et 97% des services financiers, grâce au développement de GVEC et des différents produits financiers et outils de gestion de risque.

25. Au niveau des produits, les réalisations cumulées de composante 1 au 31 mars 2018 sont estimées à 156% en termes physiques et 74% en décaissements cumulés. Elles ont été pour 2017 de 100,4% et 110% respectivement et pour 2018 se situent actuellement à 35,6% et 15% de décaissements sur les prévisions du PTBA.

26. Pour la composante 2, les réalisations cumulées au 31 mars 2018 sont estimées à 92% en termes physiques et 38% en décaissements cumulés. Elles ont été pour 2017 de 96,6% et 92% respectivement et pour 2018 se situent actuellement à 8% et 10% de décaissements sur les prévisions du PTBA.

27. Les réalisations de la composante Finance rurale et gestion des risques sont estimées pour 2017 à 56,2% pour les réalisations physiques et 53% pour les décaissements (22,1% et 52% respectivement pour 2018). Sous cette composante, PROSPERER vise à terme 20 000 MER bénéficiaires de crédit productif pour un montant de 6 millions d'USD, dans le cadre d'une relation d'affaires pérenne avec les institutions de microfinance (IMF). Au 31 décembre 2017, après 10 années d'exécution et à 3 ans de son achèvement, le programme a atteint 41,7% des bénéficiaires de crédit prévus, et a réalisé 58,4% du montant de prêts attendu. A la même date, le taux de décaissement cumulé sur la composante 3 s'établit à 62,1%.

28. Les réalisations cumulées de la composante «Infrastructures» au 31 mars 2018 sont estimées à 65% en termes physiques et 73% en décaissements cumulés. Elles ont été estimées pour 2017 de 36,3% et 51% respectivement (9% et 1% pour 2018). Le PTBA 2018 est axé sur l'opérationnalisation des 67 infrastructures existantes non fonctionnelles (dont 33 points de vente et 16 ateliers de transformation) et la mise en place de 18 nouvelles infrastructures de soutien aux filières. La qualité des ouvrages réalisés est en général satisfaisante. Les cinq recommandations de la mission de supervision du mois de juillet 2017 sont réalisées ou en cours de réalisation.

29. Les réalisations cumulées de la composante «Suivi-évaluation, capitalisation et communication» au 31 mars 2018 sont estimées à 91% en termes physiques et 101% en décaissements. Elles ont été pour 2017 de 75% et 72% respectivement (30% et 12% pour 2018). Les réalisations de la sous-composante «capitalisation des savoirs et communication» ont été pour 2017 de 74,98% en termes physiques et 79,58% en termes de décaissement et pour 2018 respectivement de 27,30% et de 22,56%.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Limitier la création des GVEC et se focaliser sur le renforcement du partenariat avec les IMF et la promotion des produits financiers déjà conçus et développés .	SP. FR-EPN	Juin 2018	Convenue

Définir des stratégies «types» de pérennisation des infrastructures (mobiliser si besoin une expertise externe).	EPN (SSAE et resp Infra.)	Décembre 2018	Convenue
--	---------------------------	---------------	----------

Development Focus

Targeting and Outreach

Rating: 5

Justification of rating

30. La stratégie de ciblage du projet est restée inclusive au cours de la mise en œuvre du FA II: ciblage des MER les plus vulnérables, choix de filières "pro-pauvres" et "pro-femmes", choix participatif et inclusif des jeunes bénéficiaires des formations professionnelles, dispositifs élargis d'appuis et d'accompagnement des groupes vulnérables et des jeunes (GUMS, DAC, CE, PSE, MER hôtes, ...). Depuis son démarrage, les interventions du projet ont bénéficié à 61.945 ménages ruraux pauvres.

Main issues

31. Concernant plus particulièrement le ciblage des jeunes, ils sont accompagnés dans leurs insertions professionnelles et en entrepreneuriat rural. Au 31 mars 2018, 3 312 jeunes ont suivi de formation professionnelle, 9.380 en apprentissage soit 73% des prévisions, 6.233 jeunes formés en création d'entreprise sur les 8.000 prévus. Au cours des visites de terrain, la mission a apprécié la motivation et l'engagement des jeunes formés et néo-entrepreneurs dans le démarrage de leurs activités économiques. La tenue régulière de journal de caisse et de compte d'exploitation simplifiés, ainsi que le réinvestissement des recettes dans le développement de l'exploitation de chacun témoignent de la pertinence et de la qualité des formations reçues par ces jeunes ainsi que de l'efficacité de l'accompagnement et de l'encadrement qu'ils ont reçus. 1097 jeunes et 111 jeunes respectivement en 2017 et 2018 ont reçu des kits de démarrage après la formation.

32. Le volet Formation et insertion professionnelle des jeunes a été transféré à FORMAPROD dans les régions où ce programme intervient ce qui est cohérent avec l'évolution de la stratégie de PROSPERER et permet à FORMAPROD de développer des approches et méthodes utilisables par PROSPERER. Dans ces régions comme dans celles où le programme continuera à mettre en œuvre le volet, il est souhaitable qu'une partie des appuis soient orientés vers les «métiers d'avenir» induits par les filières d'intervention de PROSPERER. La stratégie doit dans certains cas anticiper l'émergence et le développement de la demande des OP, des MER ou des OM. Par exemple dans la région de Boeny la filière black-eye est importante, un prototype de décortiqueuse fabriqué à Antananarivo a été perfectionné dans le cadre d'un CDDT. Sachant que dans d'autres pays l'adoption de ce type de machine démarre rapidement, il n'est sans doute pas trop tôt pour: (i) s'assurer que les centres de formation professionnelle de la région sont actifs dans la fabrication et la réparation de ce type d'équipement; ou (ii) pour amener le CDDT à jouer un rôle de MER hôte de formation etc.

Gender equality & women's participation

Rating: 5

Justification of rating

33. Depuis son démarrage, 39.649 femmes ont bénéficié des appuis de PROSPERER, représentant 35,17% de l'ensemble des bénéficiaires. Les femmes bénéficiaires des appuis sont également responsabilisées à diriger les CDDT, comme le cas des femmes artisanes de Bealoy dans la région Boeny, ou à devenir des formateurs et des MER hôtes pour l'apprentissage et la formation professionnelle des jeunes. Les groupements des femmes ont également été encouragés à créer des GVEC qui ont un triple bénéfice: l'éducation financière, l'amélioration sociale des ménages (alimentation, santé, scolarisation des enfants) et aussi le renforcement de la cohésion et l'engagement solidaire des membres pour améliorer leurs conditions de vie.

Agricultural Productivity (if relevant)

Rating: 5

34. L'approche de couplage OP/OM amène les producteurs à améliorer la productivité afin de respecter la demande en termes de quantité, de qualité et de mise aux normes des produits. Les appuis du projet concourent à la professionnalisation des producteurs avec l'appui des opérateurs de

marchés qui assurent également le renforcement de leurs capacités productives (compétences, intrants, techniques agricoles et post-récoltes). Par ailleurs, grâce aux CEP, CDDT ainsi que les formations techniques qui permettent des progrès importants en termes de qualité et de mise aux normes des produits, 55% des 35 000 MER ciblées ont adopté les nouvelles techniques recommandées, adopté les innovations promues et amélioré leurs compétitivités.

Main issues

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

Nutrition (if relevant) Rating: 4

Justification of rating

36. Bien qu'aucune enquête n'ait été réalisée pour apprécier l'amélioration de la nutrition auprès des ménages bénéficiaires des appuis, la contribution du projet a été tout de même confirmée à travers les rencontres avec les MER. En effet, des MER et OP visitées ont affirmé que l'amélioration des revenus a amené une amélioration de la quantité et de la qualité de leur alimentation, et même l'amélioration des conditions de vie en général. D'autres mécanismes promus par le projet, comme le cas du GVEC du groupement féminin à Bealoy – région Boeny, contribuent également à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des bénéficiaires qui l'ont établie comme un des principaux critères d'octroi de crédit juste avant la santé et la scolarisation des enfants.

Adaptation to Climate Change Rating: 3

Justification of rating

37. Grâce aux résultats des recherches et au partenariat avec FOFIFA et LRI-IRD, des MER du projet ont adopté des variétés résilientes au changement climatique comme pour le manioc ainsi que de nouveaux itinéraires techniques notamment pour le haricot, afin de réduire l'émission de GES. D'autres initiatives méritent d'être soulevées comme: la promotion de charbon de bambou en substitution des traditionnels charbons de bois, la diffusion de foyers améliorés, l'utilisation de biogaz ou l'installation de gazéificateur au CTPC bambou ainsi que les perspectives de production à grande échelle et de diffusion de brique de bambou. L'appui à la filière miel a des effets induits positifs sur l'environnement à travers le rôle clé joué par les abeilles dans la pollinisation et donc dans la régénération de la flore.

Main issues

38. Promotion de la filière bambou. A travers cette filière, le projet contribue à la fois à l'adaptation des MER aux changements climatiques et à l'atténuation des effets à l'échelle nationale. En partenariat avec l'INBAR et le Ministère de l'Ecologie, de l'Environnement et des Forêts, le projet a contribué à l'élaboration de la Politique Nationale de développement de la filière bambou. Le partenariat actuel avec le MEEF va permettre la plantation de 40.000 ha de bambou d'ici 2030 avec un développement de plusieurs métiers au sein de la filière comme le pépiniériste en amont, les artisans en aval. 35.000 jeunes plants ont été produits actuellement par les pépiniéristes formés par le projet. Un laboratoire de production de plant de bambou in vitro a été installé dans la région Analamanga afin de renforcer la production. Le projet diffuse actuellement le charbon de bambou en alternative aux charbons de bois, principale cause de la déforestation à Madagascar; le biogaz sera la source d'énergie pour le Centre de Formation et de production commune de Bambou à Tanjombato. Les résidus de transformation et les déchets seront ainsi valorisés. Les plantations aux alentours des parcs nationaux comme Ankarafantsika permet également de lutter contre l'exploitation illicite des espèces protégées pour la construction ou le bois de chauffe. Cette filière est une filière phare pour le

pays et le projet PROSPERER, en collaboration avec INBAR est un des pionniers de ce programme à Madagascar.

ii. Sustainability and Scaling-up

Institutions and Policy Engagement(if relevant) Rating: 5

Justification of rating

39. Le programme est engagé dans les dialogues politiques et stratégiques notamment sur l'inclusion financière et l'entrepreneuriat rural. Le programme a fourni une assistance technique internationale ainsi que l'animation des réflexions stratégiques pour: (i) la Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière à Madagascar, validée en février 2018; et (ii) l'élaboration de la stratégie nationale pour l'entrepreneuriat rural en cours en appui au Comité technique interministériel d'orientation politique. Par ailleurs, il a également mobilisé les parties concernées afin d'élaborer les textes interministériels sur les conditions d'utilisations des biens fixes créés dans le cadre du Programme.

Main issues

40. Etant pionnier dans la promotion de la filière bambou, le programme a également appuyé le Ministère en charge de l'environnement dans l'élaboration de la Politique Nationale pour la promotion de la filière bambou, en collaboration avec l'INBAR.

41. Une réflexion est en cours à l'échelle nationale, avec l'appui de la CLUSA (Ligue des Coopératives des Etats-Unis d'Amérique) pour actualiser la stratégie et les cadres juridiques, réglementaires et fiscaux concernant les coopératives à Madagascar. Le Programme participe au groupe de réflexion. Des formes de contribution active de PROSPERER à cette démarche pourraient être envisagées.

42. Au niveau régional, les expériences du programme dans l'appui à la filière *black eyes* dans la région de Boeny ont été valorisées grâce à la participation de l'EPIR dans les dialogues politiques et stratégiques régionales de pérennisation de la filière pendant lesquels ont été définies les normes pour les exportations de grains secs, en collaboration avec les acteurs de la filière.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Contribuer à la réflexion sur la Stratégie Nationale en matière de coopératives.	EPN/EPR	Juin 2018	Convenue
Mettre en place les premiers tests de mise en œuvre de l'arrêté interministériel 25.611/2014 dans la région d'Analamanga.	EPN, EPR, Ministères, Collectivités territoriales	Décembre 2018	Convenue

Partnership-building Rating: 4

Justification of rating

43. Le Programme est en partenariat direct avec 6 ministères, les Chambres de Commerce et d'Industries Régionales et leur Fédération Nationale, les IMF et la BAD (projet PROJERMO). Un nouveau partenariat a été établi avec 3 IMF, qui exclut le CECAM avec qui le projet a investi depuis plusieurs années. Les cibles du programme (MER, OP) ont noué des partenariats avec un nombre important d'Opérateurs de Marché nationaux ou étrangers, des institutions de recherche et réseaux internationaux). Le potentiel de création de partenariats permis par le Programme reste cependant sous-exploité car les cibles restent souvent dans une relation trop «exclusive» avec le Programme.

Main issues

44. Le **partenariat avec les institutions financières** demeure pour PROSPERER l'option de référence pour le financement durable des MER, des couples OP-OM et des PME promus. L'état actuel de ce partenariat révèle toutefois un déficit de capitalisation de l'expérience acquise en 10 ans d'activités. Ce déficit qui s'explique par le retrait ou le départ de 3 IMF (CECAM, TIAVO et OTIV Tana) sur 4 inscrites dans le fichier de partenariat initial et l'arrivée de 2 nouvelles institutions (VOLA MAHASOA et ACEP) après à la réinitialisation du fichier subséquente au processus de sélection

conduit en 2017. Avec PAMF comme seule IMF "rescapée" du partenariat initial, la couverture de la zone d'intervention par les services financiers de proximité a chuté de 45 à 10% au niveau des communes.

45. En cette phase de consolidation des acquis, la mission déplore cette situation qui, non seulement affecte directement l'accessibilité physique aux services financiers, mais ramène PROSPERER à la case-départ après avoir investi plus de 430 000 d'USD dans la création et le renforcement de 51 points de services avec le IMF du partenariat initial. La mission se préoccupe du cas particulier de réseau CECAM qui a été le principal bénéficiaire du "fonds de densification" de PROSPERER lui ayant permis de créer 30 points de services et ainsi de conforter son leadership territorial dans le secteur de la microfinance malgache.

46. Le réseau a également bénéficié d'un appui institutionnel important qui a contribué à sa professionnalisation sur les segments ruraux. Etant donné le risque d'inefficience associé à la rupture du partenariat et face à l'ampleur des investissements déjà réalisés, la mission recommande à l'EPN et au Comité d'investissement, dans l'intérêt des groupes-cibles, d'envisager la reprise du partenariat avec CECAM en s'assurant toutefois que le réseau remplit les conditions énumérées dans les cahiers de charges des IMF partenaires.

47. Concernant le partenariat entre MER, leurs OP et les OM (couples OP/OM) qui offre visiblement des perspectives solides de durabilité, aucune information n'existe actuellement au sein du programme pour estimer et suivre le degré de «maturité» des couples OM/OP appuyés. Les impacts des interventions du PROSPERER sont surtout évidents en termes de renforcement de la capacité des MER à répondre aux demandes des OM. L'impact a été, par contre, beaucoup moins visible au niveau des OP. Même pour les couples qui ont reconduit leur partenariat et envisagent de le pérenniser, PROSPERER ne dispose pas aujourd'hui d'approches et d'outils adaptés pour appuyer leur consolidation sur plusieurs années (horizon de trois ans par exemple). Certaines EPR ont cependant introduit des conventions sur plusieurs années qui constituent un pas dans ce sens mais ne mettent semble-t-il pas l'accent sur les OP.

48. Les cibles du programme (MER et leurs OP, couples OP/OM, prestataires de services renforcés par le Programme) restent souvent dans une relation bilatérale trop «exclusive» avec le Projet. Dans de nombreux cas la pérennisation des acquis du Programme demandera qu'à la date de son achèvement, ces cibles disposent de partenariats diversifiés et durables. Le DAC (FCCIM et CCIR) pourrait, outre les tâches de mise en relation et d'intermédiation entre OP/MER et OM, jouer également un rôle pour permettre à ces cibles du programme de plus s'ouvrir vers l'extérieur. Conjointement, les Chambres de Commerce (y compris la Fédération) (donc équipe DAC à la FCCIM et agents commerciaux des CCIR) et les équipes nationales et régionales, recensent les différents instruments d'appui qui pourraient être utiles et accessibles aux bénéficiaires du Programme et que cette information soit tenue à jour et diffusée périodiquement (2 à 4 fois par an), par le réseau DAC, auprès

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Examiner la reprise du partenariat avec CECAM et le cas échéant formaliser la collaboration aux conditions définies dans le cahier des charges.	Comité d'investissement – EPN	Mai 2018	Convenue
Réaliser et maintenir à jour l'inventaire des instruments d'appui pouvant être utiles et accessibles aux cibles de PROSPERER et diffuser périodiquement cette information aux GUMS, aux «couples» MER/OP/OM et aux EPR.	CCIR/DAC, EPR/EPN	Janvier 2019	Convenue

Human and Social Capital and empowerment

Rating: 3

Justification of rating

49. Le Programme a développé des outils permettant de renforcer les capacités des MER afin qu'elles puissent participer activement au couplage OP/OM et processus de prise de décision à tous les niveaux: formation professionnelle et technique, formation en marketing et en gestion, etc. Cependant, le Programme assume directement la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des appuis fournis à ses cibles même quand il serait possible de leur en déléguer une partie ce qui

permettrait d'accroître leur autonomie et de les consolider. Une attention soutenue devra être donnée aux Organisations de Producteurs (OP) et à leur professionnalisation et pérennisation dans la stratégie, les méthodes, les outils et les priorités du Programme et ce particulièrement dans le cas des OP impliquées dans les couples OP/OM.

Main issues

50. Les Plans de Mise à Niveau (PMN) que la mission a pu consulter portent en fait sur une seule campagne et ne mentionnent pas d'actions en faveur de la structuration et de la consolidation des OP. Il en ressort très souvent que des fonctions qui devraient être assumées par des OP (conseils techniques, contrôle de qualité, gestion des flux physiques, organisation de la collecte, achats d'intrants, etc.) sont assurées par des agents d'appui extérieurs mandatés et payés par PROSPERER. Cela est tout à fait admissible et efficace dans la phase initiale «d'arrimage» entre les MER et un OM même si dès ce stade devrait être initié un processus de création d'OP, ce qui n'est pas le cas. Les PMN actuels sont basés sur une analyse des tâches respectives des MER et des OM mais ne distinguent pas réellement les fonctions, tâches et responsabilités dévolues à chacune des MER individuellement de celles dévolues à leurs OP.

51. Les appuis prévus dans les PMN des couples OP/OM ou les plans de formation des GUMS sont actuellement commandés aux prestataires de services et fournisseurs par le Programme qui assure le suivi/contrôle d'exécution. Certains achats fait avec une contribution du FFCP restent exécutés par le Programme et non par le bénéficiaire. Il s'agit souvent d'achats ou de commandes de prestations assez simples qui pourraient être effectués directement par les bénéficiaires. Des possibilités réelles existent cependant pour progressivement transférer la maîtrise d'ouvrage ce qui poussera en particulier les OP à s'affirmer et à gagner de l'autonomie et de l'expérience. Il s'agit cependant d'un chantier assez complexe pour lequel le Programme devra réaliser des expériences et développer des approches et outils, y compris pour que les GUMS puissent former les «couples» ou les OP à assumer et à maîtriser progressivement cette fonction. Il serait souhaitable que ce transfert soit total en 2021 au moins pour les couples OP/OM pérennes.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Transférer progressivement la maîtrise d'ouvrage aux couples OP/OM (ou aux OP ou OM) dans les appuis de PROSPERER aux PMN exécutés par les GUMS et les PSE.	OP/OM, EPN/EPR, GUMS, PSEP	Décembre 2020	Convenue
Mettre en œuvre des PMN pluriannuels, actualisés à chaque campagne et visant la pérennisation.	OP/OM, EPR/EPN	Janvier 2019	Convenue
Mettre les acquis d'AROPA en matière d'appui aux OP à disposition des GUMS.	EPN	Décembre 2018	Convenue

Quality of beneficiary participation

Rating: 4

Justification of rating

52. Par les couplages entre OP/OM, le programme a permis aux MER d'accéder à un premier niveau de négociation avec les OM, ce qu'elles n'avaient pas avec les circuits commerciaux traditionnels et qui constitue un acquis essentiel. Le prix est par exemple négocié entre les deux parties à partir du compte d'exploitation prévisionnel présenté par les OP. Cependant, les OP restent encore trop faibles pour peser réellement dans ces négociations. Néanmoins, elles participent également à l'élaboration des Plans de Mise de Niveau pour que leurs besoins effectifs d'appuis sont considérés et pris en charge par les différentes parties prenantes. Les contributions des bénéficiaires sont mobilisées notamment sur les infrastructures, mais ne sont pas suffisamment valorisées dans les données financières.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Intégrer dans le manuel la nouvelle procédure de valorisation des contributions des bénéficiaires et procéder à la régularisation	RAF/Comptables	Mai à Juillet 2018 et en continu	Convenue

Responsiveness of service providers

Rating: 4

Justification of rating

53. La qualité des services prêtés au Programme est généralement bonne. Les prestataires de service (y compris les «paysans pilotes» qui hébergent les Centres de Démonstration et de Diffusion des Techniques et les CEP) sont sélectionnés ou pré-sélectionnés (liste établie à partir d'AMI) de manière compétitive et évalués. Par ailleurs: (i) les nouveaux partenariats avec les IMF ont été signés en Mars 2018 et des recommandations sont émises pour les améliorer, (ii) la viabilité (technique et financière) des nouveaux GUMS paraît envisageable mais reste à vérifier.

Main issues

54. Des conventions de partenariat ont été signées entre PROSPERER et 15 **Guichets Uniques Multi-Services (GUMS)**, dont 10 en fin 2017 et 5 en 2018 (et devraient l'être dans les semaines qui viennent avec les 5 GUMS restant). PROSPERER appuie actuellement chaque GUMS à se doter d'un «Plan d'Affaires» sur cinq ans. Les conventions prévoient également des formations et des dotations en équipement. Initialement PROSPERER sera le «client principal» de chaque GUMS. Progressivement les GUMS devront élargir leur clientèle (MER individuelles, OP, OM, Projets/organismes publics).

