

RAPPORT DE SUPERVISION

Du

Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA)

Pays : République de Madagascar

Project : Programme de Soutien aux Pôles de Micro-Entreprises
Rurales et aux Economies Régionales (PROSPERER)

Prêt FIDA 737-MG, Don FIDA 996-MG, Prêt OFID 1212 P

Date : 24 septembre au 5 octobre 2012

Rapport No. 3048-MG

TABLE DES MATIERS

A. Introduction	1
B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du projet	1
C. Produits et réalisations	4
D. Aspects fiduciaires	18
E. Conclusion	21

Appendices

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

Appendice 2 - Résumé de l'état d'exécution des recommandations de la
dernière mission de supervision

Appendice 3 - Résumé des principales mesures à adopter dans des délais
convenus

Appendice 4 - Questions financières: exécution effective des obligations de
financement par source de financement; décaissements par
catégorie et par composante

Appendice 5 - Liste des personnes rencontrées

Equivalences monétaires (Juillet 2010)

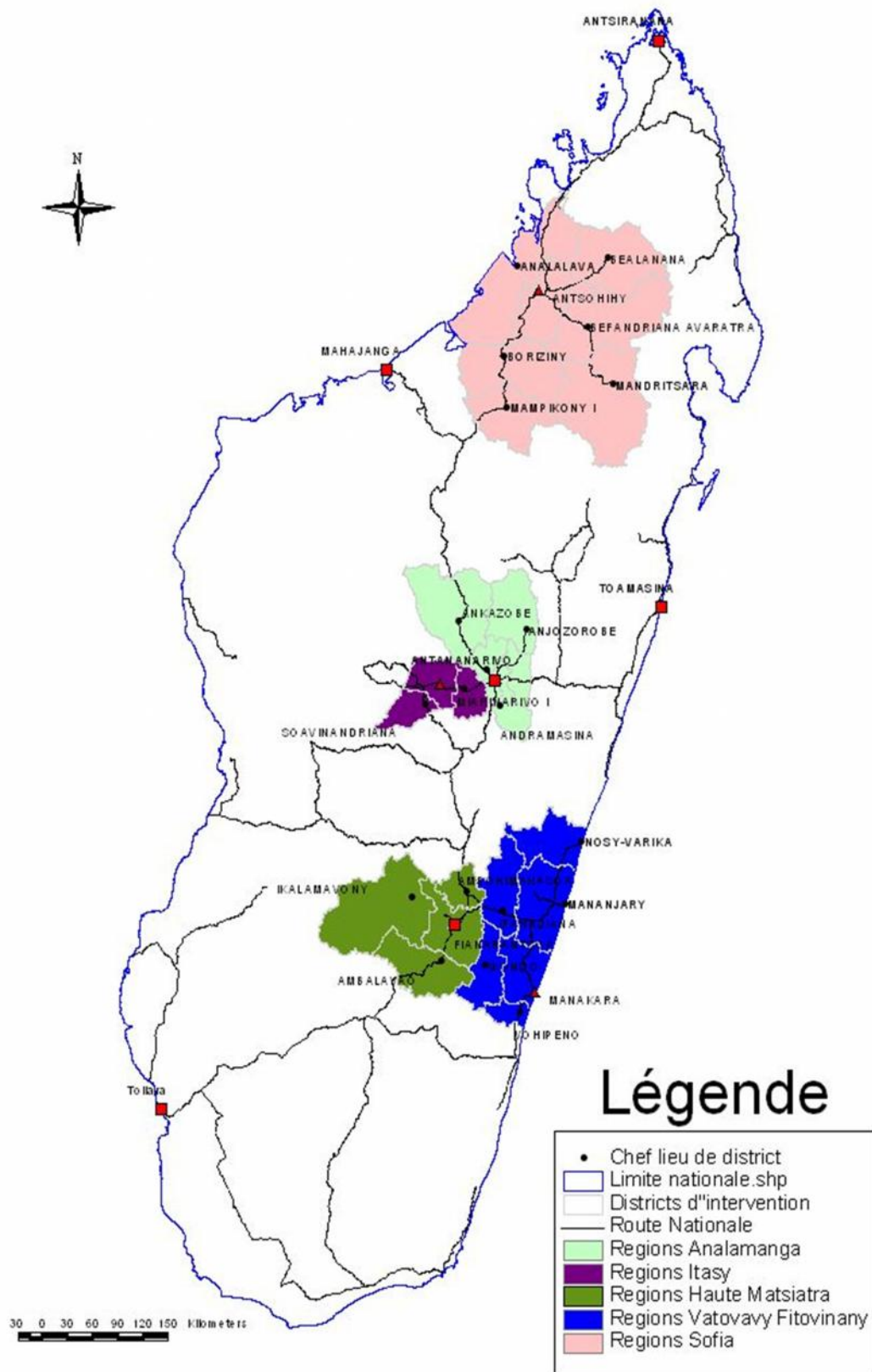
1 USD = 2 000 Ariary
1 000 Ariary = 0, 500 USD
Année fiscale : 1 janvier au 31 décembre

Liste des abréviations

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AFD	Agence Française de Développement
AMED	Approche des moyens d'existence durables
AO	Appel d'Offres
Ar	Ariary (monnaie malgache)
AT	Assistant technique
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CAPFIDA	Cellule d'Appui aux Projets du FIDA
CCSGES	Chargé de la communication et du SEGES (niveau régional)
CE	Conseillers d'Entreprise
CENAM	Centre National de l'Artisanat de Madagascar
CERDIC	Centre d'Expansion Régional pour le Développement Industriel et Commercial
CI	Comité d'Investissement
CIC	Comité Interministériel de Coordination
CIN	Carte Nationale d'Identité
CIPE	Centre d'Information Pour les Entreprises
CN	Coordonnateur National
CNMF	Coordination Nationale de la Microfinance
CNP	Comité National de Pilotage
CR	Coordonnateur Régional
CRP	Comité Régional de Pilotage
CSA	Centre de Services Agricoles (MAEP)
CAO	Commission d'Appel d'Offres
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DPD	Demande de paiement direct
DREI	Direction Régionale de l'Economie et Industrie
DRDE	Direction Régionale de Développement Economique (MECI)
DRDR	Direction Régionale de Développement Rural (MAEP)
DRF	Demande de Retrait de Fonds
EPN	Equipe PROSPERER Nationale
EPR	Equipe PROSPERER Régionale
FCCI	Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIR	Facilité d'Investissement Rural
GF	Guichet Foncier
GTDR	Groupe de Travail Régional pour le Développement Rural
FPR	Facilité de Partage des Risques
IF	<i>Iva Fanoitra</i> (Guichet Multiservices)
IMF	Institution de Micro Finance
LT	Long Terme
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MECI	Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
MER	Micro Entreprises Rurales
MGA	Monnaie Malgache (<i>Ariary</i>)
MT	Moyen Terme
NO	Non Objection