55. La majorité des **Plateformes de Concertation et d'Appui aux Filières (PCAF)** créées à l'initiative de PROSPERER, restent peu fonctionnelles et appropriées par le secteur privé y compris les OM et OP partenaires du programme. Par contre, la PCAF Baie Rose de la région de Bongolava joue un rôle majeur dans la gouvernance de cette filière au niveau régional et ses membres ont adopté le principe d'un mécanisme de «contribution volontaire obligatoire³» qui devrait la doter de ressources propres. La PCAF niébé de la région de Boeny a joué un rôle important à l'origine des textes interdisant l'exportation de grains secs «tout venant» et introduisant l'obligation d'un classement de ces exportations en catégories bien définies. Pour estimer le degré de fonctionnalité des PCAF et adapter les appuis du Programme, la mission recommande de développer une typologie simple des PCAF. L'EPN prévoit, en 2019, d'animer une réflexion sur la stratégie et la relance de ces plateformes. Le PTBA 2019 pourrait déjà prévoir des ressources pour permettre à chaque PCAF de traiter chaque semestre un thème porteur susceptible de mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs de la filière (par exemple question des résidus de pesticides sur le black-eye, définition ou mise à jour des normes de qualité, fiscalité spécifique, etc.).

56. Concernant les services financiers, il a été dit plus haut que l'approche GVEC a pour finalité non pas de suppléer les institutions financières ni d'en faire un instrument formel de financement d'activités économiques rurales, mais surtout de promouvoir l'éducation financière des membres. Par conséquent, la mission invite l'EPN à examiner avec UNCDF, maître d'œuvre du projet-pilote de mise en relation des GVEC avec les institutions financières, la possibilité de porter l'objet et les termes de la collaboration sur l'analyse des options institutionnelles pour pérenniser les instruments financiers du Programme (FAE, FIR et FPR).

57. Depuis l'achèvement en 2015 du Programme d'appui à la finance inclusive à Madagascar (PAFIM), maître d'œuvre de la composante 3 de PROSPERER, les activités du partenariat avec les IMF ont stagné voire ralenti pendant environ deux années. Pour cette raison, les instruments financiers du Fonds d'incitation (Fonds d'investissement rural – FIR ; le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat – FAE; et le Fonds de partage de risques – FPR) n'ont pas été mobilisés pendant la période sous revue. En lien avec la couverture géographique, le terrain a révélé un intérêt très marqué des IMF au développement et à la promotion des services financiers numériques (SFN) en partenariat avec les Opérateurs de téléphonie mobile (OTM). Le réseau PAMF a lancé son premier produit de prêt instantané, le CAD 4, destiné à une cible exerçant plutôt sur un segment d'activités économiques à cycles très courts (30 jours). La promotion de SFN permettra également au PROSPERER de combler beaucoup plus rapidement le gap de couverture géographique à travers des canaux de distribution mobiles permettant aux IMF d'étendre leurs réseaux au dernier kilomètre dans les communes d'intervention du projet. Le Fonds d'appui institutionnel (FAI) pourrait être mobilisé à cette fin.

³ Terme consacré pour désigner des contributions volontaires (non fiscales) que tous les membres d'une branche, d'une filière ou d'une organisation professionnelle se sont engagés à acquitter

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Analyser le degré de maturité des couples OP/OM et plateformes filières appuyés et mesurer leur progression.	EPN/EPR	Décembre 2018	Convenue
Remplacer l'objet de la collaboration envisagée avec UNCDF et le porter sur l'appui à l'institutionnalisation du FIR.	Coord. & SP. FR-EPN	Juin 2019	Convenue
Etudier avec les IMF partenaires la faisabilité de digitaliser leur portefeuille sur des produits spécifiques pour les MER et les couples OP-OM.	SP. FR-EPN	Juin 2018	Convenue
Envisager le reversement des ressources du FPR dans le FIR en cas d'oisiveté au terme de l'exercice 2018.	Comité d'investissement - EPN	Janvier 2019	Convenue
Préparer avec les IMF un plan de travail pour l'exercice 2018.	SP. FR-EPN	Avril 2018	Convenue
Abandonner définitivement la pratique de bonus 20%.	BHHV EPN	Avril 2018	Convenue
Homogénéiser les pratiques et procédures FFCP, mettre à jour et mettre en œuvre le Manuel d'Opération du FFCP.	EPN/EPR	Septembre 2018	Convenue

Environment and natural resource management

Rating: 4

Justification of rating

58. Les producteurs ont été sensibilisés dans la gestion des ressources naturelles en utilisant des intrants biologiques: promotion de la filière maraichère biologique ou de la lutte biologique pour les baies roses, les fruits, etc. La culture de légumineuses développée (black eye, ...) permet d'améliorer la fertilité du sol, en complément de la rotation/association de culture et le compostage déjà pratiqués par les producteurs. Le vaste programme de plantation de bambou assure une protection des sols contre l'érosion (partenariat avec PLAÉ), contribue à lutter contre la déforestation, mais également à protéger les sources d'eau, renforcé par le système de micro-irrigation dans les maraichages.

Exit Strategy

Rating: 4

Justification of rating

59. La dernière mission de supervision a recommandé l'élaboration de plan triennal de désengagement et la liaison de la prise en charge des frais de fonctionnement des structures appuyées aux plans stratégiques de développement de ces structures. La stratégie de pérennisation des acquis, transfert des avoirs et des savoirs (PATAS) a été mise à jour par l'équipe du projet en interne et sera présentée et discutée avec partenaires techniques et institutionnels dans les semaines à venir. Parallèlement, des actions concrètes ont été entamées comme la mise en place et le renforcement de GUMS de nouvelle génération, ainsi que l'autonomisation financière des structures stratégiques dédiées au développement des filières.

Main issues

60. Prévu dans la stratégie PATAS, un avancé significatif a été observé dans les engagements des acteurs de la filière baie rose dans la région de Bongolava: (i) mise en place et opérationnalisation de mécanisme de prélèvement au niveau de la filière (150 Ar par kilo pour le fonctionnement du PCAF, 3 à 5% pour la couverture des charges de structure et des coûts de services au niveau de la coopérative TSABROSE); (ii) financement des projets d'infrastructures de soutien et d'acquisition de matériels spécifiques à la filière. Concernant l'opérationnalisation des infrastructures, les actions spécifiques ont été menées pour la région Analamanga notamment (i) la convention de collaboration avec la Direction des Etudes, Législatif et Contentieux (DELC) pour la mise en place et l'opérationnalisation des structures ministérielles de contrôle et de suivi des infrastructures/équipements financés par le programme PROSPERER, mise en place d'un Comité interministériel (MPAE, MIDSP, MCC) de suivi et de contrôle des infrastructures et élaboration de 48 cahiers de charge pour les infrastructures. Le manuel de suivi et de contrôle des infrastructures sont en cours de finalisation.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Décliner la stratégie PATAS en plan d'action concrètes au niveau de chaque région.	CR/RSE/CSE	Juillet/ 2018	Convenue

Potential for Scaling-Up

Rating: 5

Justification of rating

61. Après 10 ans de mise en œuvre, le projet dispose à son actif de plusieurs acquis mis ou à mettre à l'échelle. Le couple OP/OM est devenu un concept développé par les acteurs de développement de filières et de chaînes de valeurs. Les autres dispositifs et services financiers ont également été valorisés par les projets de développement agricole.

Main issues

62. Actuellement, le réseau DAC créé avec l'appui du Programme intervient essentiellement dans le cadre des appuis de PROSPERER aux MER et aux couples OP/OM cibles. Les Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales ont entrepris d'étendre ce dispositif avec l'appui, respectivement du PNUD et de la GIZ dans les région Anosy et Androy, où PROSPERER n'intervient pas.

63. Le nouveau programme de développement de filières inclusives du MPAE et du FIDA à Madagascar (DEFIS) qui démarrera en mai 2018 a pour ambition de mettre à l'échelle les acquis du programme PROSPERER au niveau de 8 régions du sud, notamment l'approche filière, le modèle de partenariat commercial OP/OM intégrant les petits EAF aux marchés intérieurs et extérieurs et les insérant dans un réseau commercial avec l'appui des PCAF.

64. Le partenariat de PROSPERER avec le projet PROJERMO de la BAD s'intensifie par la mise à l'échelle d'appuis techniques et financiers aux entreprises rurales. Le projet PROJERMO compte mobiliser 2 millions d'USD en Fonds d'Investissement Rural. Ce qui augmenterait le capital de départ de ce mécanisme de refinancement, dont les ressources initiales de PROSPERER ont baissé de plus de moitié, passant de 625 000 d'USD en 2013 à 325 000 d'USD en 2016.

iii. Project Management

Quality of Project Management

Rating: 4

Justification of rating

65. La gestion du projet est satisfaisante aussi bien au niveau national qu'au niveau des EPIR. Le personnel actuel dispose des capacités nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Le départ des assistants en passation de marché a été comblé par la responsabilisation des assistants administratifs afin d'assurer une continuité des activités. Une bonne coordination a été appréciée en complément d'une communication fluide entre les bureaux renforcée par les réunions périodiques de coordination. Cependant, des postes restent vacants et impactent sur la performance du projet, notamment en termes de passation de marché.

Main issues

66. Au niveau de l'EPN, les postes de RSE et SSAE qui étaient vacants ont été pourvus en novembre 2017. Il reste à pourvoir les deux postes d'assistants en passation de marchés. Au niveau des régions, il reste à pourvoir les postes de RTR et d'Assistant Administratif à l'EPR Boeny. L'évaluation annuelle du personnel a été effectuée en janvier et février 2018. Après un processus de partage qui a démarré en novembre 2017, le Comité National de Pilotage (CNP) a validé le PTBA 2018 le 11/12/2017 et la DNO au FIDA a été envoyée le 27/12/2017, pour approbation finale le 22/01/2018. La mission a noté que le suivi de l'exécution budgétaire est formalisé trimestriellement et annuellement en analyse croisée avec les résultats physiques. Cependant, la prise de décision sur les écarts budgétaires n'est pas systématisée et la mission a constaté des dépassements budgétaires au niveau de quelques EPR sur des rubriques liées au fonctionnement.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
---------	----------------	----------	--------

Documenter l'analyse de l'exécution budgétaire par un rapport mensuel succinct.	Comptables/RAF/CRs/CN	continue	Convenue
Effectuer des contrôles périodiques sur l'existence physique et l'utilisation des biens mis à la disposition des partenaires et des GUMS.	RAF/Comptables	En continu	Convenue
Diligenter le recrutement pour les postes vacants	RAF/CN/CR	Juillet 2018	Convenue

Knowledge Management

Rating: 4

Justification of rating

67. Recommandé par les dernières missions de supervision, le plan de capitalisation des savoirs et des acquis du projet n'a pas encore été élaboré. Cependant, le recrutement de cabinet spécialisé est prévu dans le PTBA 2018 pour conduire cette activité d'ici le début du deuxième semestre. Néanmoins, des études de cas et des témoignages sur les résultats et bonnes pratiques ont été documentés et diffusés au niveau local, régional et national.

Main issues

68. Le projet a conduit 8 études de cas sur les 12 prévus en 2017, concernant différents thèmes par des stagiaires: Etude sur le mécanisme GVEC à Bongolava, l'évolution des microentreprises rurales ayant bénéficié des formations en Design dispensées par le programme à Analamanga, évaluation des impacts socio-économiques induits par le couplage OP/OM-HavaMad et du couplage OP semences haricot / centre FOFIFA à Analamanga, étude de la filière palmier à huile à Analanjirofo, étude de cas sur la Coopérative TSABROSE à Bongolava, élaboration du compte d'exploitation type des MER de la filière huiles essentielles à Haute Matsiatra, étude sur la pérennisation PCAF à Haute Matsiatra, expériences PCAF PROSPERER à Haute Matsiatra. Par ailleurs, en 2017, 32 success stories des MER sur les 38 prévues; 12 success stories du programme sur les 10 prévues, et respectivement en 2018, 7 sur les 34 prévues et 2 sur les 10 prévues, ont également été documentées et diffusées à travers les parutions MIOITRA, la revue MAHOMBY du MPAE et l'émission radio FANOITRA.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Diligenter le recrutement d'institution spécialisée prévue dans le PTBA 2018 pour l'élaboration du plan de capitalisation du programme.	CN / RSE	Juillet 2018	Convenue

Value for Money

Rating: 4

Justification of rating

69. Dans les différentes régions d'intervention de PROSPERER, les filières soutenues sont les plus porteuses pour les groupes cibles. Les différentes études de marché réalisées par le Programme tendent à confirmer la rentabilité des investissements consentis. Par exemple, l'«étude d'actualisation de la filière café dans les régions Vatovavy Fitovinany et Haute Matsiatra» de 2017 donne des informations sur les marges dégagées au niveau des principaux maillons de la filière «jeunes plants», «production», etc. En 2015 dans le cadre de la conception du second financement additionnel, le taux de rentabilité économique (TRE) du Programme a été estimé à 22% alors que le coût d'opportunité du capital est 10%. Ce TRE est comparable à celui qui a été estimé par la mission de conception du programme (18,4%).

Value for Money Review

70. Les couplages OP/OM permettent de mobiliser une contribution du secteur privé (financière et/ou qualitative) qui permet d'accroître les quantités d'outputs des MER et leur valeur unitaire. Elles agissent comme multiplicateur des appuis financés par le Gouvernement et le FIDA. Les stratégies de «formation en cascade» (le Programme finance des formations de formateurs qu'il utilise ensuite pour former les bénéficiaires) sont efficaces en termes de ratio V/M.

71. Les principales avancées possibles se situent dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de pérennisation du Programme (voir ci-dessus). En particulier, la consolidation et la

professionnalisation des OP une fois réalisée devrait permettre de réduire certains coûts et d'accroître les impacts en termes de valeur ajoutée additionnelle créée par les cibles du Programme à partir des appuis que leur aura fourni ce dernier. Des progrès pourraient sans doute être aussi obtenus en transférant la maîtrise d'ouvrage de certains appuis simples aujourd'hui assumée par le Programme aux OP et/ou aux couples OP/OM, particulièrement pour ce qui concerne les services prêtés par les GUMS et/ou les réseaux de prestataires pré-identifiés et sélectionnés par le Programme.

Coherence btw. AWPB and implementation

Rating: 4

Justification of rating

72. Les PTBA 2017 ont été approuvés par le FIDA au cours de la première semaine de janvier pour 2017 et le 22 janvier pour 2018. Ils déclinent la stratégie du Programme de façon adéquate. Les taux de réalisations physique et financière sont globalement satisfaisants tant au 31 décembre 2017 qu'au 31 mars 2018 (les taux de réalisation sont toujours inférieurs à 25% au cours du premier trimestre). Quelques retards, imputables seulement en partie au Programme, dans les composantes 3,4, et 5 et n'ayant qu'une incidence limitée sur les performances globales (voir ci-dessous).

AWPB Review

Composante	% Réalisation Physique		% Décaissement	
	2017	31 mars 2018	2017	31 mars 2018
1 – Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	100.4	35.6	110	15
2 – Services d'appui aux micro-entreprises et formation professionnelle	96.6	8	92	10
3 – Finances rurales et gestion des risques	56.2	52.8	22.1	52.1
4 – Infrastructures de marché et investissements structurants	36.3	9	51	1
5 – Système de S&E, capitalisation des savoirs et communication	75	27.3	72	22.5
Ensemble	76.7	27.44	94.7	14.52

73. Le processus de sélection des IMF confié à une instance externe au programme a été long (C3) de même que celui de la préparation des arrêtés interministériels (C4) et que celui du recrutement du prestataire chargé de réaliser l'enquête socio-économique de référence (C5). En outre ce dernier a tardé à entreprendre la prestation.

Performance of M&E System

Rating: 4

Justification of rating

74. Depuis la mise en place du second financement additionnel, le système de suivi évaluation du programme présente des difficultés à renseigner à temps les informations nécessaires pour le pilotage du Programme (appendice 2 et appendice 4, SYGRI). L'établissement de la situation de référence n'est pas encore finalisé.

M&E system Review

75. La mission de supervision a clarifié le mode de calcul des ménages bénéficiaires du projet à partir du nombre de MER appuyées. La valeur du premier indicateur du cadre logique sur l'atteinte de l'objectif principal a ainsi été ramenée à 65 270 ménages bénéficiaires ciblés, en lien avec les 61 000 MER ciblées, suite à la recommandation de la mission de suivi en 2016. Le cadre logique actualisé est partagé en Appendice 5 du rapport.

76. Le SSE est en cours de migration vers: (i) le cadre logique révisé du FA2; et (ii) le nouveau Système de Mesure des Résultats Opérationnels (SMRO) adopté par le FIDA en 2017 pour suivre l'avancement de son Cadre stratégique 2016-2025 et démontrer sa contribution aux ODD du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030.

77. En octobre 2017 une réunion des RSE national et régionaux a permis d'avoir une compréhension partagée du cadre logique FA2 et d'affiner les indicateurs de produits et le plan de collecte de données.

78. Le recrutement du prestataire chargé de réaliser l'enquête d'impact SYGRI et de référence socio-économique dans les régions d'extension et le démarrage effectif de l'enquête ont soufferts de délais importants. La mission a pu consulter le premier draft des résultats de l'enquête.

79. La mission de supervision du mois de juillet 2017 a recommandé au programme de mettre en place un protocole de suivi en panel des MER bénéficiaires afin de suivre l'évolution des effets directs et indirects auprès de ces derniers. Une réflexion a été entreprise mais cette activité n'a pas encore été mise en œuvre. Ce suivi en panel permettra de renseigner les effets directs ou indirects du programme périodiquement, en respectant le nouveau cadre de mesure de résultats du FIDA notamment sur la productivité, les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'environnement et l'adaptation au changement climatique, l'accès aux marchés, l'accès aux services financiers, le développement des micro-entreprise, le formation professionnelle et emploi, et l'innovation. De même, les indicateurs d'effets du cadre logique avec les indicateurs de base pourront être intégrés dans ce suivi. Différentes méthodes pourront être combinées comme la méthode quantitative, la méthode qualitative et l'enquête sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires sur les appuis du programme.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Finaliser et s'approprier le cadre logique version SMRO et adapter le logiciel de gestion de base de données.	RSEN/EPN/EPR	Septembre 2018	Convenue
Diligenter la finalisation du rapport de l'enquête de référence.	RSE	Immédiatement	Convenue
Faire appel à spécialiste en suivi évaluation pour la mise en place du suivi par panel.	RSE	Juillet 2018	Convenue

Requirements of SECAP⁴

Rating: 3

Justification of rating

80. La note d'impact environnemental et social (NEES) du FA II prévoit différentes mesures pour atténuer les risques sociaux et environnementaux notamment au niveau du développement des filières appuyées par le projet. Ces mesures n'ont pas été rassemblées en plan d'action concrète et ne sont pas spécifiquement planifiées ni dans le PTBA, ni dans le PPM, ni dans le système de suivi-évaluation. Néanmoins, des actions ont été conduites au niveau régional: CDDT diffusant des pratiques innovantes comme la promotion du bambou, promotion de foyers améliorés et biogaz comme sources d'énergies alternatives aux bois de chauffe, lutte biologique et mécanique contre le varroa et bio-destructeurs, séchage solaire amélioré pour les grains secs et les fruits.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Traduire les mesures de la NEES en termes d'actions concrètes au niveau régional.	EPN/EPR	Décembre/ 2018	Convenue

iv. Financial Management and Execution

Disbursement Rate

Acceptable Disbursement Rate

Rating: 3 (auto-calculated)

Justification of rating

81. L'estimation réalisée par la mission conduit à une note de 5 (taux effectif actuel est de 21% pour 2 ans; le tableau des profils de décaissement indique 22% pour un projet Rural (24% pour un projet agricole); Le taux de décaissements du dernier prêt est de 20.71% arrondi au pourcentage supérieur comme indiqué dans le guide PSR. La performance est de 21/22 soit 95% du profil, ce qui correspond à la note 5. Il n'y a pas eu d'extension sur le dernier financement.

⁴ Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP)

Main issues

82. Le montant cumulé décaissé au 31/03/2018 est de 40,94 millions USD sur un financement total de 65,14 millions USD actualisé à 64,22 millions USD selon financement OFID effectif de 4,7 millions USD par rapport au 5 millions USD prévus et selon le taux de réception des fonds FIDA en USD. Le taux de décaissement cumulé est ainsi de 63,75% tous financements confondus. Tous financements confondus, les taux de décaissement cumulés par composante se sont de: (i) 74% pour la «Composante I «Identification et Mobilisation des PME et structuration des interprofessions»; (ii) 38% pour la Composante II «Services d'appui aux PME et formation professionnelle»; (iii) 42 % pour la Composante III «Finance rurale et gestion des risques»; (iv) 73% pour la Composante IV «Infrastructures de marchés et Investissements structurants»; (v) et 101% pour la Composante V «Suivi-évaluation, capitalisation et communication».

83. Sur les trois prêts FIDA, les taux de décaissement cumulés sont de: (i) 84% pour la «Composante I «Identification et Mobilisation des PME et structuration des interprofessions»; (ii) 49% pour la Composante II «Services d'appui aux PME et formation professionnelle»; (iii) 46% pour la Composante III «Finance rurale et gestion des risques»; (iv) 96% pour la Composante IV «Infrastructures de marchés et Investissements structurants»; (v) et 108% pour la Composante V «Suivi-évaluation, capitalisation et communication». Au 31/12/2017, le taux de décaissements sur le PTBA 2017 d'un montant global de 4,55 millions USD a été de **94,66%**. Au 31/03/2018, le taux de décaissements sur le PTBA 2018 global de 4,87 millions USD a été de **14,78%** (ce qui est normal s'agissant du premier trimestre).

84. **Décaissements FIDA.** Sur les deux premiers prêts (prêt initial et additionnel), les taux au 31/03/2018 sont de 99,88% et 99,12% respectivement. Sur le deuxième prêt supplémentaire, le taux de décaissement est de 20,71% au 31/03/2018. Avec la DRF en cours d'envoi au FIDA, ce taux passera à près de 27%. Sur le don FIDA, le taux de décaissement est de 42,34% au 31/03/2018. Avec la DRF en cours d'envoi au FIDA, ce taux passera à près de 54%.

85. **Taux de décaissement par catégorie du deuxième prêt supplémentaire.** Les taux sont de: (i) 5,11% pour la catégorie Génie Civil; (ii) 16,87% pour la catégorie Equipements, Matériels et Moyens de Transport; (iii) 10,70% pour la catégorie III Formation et Renforcement des Capacités; (iv) 10,39% pour la catégorie Consultants, Prestations de Services, Etudes et AT; (v) 10,44% pour la catégorie Contributions-Fonds d'appui à la Finance Rurale; (vi) 6,97% pour la catégorie Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités.

86. **Prêt OFID N° 1212P.** Le prêt OFID a été décaissé à 100% du montant final actualisé de 4,626 millions USD. Le reliquat non utilisé du compte spécial de 51 109,60 USD a été reversé à l'OFID à la date du 22/11/2017 et le compte a été clôturé.

Fiduciary Aspects

Quality of financial management

Rating: 5

Justification of rating

87. La **gestion financière** reste globalement satisfaisante sur le plan de l'existence des pièces comptables justificatives, la consolidation mensuelle des données des dix sites (EPN et neuf EPR) avec l'utilisation de la version WEB de TOM2PRO (TOMWEB), de la panoplie d'outils de vérification des comptes à travers le contrôle interne EPR/EPN et inter EPR. La mission a pu ainsi disposer de tous les états de reporting au 31/03/2018 dès le début de ses travaux. Cependant, des marges d'amélioration subsistent pour affiner l'information financière produite à travers la tenue des comptes et le suivi budgétaire. Les avances contractuelles sont actuellement comptabilisées en actif immobilisé, de même que les formations et autres services fournis aux cibles du Programme.

Main issues

88. Pour permettre une distinction entre les réalisations financières et les décaissements dans l'analyse de l'exécution du PTBA et conformément au Plan Comptable Général Malagasy, la mission recommande de comptabiliser les avances contractuelles dans des comptes de tiers, avec ventilation

analytique pour intégration dans les DRF. Les formations et autres services fournis doivent être comptabilisés en charges, avec catégorisation analytique en dépenses d'investissement au sens économique du terme. La mission a élaboré à cet effet une note technique qui sera jointe au rapport de supervision.

89. Sur le plan de la **gestion de la trésorerie**, la mission a noté des améliorations notoires dans le nouveau dispositif mis en place par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) consistant à approvisionner le compte spécial du Programme à partir d'un compte désigné au niveau de la Banque Centrale. Le compte spécial est alimenté par bimestre ou par mois selon les besoins du Programme, après soumission d'un appel de fonds incluant l'annexe récapitulant les régularisations des fonds d'emprunt (RFE) effectuées par le Programme. Sur la période juillet à décembre 2017, les délais entre la signature du RFE, l'envoi de l'appel de fonds à la DDP et l'avis de crédit de la banque du Programme ont été en moyenne de 15 à 20 jours alors qu'ils avaient été de 172 jours pour le 6^{ème} bimestre 2016 et 56 jours pour le 1^{er} bimestre 2017.

90. Pour 2018, l'engagement global du PTBA dans le SIIGFP n'a pas encore eu lieu auprès du MPAE. Le retard est dû à celui de la nomination de l'Ordonnateur Secondaire auprès du dit Ministère suite au changement intervenu au niveau de l'Autorité. La nomination est intervenue en mars 2018 et les dossiers de RFE et d'engagement sont en cours de traitement au MPAE. La DDP (MFB) a par ailleurs relancé le Programme le 16 avril dernier, pour la soumission des RFE qui accusent actuellement un retard. **La mission salue les efforts fournis dans l'attente de l'aboutissement des procédures mises en œuvre et de la réception des fonds au niveau du Programme dans les meilleurs délais.**

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Comptabiliser les avances dans les comptes de tiers ; comptabiliser en charges les formations et autres services conformément au PCG avec catégorisation analytique en dépenses d'investissement.	RAF/Comptables	Immédiat et rétroactivement au 1er janvier 2018	Convenue
Transmettre à la comptabilité les PV de réception ou fiches d'émargement signés par le bénéficiaire et certifiés par au moins trois parties prenantes.	RTR/RSE/RAF/Comptables	En continu	Convenue
Régulariser les apports des bénéficiaires de 2008 à 2017 dans la prochaine DRF interne EPR/EPN ; la DRF de l'EPN au FIDA sera réduite en conséquence.	RAF/Comptables	Mai 2018	Convenue
Imputer les dépenses en suspens relatives aux années 2008 à 2017 en DRF interne sur les ressources propres internes (RPI)	RAF/Comptables	Mai 2018	Convenue
Etablir les DRF internes sur TOM2PRO après la régularisation des éléments en suspens	RAF/Comptables	Mai 2018	Convenue
Intégrer le montant de 1 345,44 USD dans la prochaine DRF au FIDA	RAF/CN	Mai 2018	Convenue

Quality and timeliness of audit

Rating: 5

Justification of rating

91. L'audit des états financiers 2016 a été réalisé dans les délais. Une partie des recommandations a été mise en œuvre, les autres recommandations seront mises en œuvre en s'appuyant sur les recommandations de la présente mission. Les états financiers provisoires pour 2017 ont été transmis au FIDA dans les délais. Leur audit est prévu en mai.

Main issues

92. **Contrôle interne.** Le Contrôleur Interne de la CAP FIDA a entamé les visites de l'année 2018 par une mission au niveau de l'EPR Boeny. Les recommandations émises sont en cours de mise en œuvre. Elles sont relatives à l'accélération des recrutements du Responsable Technique Régional et

de l'Assistant Administratif, l'établissement d'une note de service pour les procédures de validation, d'évaluation et de comptabilisation des apports bénéficiaires et l'amélioration de l'organisation de travail des comptables régionaux en adoptant un planning de travail hebdomadaire à valider par le Coordonnateur Régional.

Counterpart funds	Rating: 3
--------------------------	------------------

Justification of rating

93. Le taux de mobilisation cumulé de la contrepartie est de 40,07% au 31/03/2018, sur le montant total prévu pour les trois prêts. Il est de 83,86% du montant prévu sur le premier prêt, si l'on considère que la partie relative aux deux prêts suivants n'est pas encore mobilisée.

Compliance with loan covenants	Rating: 5
---------------------------------------	------------------

Justification of rating

94. La mission de supervision de juillet 2017 avait émis des craintes quant au risque sur la trésorerie du projet du fait du nouveau dispositif consistant à approvisionner le compte spécial du Programme à partir d'un compte désigné au niveau de la Banque Centrale. Sur la période juillet à décembre 2017, il y a eu des améliorations notables; les délais entre la signature du RFE, l'envoi de l'appel de fonds à la DDP et l'avis de crédit de la banque du Programme ont été en moyenne de 15 à 20 jours contre 172 jours pour le 6ème bimestre 2016 et 56 jours pour le 1er bimestre 2017.

Procurement Review

Procurement	Rating: 3
--------------------	------------------

95. L'évolution des procédures nationales a demandé des modifications du manuel qui ont été effectuées mais n'ont pas encore fait l'objet d'un ANO du FIDA. Quelques retards dans la passation de marchés ont entraîné des retards de réalisation. Tous les Assistants en Passation de Marchés des équipes régionales ont démissionné presque simultanément en 2017. L'équipe du Programme a entrepris les mesures de réorganisation adéquates mais quelques mois sont nécessaires pour former les nouveaux responsables régionaux et mettre en place le suivi-contrôle par l'équipe nationale. Suite à cela, des déficiences en matière d'archivage et de classification des marchés selon les différentes procédures ont été notés (classés Gré à Gré au lieu d'AMI notamment).

Procurement review

96. En matière de **Passation des marchés**, un montant de 4 282 760 502 MGA a été décaissé dans le cadre de la mise en œuvre du **PPM 2017**, soit un taux de réalisation de 68% par rapport au montant planifié de 6 294 895 630 MGA. Le programme a réalisé 536 contrats sous diverses formes sur 601 prévus, soit un taux de réalisation des activités de 89% en 2017. La mission a constaté que 249 marchés ont été classifiés comme passés de gré à gré alors que le PPM en prévoyait seulement 128. Cet écart s'explique par le fait qu'un nombre important de petits marchés (500 à 2000 USD) ont été à tort, classifiés comme passés de gré à gré alors même que, de fait, les attributaires avaient fait l'objet de processus de sélection préalable (AMI pour les formateurs, sélection par leurs pairs pour les «paysans pilotes» hébergeant les champs école paysans ou les MER hôtes pour la formation des jeunes, etc.) où qu'il s'agissait de protocoles avec des entités publiques. Dans tous les cas, ces marchés étaient nécessaires à des activités prévues dans le PTBA. La mission rappelle que la passation de marché de gré à gré doit rester une exception même si elle est autorisée par le FIDA et la réglementation nationale. Elle rappelle également que le nouveau manuel en cours d'approbation par le FIDA définit les procédures à suivre pour ces cas particuliers (voir ci-dessous).

97. Au 31 mars 2018, dans le cadre de la mise en œuvre du **PPM 2018**, le programme a contractualisé 258 contrats sur 720 prévus, soit un taux d'avancement de 36%. La passation de marchés sur les prestations intellectuelles, les fournitures et services, les travaux non routiers ainsi que les protocoles ont été réalisées respectivement à raison de 17%, 75 %, 5% et 16%. L'analyse par EPR montre une forte disparité: (i) moins de 10 % pour trois régions Vatovavy, Sofia, Bongolava, (ii) environ 15% pour Antsinana et Analanjirofo, (iii) plus de 20 % pour Analamanga, Itasy et l'EPN. Cette situation est en grande partie liée à la démission simultanée de tous les assistants de passation de

marchés au niveau des régions. Pour y remédier, le programme a centralisé la gestion des grands marchés/contrats au niveau de l'EPN et la gestion des petits contrats a été déléguée aux Assistants Administratifs Régionaux (AAR) qui font office d'assistants de passation de marchés intérimaires. Le recrutement de deux assistants en passation de marchés au sein de l'EPN est en cours.

98. Faisant suite au changement du code de passation de marchés publics régie par la loi n°2004-009 du 26 juillet 2004 par celle de la loi n°2016-055 du 27 janvier 2017, le programme a **mis à jour son manuel de passation de marchés**. Ce nouveau manuel n'a pas encore reçu la non objection du FIDA. **La mission recommande au programme d'obtenir l'ANO définitif sur le manuel actualisé sur les procédures de passation de marchés**. Etant donné que, les assistants administratifs assument maintenant des responsabilités dans la passation de marchés au niveau des régions, **la mission recommande: (i) la formation et l'encadrement périodique de ces assistants; (ii) l'élaboration d'un guide simplifié d'utilisation du manuel (démarches à suivre pour chaque type de passation de marché sur une ou deux pages sous forme de diagramme «flow chart» avec mention des responsables pour chaque étape; (iii) l'utilisation systématique des fiches d'archivage pour chaque contrat/marché; et (iv) d'utiliser le logiciel Tom Marchés pour un meilleur suivi des marchés**.

99. La mission a constaté que, sur un nombre significatif de marchés/contrats, la durée moyenne des procédures, supérieure en moyenne de 2 à 3 mois par rapport aux prévisions, entraîne des retards de l'ordre d'un mois sur le démarrage des activités concernées. La mission a également passé en revue un échantillon de contrats/marchés effectués auprès des EPR de Boeny, Analamanga, Sofia et de l'EPN. La mission a pu observer que le programme utilise les documents types prévus selon les réglementations en vigueur. La mission a constaté quelques cas d'introduction d'activités non prévues dans le PPM et de changements de méthode sans ANO préalable du FIDA.

100. La mission rappelle que le PPM doit être mis à jour régulièrement et que l'ANO préalable du FIDA est requis avant de pouvoir intégrer au PPM certaines modifications. La qualité des dossiers est globalement acceptable avec cependant des cas où (i) certaines pièces doivent être recherchées hors du dossier du marché ainsi que des cas de dossiers non signés au niveau des EPR. La mission rappelle que l'utilisation d'une fiche d'archivage permet d'éviter ces imperfections.

101. Le registre des contrats est conforme et tenu à jour. Le PPM est bien renseigné et conforme au modèle préconisé mais parfois des informations de suivi de l'exécution ne sont pas renseignées (montant réel, dates). Les modalités de paiements sont conformes à celles prévues mais le délai de paiement après présentation de facture dépasse parfois le délai contractuel. Afin de faciliter l'appropriation du nouveau manuel par l'EPN et surtout les EPR et de remédier aux imperfections constatées **la mission recommande la mobilisation d'un appui technique ponctuel par le recrutement d'un consultant spécialiste en passation de marchés maîtrisant à la fois la procédure du FIDA et la procédure nationale**. Il devra: (i) réaliser un diagnostic approfondi de la situation actuelle de la passation de marchés; (ii) formuler des recommandations précises selon les cas; (iii) rédiger un guide simplifié d'utilisation du manuel de passation de marchés; et (iv) former l'équipe du programme (Responsable et Assistants de passation de marchés et l'équipe technique, déclencheurs des activités) sur la passation de marchés du point de vue planification et opérationnalisation.

Actions	Responsibility	Deadline	Status
Obtenir l'ANO pour le manuel actualisé sur les procédures de passation de marchés.	EPN	Avril 2018	Convenue
Tenir à jour le tableau de suivi du PPM et améliorer l'archivage des pièces.	EPN	Mai 2018	Convenue
Former et encadrer périodiquement les assistants administratifs (assistant de passation de marchés intérimaire) en passation de marchés.	RPM	Continue	Convenue
Faire un diagnostic approfondi de la situation actuelle de la passation de marché par un consultant spécialiste (diagnostic, guide, formation).	EPN	Immédiat	Convenue

F. Relevance

Relevance **Rating:**

G. Agreed Actions

Agreed Action	Responsibility	Agreed Date
Financial Management & Execution		
Les délais de livraison ne sont pas systématiquement respectés	EPR Boeny, Sofia	06/2018
Renforcer le suivi des contrats		
Délai de paiement pas toujours respecté	EPR Boeny, Sofia	06/2018
Respecter le délai de paiement		
La présentation des pièces des mission après 72 heures pas respectée	EPN	06/2018
Soumettre pièces de missions avant 72 heures		
Pièces justificatifs pas toujours disponibles	EPN	06/2018
Pièces justificatifs doivent être toujours disponibles.		

Appendice 1: Performances financière du projet

Appendice 1A : PERFORMANCE FINANCIERE PAR BAILLEURS DE FONDS

Situation au 31 mars 2018 (en 000 USD)

Source de Financement	Approuvé (US\$ '000)	Approuvé actualisé taux réception fonds (US\$ '000)	Décaissé (USD '000)	Pourcentage Décaissements
Prêt FIDA	17 788	17 954	17 932	99,88%
Prêt Additionnel FIDA	11 200	10 370	10 279	99,12%
2° Prêt Supplémentaire FIDA	16 997	17 078	3 538	20,71%
Don FIDA	294	268	113	42,34%
OFID	5 000	4 686	4 686	100,00%
Sous-total FIDA + OFID	51 279	50 356	36 548	72,58%
FENU	606	606	-	0,00%
Gouvernement	4 512	4 512	3 784	83,86%
Gouvernement Top Up 1	1 455	1 455	-	0,00%
Gouvernement Top Up 2	3 477	3 477	-	0,00%
Sous-total Gouvernement	9 444	9 444	3 784	40,07%
Bénéficiaires	2 210	2 210	605	27,39%
Bénéficiaires Top Up 1	620	620	-	0,00%
Bénéficiaires Top Up 2	981	981	-	0,00%
Sous-total Bénéficiaires	3 811	3 811	605	15,89%
Total	65 140	64 217	40 937	63,75%

Taux réception fonds DTS.USD :

Taux de réception fonds FIDA Prêt1	1,541
Taux de réception fonds FIDA Prêt2	1,421
Taux de réception fonds FIDA Prêt3	1,411

**Programme PROSPERER
MADAGASCAR
Appendice 1B : PERFORMANCE FINANCIERE PAR BAILLEURS DE FONDS et PAR COMPOSANTE:
Situation au 31 MARS 2018 (en 000 USD)**

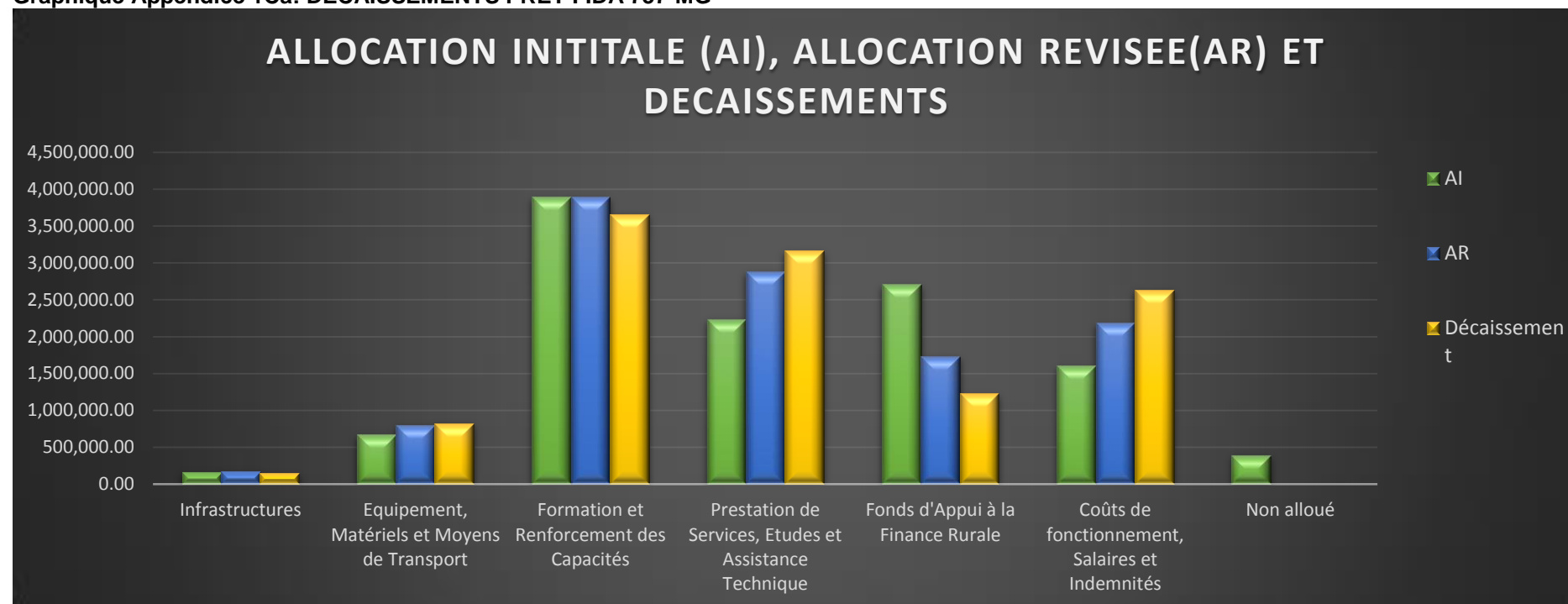
		Prêts FIDA			Don FIDA			OFID			FENU			Gouvernement			Bénéficiaires			Total toutes sources de financement		
Composante		Montant Approuvé	Montant Approuvé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
Compo sante 1	Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	17 644	14 839	84%	77	48	62%	-	-	-	-	-	-	3 772	1 066	28%	347	242	70%	21 840	16 195	74%
Compo sante 2	Services d'appui aux MER et formation professionnelle	16 312	8 045	49%	78	1,2	2%	-	-	-	106	-	-	3 318	91	3%	1 806	117	6%	21 620	8 255	38%
Compo sante 3	Finances rurales et gestion des risques	5 229	2 424	46%	72	27	38%	-	-	-	500	-	-	95	23	24%	60	1	1%	5 956	2 474	42%
Compo sante 4	Infrastructures de marché et investissements structurants	1 227	1 178	96%	-	-		5 000	4 626	93%	-	-	-	1 429	599	42%	1 459	239	16%	9 115	6 643	73%
Compo sante 5	Suivi-évaluation, capitalisation – communication	5 573	5 997	108%	68	19	28%	-	-	-	-	-	-	830	635	77%	139	6	4%	6 610	6 658	101%
Total		45 985	32 484	71%	294	95	32%	5 000	4 626	93%	606	-	-	9 444	2 414	26%	3 811	605	16%	65 140	40 224	62%

Taux de réception fonds FIDA Don 1,410

Programme PROSPERER
MADAGASCAR
Appendice 1Ca : DECAISSEMENTS PRÊT FIDA 737-MG
Situation au 31 MARS 2018 (en DTS)