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

OFID	<i>OPEC Fund for International Development</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
PER	Petites Entreprises Rurales
PHBM	Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré
PLOF	Plan Local d'Occupation Foncière
PNF	Programme National Foncier
PRD	Plan Régional de Développement
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles de Micro-Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSE	Prestataire de Services aux Entreprises
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PV	Point de Vente
RIMS	<i>Result-oriented and Impact Management System (FIDA)</i>
RPE	Rapport de Pré Evaluation
RSE	Responsable du SE
SE	Suivi-Evaluation
SEGS	Suivi-Evaluation et Gestion des Savoirs
SIG	Système d'Information Géographique
SYGRI	Système de Gestion de Résultats et Impact (<i>RIMS</i>)



REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
PROGRAMME DE SOUTIEN AUX POLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET AUX
ECONOMIES REGIONALES (PROSPERER)

Prêt FIDA No 737-MG, Don FIDA No 996-MG, Prêt OFID 1212 P

Mission de supervision: 24 SEPTEMBRE AU 5 OCTOBRE 2012

Aide-mémoire

A. Introduction

1. Du 24 septembre au 5 octobre 2012, une mission de supervision du FIDA s'est rendue à Madagascar pour effectuer la quatrième supervision du PROSPERER¹. La mission avait pour objectif de faire la revue des progrès réalisés depuis le démarrage du Programme et depuis la revue à mi-parcours de décembre 2011, et de formuler des recommandations en vue d'améliorer les performances du Programme, particulièrement dans l'exécution du plan de travail et budget annuel (PTBA) 2012 en cours d'exécution.
2. La mission a visité chacune des cinq régions couvertes par PROSPERER. Dans chacune de ces régions, la mission a tenu des séances de travail avec des représentants des MER et des GUMS. Des réunions de travail ont été tenues avec les principaux partenaires et prestataires du PROSPERER incluant CITE, FCCIM, CCI, TIAVO, CECAM, PAMF pour faire le point sur l'état actuel de leur coopération et les perspectives de renforcement de leur partenariat. Le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI), Ministère de la Promotion de l'Artisanat, Ministère du Commerce, CCI, DRDR et DREI ont été impliquées dans les visites de terrain et les réunions tenues dans chaque région. Une réunion de restitution de l'aide-mémoire présentant les principales conclusions de la mission a été organisée au MINAGRI le 5/10/2012.
3. La mission remercie le Gouvernement et les partenaires pour l'accueil dont elle a bénéficié partout où elle est passée et pour l'enthousiasme généré par le Programme auprès des populations et des partenaires. Elle tient particulièrement à féliciter l'EPN et les équipes régionales (EPR) pour les bonnes présentations des activités ainsi que l'excellente organisation des visites de terrain par équipe, ce qui a permis à la mission d'effectuer des visites simultanées dans différents districts appuyés par le Programme.

B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du projet

4. L'Accord de financement du PROSPERER a été signé entre le Gouvernement de Madagascar et le FIDA le 19/12/2007 et l'entrée en vigueur du Programme en date du 28/4/2008. L'Accord de prêt avec l'OFID signé le 4/11/2008 est entré en vigueur le 3/03/2009. Le Programme d'une durée de 7 ans est subdivisé en 3 phases : une phase de lancement dans chacune des 5 régions de 18 mois, une phase de développement et de consolidation des activités d'une durée de 48 mois, et une phase de désengagement par région d'une durée de 18 mois. Le coût total du Programme est estimé à 30,32 millions USD, dont un prêt FIDA de USD 17,8 millions. Les dates d'achèvement et de clôture du Programme sont fixées respectivement au 30 juin 2015 et au 31 décembre 2015.
5. La revue à mi-parcours s'est tenue en décembre 2011. Elle a proposé les changements suivants. La composante 1 recentrera ses efforts essentiellement sur le couplage Organisation professionnelle des Micro-entreprises Rurales aux Opérateurs de marché (Couple OP/OM) avec

¹ La mission a été conduite par Carlo Bravi (Spécialiste de mise en œuvre de projet au FIDA) assisté de Caroline Bidault, chargée de programme associée auprès du FIDA, basée à Antananarivo, Damien Ngendahayo, consultant, Charlot Razakharivelo, consultant et John Ramamonjisoa, expert financier du CAPFIDA.

une approche visant à mettre les OP en mesure de répondre à la demande et aux « standards » du marché par des « plans de mise à niveau ». Le programme va aussi promouvoir l'appui à l'innovation technologique en mettant en place des équipements de démonstration qui sont susceptibles de générer un changement fondamental dans les modes ou les méthodes d'AGR des Micro-entreprises Rurales (MER), soit en production, amélioration ou transformation. La composante 2 priorisera le renforcement des MER par le biais de couples Guichets Uniques Multiservices (GUMs) et les Prestataires de Services Externes (PSE). L'objectif est d'explorer une approche durable et pérenne pour créer un environnement favorable au développement communautaire des filières et des clusters qui démontrent un potentiel de marché et de croissance à terme. Pour la composante 3, le principe d'intervention reste le même, à savoir augmenter l'accès de MER aux services financiers appropriés pour assurer le passage à des formes de MER plus évoluées. Les composantes 4 et 5 restent pratiquement inchangées.

6. La mission se félicite d'avoir trouvé une équipe très motivée dans chacune des 5 régions d'intervention ainsi qu'au niveau central. Malgré la crise politique, la motivation de chacun est restée intacte ainsi que le service aux populations rurales démunies. Cela a eu pour effet que PROSPERER, après 4 ans d'activités, présente un degré d'avancement physique de 71%, ce qui est nettement au-dessus de la moyenne et un taux d'avancement financier de 50% (dont 68% pour le prêt FIDA, 29% pour le prêt OFID, 32% pour les fonds du Gouvernement et 15% pour les contributions des bénéficiaires).

7. La bonne performance de PROSPERER se fonde sur des interventions efficaces, ciblées et à impact rapide par rapport à la grande majorité des projets de développement rural. Sa large gamme d'interventions sur les filières et les métiers en zone rurale est un instrument puissant et évolutif pour la réduction de la pauvreté puisqu'il favorise la création d'un réseau économique de MER/PER qui est à la base de la croissance économique locale et de la création d'emplois. L'appui de base (ou de masse), c'est à dire (i) la formation en gestion et organisation; et (ii) la formation en marketing et commercialisation, permet aux MER d'adopter une culture entrepreneuriale qui est la pré-condition pour une sortie de la pauvreté. L'appui spécifique/ciblé/technique (notamment par les procédés garantissant la qualité des produits, la connaissance des marchés des matières premières et des marchés de vente actuels et potentiels) stabilise les acquis des MER et évite les rechutes (durabilité de la réduction de pauvreté).

8. Pour la deuxième année consécutive, le 'Portfolio Performance Report Annual Review July 2011-June 2012' signale PROSPERER comme étant parmi les six projets mieux notés au niveau de la région ESA. Le dernier Project Status Report (PSR) de juin 2012 confirme cela : *« le progrès général du projet continue à être excellent et à s'améliorer suite aussi à la décision prise par la Revue à mi-parcours d'augmenter davantage le degré de décentralisation de son dispositif de mise en œuvre. L'unité centrale de coordination s'est désormais physiquement transférée à l'intérieure de la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie et ce transfert n'a guère perturbé les activités mais au contraire, a renforcé leur caractère à la demande ainsi que leur appropriation nationale »*.