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

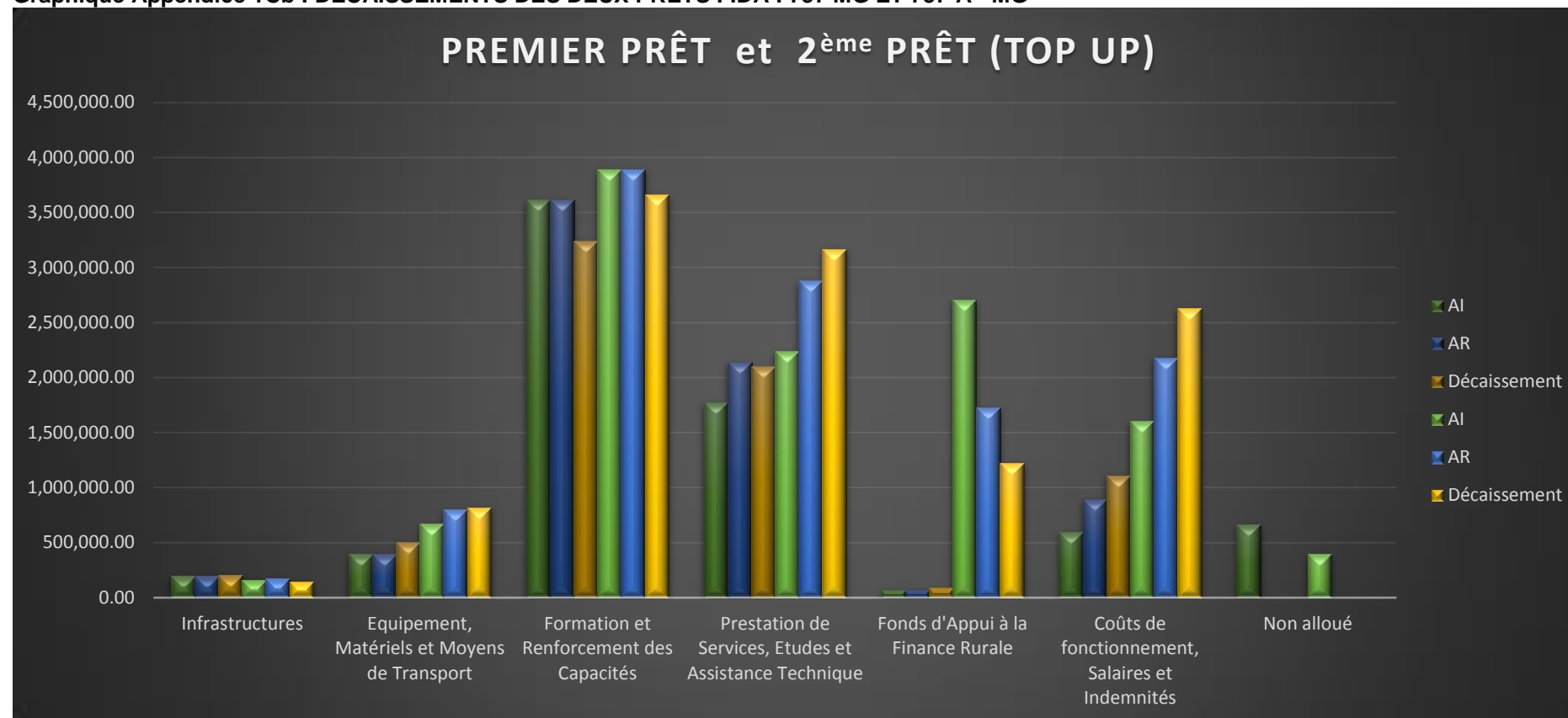
Graphique Appendice 1Ca: DECAISSEMENTS PRÊT FIDA 737-MG



**Programme PROSPERER
MADAGASCAR
Appendice 1Cb : DECAISSEMENTS - PRÊT SUPPLEMENTAIRE FIDA 737A-MG
Situation au 31 MARS 2018 (en DTS)**

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

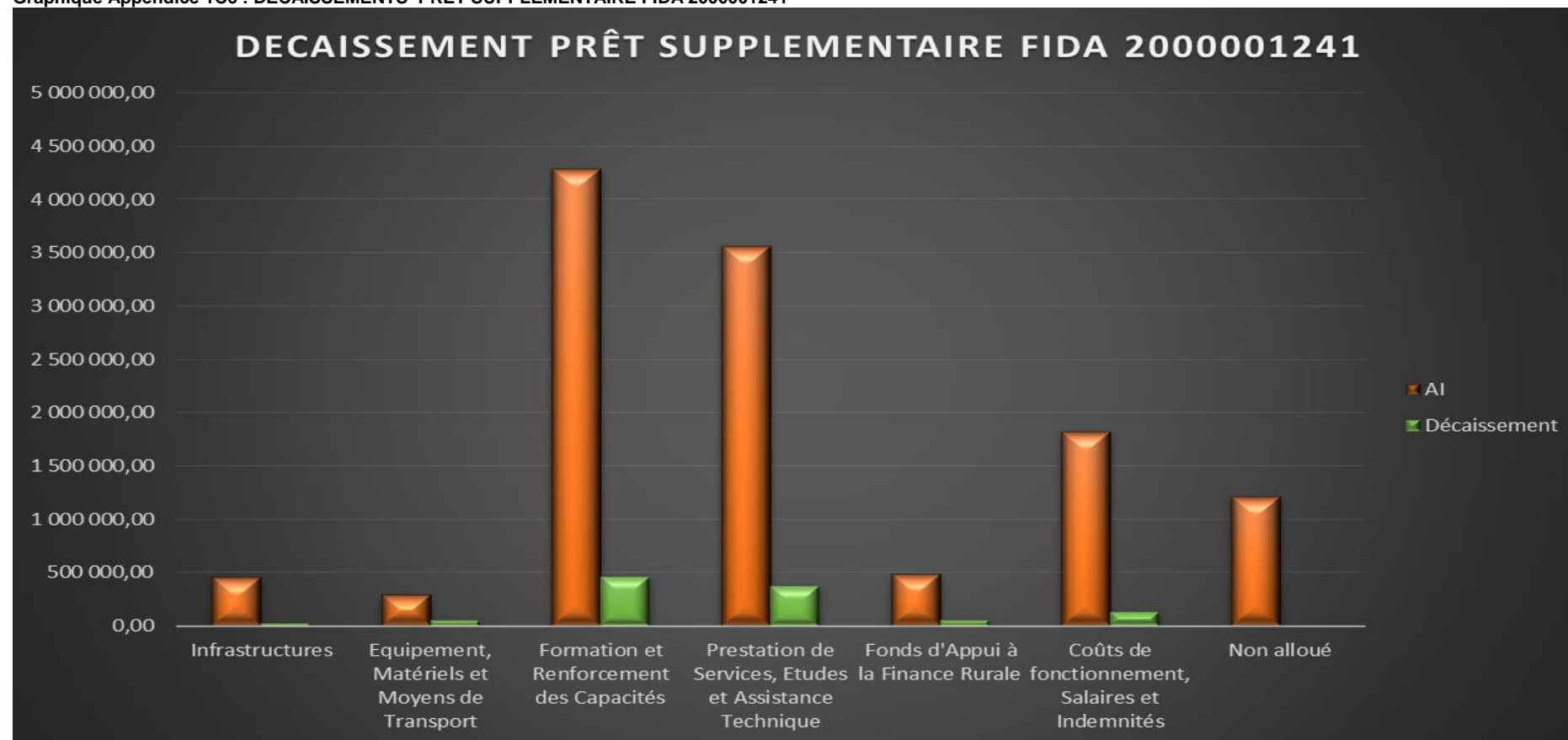
Graphique Appendice 1Cb : DECAISSEMENTS DES DEUX PRÊTS FIDA : 737 MG ET 737-A - MG



Programme PROSPERER
MADAGASCAR
Appendice 1Cc : DECAISSEMENTS PRÊT SUPPLEMENTAIRE FIDA 2000001241
Situation au 31 MARS 2018 (en DTS)

Description de la Catégorie	Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissements	Disponible	Pourcentage de décaissement	DRF en cours à la DDP	Pourcentage avec DRF en Cours
Dépôt initial sur Compte Spécial			1 428 801,40	-1 428 801,40			
I Infrastructures	450 000,00	450 000,00	23 005,78	426 994,22	5,11%	13 465,63	8,10%
II Equipement, Matériels et Moyens de Transport	290 000,00	290 000,00	48 909,07	241 090,93	16,87%	37 340,50	29,74%
III Formation et Renforcement des Capacités	4 290 000,00	4 290 000,00	458 915,35	3 831 084,65	10,70%	338 495,95	18,59%
IV Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	3 560 000,00	3 560 000,00	369 883,48	3 190 116,52	10,39%	292 924,70	18,62%
V Fonds d'Appui à la Finance Rurale	480 000,00	480 000,00	50 135,80	429 864,20	10,44%	23 057,87	15,25%
VI Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	1 820 000,00	1 820 000,00	126 764,20	1 693 235,80	6,97%	90 235,18	11,92%
Non alloué	1 210 000,00	1 210 000,00	-	1 210 000,00	0,00%	-	0,00%
TOTAL	12 100 000,00	12 100 000,00	2 506 415,08	9 593 584,92	20,71%	795 519,83	27,29%

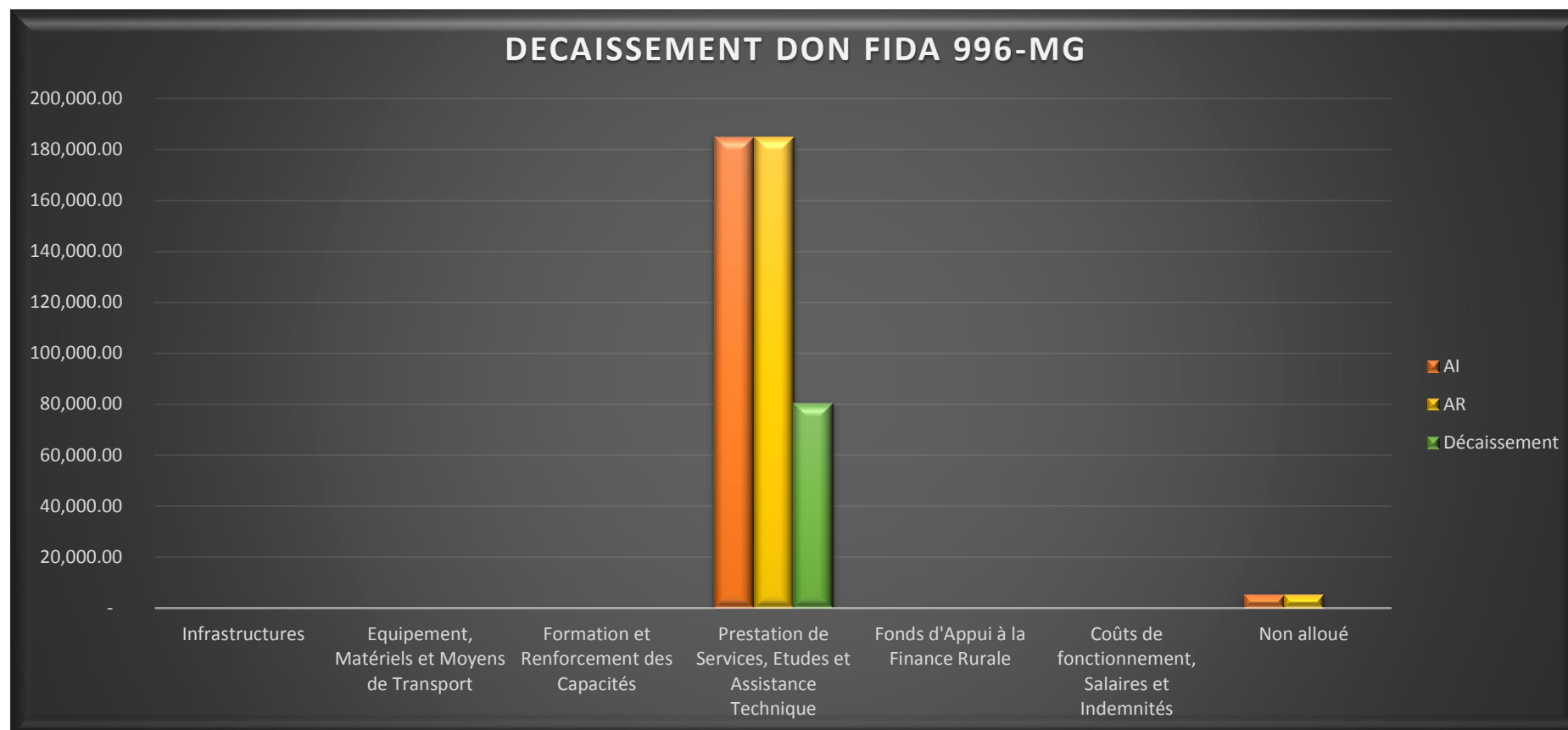
Graphique Appendice 1Cc : DECAISSEMENTS PRÊT SUPPLEMENTAIRE FIDA 2000001241



Programme PROSPERER
MADAGASCAR
Appendice 1Cd : DECAISSEMENTS DON FIDA 996-MG
Situation au 31 MARS 2018 (en DTS)

Description de la Catégorie	Allocation Initiale Don	Allocation Révisée Don	Décaissements	Disponible	Pourcentage de décaissement	DPD / DRF en cours à la DDP	Pourcentage avec DRF en Cours
Dépôt initial sur Compte Spécial			-	-			
I Infrastructures	-	-	-	-		-	
II Equipement, Matériels et Moyens de Transport	-	-	-	-		-	
III Formation et Renforcement des Capacités	-	-	-	-		-	
IV Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	185 000,00	185 000,00	80 451,63	104 548,37	43,49%	22 993,47	55,92%
V Fonds d'Appui à la Finance Rurale	-	-	-	-		-	
VI Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	-	-	-	-		-	
Non alloué	5 000,00	5 000,00	-	5 000,00	0,00%	-	0,00%
TOTAL	190 000,00	190 000,00	80 451,63	109 548,37	42,34%	22 993,47	54,44%

Graphique Appendice 1Cd : DECAISSEMENTS DON FIDA 996-MG



Annexe 1: Note technique sur les aspects fiduciaires

Objet: Apporter des changements dans la méthode de comptabilisation pour affiner l'information financière produite à travers la tenue des comptes et le suivi budgétaire.

Constat: Les avances contractuelles sont actuellement comptabilisées en actif immobilisé, de même que les formations et autres services fournis aux cibles du Programme.

Recommandation: Pour permettre une distinction entre les réalisations financières et les décaissements dans l'analyse de l'exécution du PTBA et conformément au Plan Comptable Général Malagasy (PCG), la mission recommande de comptabiliser les avances contractuelles dans des comptes de tiers, avec ventilation analytique pour intégration dans les DRF. Les formations et autres services fournis doivent être comptabilisés en charges, avec catégorisation analytique en dépenses d'investissement au sens économique du terme.

Sur le plan de la DRF, il n'y aura aucun changement : les avances contractuelles seront marquées *Facturable* et incluses dans la DRF de la période. Elles peuvent également être payées par DPD si le montant atteint le seuil de 100 000 USD. Cette méthode de comptabilisation permettra de suivre les avances directement en comptabilité et d'arrêter le suivi extra-comptable actuel.

Les avances pour frais de mission, ateliers et autres avances à justifier seront indiquées *Non Facturable* jusqu'à leur justification. Après justification, le montant décaissé est marqué *Facturable*, ainsi que le reliquat éventuel reversé en banque qui vient au crédit (en déduction sur la DRF).

Pour les décomptes des entrepreneurs, la facture correspondante sera comptabilisée dans un compte d'Immobilisations conformément au PCG: *Avances et Acomptes sur les Immobilisations (classe 2)*.

Pour l'arrêté des comptes au 31 décembre, il faut demander à tous les partenaires d'envoyer les justificatifs relatifs à l'exercice, pour leur comptabilisation. Le rapport financier arrêté à la date du 31 décembre et accompagné des pièces justificatives peut être envoyé au projet au mois de janvier voire en février, les comptes provisoires de l'exercice écoulé pouvant être produits jusqu'en mars. En cas de comptabilisation de justificatifs sans entrée ni sortie de fonds, le Projet passe une écriture d'OD. L'écriture d'OD de débit du compte d'immobilisations ou de charges par crédit du compte d'avances n'aura pas d'incidence sur la DRF, car la DRF est liée aux mouvements dans les journaux de trésorerie (banque et caisse).

Ainsi, si le PCG est respecté pour la comptabilisation des avances et leur enregistrement en immobilisations ou charges après justification/réception des services ou biens, la corrélation entre réalisation physique et réalisation financière sera plus pertinente et les écarts importants doivent être expliqués par le Responsable de l'activité.

Le projet pourra imprimer automatiquement à partir du logiciel, deux états d'exécution du PTBA:

- i) l'état des **réalisations financières** par composante / sous-composante / activité.
- ii) l'état **des décaissements** par composante / sous-composante / activité.

Des combinaisons multiples sont disponibles au niveau du logiciel : par bailleur de fonds, par catégorie, par zone géographique, etc.

Le logiciel présente aussi la portion non encore exécutée sur les contrats / marchés signés et qui apparaît comme «Engagements» au niveau du logiciel.

NOTA: Au niveau du module «Suivi des Engagements» du logiciel: choisir le mode «Avec Apurement» au moment de la comptabilisation de l'avance et le mode «Sans Apurement» au moment de la comptabilisation des justificatifs pour éviter un double apurement sur le marché / contrat. Se rapprocher de l'Expert TOM2PRO pour avoir des précisions à ce sujet.

Appendice 2: Etat d'avancement matériel du PTBA (y compris indicateurs SYGRI)

Composante			Période: 01-01-2018 au 31-03-2018			Progrès effectif Global	Objectif fixé au moment de la pré-évaluation - Top up 1 & Top up 2	%
Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			
COMPOSANTE 1: Identification, mobilisation des MER/PER et des couples OP/OM et structuration des interprofessions					38,89%			156%
SOUS-COMPOSANTE 1 1: Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local					60,72%			134%
VOLET-A: Etude de marché et promotion des couples OP/OM					52,74%			144%
12. Etudes des opportunités des marchés au niveau des Opérateurs de marchés (OM)	Etude des opportunités de marchés réalisés	Nombre	12	8	66,67%	45	9	500%
12'. Etude d'impact environnemental	Filière étudiée	Nombre	2	0	0,00%	2	20	10%
13. Création d'une base de données sur les Opérateurs de Marché à l'aide d'un progiciel approprié	Base de données élaborée	Nombre	1	2	200,00%	15	9	167%
14. Identification et validation des MER/OP en lien aux OM et intégrées dans la BD MER	Atelier	Nombre	210	80	38,10%	502	340	148%
15. Diagnostic des couples OP/OM et couples OP/OM à créer	Diagnostics réalisés	Nombre	54	21	38,89%	374	340	110%
16. Ateliers d'identification des contraintes et élaboration participative des plans de mise à niveau des acteurs (OP/OM)	Ateliers	Nombre	109	43	39,45%	342	340	101%
17. Elaboration Manuel de modèles de contrats de partenariat OP/OM	Modèle de contrats de partenariat élaboré	Nombre	0	0		1	1	100%
18. Ateliers de négociations commerciales OP/OM	Ateliers de négociation commerciale réalisés	Nombre	131	38	29,01%	336	340	99%
18'. Ateliers de sensibilisation / Formation des OM	Atelier/formation réalisé	Nombre	15	3		6	ND	NA
19. Ateliers de programmation et de bilan de campagne de commercialisation	Ateliers de programmation et de bilan de campagne	Nombre	173	17	9,83%	265	450	59%
VOLET-B: Guichet unique multi-service					119,00%			109%
20. formation des encadreurs et des CE	Approche chaîne de valeurs ajoutées (CVA)	Session	3	2	66,67%	18	ND	NA
	Elaboration du plans de mise à niveau	Session	2	9	450,00%	17	ND	NA
	Autres thèmes	Session	12	5	41,67%	95	ND	NA
21. Octroi des Frais de structure des IF/GUMS	Montant octroyé	USD	353 616	19 188	5,43%	1 220 090	ND	NA
22. Mise en place GUMS (Notification + Investissement)	GUMS mis en place	Nombre	16	5	31,25%	36	33	109%
VOLET-C: Appui à l'innovation technologique					10,42%			149%
24. Mise en place de 38 centres de démonstration et de diffusion de technologie	CDDT mise en place	Nombre	74	13	17,57%	211,6	150	141%
26. Mise en place et opérationnalisation du FFCP	Manuel de procédure FFCP	Nombre				1	1	100%
	FFCP régional opérationnel	Nombre	35	3	8,57%	25	9	280%
	Montant total subvention octroyé	USD	276 074	14 119	5,11%	342 775	469 551	73%
SOUS-COMPOSANTE 12: Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privée					17,06%			178%
VOLET: Equipe PROSPERER					16,67%			
Acquisition d'équipements	BC et conventions exécutés	nb	18	3	16,67%	77,5	ND	NA
VOLET-A: Renforcement des CCI					23,68%			260%
Renforcement des antennes CCI	CCI bénéficiaires	Nombre	10	5	50,00%	26	10	260%
Renforcement Bureau CAPAG CCI	Bureau GAPAG CCI renforcé	Nombre	8	0	0,88%	10	ND	NA
Convention de Services Antennes CCI : Assistance & Appui au Programme	Convention de service signée	Nombre	9	4	44,44%	14	ND	NA
	Convention de service exécutée	Nombre	9	2	23,56%	12	ND	NA
Renforcement du dispositif d'animation commerciale DAC	Avancement PTBA DAC	Taux	80	22	26,90%	101,52	ND	NA

Renforcement CALAT	Décassement budget CALAT	Taux				36,44	ND	NA
Renforcements & Appui Partenaires: Tranoben'i Tantsaha (TT)	CA régionale appuyée	Nombre	5	1	20,00%	3	ND	NA
Renforcements & Appui Partenaires CM	CM appuyé	Nombre	2	0	0,00%	0	ND	NA
VOLET-B: Renforcement des AGB/OP/Clusters						17,10%		166%
39. Création des Clusters	Clusters créés	Nombre	4	1	25,00%	82	44	186%
40. Consolidation AGB/OP/Clusters	AGB/OP consolidés	Nombre	221	37	16,74%	1352	600	225%
	Clusters consolidés	Nombre	26	5,3	20,38%	38	44	87%
41. Structuration et formation des organisations des bénéficiaires d'infrastructures	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure constituée	Nombre	11	1	9,09%	89	ND	NA
	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure appuyée	Nombre	133	19	14,29%	399	ND	NA
VOLET-C: Concertation multi acteurs						14,44%		108%
42. Ateliers de concertation multi – acteurs	Ateliers / Consultance	Nombre	12	1	8,33%	59	30	195%
43. Ateliers de formation en négociation interprofessionnelle des PCAF constituées	Ateliers/ Consultance	Nombre				13	30	43%
44. Dotation d'équipement de permanences PCAF dans les Chambres	Lots d'équipements	Nombre	1	0	0,00%	15	29	52%
45. Mobilisation des PCAF à travers leurs plans opérationnels de travail	PCAF exécutant leur PTBA	Nombre	16	6	35,00%	42	29	143%
Volet D : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER						14,83%		
Renforcements & Appui Partenaires : agents ministère	Appuis/renforcement par type par ministère	Nombre	33	11	34,33%	42	ND	NA
Elaboration du cadre réglementaire pour la promotion des MER et de l'exportation	Cadre règlementaire élaboré (par type)	Nombre	1	0,25	25,00%	1,25	ND	NA
Promotion et partage du Modèle PROSPERER	Atelier/forum régional	Nombre	3	0	0,00%	3	ND	NA
Appui institutionnel	Système de veille en place	Nombre	8	0	0,00%	0	ND	NA
VOLET- Accompagnement et appuis techniques divers						15,63%		
65. Assistance technique et d'accompagnement	Nombre d'assistance technique	Nombre	8	1	15,63%	12	ND	NA
COMPOSANTE 2: SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES ET FORMATION PROFESSIONNELLE						8,08%		92%
SOUS COMPOSANTE 2.1: SERVICES D'APPUI ADAPTES AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES EXISTANTES						6,28%		113%
VOLET-A : Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires						0,00%		78%
56. Renforcement de capacités des PSE en fonction des besoins	Nbre de PSE formés en Diagnostic et Business Plan (*)	nb		0		110	150	73%
	Nbre de PSE formés en Technique et qualité (*)	nb	10	0	0,00%	712	720	99%
	Nbre de PSE formés en Gestion (*)	nb		0		196	120	163%
	Nbre de PSE formés en Marketing et commercialisation (*)	nb		0		203	350	58%
	Nbre de PSE autres spécialités formés	nb		0		82	165	50%
	Nbre de PSE formés en Culture Entrepreneuriale (*)	nb		0		112	N/A	NA
	Nbre de PSE formés en Culture d'Epargne et de Crédit (*)	nb		0		137	N/A	NA
	Nbre de PSE formés en Ingénierie de formation (*)	nb		0		211	N/A	NA
Formalisation des réseaux de PSE	Réseau PSE appuyé	nb		0		1	4	25%
VOLET-B: Renforcement de capacités des MERs						10,28%		164%
59. Appui au diagnostic / élaboration participative des Business Plans (Pré-investissement et projets d'entreprise)	MER avec Business Plan élaborés	Nb	1 269	260	20,49%	7 239	5 620	129%
60. Appui-conseil-accompagnement des MER	Nb des MER/PER accompagnées par les CE	Nb	5 388	1 011	18,76%	18 803	11 474	164%
61. Formation & Renforcement de capacités des MER	Nb des MER/PER formées en technique et qualité (*)	Nb	5 028	768	15,27%	22 636	15 344	148%
	Nb des MER/PER formées en cascade en technique et qualité (*)	Nb	4 557	613	13,45%	15 691	7 232	217%
	Nb des MER/PER formées en gestion (*)	Nb	1 860	20	1,08%	15 255	11 426	134%

	Nb des MER/PER des filières formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	1 385	0	0,00%	11 674	8 719	134%
	Nb des MER/PER formées autres formations (*)	Nb	2 526	72	2,85%	15 739	12 908	122%
	Nb de MER/PER formés dans la filière bambou (*)	Nb	883	91	10,31%	2 147	819	262%
VOLET-C : Appui au développement et à la promotion des filières et clusters					11,28%			189%
62. Appuis à la promotion des produits et à la prospection commerciale	Entités/Consultants en intermédiation commerciale	Nb	1	1	100,00%	10	5	200%
	Diagnostic-accompagnement en label et certification	Nb	3	0	0,00%	18	6	300%
	Diagnostic-accompagnement en emballage	Nb	7	0	0,00%	22	11	200%
	nouveaux produits/marchés testés et lancés	Nb	8	0	0,00%	9	5	180%
	Agents commerciaux recrutés	Nb	1	0	0,00%	21	10	210%
	Voyages d'échanges organisés	Nb	54	3	5,56%	230	112	205%
	MER/PER participant à des voyages	Nb	837	45	5,38%	3 523	1 694	208%
	Foires organisées par FCCI/PROSPERER au niveau national	Nb				2	1	200%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant à la Foire nationale FCCI/PROSPERER	Nb				172	170	101%
	Autres Foires nationales où participeront les MER	Nb	12	3	25,00%	206	141	146%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux autres Foires nationales	Nb	181	15	8,29%	1 652	1106	149%
	Foires organisées par CCI/PROSPERER régionales	Nb	7	0	0,00%	50	16	313%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux Foires régionales CCI/PROSPERER	Nb	276	0	0,00%	1 654	802	206%
	Foires locales où participeront les MER	Nb	13	2	15,38%	127	90	141%
	MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux foires locales	Nb	176	21	11,93%	1 563	1041	150%
	Foires internationales où participeront les MER	Nb	3	0	0,00%	47	33	142%
	AGB/OP Couples OP/OM participant à des foires internationales	Nb	286	0	0,00%	471	207	228%
	Lot d'équipements de mobiliers	Nb	1	0	0,00%	49	37	133%
63. Etudes ponctuelles - accompagnement des MER/PER produits/filières spécifiques	Diagnostic-accompagnement études ponctuelles réalisés	Nb	2	0	0,00%	12	7	164%
64. Opérationnalisation du Système d'Informations sur les Marchés adaptés aux besoins des MER/PER	Convention administration et opérationnalisation du SIM avec CCI-A	Nb	1	0	0,00%	2	1	200%
64'. Appui aux groupes vulnérables	Appuis réalisés	Nb	21	9	42,86%	14	ND	NA
VOLET-D : Assistance technique et accompagnement					3,57%			
65. Assistance technique et d'accompagnement au bénéfice des MER	Nombre d'assistance technique	Nb	7	0,25	3,57%	65	ND	NA
VOLET-E : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER								20%
65'. Mise en place d'un dispositif complet de « Services d'Appui au Développement des Entreprises »	SADE/CAPAG fonctionnel	Nombre		0		1	5	20%
Sous composante 2 : FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX					9,87%			71%
VOLET-B : Apprentissage des jeunes et formation professionnelle					9,88%			56%
75. Inscription des jeunes dans Centres de formation professionnelle partenaires	Jeunes inscrit en Formation professionnelle (*)	Nb	165	0	0,00%	3 312	9 000	37%
	Jeunes certifiés après Formation professionnelle (*)	Nb	165	31	18,79%	3 043	8 000	38%
76. Mise en apprentissage des jeunes dans des PMER-hôtes agréés	Jeunes mis en apprentissage dans des PMER-hôtes (*)	Nb	745	144	19,33%	9 380	13 000	72%
	Jeunes apprentis ayant complété le cycle	Nb	715	10	1,40%	8 651		79%

	d'apprentissage (*)						11 000	
VOLET-C : Formation et création des MER					9,86%			86%
77. Recrutement nouveaux CE en appui – conseil – accompagnement des jeunes	CE recrutés	Nb	0	0		28	ND	NA
78. Réalisation de Formations en création d'entreprise aux néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs formées en création d'entreprise	Nb	305	0	0,00%	6 233	8 000	78%
79. Dotation de Kit de démarrage aux jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs bénéficiaires du kit	Nb	990	111	11,21%	6 792	ND	
80. Appui – conseil -accompagnement des jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	1 068	133	12,45%	6 755	7 500	90%
81. Appui – conseil -accompagnement des Groupements de jeunes néo-entrepreneurs	Groupements de jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	19	3	15,79%	454	500	91%
COMPOSANTE 3 : FINANCE RURALE					49,60%			94%
VOLET- A : Faciliter l'accès aux services financiers					88,31%			102%
87. Développement et lancement de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER vulnérables	Nouveaux produits financiers développés	Nombre	2		0,00%	2	2	100%
88. Ajustement des conditions d'adhésion et d'accès au crédit des MER	Procédures opérationnelles révisés	Nombre				2	3	67%
89. Elaboration des fiches techniques simples de la FIR, de la FPR, et du FAE	Fiches techniques	Nombre	100	0	0,00%	203	ND	
90. Formation des techniciens des IMF partenaires	Session de Formation - Consultance	Nombre	9	8	88,89%	35	43	81%
91. Formation des Conseillers d'entreprises, Encadreur et Cadres EPR	Session de Formation - Consultance	Nombre	4	18	450,00%	69	43	160%
92. Elaboration des fiches simples des conditions d'accès et des produits financiers s'adressant aux MER	Fiches	Nombre				4	4	100%
93. Opérationnalisation des GVEC	GVEC constitués	Nombre	112	23	20,54%	169	N/A	NA
94. Formation en éducation financière des MER membres GVEC	MER membres GVEC formées	Nombre	1 722	129	7,49%	2 047	N/A	NA
95. Information communication et mobilisation des MER	Séance de mobilisation – Consultance	Nombre	41	21	51,22%	298	N/A	NA
VOLET-B : Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER					50,34%			86%
94. Octroi de la FIR	Montant du fonds FIR décaissé	Ariary				1 182 224 400	1 312 546 200	90%
95. Octroi des subventions FIR	Dossiers de Crédits MLT remboursés intégralement sans incidents de remboursement	Nombre				-	ND	NA
96. Octroi du FAE	Montant du FAE décaissé	Ariary	45 000 000	45 306 000	100,68%	81 864 900	184 573 200	44%
97. Information communication et mobilisation des MER sur le FAE	Séances de communication – mobilisation réalisées	Nombre	23	0	0,00%	362	292	124%
VOLET- C : Outils de gestion du risque								
98. Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais d'inscription des crédits octroyés au bénéfice de la FPR	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Ariary	ND	0		5	ND	NA
99. Versement régulier des cotisations FPR par les IMF partenaires	Montant des cotisations versées	Ariary	ND	0		0	ND	NA
100. Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais de transmission des requêtes	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre	ND	0		5	ND	NA
101. Indemnisation des IMF pour les impayés plus de 90 jours	Montant indemnisation décaissé	Ariary	ND	0		0	ND	NA
VOLET- D : Assistance technique					10,17%			
102. Gestion et suivi des activités de la composante par le Programme PAFIM	Rapport d'activités	Nombre	1	0	0,00%	17	ND	NA
103. Réalisation d'études spécifiques	Etudes spécifiques réalisées	Nombre	3	0	0,00%	7	ND	NA
104. Visite échanges	Visite échange réalisée	Nombre	14	0	0,00%	10	ND	NA
105. Réalisation de missions de suivi et/ou d'appui	Missions de suivi et/ou d'appui réalisées	Nombre	38	16	42,11%	122	ND	NA
106. Réunions de travail et de suivi périodiques des IF/GUMS, IMF, EPR,	Réunions de travail réalisées	Nombre	103	9	8,74%	863	ND	NA

EPN et des partenaires techniques et financiers								
COMPOSANTE 4: Infrastructures de marché et investissements structurants					8,89%			65%
SOUS-COMPOSANTE 4.2: Investissements collectifs de soutien aux filières					8,89%			65%
VOLET: Investissements collectifs de soutien aux filières					8,89%			65%
116. Réalisation des Etudes de faisabilité technico-économique, contrôles et surveillance	APD Kit panneaux solaires finalisés	Nombre				31	190	16%
	APD Pavillons d'exposition points de vente finalisés	Nombre	7	0	0,00%	63	89	70%
	APD Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement finalisés	Nombre	6	1	16,67%	37	47	80%
	APD Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements finalisés	Nombre				24	28	86%
117. Réalisation des travaux de construction et de réhabilitation	Kit panneaux solaires réceptionné	Nombre				37	190	19%
	Pavillons d'exposition points de vente réceptionnés	Nombre	9	1	11,11%	61,5	89	69%
	Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement réceptionné	Nombre	9	0,7	7,78%	40	47	86%
	Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements réceptionnés	Nombre		1		26,61	28	95%
COMPOSANTE 5 : SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION					29,82%			91%
SOUS COMPOSANTE 5.1: PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION					32,72%			92%
VOLET- B : Suivi et Evaluation					32,72%			92%
Révision Dispositif SE					0,00%			
126. Révision du Cadre Logique (CL)	Cadre Logique révisé	nb				1	1	100%
127. Elaboration du Plan de SE	Plan SE finalisé	nb	1	0	0,00%	1	1	100%
128. Adaptation des outils SE	Outils SE finalisé	nb	1	0	0,00%	1	1	100%
Etude et contrat					26,04%			
129. Enquête baseline/à mi-parcours/Finale	Enquête réalisée	nb	1	0,5	50,00%	4,8	6	80%
130. Enquête AMED	Enquête AMED réalisé	nb				8	ND	NA
131. Enquête adoption (Formation, innovation technologique)	Enquête adoption réalisée	nb	13	0	0,00%	40	60	67%
132. Enquête revenu	Enquête revenu réalisée	nb	8	0,5	6,25%	9,5	ND	NA
133. Evaluation participative avec les bénéficiaires	Evaluation participative réalisée	nb	53	0	0,00%	96	ND	NA
134. Ateliers de préparation du PTBA	Ateliers tenus	nb	22	0	0,00%	132	150	88%
135. Audit des comptes	Audit réalisé	nb	1	1	100,00%	10	13	77%
Formation					88,19%			
136. Formation du personnel du Programme	SE	nb	2	1	50,00%	76	ND	NA
	GENRE	nb	1	1	100,00%	24	ND	NA
	AUTRES FORMATIONS	nb	5	13	260,00%	275	ND	NA
	ATELIER FIDA	nb	1	0	0,00%	2	ND	NA
137. Réalisation des réunions de coordination	réunion de coordination réalisée	nb	42	13	30,95%	248	200	124%
Assistance technique					16,67%			
138. Appui Méthodologique	Nombre d'appui méthodologique	nb	3	1	33,33%	45	ND	NA
138'. Accompagnement et appui technique divers	Nombre d'appui et accompagnement	nb	4		0,00%	0	ND	NA
SOUS COMPOSANTE 5.2: CAPITALISATION DES SAVOIRS ET COMMUNICATION					26,91%			90%
VOLET-A : Campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournis par le Programme					41,08%			111%
145. Réalisation campagne de mobilisation	Campagne de mobilisation réalisée	nb	39	18	46,15%	208	ND	NA
146. Réalisation campagne de promotion de la culture entrepreneuriale	Campagne de promotion de culture entrepreneuriale réalisée	nb	25	9	36,00%	100	90	111%
VOLET-B : Identification et renforcement des capacités des prestataires de communication					15,00%			88%
147. Renforcement de capacités des partenaires en communication	Partenaires renforcés	nb	10	3	30,00%	95	108	88%
	Personnels des partenaires formés	nb	6	0	0,00%	136	ND	NA
VOLET-C : Mise en place et renforcement des centres d'information régionaux et de points d'information par district					66,67%			113%
148. Mise en place des centres d'information régionaux - CIPE	Nouveau CIPE régionaux ouverts	nb		0		12	15	80%

	CIPE régionaux renforcés - appuyés	nb	3	2	66,67%	22	15	147%
VOLET-D : Promotion d'outils et moyens de communication en milieu rural (radio locale, TV)					2,09%			82%
149. Elaboration Plan de communication	Plan de communication national/régional élaboré	nb	1	0	0,00%	8,7	10	87%
	Production Documentaire réalisée	nb	26	0,6	2,31%	122,6	120	102%
150. Développement d'outils et moyens de communication en milieu rural	Production d'enregistrement radio réalisée	nb	348	21	6,03%	160	ND	NA
	Nombre de parution MIOITRA	nb	3	0	0,00%	31	56	55%
VOLET-E : Capitalisation des expériences du projet et des « success stories »					9,71%			57%
	Success stories des MER capitalisés	nb	34	7	20,59%	206	360	57%
151. Capitalisation des expériences du Programme	Success stories du Programme capitalisés	nb	10	2	20,00%	76	ND	NA
	Etudes de cas réalisés	nb	10	0	0,00%	75	ND	NA
152. Promotion des résultats et expériences	Nbre d'actions de promotion des résultats et expériences tenues	nb	14	1	7,14%	45	ND	NA
153. Mise à jour du site web	Site web reloué	nb	1	0	0,00%	2	ND	NA
	Nbre de mise à jour du site web	nb	19	2	10,53%	228	ND	NA
				CONSO	27,06%			99,63%

Appendice 3: Respect des dispositions de l'exercice de l'accord de financement

Etat d'avancement au 31 Mars 2018

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement au 31/03/2018	Observations
Section 2.03 – amendée	L'emprunteur ouvre et tient, pour le financement du Programme, un Compte désigné en dollars des États-Unis d'Amérique auprès de la banque centrale de la République de Madagascar. Le compte désigné devra être garanti contre les compensations, saisies, blocages selon des termes et conditions acceptables pour le Fonds	Avant l'entrée en vigueur	Le Ministère des finances et du Budget a promulgué un décret en janvier 2016 qui instaure un système d'appel de fonds pour alimenter le compte spécial du Projet à partir du compte désigné logé à la Banque centrale. Les délais de traitement sont maintenant de 15 à 20 jours contre 176 jours pour le 6ème bimestre 2016 et 56 jours pour le 1er bimestre 2017.	Disposition non contraire à l'accord de financement, mais la mission de Juillet 2017 avait noté le risque que les appels de fonds pour deux mois de besoins de trésorerie après approbation des RFE affecte la fluidité des décaissements des projets. La mission a noté un bon déroulement des appels de fonds sur le 2ème semestre 2017.
Section 3.02 (b)	Le projet PTBA est soumis aux commentaires du CNP avant d'être approuvé par l'Agent principal du Projet. Il est ensuite transmis au Fonds, pour commentaire et approbation	30 jours au plus tard avant le commencement de l'année du Programme considéré	Le Comité National de Pilotage (CNP) a validé le PTBA 2018 le 11/12/2017 et la DNO au FIDA a été envoyée le 27/12/2017, pour approbation finale le 22/01/2018.	Conforme.
Section 3.03	Ouverture auprès d'un établissement acceptable par le Fonds d'un compte courant en Ariary pour y déposer les fonds de la contrepartie	Avant l'entrée en vigueur	Compte N° 15735460007 ouvert à la Banque BOA Madagascar le 24/04/08	Conforme
Section 3.04 (c)	L'Emprunteur effectue sur le Compte de programme un premier dépôt des fonds de contrepartie pour un montant de 25 000 USD, pour couvrir la première année de l'exécution du Programme, l'Emprunteur reconstitue d'avance annuellement le Compte de programme en y déposant les fonds de contrepartie tels qu'ils sont prévus dans le PTBA relatif à l'année du Programme considéré.	Avant l'entrée en vigueur	Premier dépôt de 25 000 USD en 25/04/ 2009.	Conforme
Section 3.06	Les marchés des biens, de travaux génie civil et de services doivent être passés conformément aux dispositions de l'annexe 4 de l'accord de prêt	Action continue	Les procédures suivies sont conformes aux dispositions de l'accord de prêt. Plan de passation des marchés 2009 validé.	Conforme

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement au 31/03/2018	Observations
Section 4.02	L'agent principal du programme soumet au Fonds des rapports d'activités sur l'exécution du Programme	Dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution du Programme de six mois.	Rapport semestriel soumis suivant la périodicité requise	Conforme
Section 4.03	L'agent principal du programme et le Fonds procèdent conjointement à un examen de l'exécution du Programme, examen à mi-parcours (EMP), et à des examens intermédiaires (EI).			RMP réalisée en 2011.
Section 5.01	L'Agence d'exécution prépare chaque année fiscale les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme.		Etats financiers 2017 envoyés au FIDA le 31/03/2018	Condition remplie
Section 5.02	L'Emprunteur présente une copie certifiée du rapport d'audit prévu à la Section 9.03 (Audit des comptes) des Conditions générales au Fonds		Rapport d'audit des comptes de l'exercice 2016 envoyés au FIDA le 26 juin 2017.	Condition remplie
Section 7.01 (b)	Le CIC et le CNP a été créé par Arrêté ministériel du MAEP.	Avant l'entrée en vigueur	CIC et CNP créés par arrêté le 24/04/08	Condition remplie
Section 7.01 (a)	Le Coordonnateur National et les cinq Coordonnateurs Régionaux du Programme ont été sélectionnés conformément aux dispositions du paragraphe 4, Section II de l'annexe 3	Avant l'entrée en vigueur		Condition remplie

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

Synthèse Logique d'intervention	Indicateurs clés de performance	Objectifs révisés TOP UP 2	Réalisations cumulées 2016	Réalisations 31 décembre 2017	Réalisations cumulées fin 31 décembre 2017	Réalisations 31 mars 2018	Réalisations cumulées fin mars 2018	%	Moyens de vérification	Hypothèses (H) /Risques ®
Objectif principal:										
L'augmentation des revenus des ménages est promue par la consolidation des MER/PER au niveau local et régional	▪ - Nombre de ménages ayant bénéficié des appuis du Programme	65 270	45 829	16 116	61 945	ND	61 945	95%	▪ - Enquête auprès des ménages ▪ - Rapport d'évaluation (projet/ COSOP)	- H. Stabilité politique
	▪ - Taux d'augmentation du revenu moyen des ménages ruraux	40%	RMP: 10 %	ND	RMP: 10 %	ND	NA	NA		
Objectifs spécifiques:										
1. -Les organisations professionnelles, corps de métiers et fédérations interprofessionnelles répondent aux besoins des MER	▪ - Nombre de MER/PER bénéficient directement des appuis des OP, CM et FI (données ventilées par sexe)	30 000	11 851	0	11 851	0	11 851	40%	▪ - Rapports d'activités annuels ▪ - Fiches d'évaluation des MER/PER	- Volonté des OP, CM et FI
	▪ - Taux de satisfaction des services rendus par OP/CM/FI	75%	84%	0%	84%	0%	84%	112%		
2. -Un cadre institutionnel et une stratégie des MER sont en place	▪ - Loi portant sur la politique nationale des MER/ER promulguée	1	0	0,5	0,5	0	0,5	50%	▪ - Texte de loi signé	- Volonté politique
3. La performance des clusters et filières au sein des pôles économiques régionaux est renforcée à travers l'amélioration de la compétitivité des MER/PER	▪ - Taux d'augmentation du chiffre d'affaires consolidé des MER/PER	50%	41%		41%	106%	74%	147%	▪ - Rapports d'activités annuels	-Les Filières/Clusters ciblées ont un potentiel de développement -La gestion des RN est améliorée
	▪ - Nombre de nouveaux emplois créés	60 000	54 300	1 697	55 997	17	56 014	93%		
	▪ - Nombre de MER en croissance devenues PER/PME	350	0	0	0	0	0	0%		
4. - Les MER/PER ont accès aux services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risque	▪ - % de MER/PER appuyées bénéficiant des services non financiers (données ventilées par sexe)	75%	61%	97,52%	93%	17,56%	55%	73%	▪ - Rapport d'évaluation de la performance des filières	- Volonté des IMF de promouvoir des produits à moyen et long terme permettant de financer l'entreprise
	▪ - % de MER/PER appuyées bénéficiant des services financiers (données ventilées par sexe)	50%	20%	2,48%	15%	82,44%	49%	97%		
5. - L'amélioration d'un environnement structurant favorise la modernisation des Filières/Clusters rurales	▪ - % de MER/PER appuyées ayant accès aux infrastructures de production (données ventilées par sexe)	25%	11%	ND	11%	ND	11%	46%	▪ - Rapport d'évaluation des MER	
	▪ - 90% de taux d'utilisation des infrastructures	90%	0%	61,90%	62%	ND	NA	NA		