9. Le rythme des réalisations physiques et financières du PTBA 2012 est aussi soutenu que celui des années passées en termes absolus mais reste plus faible en pourcentage du fait d'un PTBA très ambitieux. Au 30 août 2012, le taux de réalisation physique se situe à 53% tandis que la performance financière se situe à 24,92% (et à 62,75% avec engagements). Les retards de réalisations concernent notamment la composante 4 (infrastructures de marchés et investissements structurants) entièrement financée sur les fonds OFID, financement qui doit être clôturée en juin 2013. Au 31 août 2012, la réalisation budgétaire se situe à un taux de 6,29% (et de 39,45% avec engagements). Les composantes financées sur le prêt FIDA connaissent une performance meilleure avec un taux global de réalisation physique de 62% et de réalisation financière de 38,60% (et de 79,87% avec engagements). La réalisation budgétaire du prêt FIDA pour le PTBA 2012 se détaille comme suit pour chaque composante : (i) 41,19% (et 90,14% avec engagements) pour la « Composante 1 : Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions » ; (ii) 23,92% (et 58,74% avec engagements) pour la « Composante 2 : Services d'appui aux micro-entreprises rurales et

formation professionnelle » ; (iii) 39,44% (et 96,02% avec engagements) pour la « Composante 3 : Finances rurales et gestion des risques » ; (iv) 65,69% (et 94,70% avec engagements) pour la « Composante 5 : Planification, suivi-évaluation, capitalisation et communication ». La mission note le rythme soutenu d'envoi de DRF par le Programme au cours de l'exercice 2012. Le Gouvernement malagasy respecte ses engagements relatifs aux fonds de contrepartie.

10. En Décembre 2011, le Conseil d'Administration du FIDA a demandé que l'Organisation puisse prouver d'avoir « *extrait de la pauvreté 80 millions de personnes à l'échelle planétaire entre 2010 et 2015* ». **PROSPERER doit œuvrer pour contribuer à cet objectif de manière efficace et mesurable.** Les implications sont importantes. En termes d'efficacité, il faudra que le programme planifie ses interventions de manière à maximiser l'impact sur la réduction de la pauvreté plutôt que de maximiser le nombre de bénéficiaires touchés et appuyés. En effet, dans un souci de coût-efficacité, le ratio entre le nombre de personnes extraites de la pauvreté et le nombre de bénéficiaires doit être le plus élevé possible ce qui implique une réduction du nombre de bénéficiaires touchés et appuyés par le programme qui par la suite n'exploitent pas ces appuis pour améliorer leurs conditions de vie². En termes de mesurabilité, il faudra orienter le système de suivi et évaluation (SSE) vers l'évaluation de la sortie de la pauvreté des bénéficiaires et l'amélioration du ratio « personnes sorties de la pauvreté/bénéficiaires touchés ». *La mission recommande de mettre au centre de la mise en œuvre de PROSPERER l'objectif de la réduction de la pauvreté avec les implications mentionnées ci-dessus.*

11. **Le défi majeur de PROSPERER dans cette phase de consolidation est de préparer sa stratégie de sortie.** Le programme est en effet entrain de démontrer une efficacité élevée dans la lutte contre la pauvreté, une vitesse d'exécution que peu d'interventions peuvent afficher et une flexibilité qui en fait un outil polyvalent et ductile pour le développement rural à la base. PROSPERER serait donc un candidat idéal pour une mise à l'échelle d'une envergure significative, une fois que ses résultats et impacts, qui se dessinent déjà, auront été prouvés de manière définitive. Mais PROSPERER n'est pas encore en mesure de démontrer que son modèle opérationnel (principalement centré sur des GUMs hébergés dans des institutions/ONG centrales/locales et financés presque à 100% par le programme) pourra atteindre une durabilité financière et institutionnelle. Il devient donc essentiel de mettre à profit cette phase de consolidation pour conduire un « dialogue de politiques » visant à (i) informer et convaincre les instances politiques malgaches à haut niveau dans les cinq Ministères directement impliqués (Ministère de l'Agriculture, Ministère du Commerce, Ministère des Finances et du Budget, Ministère de la Décentralisation et Vice-Primature chargée de l'Économie et de l'Industrie) ainsi que dans la FCCI, du potentiel de lutte contre la pauvreté du programme; (ii) mettre en place un cadre de discussion à un niveau technique suffisamment élevé pour donner suite aux indications issues des décideurs politiques mentionnés ci-dessus; et (iii) faire participer dans ce processus le FIDA en tant que catalyseur³.

12. Pour alimenter ce dialogue de politique, il est fondamental que PROSPERER procède rapidement à une analyse de la « disponibilité à payer » pour les services d'appui qu'il fournit en tenant compte du niveau de sophistication des MER (naissantes; à potentiel; en croissance) et de la nature des services offerts en faisant la distinction entre la formation de base (culture entrepreneuriale, culture d'épargne et crédit, gestion et organisation, marketing et commercialisation) et les formations techniques adaptées. Il est clair que le premier type d'appui est assimilable à des biens publics au même titre que l'éducation de base et qu'il est difficile de le commercialiser (surtout avec des MER naissantes ou à potentiel). Par contre, les formations techniques adaptées peuvent trouver des débouchés commerciaux auprès de certaines MER. Il peut être envisagé que la suite de PROSPERER s'articule autour de la fourniture de biens publics par des entités publiques et celle de biens privés par des opérateurs

² Il s'agit de réduire les dispersions du programme en ciblant les bénéficiaires des appuis par une sélection préalable de manière à minimiser la participation des personnes qui sont mues par l'espoir d'un gain facile et rapide sans être vraiment motivées par les activités du programme.