Synthèse Logique d'intervention	Indicateurs clés de performance	Objectifs révisés TOP UP 2	Réalisations cumulées 2016	Réalisations 31 décembre 2017	Réalisations cumulées fin 31 décembre 2017	Réalisations 31 mars 2018	Réalisations cumulées fin mars 2018	%	Moyens de vérification	Hypothèses (H) /Risques ®
Produits 1 - Identification et mobilisation des MER/PER et structuration des interprofessions										
1.1. Les couples OP/OM existants et nouvellement créés sont promus	▪ - Nombre couples OP/OM opérationnels	280	158	113	271	25	296	106%	▪ - Rapport d'activité des AC	-l'envergure et la stabilité des marchés - fidélité mutuelle des OP/OM
	▪ - Nombre de MER intégrant le couple OP/OM	30 000	8 545	15 895	24 440	1 640	26 080	87%		
	▪ - Valeur annuelle des produits commercialisés	ND	3 296 212 960	14 721 389 515	18 017 602 475	221 959 224	18 239 561 699	NA		
	▪ - Valeur en USD de la contribution du secteur privé (OM) de taille plus grande aux investissements	2 500 000	75 158	5 401 108	5 476 266	120,97	5 476 387	219%		
1.2. Les GUMS sont fonctionnels	▪ - Nombre de MER bénéficiant de services d'appui	61 000	42 831	15 062	57 893	ND	57 893	95%	▪ - Rapport d'activité des GUMS/BDMER ▪ - Rapport d'évaluation participative	-Autonomie financière des GUMS
	▪ - Taux de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des services des GUMS	75%	78%	90,43%	84%	0,00%	84%	112%		
1.3. MER jouissent des appuis et soutiens des CCI via les AC	▪ - Nombre de MER bénéficiaires de services commerciaux	30 000	8 545	13 384	21 929	323	22 252	74%	▪ - Rapport d'activité des AC ▪ - Rapport CCI	- Prise en compte des MER par les CCI
	▪ - SIM (BAZAR-MADA) fonctionnel dans les zones d'extensions	ND	0	1	1	0	1	NA		
1.4. AGB/OP/Cluster appuyés/ sont appuyés/ conseillé accompagnés et sont opérationnels	▪ - Nombre de AGB/OP/Cluster rendant des services à leurs membres (indicateur COSOP)	800	446	169	615	0	615	77%	▪ - Rapport d'activité des PSE/GUMS	
1.5. Les PCAF créés et appuyés sont fonctionnels	▪ - Nombre de PCAF opérationnels	30	14	14	14	1	15	50%	▪ - Rapport d'activité PCAF	
	▪ - Nombre de stratégies de développement de filières mis en œuvre	10	0		0		0	0%		
1.6. Le cadre institutionnel est en vigueur et la politique nationale en matière d'appui aux MER/PER élaborée	▪ - Un projet de texte de loi élaboré	1	0	0,5	0	0,25	0	25%	▪ - Rapport d'activité	- Adoption et ratification des textes réglementaires
	▪ - CTOP national fonctionnel	ND	0		0	0,25	0,25	NA		
Produit 2 - Services d'appui aux microentreprises et formation professionnelle										
2.1. Les services offerts par les PSE agréés répondent aux besoins de développement des entreprises rurales et sont pérennisés	▪ - Taux moyen de satisfaction des MER, IF/GUMS par rapport aux prestations des PSE	75%	59%	87,98%	73%	84,34%	158%	210%	▪ - Rapport d'évaluation des PSE	
2.2. Le changement de comportement des MER bénéficiaires de SADE/BDS est effectif	▪ - Nombre de MER ayant adoptées les techniques recommandées	35 000	18 778	460	19 238	0	19 238	55%	▪ - Rapport d'enquête adoption	
	▪ - Taux d'adoption des formations en commercialisation et marketing	50%	57%	49,83%	53%	0,00%	53%	107%		
	▪ - Taux d'adoption des formations en gestion	50%	64%	60,43%	62%	0,00%	62%	124%		
	▪ - Taux d'adoption des formations en autres thèmes	50%	53%	55,80%	54%	0,00%	54%	109%		

Synthèse Logique d'intervention	Indicateurs clés de performance	Objectifs révisés TOP UP 2	Réalisations cumulées 2016	Réalisations 31 décembre 2017	Réalisations cumulées fin 31 décembre 2017	Réalisations 31 mars 2018	Réalisations cumulées fin mars 2018	%	Moyens de vérification	Hypothèses (H) /Risques ®
2.3. Les jeunes sont accompagnés en entrepreneuriat rural et dans leurs insertions professionnelles	▪ - Nbre de jeunes ruraux insérés/installés (données ventilées par sexe)	6 100	4 453	1 697	6 150	17	6 167	101%	▪ - Rapport d'activité des CIP	
Produit 3 - Finances rurales et gestion des risques										
3.1. Les besoins d'investissement des MER et les besoins en fonds de roulement des MER vulnérables sont soutenus par les IMF partenaires	▪ - Nombre de MER bénéficiaires de crédits	30 000	8 303	536	9 644	601	10 245	34%	▪ - Rapport d'activité des IMF/ BDMER	-Engagement ferme des IMF à faciliter l'accès des MER aux services financiers
	▪ - Montant en million USD des crédits alloués aux MER (CT et MLT)	6	3,4	0,104	3,54	0,0630	3,60	60%		
3.2. Les différentes facilités sont opérationnelles	▪ - Facilité d'investissement rural (FIR) est opérationnel	1	1	0	1	1	2	200%	▪ - Rapport PAFIM/CI	- Efficience du PAFIM dans son intervention
	▪ - Fonds d'Appui à l'Entrepreneuriat (FAE) est opérationnel	1	1	0	1	1	2	200%		
	▪ - Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) est opérationnel	1	1	0	1	1	2	200%		
Produit 4 - Infrastructures de marché et investissements structurants										
4.1. Les investissements collectifs de soutien aux filières et aux petits métiers sont en place et fonctionnels	▪ - Nombre d'infrastructures de soutiens à la production aménagées et/ou remises en état	210	146	7	153	2	155	74%	▪ - Rapport de suivi des activités de la composante Infrastructure	-Effectivité des apports des bénéficiaires et du secteur privé
	- % d'infrastructures construites/réhabilitées résilientes au changement climatique	80%	0%	0%	0	0%	0	0%		
	▪ - Volume annuel des produits transformés et traités	ND	ND	ND	0	0	0	NA		

Appendice 4: Technical Background Analysis

Extrait de l'Aide-mémoire de la mission de la mission signé le 03 mai 2018

A- Produits et effets

Composantes 1 et 2: Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions (C1) et Services d'Appui aux microentreprises et formation professionnelle (C2)

Les réalisations cumulées de la première composante au 31 mars 2018 sont estimées à 156% en termes physiques et 74% en décaissements cumulés. Elles ont été pour 2017 de 100,4% et 110% respectivement et pour 2018 se situent actuellement à 35,6% et 15% de décaissements sur les prévisions du PTBA. Pour la composante 2, les réalisations cumulées au 31 mars 2018 sont estimées à 92% en termes physiques et 38% en décaissements cumulés. Elles ont été pour 2017 de 96,6% et 92% respectivement et pour 2018 se situent actuellement à 8% et 10% de décaissements sur les prévisions du PTBA. Ces taux traduisent avant tout les grands volume et nombre et la diversité des appuis apportés au cours de la période sous revue par le Programme à ses cibles principales (MER, couples OP/OM, jeunes). Cette capacité de réalisations et d'impacts de PROSPERER s'est construite progressivement au cours des années et constitue, en soi, un acquis déterminant.

Le programme intervient sur près de 30 **chaines de valeur choisies** de façon adéquate pour leur potentiel à créer une part et/ou des quantités de valeur ajoutée importantes revenant aux groupes cibles du programme (ananas, baie rose, bambou, niébé, cire d'abeilles, citron, fruit de la passion, girofle, haricots secs et vert et semence, huiles essentielles, légumes, litchi, maïs, mangue, produits de la pêche et pisciculture, physalis, vanille, valorisation de fibres végétales). En 2017, 13 **études d'opportunités de marchés** ont été réalisées, soit 37 depuis la mise en place du FA 2 et 8 sont en cours ou ont été achevées au premier trimestre 2018. En même temps 21 nouveaux **couplages OP/OM** ont vu le jour qui s'ajoutent aux 271 noués antérieurement.

Des **Guichets Uniques Multi-Services (GUMS)** de nouvelle génération ont été mis en place au nombre de 20 en 2017 et de 5 en 2018. 38 **Centres de Démonstration des Technologies (CDDT)** ont été créés en 2017 et 13 au cours du premier trimestre 2018 portant principalement sur la filière bambou (5 Champs Ecole Paysans (CEP), 5 Sites de démonstration et de multiplication de variétés importées dans le cadre du partenariat avec l'INBAR⁵ mais aussi la démonstration d'équipement adaptés aux MER pour le décorticage du maïs ou l'artisanat (3).

Un montant de 192 087 USD a été octroyé en 2017 au titre du **Fonds de Financement à Coûts Partagés (FFCP)** (14 119 au 31 mars 2018). En 2017, 13 nouveaux «clusters» de MER ont été créés, 14 «clusters» existants renforcés et 295 OP ont bénéficié d'appuis (37 au premier trimestre 2018). En 2017, 53 **prestataires de services aux MER** ont reçu une formation dont 15 en technique et qualité et 48 en ingénierie de la formation. Le nombre de **MER ayant bénéficié de formations** pour la mise au point de Plans d'Affaires a été de 745 en 2017 et 260 depuis le début 2018. Les **conseillers d'entreprises** sont intervenus auprès de 3 833 MER en 2017 et 1011 en 2018. Les **formations en technique et qualité** ont touché 6 772 MER en 2017 et 1 381 en 2018. Les **formations en gestion** ont touché 1 767 MER en 2017 et 20 en 2018, celles en **marketing** 1 370 MER en 2017 et d'autres formations sur des thèmes divers 1 543 MER en 2017 et 72 en 2018. En 2017 8 MER ont été accompagnées pour mener un **processus de certification** et 4 sur des aspects d'**emballage**. 1 025 MER ont participé à 61 **voyages d'échange ou d'étude** en 2017 (3 pour 45 MER en 2018). En 2017 280 MER ont participé à des foires nationales et 156 à des foires **internationales**. En 2017, 341 **jeunes** ont été certifiés à la suite d'une formation professionnelle (31 en 2018) et 877 ont complété un cycle d'apprentissage (10 en 2018).

⁵ Réseau International de Promotions du Bambou et du Rotin

Composantes 3: Finance rurale et gestion des risques

Les réalisations de la composante Finance rurale et gestion des risques sont estimées pour 2017 à 56,2% pour les réalisations physiques et 53% pour les décaissements (22,1% et 52% respectivement pour 2018). Sous cette composante, PROSPERER vise à terme 20 000 MER bénéficiaires de crédit productif pour un montant de 6 millions d'USD, dans le cadre d'une relation d'affaires pérenne avec les institutions de microfinance (IMF). Au 31 décembre 2017, après 10 années d'exécution et à 3 ans de son achèvement, le programme a atteint 41,7% des bénéficiaires de crédit prévus, et a réalisé 58,4% du montant de prêts attendu. A la même date, le taux de décaissement cumulé sur la composante 3 s'établit à 62,1%.

La mission juge cette performance modérément satisfaisante au vu du défi que représente encore l'accès aux services financiers pour les MER dont le nombre, sans cesse croissant, se chiffre déjà à plus de 71 000 à l'échelle des 9 régions d'intervention. Dans le contexte actuel où le programme est appelé à consolider ses acquis et à mettre en œuvre une stratégie de sortie garantissant la durabilité des acquis, l'état des indicateurs de la composante 3 révèle l'ampleur des efforts qui restent à accomplir en particulier pour assurer et pérenniser la bancarisation des MER. Le PTBA 2017 de la composante a été exécuté à hauteur de 56,2% du point de vue des réalisations physiques et à 52,8% au titre des réalisations financières. Quant au PTBA 2018, ces indicateurs sont respectivement de 22,1% et de 52,1% à la date du 31 mars 2018.

Afin d'accélérer la mise en œuvre de la composante et en améliorer la performance, une évaluation des mécanismes financiers a été conduite en 2017 et un document de travail (DT) assorti d'un cadre logique et d'un budget a été préparé. La stratégie proposée dans le DT répond à la nécessité d'assurer la cohérence de la composante 3 avec l'ensemble du projet, et d'articuler les instruments financiers avec la stratégie de promotion des OP-OM, des clusters et des MER. Au sujet du cadre logique, la mission tient à souligner que les indicateurs qui mesurent les résultats du programme sont ceux du DCP et recommande à l'EPN de concentrer les efforts sur les résultats attendus.

Concernant la période sous revue, la mission note que les recommandations formulées à l'issue de la supervision de juillet 2017 ont été satisfaites. L'une de ces recommandations requiert un suivi particulier de l'EPN. Il s'agit de celle relative à la mobilisation des instruments financiers basés sur la demande des couples OP-OM.

Composante 4: Infrastructures de marché et investissements structurants.

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

Les réalisations cumulées de la composante au 31 mars 2018 sont estimées à 65% en termes physiques et 73% en décaissements cumulés. Elles ont été estimées pour 2017 de 36,3% et 51% respectivement (9% et 1% pour 2018). Le PTBA 2018 est axé sur l'opérationnalisation des 67 infrastructures existantes non fonctionnelles (dont 33 points de vente et 16 ateliers de transformation) et la mise en place de 18 nouvelles infrastructures de soutien aux filières. La qualité des ouvrages réalisés est en général satisfaisante. Les cinq recommandations de la mission de supervision du mois de juillet 2017 sont réalisées ou en cours de réalisation.

Le constat de la mission de supervision de juillet 2017 demeure d'actualité par rapport à la faible opérationnalité (41%) des infrastructures notamment des investissements collectifs de soutien aux filières. Suite à une évaluation interne rapide, réalisée en avril 2018 (suivant la même méthodologie d'évaluation au cours la mission de supervision de juillet 2017), sur 145 investissements collectifs de soutien aux filières mis en place, 41% sont opérationnels, 34% moyennement opérationnels, et 25% non opérationnels. Toutefois, la situation des pavillons de vente et des ateliers de formation reste préoccupante alors qu'elles représentent 64% des infrastructures. Environ, 39% des pavillons de

vente sont opérationnels contre 33% des ateliers de transformation. Par ailleurs, bien que 93% des infrastructures disposent de comités de gestion, 12% seulement sont fonctionnels et 31% moyennement fonctionnels.

Composante 5: Suivi-évaluation, capitalisation et communication

Les réalisations cumulées de la composante 5 au 31 mars 2018 sont estimées à 91% en termes physiques et 101% en décaissements. Elles ont été pour 2017 de 75% et 72% respectivement (30% et 12% pour 2018). La sous-composante «capitalisation des savoirs et communication» prévoit: (i) le renforcement de capacités de l'équipe du programme; (ii) les campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournies par le programme; (iii) le renforcement des capacités des prestataires de communications; (iv) la promotion d'outils de moyens de communication en milieu rural; (v) la capitalisation des expériences et des «success-stories».

Les réalisations de la composante ont été pour 2017 de 74,98% en termes physiques et 79,58% en termes financiers et pour 2018 respectivement de 27,30% et de 22,56% par rapport aux prévisions du PTBA 2018. D'une manière générale, les 5 recommandations de la dernière mission de supervision 2017 restent en cours de réalisation avec des niveaux d'avancement hétérogènes d'une région à l'autre.

En 2017, 8 études de cas (sur 12 prévues) ont été réalisées par des stagiaires (GVEC, impact des formations sur les MER, impact du couplage OP/OM, étude et «mapping» de filière, comptes d'exploitation types ainsi que des «success stories» portant sur 32 MER. Au 31 mars 2018, environ un quart des «success stories» prévues pour l'année ont été réalisées et diffusées à travers le bulletin bimensuel MIOITRA produit par le Programme et destiné aux bénéficiaires et partenaires, et les émissions de radio FANOITRA (nom malgache du PROSPERER) produites et diffusées par les 30 stations régionales de radios partenaires du Programme, la revue MAHOMBY créée en 2017 par le MPPE.

B- État d'avancement de l'exécution du programme

Composantes 1 et 2: Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions (C1) et Services d'Appui aux microentreprises et formation professionnelle (C2)

Globalement, l'état d'avancement est satisfaisant sur l'ensemble des volets des deux composantes. Les constats et recommandations de la mission portent essentiellement sur le perfectionnement de stratégies, méthodes, et outils d'intervention visant à permettre une meilleure pérennisation des acquis.

Le concept de **couple OP/OM (Organisation de Producteurs/Opérateur de Marché)** adopté dans le cadre du PROSPERER est pertinent et efficient. Il aurait sans doute été mieux traduit par une dénomination citant chacun des trois partenaires clé du type MER/OP/OM. Au-delà de leur grande diversité de taille, de dynamique et d'organisation, les couples OP/OM visités lors de la mission semblent tous, même lorsqu'ils sont récents (maïs, black-eye, etc.) offrir des perspectives de pérennisation. Leur impact positif en termes économiques est perçu tant par l'OM que par les MER. Le premier impact cité la plupart du temps est celui de la sécurisation des approvisionnements (quantité et surtout qualité) pour les OM et des débouchés pour les producteurs.

Certains couplages surtout dans l'artisanat permettent de créer une importante valeur ajoutée redistribuée aux groupes cibles du Programme (probablement de l'ordre de 80% de la valeur du produit fini dans le cas d'un couple OP/OM de tissage de raphia). L'impact en termes d'accroissement de revenus, de sécurité alimentaire, de nutrition, etc. est alors évident. D'autres couples opèrent dans des marges plus serrées notamment pour ce qui concerne les grains secs (maïs, niébé).

Les impacts des interventions du PROSPERER sont surtout évidents en termes de capacité des MER à répondre aux demandes des OM en particulier en ce qui concerne le respect des itinéraires

techniques ou des processus, des normes de qualité et des calendriers de livraison. L'impact a été, par contre, beaucoup moins visible au niveau des OP. Aucune information n'existe actuellement au sein du programme pour estimer le degré de «maturité» des couples OM/OP appuyés. **La mission recommande qu'en 2018, une typologie de cette «maturité» des couples soit dégagée sur la base de l'analyse de ceux appuyés actuellement. Les stades pourraient être du type «accrochage initial ou ponctuel», «a un potentiel de pérennisation», «pérennisation engagée», «pérennisation consolidée». Un dispositif simple permettant de suivre la progression de chaque couple serait ainsi rendu possible.**

Les **Plans de Mise à Niveau (PMN)** que la mission a pu consulter portent en fait sur une seule campagne et ne mentionnent pas d'actions en faveur de la structuration et de la consolidation des OP (qui sont il est vrai des actions qui demanderaient une perspective et donc un plan à moyen terme). Ils visent essentiellement la mise à niveau des MER. Il en ressort très souvent que des fonctions qui devraient être assumées par des OP (conseils techniques, contrôle de qualité, gestion des flux physiques, organisation de la collecte, achats d'intrants, etc.) sont assurées par des agents d'appui extérieurs mandatés et payés par PROSPERER. Cela est tout à fait admissible et efficace dans la phase initiale « d'arrimage » entre les MER et un OM même si dès ce stade devrait être initié un processus de création d'OP, ce qui n'est pas le cas.

Même pour les couples qui ont reconduit leur partenariat et envisagent de le pérenniser, PROSPERER ne dispose pas aujourd'hui d'approches et d'outils adaptés pour appuyer leur consolidation sur plusieurs années (horizon de trois ans par exemple). Certaines EPR ont cependant introduit des conventions sur plusieurs années qui constituent un pas dans ce sens mais ne mettent semble-t-il pas l'accent sur les OP. **La mission recommande de doter chaque «couple» MER/OP/OM (et même chaque «binôme» MER/OP) d'un PMN pluri annuel (3 ans révisable et révisé annuellement). Ces PMN analyseraient les forces et faibles de chacun des trois acteurs (MER/OP/OM) mais aussi celles de chacune de leurs relations. Les mesures d'appui ou de renforcement devraient porter sur chaque acteur mais aussi sur chaque relation.**

Un effort particulier devant être fait pour «rattraper» le retard en matière d'OP (renforcement de l'acteur OP mais aussi de ses différentes relations avec les MER et avec le ou les OM). Les PMN actuels ne sont pas réellement dotés d'une annexe budgétaire transparente pour l'ensemble des acteurs partenaires même si un chiffrage des appuis du programme et de certaines contributions est ensuite réalisé pour les besoins internes de PROSPERER. Il est nécessaire que tous les éléments chiffrables des PMN soient effectivement chiffrés et que cette information soit partagée et transparente pour toutes les parties prenantes.