³ Il se peut en effet que le FIDA joue ce rôle pour une suite de PROSPERER dans le cas d'un engagement politique et financier fort de la part du Gouvernement.

de marchés préalablement renforcés à cette fin. La démarche des « conventions à charge fixe » et « conventions à charge variable » mise en place récemment par PROSPERER représente un premier pas louable pour faciliter la gestion administrative de GUMs par une plus grande transparence des coûts fixes de la structure et des coûts variables par MER. Cependant dans cette approche, les GUMs restent entièrement dépendant de PROSPERER pour la couverture de leurs coûts. *La mission recommande d'élaborer une stratégie de sortie adéquate qui tienne compte de la part de biens publics et biens commercialisables offerts par PROSPERER sur la base d'une analyse de « disponibilité à payer » de la part des clients potentiels. Pour les services commercialisables, il faudrait (i) explorer la possibilité de trouver d'autres sources de revenu en dehors des services déjà offerts par le programme notamment les services de bureau, audit, location d'équipement et de salle de réunion mais aussi les services de « couplage » OP-OM (les acheteurs potentiels sont les OM) et les services d'appui techniques par les GUMs/PSE (les acheteurs potentiels sont les IMF); (ii) tenir compte que la disponibilité à payer pour ces services qui est variable selon le degré de développement des MER/PER; et (iii) identifier les conditions qui doivent être réunies pour que les entités créées par PROSPERER puissent trouver leur autonomie après l'achèvement sur les services commercialisables. Pour les services qui relèvent de biens publics, il faudra engager un dialogue avec les instances de niveaux politiques et techniques adéquats en vue de leur pérennisation.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
<i>Réduction de la pauvreté : Mettre au centre de la mise en œuvre de PROSPERER l'objectif de la réduction de la pauvreté selon les implications mentionnées ci-dessus</i>	Equipe PROSPERER	Continu
<i>Stratégie de sortie : Continuer un dialogue politique regroupant les parties prenantes (ministères concernés, FCCI/CCI, EPN, FIDA) pour (i) élaborer une stratégie de sortie visant à pérenniser les acquis de PROSPERER ; (ii) élargir par la suite ce dialogue à d'autres intervenants impliqués dans des projets d'appui aux MER afin d'échanger sur la démarche à suivre pour l'élaboration d'une politique sectorielle des MER/PER.</i>	Ministères concernés, FCCI/CCI, EPN, FIDA	Décembre 2012 et Mars 2013 respectivement

C. Produits et réalisations

Composante 1 : identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions (6 millions \$)

14. Cette composante est structurée en 2 sous-composantes, analysées ci-dessous: i) inventaire régional, validation des MER et dispositif d'appui local et ii) renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé.

15. Au 31 août 2012, les réalisations physiques de la composante 1 enregistrent un taux d'exécution de 57% par rapport au PTBA 2012 et un taux cumulé de 74% par rapport à l'ensemble du programme. Les résultats générés par ces réalisations comprennent : i) 20 couples OP/OM créés et plus de 50 couples OP/OM en cours d'identification ; ii) 1 837 MER/OP en lien avec les OM et plus de 13 plans de mise à niveau élaborés ; iii) 9 CE formés sur la notion de la Chaîne de Valeur Agricole (CVA) ; iv) 5 Centre de Démonstration et de Diffusion des Technologies (CDDT) mis en place, 8 MER et 1 AGB/OP bénéficiaires des équipements innovants (SMI) ; v) 2 plans de renforcement de capacité des CCI élaborés ; vi) 10 agents de CCI formés ; vi) 4 CCI dotées en équipements/matériels ; vii) 82 AGB/OP appuyés ; et ix) 7 ateliers de concertation multi-acteurs réalisés. La mission note avec satisfaction que les activités prioritaires retenues par la RMP au titre de la composante 1 ont été prises en considération dans le PTBA 2012.

Sous-composante 1.1 : inventaire régional, validation des MER et dispositif d'appui local

16. **Etude de marché et Promotion des couples OP/OM.** Le Programme a fourni beaucoup d'efforts pour réaliser les activités recommandées par la RMP en matière d'études de marchés et de promotion des couples OP/OM.

17. Les « plans de mise à niveau » préconisées par la RMP sont entrain d'être élaborés. Il s'agit d'une démarche qui vise à combler le gap de connaissance et de bonnes pratiques de la part des MER qui entrent en relation avec les OM. Un plan de mise à niveau est issu d'un processus dont les étapes principales incluent (i) identification des OM et OP susceptibles de collaborer sur un marché, (ii) la caractérisation des besoins du marché, (iii) la prise de décision participative au sein de l'OP sur l'opportunité de marché, (iv) le processus de négociation entre OP et OM, (v) l'établissement du plan de mise à niveau et des conventions de partenariat commercial assorties de cahiers de charges couvrant tous les acteurs impliqués dans le partenariat. *La mission recommande de prendre en compte les aspects d'impact environnemental (peuvent être parfois significatifs comme dans le cas de la transformation des huiles essentielles et avoir des retombés sur d'autres filières tel que l'apiculture) au niveau de ce plan de mise à niveau par la définition de mesures de prévention des risques et de réduction ex-post de l'impact sur les ressources naturelles (par exemple le reboisement).*

18. Au niveau national, le couplage des OP en fruits avec un investisseur étranger est en voie d'aboutir avec l'implantation envisagée d'une grande unité de transformation de fruits (papaye, ananas, mangues et grenadelle) à Antananarivo. Des démarches pour établir des partenariats commerciaux avec d'autres investisseurs étrangers dans d'autres filières (maïs, *black eyes*, etc..) sont en cours. Au niveau régional, des ateliers visant à renforcer les couples existants et ceux à créer ont été organisés. Il convient cependant de noter que la plupart des couples OP/OM ne sont pas encore formalisés par des contrats de partenariat commercial. En effet, sur environ 70 couples OP/OM recensés, 20 couples sont formalisés (29%). La mission note que des modèles de contrat commercial tenant compte du profil de couple (local, régional, national) et du profil de produit sont en cours d'élaboration. Un tableau détaillant la situation des couples OP/OM sera annexé au rapport de supervision.

19. Des marchés existent pour la plupart des filières prioritaires appuyées par PROSPERER. Les produits de certaines filières ont même un grand potentiel d'exportation (miel, fruits transformés, etc.). Le défi du Programme est de fournir des appuis-conseils et un accompagnement aux MER pour qu'elles répondent aux exigences/standards des OM en quantité et qualité. Ceci est pris en compte dans le cadre des plans de mise à niveau déjà élaborés par le Programme. *Il est important d'étudier les possibilités d'inclure dans ces plans certains volets pertinents des référentiels technico-financiers sur les filières. A cet effet, les CE devront être formés sur l'exploitation de la BD sur ces référentiels.* Un autre élément important pour pérenniser les couples OP/OM est l'établissement d'une confiance mutuelle entre les parties concernées. Ceci devrait se traduire notamment par : i) le développement d'une culture d'honorer les engagements/contrats pris par les OP/OM ; ii) la formation/encadrement des OP par les OM ; et iii) le préfinancement des matériaux/intrants par les OM. *Des ateliers-échanges devront être périodiquement organisés pour bâtir la confiance OP/OM. Au fur et à mesure que les couples OP/OM se développent, le Programme devra cibler davantage les pauvres en accordant une attention particulière à la promotion des couples OP/OM pour les filières pro-pauvres telles que la vannerie, le bambou, etc.*

20. **Renforcement des capacités des GUMS.** L'autonomisation des GUMS comme mécanisme d'appui aux MER a été retenue comme une priorité dans la mise en œuvre de la deuxième période d'exécution de PROSPERER. La discussion sur ce thème est menée ci-dessus au niveau de l'ensemble du programme.