Les PMN actuels sont basés sur une analyse des tâches respectives des MER et des OM ce qui est une bonne méthode. Elle devrait être reprise, mais en séparant de façon claire les fonctions dévolues à chacune des MER individuellement de celles dévolues aux OP. Cela permettrait d'identifier les compétences à acquérir par ces OP et de définir la progression à mettre en place et à appuyer. Chaque couple est un cas spécifique, mais parmi les compétences essentielles à acquérir par des OP on peut citer : fichier «membres», statut juridique, organes fonctionnels, comptabilité simplifiée recettes/dépenses, traçabilité et gestion des flux physiques, contrôle interne des process et des itinéraires techniques, conseil technico économique à la base, maîtrise d'ouvrage, etc. De tels instruments seraient également très utiles aux GUMS pour adapter leurs offres de services aux demandes solvables des «couples» MER/OP/OM. Des mécanismes liant l'accès à certains appuis du programme à l'acquisition préalable de compétences nécessaires pour les valoriser pleinement pourraient également être envisagés. Par exemple que l'OP du couple maîtrise le suivi des flux physiques et la comptabilité de base avant de pouvoir bénéficier d'un magasin de stockage. Pour certains couples OP/OM, une OP unique pourra assurer l'interface entre l'OM et les MER.

Dans certains couples OP/MO on voit déjà apparaître des schémas où des OP «de base» se regroupent au sein d'une OP «faitière» qui seule interagit directement avec l'OM. Il sera nécessaire de bien identifier la répartition des tâches entre ces deux niveaux d'OP mais aussi le degré de formalisme et le statut juridique le plus adapté à chaque niveau (par exemple associations

locales participant à une coopérative). Les OP «de base» n'auront pas forcément vocation à se doter d'une comptabilité «d'entreprise», par contre, elles seront sans doute les plus adaptées pour faire du suivi conseil technique de proximité (au travers de MER «pilotes», CDDT, etc.).

La majorité des **Plateformes de Concertation et d'Appui aux Filières (PCAF)** créées à l'initiative de PROSPERER, restent peu fonctionnelles et appropriées par le secteur privé y compris les OM et OP partenaires du programme. Par contre, la PCAF Baie Rose de la région de Bongolava joue un rôle majeur dans la gouvernance de cette filière au niveau régional et ses membres ont adopté le principe d'un mécanisme de « contribution volontaire obligatoire ⁶ » qui devrait la doter de ressources propres. La PCAF niébé de la région de Boeny a joué un rôle important à l'origine des textes interdisant l'exportation de grains secs «tout venant» et introduisant l'obligation d'un classement de ces exportations en catégories bien définies. **Pour estimer le degré de fonctionnalité des PCAF et adapter les appuis du Programme, la mission recommande de développer une typologie simple des PCAF.**

L'EPN prévoit, en 2019, d'animer une réflexion sur la stratégie et la relance de ces plateformes. Le PTBA 2019 pourrait déjà prévoir des ressources pour permettre à chaque PCAF de traiter chaque semestre un thème porteur susceptible de mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs de la filière (par exemple question des résidus de pesticides sur le black-eye, définition ou mise à jour des normes de qualité, fiscalité spécifique, etc.).

Une réflexion est en cours à l'échelle nationale, avec l'appui de la CLUSA (Ligue des Coopératives des Etats-Unis d'Amérique) pour actualiser la **stratégie et les cadres juridiques, réglementaires et fiscaux concernant les coopératives** à Madagascar. Le Programme participe au groupe de réflexion. **Des formes de contribution active de PROSPERER à cette démarche pourraient être envisagées.**

Des conventions de partenariat ont été signées entre PROSPERER et 15 **Guichets Uniques Multi-Services (GUMS)**, dont 10 en fin 2017 et 5 en 2018 (et devraient l'être dans les semaines qui viennent avec les 5 GUMS restant). PROSPERER appuie actuellement chaque GUMS à se doter d'un «Plan d'Affaires» sur cinq ans. Les conventions prévoient également des formations et des dotations en équipement. Initialement PROSPERER sera le «client principal» de chaque GUMS. Progressivement les GUMS devront élargir leur clientèle (MER individuelles, OP, OM, Projets/organismes publics).

Pour faciliter cette transition, et promouvoir des relations durables (y compris financièrement) entre les «couples» OP/OM et les GUMS, **la mission recommande que, chaque fois que cela sera possible, les appuis accordés aux couples OP/OM dans le cadre des PMN et qui seront exécutés par les GUMS fassent non pas l'objet d'une commande de PROSPERER aux GUMS mais d'une commande de l'OP ou de l'OM et même d'un contrat entre le «Couple» OP/OM (ou selon les cas seulement l'OP ou l'OM) et le GUMS.** Ce transfert progressif de la maîtrise d'ouvrage poussera en particulier les OP à s'affirmer et à gagner de l'autonomie et de l'expérience. Il s'agit cependant d'un chantier assez complexe pour lequel le Programme devra réaliser des expériences et développer des approches et outils, y compris pour que les GUMS puissent former les «couples» ou les OP à assumer et à maîtriser progressivement cette fonction. Il serait souhaitable que ce transfert soit total en 2021 au moins pour les couples pérennes. Jusqu'à son achèvement, PROSPERER va solliciter les GUMS de façon importante pour intervenir sur la création, le renforcement et la professionnalisation des OP. **Le programme AROPA a, dans ce domaine, acquis une expérience et créé des méthodes et outils qui devraient être mis à disposition des GUMS.**

Les dossiers des appuis accordés au titre du **Fonds de Financement à Coûts partagés (FFCP)** sont gérés au niveau des EPR. L'information sur les objets des financements, les montants, etc. ne remonte pas au niveau de l'EPN. Des pratiques, approches et interprétation du Manuel d'Opération hétérogènes existent d'une région à l'autre. Certains achats restent encore exécutés par les EPR et

⁶ Terme consacré pour désigner des contributions volontaires (non fiscales) que tous les membres d'une branche, d'une filière ou d'une organisation professionnelle se sont engagés à acquitter

non par les bénéficiaires. Surtout, il existe des cas où les fonds FFCP sont utilisés pour financer des intrants agricoles. Dès sa prise de fonctions en novembre 2017, le Spécialiste en Services d'Appui aux Entreprises au sein de l'EPN a entrepris de faire le bilan analytique sur les financements octroyés et entamé un travail méthodologique sur le FFCP dans son ensemble. Une première rencontre a été réalisée du 24 au 26 janvier 2018 et un bilan région par région est prévu au cours du second trimestre 2018. Les informations détaillées sur chaque financement FFCP devraient devenir disponibles au travers des bases de données en cours d'élaboration (voir ci-dessous S&E).

La mission recommande que ce processus soit mené à terme rapidement. Un document de bilan analytique des financements déjà octroyés devra être réalisé et partagé avant la fin 2018. Aucune réalisation d'achats ne devra plus être effectuée par les équipes du programme. Dans la mesure du possible les fonds devront transiter par un compte ouvert au nom du bénéficiaire (ou de son OP) au sein d'une IMF. A défaut, la modalité de transfert des fonds FFCP vers le fournisseur sur la base d'un reçu émis par celui-ci attestant du dépôt par le bénéficiaire de sa contribution pourra continuer à être utilisée.

La règle d'inéligibilité des intrants et/ou matières premières devra être rigoureusement respectée. Une exception pourrait être admise lorsque ces intrants constituent une mesure ponctuelle nécessaire, utilisée une fois et une seule, pour faciliter l'amarrage initial entre MER/OP/OM et doter l'OP d'un capital de départ. La demande devrait être présentée par l'OP qui devrait récupérer en fin de campagne le montant des appuis FFCP qu'elle aurait redistribué à ses membres. Il est rappelé que les animaux reproducteurs et les vaches laitières sont considérés comme des investissements, mais que ceux destinés à l'embouche sont des « stocks » et donc assimilés à des intrants ou des matières premières.

Actuellement, le **réseau DAC/CAPAG** créé avec l'appui du Programme intervient essentiellement dans le cadre des appuis de PROSPERER aux MER et aux couples OP/OM cibles. Les Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales d'Anosy et Androy ont entrepris d'étendre ce dispositif avec l'appui, respectivement du PNUD et de la GIZ. Le DAC et l'EPN ont amorcé une réflexion sur le bilan, depuis la création du dispositif en 2016, qui devrait déboucher sur l'amélioration des approches et des outils. Le DAC (FCCIM et CCIR) pourrait, outre les tâches de mise en relation et d'intermédiation entre OP/MER et OM, jouer également un rôle pour permettre à ces cibles du programme de plus s'ouvrir vers l'extérieur. Par exemple, le FFCP n'est pas le seul instrument de financement à coût partagé auquel les couples OP/OM, les OP, les OM ont accès. Certains OM rencontrés lors de la mission combinent déjà les appuis du PROSPERER avec des appuis obtenus auprès d'autres projets.

La mission recommande que, conjointement, les Chambres de Commerce (y compris la Fédération) (donc équipe DAC à la FCCIM et agents commerciaux des CCIR) et les équipes nationales et régionales, recensent les différents instruments **d'appui qui pourraient être utiles et accessibles aux bénéficiaires du Programme et que cette information soit tenue à jour et diffusée périodiquement (2 à 4 fois par an), par le réseau DAC, auprès des «couples» MER/OP/OM, des EPR et surtout des GUMS.** La priorité devrait porter sur les instruments d'appui existant aux échelles régionale et nationale, mais aussi sur certains existant à l'échelle internationale. La filière bambou est par exemple appuyée par un réseau international spécialisé. Certains fonds, bailleurs et organismes (GIZ par exemple) ont des guichets dédiés à faciliter l'établissement de partenariats, surtout dans les filières bio ou écoresponsables, entre les OP ou OM nationaux et des entreprises basées dans d'autres pays.

Le Programme a déjà entrepris une action « d'ouverture vers l'extérieur » du même type. La base de données des Prestataires de Services aux Entreprises (PSE) une fois mise à jour sera installée au niveau des CCIR et du DAC. La piste de confier au DAC une fonction de veille économique dans les filières d'intérêt des régions d'intervention est également explorée. En 2018, le dispositif d'information sur les prix et les marchés «bazar-mada» sera étendu à deux régions supplémentaires.

Le volet **Formation et insertion professionnelle des jeunes** a été transféré à FORMAPROD dans les régions où ce programme intervient ce qui est cohérent avec l'évolution de la stratégie de

PROSPERER et permet à FORMAPROD de développer des approches et méthodes utilisables par PROSPERER. Dans ces régions comme dans celles où le programme continuera à mettre en œuvre le volet, il est souhaitable qu'une partie des appuis soient orientés vers les « métiers d'avenir » induits par les filières d'intervention de PROSPERER. La stratégie doit dans certains cas anticiper l'émergence et le développement de la demande des OP, des MER ou des OM. Par exemple dans la région de Boeny la filière black-eye est importante, un prototype de décortiqueuse fabriqué à Antananarivo a été perfectionné dans le cadre d'un CDDT. Sachant que dans d'autres pays l'adoption de ce type de machine démarre rapidement, il n'est sans doute pas trop tôt pour: (i) s'assurer que les centres de formation professionnelle de la région sont actifs dans la fabrication et la réparation de ce type d'équipement; ou (ii) pour amener le CDDT à jouer un rôle de MER hôte de formation etc.

Composante 3: Finances rurales et gestion des risques

L'exercice 2017 a vu s'intensifier la promotion des **Groupements villageois d'entraide communautaire (GVEC)** comme alternative aux contraintes d'accès des MER aux IMF et aux services financiers promus par celles-ci. Le programme a créé 106 GVEC en 2017 et, avec le même élan en 2018, en a déjà promu 23 autres à la fin du premier trimestre, portant à 169 le nombre de GVEC existants à date. En 2017, ces groupements ont mobilisé une épargne de 103,4 millions d'Ariary et en ont octroyé 79,2 sous forme de petits prêts à caractère social essentiellement (en moyenne 98 430 Ariary par prêt) à environ à 805 membres.

Dans la même période et à titre de comparaison, les IMF partenaires ont déboursé un montant de crédit de 330,6 millions d'Ariary (quadruple de la moyenne des GVEC) au profit de 536 MER à un montant moyen de 616,776 Ariary (soit six fois la moyenne au sein des groupements). Tout en appréciant l'approche GVEC, la mission rappelle que la création et le développement de ces groupes ne constituent pas des indicateurs d'effets ni d'impacts pour PROSPERER. L'approche a pour finalité, non pas de suppléer les institutions financières ni d'en faire un instrument formel de financement de l'activité économique rurale, mais de promouvoir l'éducation financière et la bonne gouvernance au sein de ces groupes appelés à devenir des clients crédibles et solvables des institutions financières, grâce à la force de caution solidaire.

La mission recommande au programme de modérer le rythme et de limiter la création des GVEC et de se focaliser sur le renforcement du partenariat avec les IMF et la promotion des produits financiers déjà conçus et développés en réponse aux besoins des MER suivant la typologie adoptée par le programme. Implicitement, cette orientation invalide la participation de PROSPERER au projet-pilote de mise en relation des GVEC avec les institutions financières. La mission estime que les termes du partenariat avec les IMF et le processus méthodologique des GVEC permettent déjà de parvenir à cette relation. **Par conséquent, elle invite l'EPN à examiner avec UNCDF, maître d'œuvre du projet-pilote, la possibilité de porter l'objet et les termes de la collaboration sur l'analyse des options institutionnelles pour pérenniser les instruments financiers du Programme (FAE, FIR et FPR).**

Le **partenariat avec les institutions financières** demeure pour PROSPERER l'option de référence pour le financement durable des MER, des couples OP-OM et des PME promus. L'état actuel de ce partenariat révèle toutefois un déficit de capitalisation de l'expérience acquise en 10 ans d'activités. Ce déficit qui s'explique par le retrait ou le départ de 3 IMF (CECAM, TIAVO et OTIV Tana) sur 4 inscrites dans le fichier de partenariat initial et l'arrivée de 2 nouvelles institutions (VOLA MAHASOA et ACEP) après à la réinitialisation du fichier subséquente au processus de sélection conduit en 2017. Avec PAMF comme seule IMF "rescapée" du partenariat initial, la couverture de la zone d'intervention par les services financiers de proximité a chuté de 45 à 10% au niveau des communes.

En cette phase de consolidation des acquis, la mission déplore cette situation qui, non seulement affecte directement l'accessibilité physique aux services financiers, mais ramène PROSPERER à la case-départ après avoir investi plus de 430 000 d'USD dans la création et le renforcement de 51 points de services avec le IMF du partenariat initial. La mission se préoccupe du cas particulier de réseau CECAM qui a été le principal bénéficiaire du "fonds de densification" de PROSPERER lui

ayant permis de créer 30 points de services et ainsi de conforter son leadership territorial dans le secteur de la microfinance malgache.

Le réseau a également bénéficié d'un appui institutionnel important qui a contribué à sa professionnalisation sur les segments ruraux. Etant donné le risque d'inefficience associé à la rupture du partenariat et face à l'ampleur des investissements déjà réalisés, **la mission recommande à l'EPN et au Comité d'investissement, dans l'intérêt des groupes-cibles, d'envisager la reprise du partenariat avec CECAM en s'assurant toutefois que le réseau remplit les conditions énumérées dans les cahiers de charges des IMF partenaires.**

En lien avec la couverture géographique, le terrain a révélé un intérêt très marqué des IMF au développement et à la promotion des services financiers numériques (SFN) en partenariat avec les Opérateurs de téléphonie mobile (OTM). Le réseau PAMF a lancé son premier produit de prêt instantané, le CAD 4, destiné à une cible exerçant plutôt sur un segment d'activités économiques à cycles très courts (30 jours). **La mission conseille à l'EPN d'étudier avec les IMF partenaires la faisabilité de digitaliser leur portefeuille sur des produits spécifiques (y compris dans la gamme des produits existants) qui intéressent les MER et les couples OP-OM.**

La promotion de SFN permettra également au PROSPERER de combler beaucoup plus rapidement le gap de couverture géographique à travers des canaux de distribution mobiles permettant aux IMF d'étendre leurs réseaux au dernier kilomètre dans les communes d'intervention du projet. Le **Fonds d'appui institutionnel (FAI)** pourrait être mobilisé à cette fin. Depuis l'achèvement en 2015 du Programme d'appui à la finance inclusive à Madagascar (PAFIM), maître d'œuvre de la composante 3 de PROSPERER, les activités du partenariat avec les IMF ont stagné voire ralenti pendant environ deux années. Pour cette raison, les instruments financiers du Fonds d'incitation (Fonds d'investissement rural – FIR ; le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat – FAE ; et le Fonds de partage de risques – FPR) n'ont pas été mobilisés pendant la période sous revue.

La prévision de 139,7 millions d'Ariary (dont 133,7 millions pour le FIR et 6 millions pour le FAE) au titre de l'exercice 2017 n'a pu être décaissé. Cependant l'exercice 2017 a enregistré un encours de crédit de 330,5 millions d'Ariary octroyé à même leurs ressources par les IMF dans les régions d'Analamanga et d'Itasy. La signature fin mars 2018 des trois nouvelles conventions (PAMF, VOLA MAHASOA et ACEP) marque le début de la relance des activités de financement des MER avec les objectifs consolidés comme suit.

Indicateurs	2018	2019	2020	Total
Nbre de crédits	1 500	2 250	3 000	6 750
Montant (Ariary)	1 143 900 000	1 715 900 000	2 287 900 000	5 147 700 000
Montant (USD)	360 283	540 441	720 598	1 621 323
Nbre. de Déposants	750	1 125	1 500	3 375
Dépôts (Ariary)	35 450 000	57 600 000	89 000 000	182 050 000
Dépôts (USD)	11 165	18 142	28 031	57 339

Si ces prévisions sont tenues à fin 2020, soit une année avant son achèvement, PROSPERER aura financé à travers les IMF depuis son démarrage 15 089 MER correspondant à 75,4% de son objectif, et aura généré un montant de prêts de 5 millions d'USD équivalent à 83,3% de sa cible. L'hypothèse d'une reprise du partenariat avec CECAM offrirait des garanties raisonnables à l'atteinte de la performance attendue en fin de programme en 2021. Sur la base des discussions avec les responsables des IMF et la Coordination de la Finance Inclusive, la mission estime que les objectifs visés pour ce round de partenariat sont réalistes à condition: (i) d'éviter des ruptures dans l'exécution des conventions; (ii) de veiller au respect des échéances définies pour la mise en place des ressources prêtables (FIR); (iii) de soutenir (à travers le FAI) les IMF dans la mise en œuvre de leur

plan de développement de SFN et de services à valeur ajoutée pour les groupes-cibles, en particulier les couples OP-OM.

Pour l'exercice 2018, un premier décaissement a été effectué au titre d'avances sur FAE à concurrence de 15 millions d'Ariary par IMF, destinés à couvrir les frais exigibles auprès des MER d'adhésion et de premier crédit. Dans les régions, les échanges sont en cours entre les IMF et les EPR pour établir la liste des bénéficiaires éligibles. **La mission recommande aux EPR de veiller à établir avec les agences locales des IMF partenaires, une feuille de route pour l'exécution locale et le suivi de proximité du programme de travail. Au niveau de l'EPN, le responsable de la finance rurale sera chargé de préparer avec les Directions nationales des IMF concernées un plan de travail consolidée pour l'exercice 2018. Il organisera des missions conjointes de suivi sur le terrain impliquant le Comité d'investissement.**

La mission a posé la problématique de **pérennisation du FIR** et l'a discutée avec différents acteurs (EPN, IMF, CNFI, UNCDF). Les bases établies prévoient à terme le reversement des ressources résiduelles du FAE dans le reliquat du FIR en vue de créer une facilité institutionnelle de refinancement au profit des IMF pour satisfaire leurs besoins de ressources prêtables en particulier pour les emplois de moyen terme. Tel qu'il est actuellement administré, le FIR exerce deux fonctions: (i) refinancer les IMF à hauteur de 50% de l'encours dédié aux MER; et (ii) accorder a posteriori aux emprunteurs performants, à titre de bonification ponctuelle, une ristourne financière correspondant à 20% du capital emprunté (pour les crédits d'investissement), appelée "bonus d'investissement". La mission relève que la cohabitation de ces fonctions contredit l'objectif de pérennisation du Fonds. En effet la pratique du bonus absorbe progressivement les ressources du FIR en réduisant la portée de refinancement et de l'accès des MER.

Sur l'allocation initiale, les ressources du FIR ont baissé de plus de moitié, passant de 625 000 d'USD en 2013 à 325 000 d'USD en 2016. De plus cette pratique de gratification ponctuelle n'est pas durable et compromet la durabilité de la relation des MER avec les IMF. **La mission recommande à l'EPN de privilégier l'option durabilité et par conséquent d'abandonner définitivement la fonction bonus. Cette option devra faire l'objet d'une étude opérationnelle participative (IMF, PROSPERER, CNFI, etc.) avec la facilitation de UNCDF qui avait déjà conduit une étude préliminaire sur les perspectives de pérennisation des instruments financiers du PROSPERER.**

En outre, l'opportunité de mobiliser 2 millions d'USD auprès de la BAD porterait à environ 3 millions d'USD le capital de départ pour le mécanisme de refinancement. La principale justification du bonus étant le coût élevé des taux débiteurs pratiqués par les IMF, l'examen de l'option durabilité devra prendre en compte l'hypothèse de réduction des taux de sortie partant du taux préférentiel de cession des ressources par le FIR. **La mission recommande d'initier ce chantier dès cette année afin de se donner les chances de faire aboutir le processus d'ici les deux prochaines années.**

A l'instar du FAE et du FIR et pour les mêmes raisons, le **Fonds de partage de risques (FPR)** n'a pas enregistré d'activités au cours de la période sous revue. La convention qui vient d'être formalisée avec les 3 IMF partenaires prévoit une garantie de portefeuille à hauteur de 66,7% de l'encours dans les filières promues et soutenues par le programme. La mission n'a pas d'observation particulière sur les arrangements opérationnels prévus. Toutefois, étant donné la faible adhésion enregistrée les années précédentes et de la modicité de l'enveloppe disponible (182 500 USD), **si l'oisiveté du FPR persistait au terme de l'exercice 2018, la mission suggère à l'EPN et au Comité d'investissement, de considérer l'option de son reversement sur le FIR à pérenniser.**

Composante 4: Infrastructures de marché et investissements structurants

Au 31 mars 2018, sur les 18 infrastructures prévues, 11 infrastructures sont en cours d'identification ou d'études (atelier de Transformation des fruits, atelier de conditionnement de baie rose, laiterie à Iboaka, atelier de transformation de bambou, magasin de stockage maïs, 6 points de collecte litchis)

et 7 infrastructures dont les travaux sont en attente de démarrage (laboratoire de culture in-vitro de Bambou, 3 points de collecte de lait, 2 hangars CTPC Bambou, atelier de transformation de miel).