21. **Appui à l'innovation technologique.** La mise en place des CDDT est en cours. La plupart des CDDT sont hébergés par des MER leaders ayant bénéficié des appuis consistants dans le passé. La diffusion à grande échelle des innovations sera soutenue par le Fonds de Financement à Coût Partagé (FFCP) dont le manuel de procédures est en cours de finalisation. Il ressort de la visite effectuée auprès d'un CDDT sur le système de micro-irrigation (SMI) à Port

Bergé/Sofia que le kit SMI livré présente quelques défauts techniques. A cet effet, le Programme devra établir un partenariat avec AVSF pour apporter un appui technique aux MER revendeurs de matériel SMI. D'une manière générale, le Programme appuiera les CDDT dans l'établissement d'un partenariat avec des techniciens qui assurent le suivi du fonctionnement des équipements CDDT auprès des MER qui adoptent l'innovation. La mise en place de certaines infrastructures /équipements destinés aux MER et servant également de démonstration et formation requiert des investissements très coûteux (cas de la miellerie à Vatovavy). Pour ces infrastructures/équipements, le Programme devra recourir aux services d'un Cabinet spécialisé de juristes pour l'appuyer dans la définition d'un cadre légal du partenariat public-privé et d'un cahier des charges des MER bénéficiaires (voir composante 4 pour la recommandation). Les bénéfices générés par ces investissements (formations d'autres MER, emplois, sortie de la pauvreté des MER ciblées) devront être documentés. Le Programme étudiera les possibilités d'impliquer l'autorité locale, la CCI et d'autres acteurs clés de la filière dans l'établissement dudit partenariat.

Sous-composante 1.2 : renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé

22. **Renforcement des CCI.** En vue d'impliquer les CCI dans la promotion des couples OP/OM, des agents commerciaux (AC) pris en charge par le Programme ont été mis à la disposition des CCI. Celles-ci ont désigné des points focaux qui seront formés par les AC en vue de prendre la relève après les appuis du Programme. La mission note les capacités insuffisantes des 3 CCI naissantes (Vatovavy, Sofia et Itasy) et la CCI Mananjary. *Il est recommandé de renforcer les capacités du personnel de ces CCI par des stages/visites d'échanges auprès des CCI plus expérimentées.*

23. **Renforcement des organisations professionnelles.** Les AGB/OP opérationnels ont bénéficié des appuis-accompagnements du Programme en lien avec leurs activités et en prenant en considération les plans de mise à niveau des OP. Certains OM préfèrent traiter directement avec les coopératives qui jouissent d'une reconnaissance légale. Pour le moment, le nombre de MER regroupées en coopératives est encore marginal. *Pour l'année 2013, les activités de renforcement des capacités des OP devraient être axées sur la structuration des AGB/OP en coopératives.*

24. **Concertation multi-acteurs.** Au cours de 2012, le Programme a appuyé la tenue des ateliers de concertation multi-acteurs. C'est notamment le cas de : i) l'atelier de réflexion organisé par le MINAGRI sur les maladies de la pomme de terre ; ii) l'atelier de réflexion sur la problématique de la filière vanille soutenu par PROSPERER ; et iii) les ateliers de concertation des PCAF. Par ailleurs, deux Conseillers filières ont été mis à disposition de la PCAF culture maraîchère à Analamanga et de la PCAF oignon à Sofia.

25. **Politique de soutien aux MER/PER.** La politique de soutien aux MER/PER figure parmi les priorités retenues par la RMP. Le processus d'élaboration de cette politique a été amorcé avec la mise en place du CTOP entrepreneuriat rural dirigé par la VPEI (Vice Primature chargée de l'Economie et de l'Industrie). Dans la perspective de l'achèvement du Programme dans trois ans, la mission estime que le moment est opportun pour *enclencher un dialogue politique regroupant les parties prenantes (bureau-pays FIDA, Ministères concernés, FCCI/CCI, EPN) pour élaborer une stratégie de sortie visant à pérenniser les acquis de PROSPERER. Ce dialogue pourra être élargi par la suite à d'autres intervenants impliqués dans des projets d'appui aux MER afin d'échanger sur la démarche à suivre pour l'élaboration d'une politique de soutien aux MER/PER.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Sous composante 11 : Inventaire régional, validation des MER/PER et dispositif d'appui local		
<i>OP/OM : Organiser périodiquement des ateliers-échanges pour bâtir la confiance OP/OM et cibler davantage les pauvres en accordant une attention particulière à la promotion des couples OP/OM pour les filières pro-pauvres telles que la vannerie, le bambou, etc.</i>	EPR/CCI/GUMS	Action continue
<i>Plans de mise à niveau : Prendre en compte les aspects d'impact environnemental au niveau du plan de mise à niveau</i>	Resp C1 et C2	Action continue
<i>Plans de mise à niveau : Etudier les possibilités d'inclure dans les plans de mise à niveau des MER certains volets pertinents des référentiels technico-financiers sur les filières, et former les CE sur l'exploitation de la BD sur ces référentiels.</i>	EPN/EPR	Novembre 2012
<i>CDDT : Appuyer les CDDT dans l'établissement d'un partenariat avec des techniciens qui assurent le suivi du fonctionnement des équipements CDDT auprès des MER qui adoptent l'innovation.</i>	EPR/GUMS	Novembre 2012
<i>SMI : Etablir un partenariat avec AVSF pour apporter un appui technique aux MER revendeurs de matériel SMI.</i>	EPR/GUMS	Novembre 2012
Sous composante 12 : Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé		
<i>Coopératives : Axer les activités de renforcement des capacités des OP sur la structuration des AGB/groupements en coopératives.</i>	EPN/EPR	Janvier 2013

Composante 2 : services d'appui aux micro-entreprises rurales et formation professionnelle (8 millions \$)

26. Cette composante est structurée en 2 sous-composantes : i) services d'appui adaptés aux MER/PER existantes et ii) formation professionnelle et apprentissage fondamentaux.

27. Au 31 août 2012, les réalisations physiques de la composante 2 enregistrent un taux d'exécution de 55% par rapport au PTBA 2012 et un taux cumulé de 81% par rapport à l'ensemble du programme. Les résultats générés par ces réalisations comprennent : i) 1697 MER formées en technique de qualité ; (ii) 680 MER formées en technique et qualité par démultiplication ; (iii) 228 MER formées dans la filière bambou ; (iv) 595 MER formées en gestion ; (v) 514 MER formées en marketing et commercialisation ; (vi) 307 MER formées en autres thèmes ; (vii) 753 business plan élaborés par les CE ; (viii) 123 MER qui participent à 13 foires locales ; et (ix) 147 MER qui participent dans 26 foires nationales.

28. La mission note avec satisfaction que les activités prioritaires retenues par la RMP au titre de la composante 2 ont en général été prises en considération dans le PTBA 2012.

Sous-composante 2.1 : services d'appui adaptés aux MER/PER existantes

29. **Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires.** La RMP avait recommandé de procéder à un renforcement des PSE par un appel à candidature en vue de bénéficier d'une meilleure offre et ainsi sélectionner des prestataires de services d'appui au développement d'entreprise (SDE) les plus méritants et étant déjà actifs sur le terrain. Ces prestataires seraient considérés par PROSPERER comme des MER/PER de SDE saisissant une opportunité pour développer leurs activités sur une base commerciale.

30. A date, PROSPERER a pu identifier 31 nouveaux PSE sur des techniques innovatrices. Ces PSE doivent encore être formés dans les thèmes de technique et qualité, gestion et marketing. Ils doivent aussi recevoir une mise à niveau pour être en mesure de contribuer à l'élaboration des « plans de mise à niveau » (introduits après la RMP) et à l'amélioration des relations commerciales entre OP et OM. Par conséquent, l'offre de services de la part des PSE ne permet pas de couvrir toute la gamme des besoins en renforcement des MER notamment ceux liés à la formation technique et à la mise en marché. Sur ce thème, une option complémentaire est représentée par l'utilisation des « MER leader » pour élargir cette offre de services. Le programme est entrain de promouvoir cette option qui a l'avantage de réduire le

coût de renforcement des MER et d'augmenter l'appropriation par un mécanisme d'émulation. Cependant l'utilisation des MER leader ne permet pas de combler cette lacune de l'offre de services d'appui aux MER. *La mission recommande d'intensifier l'effort de formation/mise à niveau des PSE notamment sur les thèmes techniques ainsi que l'utilisation de l'approche de démultiplication par les MER leader.*

31. Le personnel détaché du MINAGRI (spécialistes d'appui aux filières - SAF) et du Ministère du Commerce ou du Ministère de l'Economie et de l'Industrie (spécialistes d'appui aux micro entreprises - SAM) a été mis à disposition par les Ministères concernés. *Dans le cadre de la stratégie de désengagement, la mission recommande de réaffecter ce personnel dans les Directions régionales de leur ministère d'origine et en même temps passer des conventions avec ces ministères pour s'assurer la continuité des appuis et impliquer les Directions Régionales dans la mise en œuvre de PROSPERER.*

32. **Renforcement des activités des MER.** La mission se félicite des efforts du programme en matière de renforcement des capacités des MER (voir ci-dessus le taux de réalisation physique cumulé de 81% pour la composante 2 et la liste des formations délivrées). Cependant malgré ces efforts, la mission remarque que les besoins en consolidation de MER appuyées ne sont pas suffisamment adressés et que celles-ci restent vulnérables aux rechutes dans la pauvreté. Cette vulnérabilité est due à plusieurs facteurs, notamment : (i) l'inaccessibilité aux marchés des matières premières et des produits ; (ii) l'inaccessibilité au crédit ; (iii) faible compétitivité des MER ; (iv) le faible niveau de suivi des MER, surtout l'encadrement technique ; et (v) la difficulté à faire passer l'activité secondaire promue par PROSPERER au rang d'activité principale avec un rôle de stabilisation dans l'économie du ménage. Cet aspect de sortie durable de la pauvreté est devenu incontournable dans la stratégie du FIDA. *La mission recommande d'identifier les facteurs qui sont à même de stabiliser la sortie de la pauvreté des MER/PER et de donner à la composante 2 un objectif de stabilisation/consolidation de la sortie de la pauvreté qui pourrait être concrétisée par le passage des MER naissantes vers les catégories plus évoluées (à potentiel, en croissance et PER). A cette fin, ces catégories devraient être définies par des critères quantifiables (actuellement elles sont caractérisées par des critères qualitatifs).*

33. **Appui au développement et à la promotion des filières et des clusters.** La RMP avait recommandé que les appuis du programme concernent les études filières plus élaborées et des appuis ponctuels visant l'amélioration des performances commerciales des filières (label et accompagnement, emballages et conditionnement, design et test, conception de nouveau produits, introduction d'équipements de démonstration).

34. Trois guides de bonnes pratiques ont été élaborés sur la prospection commerciale, la participation et l'organisation de foires commerciales. Par contre les guides de bonnes pratiques pour les formations techniques n'ont pas encore été élaborés. Les référentiels pour les PSE sur la culture entrepreneuriale, la création d'entreprise, la gestion simplifiée, le marketing, et la culture d'épargne et crédit ont été ajustés. L'assistance technique et l'accompagnement des MER pour la mise en connexion avec les industriels a été promue. Les MER ont été appuyées en matière d'étiquettes d'emballage et de prix et de protection de la propriété intellectuelle. Le programme a organisé trois foires commerciales visant spécifiquement les MER pour accroître la visibilité des produits et les mettre en relation avec des acheteurs. L'organisation des ces foires dans le futur sera placée sous des entités externes à PROSPERER pour en garantir la pérennité.

Sous-composante 2.2 : formation professionnelle et apprentissage fondamentaux

35. **Insertion professionnelle des jeunes.** La mission a constaté un taux d'insertion professionnelle des jeunes formés faible (25% des jeunes apprentis deviennent des néo-entrepreneurs et 20% reçoivent un kit de démarrage). Il faut reconnaître que ce problème est extrêmement complexe partout dans le monde. Dans cas de PROSPERER, de simples mesures pourraient être adoptés pour améliorer la performance en matière d'insertion professionnelle. *La mission recommande de (i) viser les métiers/filières à plus haut potentiel de croissance (voir BD-MER) pour l'apprentissage des jeunes et si nécessaire, de sensibiliser ces jeunes sur les*

avantages de ces métiers/filières) ;(ii) promouvoir ultérieurement le mécanisme des MER hôte/leader en tant qu'encadreur pour former les jeunes sur le tas tout en maintenant les subventions de 20,000 AR par mois pour les apprentis et de 20,000 AR/apprenti destiné à la MER hôte ; (iii) affiner les mécanismes d'insertion des apprentis tels que la création d'association et coopératives, l'utilisation des kit de démarrage groupées, la mise en relation avec les MER hôtes pour la mise en marché et l'achat groupé de matériel et la mise en lien avec marché par les AC ; et (iv) améliorer la définition des tâches des Conseillers en Insertion Professionnelle (CIP) par rapport au CE/GUMS et améliorer leur utilisation pour l'insertion professionnelle.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
<u>Durabilité de la sortie de la pauvreté</u> : Mieux prendre en compte la durabilité de la sortie de la pauvreté des MER/PER dans la composante 2	CN, resp C2 et CR	Continu
<u>PSE</u> : Intensifier l'effort de formation/mise à niveau des PSE	Resp C2 ; CN ; CR	Restant année 2012 et premier semestre 2013
<u>Paiement des services des GUMs/PSE</u> : Mettre en place un système permettant un traitement différencié des MER par catégorie pour le paiement des services offerts par les GUMS/PSE. Ces services seront partiellement subventionnés par le Programme pour les MER naissantes et à potentiel.	EPR /GUMS	Juin 2013
<u>Stratégie de sortie pour le personnel affecté</u> : réaffectation des SAF et SAM dans les Directions régionales de leur ministère d'origine et passer des conventions avec ces ministères pour s'assurer la continuité des appuis et impliquer les Directions Régionales dans la mise en œuvre de PROSPERER	Resp C1 et C2	Premier semestre 2013
<u>Insertion professionnelle des jeunes</u> : Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes formés par PROSPERER	CN, resp C2 et CR	Continu
<u>Stratégie de sortie pour le personnel affecté</u> : réaffectation des SAF et SAM dans les Directions régionales de leur ministère d'origine et passer des conventions avec ces ministères pour s'assurer la continuité des appuis et impliquer les Directions Régionales dans la mise en œuvre de PROSPERER	Resp C1 et C2	Premier semestre 2013

Composante 3 : Finances rurales et gestion des risques (5,2 millions USD).