Afin de clarifier la situation juridique et de définir les modalités de gestion et de contrôle des infrastructures créées par le Programme, un arrêté interministériel 25.611/2014 entre les Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (MPAE), Ministère de l'Industrie, du Développement du Secteur Privé et des Petites et Moyennes Entreprise et le Ministère du Commerce et de la Consommation a été signé le 25 août 2016. Le Programme a signé avec la Direction des Etudes et Législatif et des Contentieux (DELC) du MPAE une convention portant sur la mise en place, dans la Région Analamanga, d'un Programme pilote pour tester: (i) la mise en place, la formalisation et l'opérationnalisation des structures ministérielles de contrôle et de suivi des infrastructures; et (ii) l'établissement et la signature de conventions type de gestion et d'exploitation des infrastructures entre le MPAE et les bénéficiaires.

A ce stade, le projet d'arrêté interministériel fixant les modèles de convention type pour la mise à disposition de terrain, d'infrastructures et équipements est en cours de finalisation pour: (i) la mise à disposition de terrains au MPAE (à travers le Programme PROSPERER) par les Communes ou propriétaires individuels de terrain pour une durée de 10 ans renouvelable; et (ii) la mise à disposition d'infrastructures et équipements du Programme PROSPERER aux bénéficiaires (Coopératives ou autres) pour une durée de 5 ans.

Pour la région pilote Analamanga, cette convention concerne 65 infrastructures/équipements tels que les magasins de stockage, les points de vente et les ateliers communautaires, le CAPAG, des points de collecte et le CPTC. **La mission recommande que les tests soient mis en place le plus rapidement possible dans la région d'Analamanga. Ils devront être menés en partenariat avec les Ministères et les collectivités locales concernés. Un premier bilan sera réalisé courant 2018. Sur cette base, les tests devront être étendus à d'autres régions et un second bilan réalisé avant la fin 2019. Il devrait permettre la généralisation de la démarche au cours de l'année 2020.**

Au-delà de cette démarche portant sur les modalités juridiques d'interface entre les entités publiques et les utilisateurs, les bénéficiaires de chaque infrastructure doivent se doter, avec l'appui du PROSPERER, des stratégies, des organes, des compétences et des outils nécessaires pour permettre les gérer, les entretenir, les valoriser et les rentabiliser. Cela devra être réalisé dans le cadre des Plans de Mise à Niveau pluriannuels des couples OP/OM et/ou dans celui du «business plan» des OP bénéficiaires (voir ci-dessus). **PROSPERER pourra recourir à une expertise extérieure pour: (i) réaliser un diagnostic approfondi des infrastructures (état de fonctionnalité physique et socio-organisationnel, viabilité financière; et (ii) faire des propositions de stratégies «types» de pérennisation prenant en compte l'ensemble de dimensions ci-dessus et associant tous les acteurs nécessaires ou utiles.**

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

Le SSE est en cours de migration vers: (i) le cadre logique révisé du FA2; et (ii) le nouveau Système de Mesure des Résultats Opérationnels (SMRO) adopté par le FIDA en 2017 pour suivre l'avancement de son Cadre stratégique 2016-2025 et démontrer sa contribution aux ODD du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030. En octobre 2017 une réunion des RSE national et régionaux a permis d'avoir une compréhension partagée du cadre logique FA2 et d'affiner les indicateurs de produits et le plan de collecte de données. **La mission recommande qu'un atelier du même type soit réalisé rapidement afin de prendre en compte le SMRO et de permettre l'adaptation du logiciel de base de données et la formation des RSE à son utilisation avant la fin septembre 2018.**

Le recrutement du prestataire chargé de réaliser l'enquête d'impact SYGRI et de référence socio-économique dans les régions d'extension et le démarrage effectif de l'enquête ont soufferts de délais importants. La mission a pu consulter le premier draft des résultats de l'enquête. **La mission**

recommande de diligenter la finalisation du rapport de l'enquête de référence par le cabinet afin de pouvoir sortir rapidement les informations nécessaires pour le pilotage du Programme.

La mission de supervision du mois de juillet 2017 a recommandé au Programme de mettre en place un protocole de suivi en panel des MER bénéficiaires afin de suivre l'évolution des effets directs et indirects auprès de ces derniers. Une réflexion a été entreprise mais cette activité n'a pas encore été mise en œuvre. Compte tenu de la charge de travail du RSE de l'EPN et du besoin de compétences spécialisées, **la mission recommande de recruter un consultant pour concevoir et lancer cette activité (cadre méthodologique, échantillonnage, outils de collecte de données, situation de références du groupe suivi et du groupe témoin par rapport aux indicateurs à suivre).**

Le **plan de capitalisation des savoirs** du programme, recommandé par les missions de supervision de 2016 et également de 2017 n'a pas encore élaboré. Bien que les études de cas et les descriptions de bonnes pratiques aient été diffusées au sein du Programme aucun retour n'a été documenté sur leur utilisation effective et leur impact ce qui ne permet pas de tirer de leçons pour améliorer la stratégie de capitalisation et de partage des savoirs. **La mission recommande de diligenter le recrutement de l'institution spécialisée prévue dans le PTBA 2018 pour l'élaboration de ce plan de capitalisation du programme.**

Le programme a entrepris des actions de **pérennisation des acquis, transfert des avoirs et des savoirs (PATAS)** à travers, entre autres, la mise en place de GUMS de nouvelle génération, et l'autonomisation financière des structures stratégiques dédiées au développement des filières, notamment pour la filière baie rose dans la région de Bongolava avec: (i) la mise en place et opérationnalisation d'un mécanisme de prélèvement au niveau de la filière (150 Ar par kilo pour le fonctionnement du PCAF, 3 à 5% pour la couverture des charges de structure et des coûts de services au niveau de la coopérative TSABROSE et du cluster UCBRT); (ii) le financement des projets d'infrastructures de soutien et d'acquisition de matériels spécifiques à la filière.

Concernant les infrastructures, la région Analamanga servira de pilote pour tester, avec la Direction des Etudes, Législatif et Contentieux (DELC) des projets de textes réglementaires permettant de pérenniser leur utilisation après la fin du Programme (voir ci-dessus). En outre un Comité interministériel (MPAE, MIDSP, MCC) de suivi et de contrôle des infrastructures a été créé, 48 cahiers des charges ont été préparés et le manuel de suivi et de contrôle des infrastructures est en cours de finalisation. La stratégie PATAS a été mise à jour par l'équipe du projet en interne et sera présentée et discutée avec partenaires techniques et institutionnels dans les semaines à venir. **La mission recommande de décliner la stratégie PATAS en plan d'actions concrètes au niveau de chaque région.**

Le PTBA 2017 a prévu une mise à jour du **Plan de communication stratégique** du programme (PCS) pour le deuxième financement additionnel. Cette activité n'ayant pas pu être réalisée en 2017 à cause de deux passations de marché infructueuses. Une relance a été faite afin de compléter le nombre de soumissionnaires requis. Néanmoins, les actions de communication et les campagnes de sensibilisation ont été renforcées.

Au titre de l'année 2017 et du premier trimestre 2018, le projet a réalisé respectivement : 36 (83,72%) et 18 (46,15%) campagnes de mobilisation des bénéficiaires potentiels : 30 (sur 29 prévues) et 9 (sur 25 prévues) campagnes de promotion de filière. Les campagnes ont ciblé différentes filières et ont été diffusées sur plusieurs canaux de communication : site web du programme régulièrement mis à jour, 136 émissions radiophoniques et 51 productions télévisées (reportages et journaux télévisés); 10 articles sur l'entrepreneuriat diffusés à travers les quotidiens et site web du MPAE; 3 parutions totalisant 16.850 exemplaires du bulletin MIOITRA éditées et diffusées au niveau des régions; organisations et participation à des foires et de journées thématiques qui ont également bénéficié de couverture médiatique, grâce à l'appui de 30 stations radiophoniques et télévisées incluant la formation de techniciens de RNM/TVM formés en techniques de montage et de production d'émissions radiophoniques et télévisées.

Appendix 5: Mission Preparation and Planning, TORs, Schedules, People met

I. Objectifs et mandat de la mission

1. **Objectifs de la mission:** La mission a pour objectif de passer en revue l'exécution technique et financière du programme et des recommandations de la dernière mission de supervision. Elle fera notamment le point sur: (i) sur les perspectives d'atteinte des objectifs de développement et sur la durabilité des résultats du projet; (ii) la mise en œuvre de PROSPERER depuis son démarrage, en particulier depuis l'entrée en vigueur du second financement additionnel; (iii) les investissements en faveur de la mise en place d'un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des entreprises rurales; (iv) la contribution du projet à l'élaboration d'un cadre institutionnel et de la politique nationale en matière d'appui aux Microentreprises rurales; (v) le système de suivi-évaluation, de capitalisation et de transfert des avoirs et des savoirs; (vi) l'organisation actuelle de l'Unité de Coordination du Programme et la qualité de la gestion administrative et financière. Cette mission fera également le point sur les principaux problèmes et les contraintes rencontrés dans les domaines techniques, financiers et de coordination.
2. **Composition de la mission:** La mission travaillera en étroite collaboration avec les équipes du programme au niveau national et régional et sera composée de:

Mr Ibrahim Bamba CPM, Chef de mission, qui sera responsable de la cohérence des recommandations de la mission et coordonnera le travail de la mission. Sur la base de la contribution des membres de l'équipe d'appui, il sera responsable de la relecture de l'Aide-Mémoire avant sa finalisation et de la validation de la fiche d'avancement du projet (PSR). Il rencontrera les autorités impliquées dans la mise en œuvre du programme PROSPERER et le programme pays du FIDA à Madagascar.

Mr Benoît Thierry CPM/APR qui sera en charge d'apprécier: (i) les perspectives d'atteinte des objectifs de développement du projet et les progrès accomplis depuis sa mise en œuvre; (ii) d'analyser la durabilité des acquis ainsi que le plan de pérennisation des acquis, transfert des avoirs et des savoirs (PATAS); et (iii) les liens existant entre PROSPERER et la CAPFIDA en matière de gestion des savoirs, diffusion des innovations et capitalisation des leçons apprises. En outre, dans le cadre de cette mission, il examinera la structure, rôle et le mode de fonctionnement actuel de la CAPFIDA en lien avec l'évolution du Programme Pays et la mise en place d'un Bureau Pays du FIDA. En tant que membre de la mission, il contribuera dans la rédaction de l'Aide-mémoire, la mise à jour des PSR, la rédaction du rapport de supervision suivant le nouveau format ORMS.

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

Il sera en charge de la Composante 1: "Identification et mobilisation des MER, des PER et à la structuration des interprofessions" et de la Composante 2: "Services d'appui aux Microentreprises rurales et formation professionnelle". Plus particulièrement, il appréciera: (i) la pertinence et l'efficacité des mesures prises pour améliorer la compétitivité des couples OP/OM y compris l'appui à l'innovation technologique à travers les Centres de démonstration et de diffusion technologique (CDDT); (ii) la pertinence, l'efficacité et la durabilité des dispositifs en place pour appuyer les MER (dont les GUMS et les instruments de la politique de développement agricole) et ainsi que la mobilisation du secteur privé pour la fourniture de biens et services; (iii) le mode d'organisation, les forces, faiblesses et résultats des plateformes ou cadres de concertations soutenues par PROSPERER. Le consultant analysera quelques arrangements contractuels OP-OM novateurs et inclusifs des pauvres en vue d'apprécier leur rentabilité et impact sur les conditions de vie des bénéficiaires. En tant que chargé de la coordination technique de la

mission, il sera également en charge de la coordination des travaux et contributions des membres de l'équipe et de la production des livrables. Particulièrement, il devra: (i) faire le point sur l'exécution du programme dans son ensemble, par rapport aux objectifs et par rapport et aux PTBA 2017 et 2018; (ii) faire le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision en 2017 et la contribution de PROSPERER aux objectifs spécifiques relatifs au dialogue politique et la mise en place d'un cadre institutionnel favorable aux MER; (iii) identifier et analyser avec l'équipe du programme et les membres de la mission, les contraintes techniques, financières et institutionnelles et formuler des recommandations et les conclusions de la mission; (iv) mettre à jour le PSR; (v) finaliser avec les membres de la mission, la rédaction de l'aide-mémoire qui sera discuté avec le Ministère de Tutelle, les Représentants des autres ministères concernés et la Coordination du programme et finaliser le rapport de supervision sur la base des contributions des membres de la mission.

Madame Rachel SENN, CPO/FIDA, sera responsable de la coordination des activités de la mission sur le terrain en collaboration avec les équipes de PROSPERER. Par ailleurs, elle sera en charge aspects transversaux conformément aux normes ORMS. Plus particulièrement, elle appréciera: (i) les aspects de ciblage et de genre; (ii) la mise en œuvre du plan de communication du projet et les résultats obtenus, y compris la diffusion des bonnes pratiques objet du plan de capitalisation; (iii) la portée de l'intégration de la nutrition dans les interventions du projet et formuler les recommandations idoines en lien avec les priorités du FIDA et du programme-pays; (iv) les réalisations des mesures recommandées et les actions entreprises pour limiter les impacts environnementaux et socio-économiques dans les filières (NEES) recommandées par le FA-II. En tant que membre de la mission, elle contribuera dans la rédaction de l'Aide-mémoire, la mise à jour des PSR, la rédaction du rapport de supervision suivant le nouveau format ORMS.

Monsieur Lazare HOUTON, Expert TCIA de la FAO. Il sera en charge d'apprécier la pertinence, efficacité et les effets des différents services financiers offerts aux MER dans le cadre de la Composante 3 " Les finances rurales et la gestion des risques". en lien avec l'objectif principal de promouvoir un meilleur accès à des services financiers adaptés aux besoins des MER. Il analysera la durabilité des mécanismes en place, les résultats atteints/attendus et leurs effets/impacts ainsi que les contraintes et facteurs limitant l'accès pérennes aux services financiers pour chaque catégorie de MER. Il devra en outre: (i) apprécier la pertinence, l'efficacité et les effets des outils de gestion des risques et des instruments de financement tels que la Facilité d'investissement rural (FIR), le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat (FAE); Fonds d'appui à l'entrepreneuriat (FAE), le Facilité de Partage de Risques (FPR); (ii) apprécier également la pertinence et les effets attendus des conventions en cours avec les IMF, à travers l'analyse de leur plan de développement axés sur les résultats, leurs expériences et la qualité de l'équipe dédiée; (iii) apprécier les investissements consentis dans la promotion des instruments tels que le groupements villageois d'épargne et de crédit (GVEC), des fonds de cautionnement mutuel (FCM), Crédit Avec Education (CAE), Crédit à Caution Solidaire (CCS), les caisses mixtes (CM), et le crédit rural de proximité (CRP); (iv) analyser la contribution de PROSPERER à la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie Nationale de Finance Inclusive; (v) avec l'équipe de Programme, contribuer à la formulation des leçons apprises à capitaliser et à mettre à l'échelle. Et en tant que membre de la mission, le consultant appuiera le consultant principal dans la rédaction de l'Aide-Mémoire, la mise à jour du PSR et la rédaction du rapport de mission suivant le nouveau format ORMS. Il rédigera une note technique sur les leçons apprises en matière de finance rurale et pour orienter les investissements futurs de PROSPERER et faciliter l'accès des différentes catégories de MER au financement.

Monsieur Fabien RANDRIAMBOLOLONA, Agronome, Spécialiste en génie rurale et suivi-évaluation, sera responsable: (i) de la Composante 4 sur les infrastructures de marché et les investissements structurants; et (ii) le système de suivi-évaluation du projet. Pour la composante 4, il sera particulièrement en charge d'apprécier: (i) la pertinence et l'efficacité des mesures prises pour l'opérationnalisation des infrastructures mises en place. Le consultant fera le point sur la mise en œuvre du PPM 2017 et celui de 2018 ainsi que l'analyse des principales contraintes rencontrées.

Concernant le système de suivi-évaluation, le consultant appréciera: (i) l'opérationnalité du nouveau système de suivi-évaluation du programme, son niveau d'exploitation et l'évaluation des indicateurs SYGRI, et proposer les éventuelles améliorations à y apporter; (ii) le système en place de suivi en panel de MER appuyées jusqu'à l'achèvement du projet; (iii) la mise à jour de la base de données et la valorisation des outils de SIG dans l'analyse des résultats, le processus de planification participative et de prise de décision. En collaboration avec le RSE du projet, le consultant mettra ainsi à jour l'appendice 2 «Cadre logique actualisé» et l'appendice 4 «Etat d'avancement matériel du programme» selon le modèle du FIDA. Et en tant que membre de la mission, le consultant appuiera également le consultant principal dans la rédaction de l'Aide-Mémoire, la mise à jour du PSR et la rédaction du rapport de mission suivant le nouveau format ORMS.

Madame Oumou Wane TOURE, Consultante en Gestion Financière qui appréciera la gestion administrative et financière du programme dans son ensemble. La consultante fera une analyse des mesures prises par le programme vis-à-vis de la réforme opérée par le Gouvernement sur la gestion des comptes des projets et appréciera ses impacts sur le flux des fonds et les investissements de PROSPERER. Elle analysera ainsi les taux de décaissements et de réalisation budgétaire par rapport à la planification (PTBA 2017 et PTBA 2018), y compris la mobilisation des fonds de contrepartie et la comptabilisation des contributions des bénéficiaires. Par ailleurs, elle appréciera: (i) les manuels des procédures actuels et la gestion du personnel ainsi que leur application; (ii) la structure de l'unité du Programme et les relations avec la tutelle, (iii) le respect des clauses relatives aux financements du FIDA. Elle proposera des recommandations pour atteindre les objectifs du programme, compte tenu du contexte. Elle contribuera dans la rédaction de l'Aide-Mémoire, la notation du PSR et la rédaction du rapport de supervision suivant le format ORMS ainsi que les annexes en lien avec la gestion financière et administrative et tout document relatif à la mission.

Monsieur Ndriana RAHAGA, Coordonnateur de la CAPFIDA. Il accompagnera la mission dans l'appréciation des réalisations par rapport aux PTBA, dans les réflexions stratégiques pour l'atteinte des objectifs de développement du projet et pour la durabilité et la mise à l'échelle des résultats. En collaboration avec les membres de la mission, il identifiera les innovations à dupliquer et à mettre à l'échelle. Il fournira également une expertise dans l'analyse et la mise en œuvre du plan de capitalisation, du plan de transfert des avoirs et des savoirs (PATAS) et contribuera dans la rédaction de l'Aide-Mémoire, la notation du PSR et la rédaction du rapport de supervision suivant le format ORMS ainsi que les annexes et tout document relatif à la mission.

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

III. Organisation de la mission

La mission travaillera en étroite collaboration avec l'Equipe de programme Nationale, les équipes régionales de PROSPERER et également avec la Direction Générale de la FCCI. La mission organisera également, des séances de travail avec les autres partenaires du programme, aux niveaux des régions, districts et communes, pour s'assurer de leur engagement dans la mise en œuvre du programme et, identifier les contraintes et solutions pour accroître leur efficacité et pertinence.

Les consultants discuteront et fixeront avec la Directrice Générale de la FCCI et le Coordonnateur du programme, les recommandations, les mesures convenues, les responsabilités de mise en œuvre et les dates convenues pour leur concrétisation.

La mission sera accompagnée durant son séjour par les cadres désignés par leur tutelle. En relation avec les membres de la mission, ils participeront aux travaux sur le terrain et partageront avec eux, les principales observations et recommandations pour améliorer l'exécution du programme.

IV. Produits livrables

A l'issue de la mission, les membres fourniront au Chef de mission, un aide-mémoire, le PSR mis à jour et un rapport de la mission suivant le nouveau format ORMS, y compris les appendices et annexes exigés, rédigés conjointement, conformément au modèle établi par le FIDA pour les missions de supervision, et aux recommandations de la revue des précédents rapports de supervision et de suivi. Le modèle approprié de rapport se trouve sur le site (<https://xdesk.ifad.org/sites/consport>).

Conformément à la politique du FIDA, les consultants sont tenus de soumettre des rapports sont conformes au format exigé par le FIDA. Le modèle approprié se trouve sur le Consultants' portal (<https://xdesk.ifad.org/sites/consport>) et le Consultant principal est responsable du respect de cette politique.

V. Agenda de la mission

Les consultants devront suivre l'agenda provisoire ci-dessous ou, tout amendement qui sera agréé par le Chef de mission:

- | | |
|-----------------------|--|
| - 09 avril 2018: | Arrivée des membres internationaux de la mission à Antananarivo |
| - 10 avril 2018: | Présentation des réalisations et défis du programme par la coordination de PROSPERER |
| - 11 avril 2018: | Visite de courtoisie auprès du MPAE
Rencontre avec les partenaires clés à Antananarivo: CNFI/APIMF, FCCIM, MIDSP, secteur privé |
| - 11 avril 2018: | Départ de la mission sur le terrain |
| - 11-17 avril 2018: | Visites de terrain |
| - 17 avril 2018: | Restitution auprès de l'EPR et partenaires régionaux
Retour à Antananarivo |
| - 18 avril 2018: | Rencontre avec les partenaires clés |
| - 19 - 22 avril 2018: | Rédaction de l'aide-mémoire, notation PSR et rapport de supervision |
| - 23 avril 2018 | Restitution aide-mémoire et discussion notation PSR avec l'équipe de PROSPERER et la Direction générale de la FCCI |
| - 24 avril 2018: | Restitution avec MPAE et les partenaires |
| - 25 avril 2018: | Départ des membres internationaux de la mission |
| - 30 avril 2018: | Date limite de remise du rapport. |