36. L'objectif de cette composante est de promouvoir le développement des MER par un meilleur accès à des services financiers (épargne, crédit, micro-assurance) adaptés à leurs besoins, de manière pérenne et dans des conditions favorables de gestion des risques. Elle comprend deux sous-composantes : i) accès au crédit, et ii) outils de gestion de risque.

37. Les progrès significatifs enregistrés depuis la mission de revue à mi-parcours (RMP) comprennent : (i) la signature des protocoles d'accord avec 3 IMF (CECAM, TIAVO et PAMF) en matière de FAE et FAI ; (ii) la mobilisation d'une partie du FIR (à quantifier); (iii) l'ouverture d'un sous-compte pour opérationnaliser le FPR pour un montant de USD 182500 ; (iv) l'élaboration des manuels de procédures opérationnelles pour les nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER, la facilité d'investissement rural (FIR) et la facilité de partage de risque; et (v) la constitution d'une documentation sur les études et expériences réalisées à Madagascar sur les finances rurales. L'opérationnalisation du FAE et du FAI a été initiée au deuxième semestre 2012 et les résultats ne sont pas encore disponibles.

38. **Constat sur la finance rurale dans PROSPERER.** En termes généraux, la mission constate que (i) jusqu'à présent PROSPERER a investi USD 771 800 et engagé USD 546 700 pour un montant total de USD 1 318 500 dans la composante 3⁴ ce qui, ramené au nombre de

⁴ Pour les investissements jusqu'à fin août 2012 il s'agit de : 431.800 USD pour la partie subvention en densification, 340.000 USD pour la FIR. Les engagements incluent 182.500 USD pour le FPR, 293.700 USD pour le FAI et 70.500 pour le FAE.

MER touché (2444), donne un engagement de 539 USD par MER ; (ii) 14% des MER/PER appuyé par PROSPERER ont contracté des prêts auprès des IMF partenaires⁵ ; et (iii) le montant de crédit cumulé jusqu'à la fin août 2012 est de 478 109 USD ce qui donne un ratio de investissement par USD de crédit octroyé de 2,8 (pour 1 USD de crédit octroyé, PROSPERER a engagé 2,8 USD). De ce qui précède, la mission constate que la performance de la composante 3 est insatisfaisante au vu notamment (i) des appuis que le programme a déjà fourni à ces IMF qui incluent la subvention pour densification et les Fonds à taux bonifié de la FIR et qui vont inclure le Fonds d'Appui à l'investissement (FAI) pour nouveaux produits ; et le Fonds d'appui à l'entrepreneuriat (FAE) qui permettra d'augmenter le bassin des clients potentiels (outreach) ; et (ii) de l'amélioration du climat de travail et de la réduction de risque que l'ensemble de l'appui de du programme permet pour les IMF qui travaillent avec les MER appuyés par PROSPERER. *La mission recommande donc que les futures activités d'appui à la micro finance au sein de PROSPERER soient assujetties à une contrainte de performance par le biais de déclencheurs sur les tranches successives de décaissement des fonds.*

Sous-composante 3.1 : Accès aux crédits

39. **Densification des réseaux de micro-finance.** Le paiement d'une partie des engagements en 2011 est en cours en 2012. CECAM et TIAVO ont signalé que les dépenses qu'elles ont engagées en 2011 au titre de la densification de leur réseau ont été remboursées en 2012.

40. **Octroi de crédit aux MER/PER.** Sur les 8 mois écoulés pendant l'année 2012, les décaissements sur prêt s'élèvent à MGA 951 million (soit environ 436 000 USD) au bénéfice de 1 573 MER/PER (voir tableau ci-dessus). En termes cumulés, 871 crédits ont été décaissés jusqu'à fin 2011 pour un montant de 480 769USD. Ainsi à fin août 2012, en supposant qu'un crédit est destiné à une MER, 2444 crédits ont été octroyés pour un montant de 1 431 668USD.

	IMF	Crédit CT		Crédit MT (investissement)		Total crédit	
		Nbre MER	Mt x 1000Ar	Nbre MER	Mt x 1000Ar	Nbre MER	Mt x 1000Ar
EPR-A	Cecam	370	160 236	22	83 460	392	243 696
EPR-H	Cecam, Tiavo	794	250 362	5	6 937	799	257 299
EPR-I	Cecam, Pamf	67	76 268	54	83 049	121	159 317
EPR-S	Cecam, Pamf	188	141 381	32	97 464	220	238 845
EPR-V	Tiavo	0	0	41	51 742	41	51 742
TOTAL		1 419	628 247	154	322 652	1 573	950 899
%			66%		34%		
Moyenne de crédit			443		2 095		605

41. L'octroi de crédit court terme a été de MGA 628 million au bénéfice de 1419 MER avec le montant le plus élevé absorbé par la région de Haute Matsiatra. L'octroi de crédit moyen terme se monte à MGA 323 million au bénéfice de 154 MER avec la part la plus importante absorbée par la région Sofia. En moyenne, le besoin en crédit d'un PER/MER est de 605 000 MGA qui se répartit comme suit (i) le crédit de court terme (fonds de roulement) présente un montant moyen de 443 000 MGA ; et (ii) le crédit d'investissement a une moyenne de 2 095 000 MGA.

42. **Adaptation des produits financiers :** le programme a fait appel à une consultation externe pour proposer trois types de produits financiers adaptés aux MER/PER et a fait former le personnel des IMF et les CE en crédit à moyen terme. En réponse à cette initiative, PAMF a

⁵ Depuis le début du programme, 17.681 MER/PER ont été touchés (ont reçu au moins un appui) et 2 444 MER ont accédé au crédit.

assoupli les conditions sur ses crédits d'investissement par l'augmentation de la durée jusqu'à 36 mois et la suppression de l'apport initial de 20%. TIAVO a assoupli les conditions de crédit en rendant plus négociables les conditions de remboursement (introduction de différé de remboursement, allongement de durée). La CECAM a décidé de ne pas modifier ses produits sauf en ce qui concerne le crédit solidaire par le biais du FAI (voir ci-dessus).

43. **Fonds d'appui institutionnel (FAI).** L'objectif du FAI est de renforcer la capacité des IMF partenaires du Programme afin de mieux desservir les MER/PER. Les IMF TIAVO, CECAM et PAMF ont signé chacune un protocole d'accord avec le Programme. Sur un budget de USD 300 000 pour au titre du FAI pour 2012, 293 700 USD ont fait l'objet de demande d'allocation, soit 98% d'engagement. La CECAM a demandé 49%, le PAMF 20% et TIAVO 31%. CECAM compte utiliser le FAI pour introduire le crédit à caution solidaire. Pour PAMF, le FAI sera utilisé pour renforcer ses outils de communication (dans les caisses équipées d'électricité) pour : (i) audio (spot radio, émission radio) ; (ii) visuel (affiches, flyers) ; et (iii) audio-visuel (film en bande dessinée sur les activités de PROSPERER et PAMF). Pour TIAVO, le FAI servira à réviser le produit crédit-avec-éducation pour être adapté aux PER/MER et former son personnel.

44. Un point focal national et un point focal régional par IMF sont financés sur le FAI pour assurer un rôle de courroie de transmission entre PROSPERER et ces IMF. La mission note une demande spécifique de la CECAM pour trois points focaux par région et pour une formation internationale en crédit solidaire. Cette demande ne semble pas justifiée au vu des performances que cette IMF a pu démontrer pendant la collaboration avec PROSPERER (voir recommandation sur contrainte de résultat ci-dessus).

45. **Référentiel technico-financier.** Un référentiel technico-financier de 24 filières promues par PROSPERER a été élaboré en collaboration avec le Ministère de l'Agriculture pour permettre aux IMF d'améliorer l'analyse des dossiers de crédit tant sur le plan technique (historique, itinéraire technique) que financier/économique (rendement, rentabilité, ...). Il a été mis sur site web et dans l'intranet du MINAGRI mais ces références ne sont pas disponibles pour les IMF et pour PROSPERER. *La mission recommande que le responsable de cet outil fournisse ces références aux IMF et à PROSPERER.*

46. **La Facilité d'investissement rural (FIR).** La FIR a été mise en place pour « favoriser l'acquisition de nouveaux équipements productifs par les MER/PER en réduisant le coût d'acquisition par un mécanisme de subvention a posteriori dont l'octroi définitif est subordonné au respect du calendrier de paiement du crédit auquel elle est rattachée ». Un manuel de procédures opérationnelles de la FIR est disponible. Les grandes lignes sont les suivantes : (i) La FIR est un fonds de refinancement à hauteur de 50% des crédits MT et LT octroyés aux MER/PER. Le taux d'intérêt annuel pratiqué sur les fonds de la FIR est de 7,5%; (ii) chaque PER/MER demandant un financement sur la FIR contribue entre 10% et 20% ; (iii) l'IMF reçoit trimestriellement une avance de trésorerie suivant l'état prévisionnel de décaissement ; (iv) l'IMF peut soumettre une nouvelle demande d'avance de fonds après atteinte de 80% de décaissement sur les fonds mis à sa disposition précédemment ; (v) lorsque le crédit est intégralement remboursé sans incident, l'IMF accordera un bonus à la MER/PER dont le montant est égal à 20% du montant du capital octroyé ; (vi) après remboursement intégral du crédit, l'IMF recevra une subvention en termes de « prime portefeuille » dont le montant est égal à 5% du montant du capital octroyé.

47. Au 31 août 2012, sur un budget de la FIR de 250 000 USD pour le PTBA 2012, la demande de refinancement est de 225 000USD, soit 90%. La CECAM a demandé 69,5% et TIAVO 31,5%. Le niveau de décaissements de la FIR est de 160 000USD. L'IMF OTIV n'a pas fait demande pour les fonds FIR à cause du taux d'intérêt de 7,5% qu'elle estime élevé. Les IMF ont demandé que le coût de la FIR soit ramené à 4% qui est le taux d'intérêt pratiqué sur les fonds mis à disposition par la Banque africaine de développement (BAD) et par l'Agence française de développement (AFD). PAMF n'a pas voulu faire de demande de fonds FIR parce qu'elle craint que le « bonus » de 20% puisse créer un mécontentement auprès des clients qui ne sont pas appuyés par PROSPERER ou pour les MER/PER qui n'ont pas recours au crédit d'investissement. Ainsi pour 2012, PAMF a financé des prêts à moyen terme pour 269 MER sur ses fonds propres.

48. *La mission recommande (i) de conduire un diagnostic rapide afin que la FIR soit utilisée pour améliorer l'accès au crédit pour les MER vulnérables en allouant une partie des fonds⁶ pour des crédits à court terme destinés aux fonds de roulement pour les MER naissantes et à potentiel ; et (ii) que les futurs réapprovisionnements de la FIR de la part des 3 IMF partenaires (CECAM, PAMF, TIAVO) soient conditionnés par l'atteinte des cibles inscrites dans le protocole d'accord FAE pour la période de 2012-2015.*

49. **Fonds d'appui à l'entrepreneuriat (FAE).** Le FAE est mis en place pour faciliter l'accès des MER vulnérables aux IMF. Il sert à avancer le paiement des frais d'adhésion, des parts sociales pour devenir membres, des frais de dossiers. Le FAE est remboursé par tranches par la MER/PER dans un compte « revolving » désigné par le Programme. CECAM, TIAVO et PAMF ont signé chacune un protocole d'accord avec le programme dans ce sens. Sur une allocation du PTBA 2012 de 75 000USD, les dossiers de demande d'allocation du FAE s'élèvent à 70.427USD (soit 94%). La demande se répartit comme suit : 28% pour CECAM, 27% pour PAMF et 45% pour TIAVO. Au vu de l'intérêt porté au FAE, le déblocage rapide des fonds est souhaitable.

Sous-composante 3.2 : Outils de gestion des risques

50. **Facilité de Partage de Risques (FPR).** Le FPR a comme objectif de « faciliter l'accès des MER au crédit d'investissement à MT et LT par le partage avec les IMF du risque sur les crédits octroyés aux MER ». Un manuel de procédures opérationnelles de la FPR est disponible. Le manuel prévoit que la FPR intervienne à hauteur de 66,67% du risque pris par une IMF sur un crédit octroyé à une MER/PER appuyée par le Programme. C'est une garantie de portefeuille. Le coût d'accès pour les IMF est de 1% du portefeuille garanti. L'enveloppe du FPR a été réduite à USD 142 500 après la mission de RMP. Comme dans le cas de la FIR, la gestion de la Facilité est confiée à PAFIM/FENU, en coordination avec le Comité d'investissement et la Commission nationale de micro finance (CNMF).

51. En 2012, un montant de USD 182.500 a été déposé dans un sous-compte FPR pour faire face à d'éventuelles demandes d'indemnisation sur un portefeuille éligible estimé par le PAFIM à USD 350 000. La répartition de ces fonds a été effectuée de la manière suivante : 80% du fonds est placé à MT, 15% à CT et 5% en compte courant. Les IMF n'ont pas encore souscrit au FPR. Celles qui ont un portefeuille à risque à 30 jours (PAR30) inférieurs à 1,5% souhaitent être indemnisés à 100%. *La mission recommande de conduire un diagnostic rapide afin que le FPR soit utilisé pour pallier au problème de manque de garanties qui limite l'accès au crédit pour les MER vulnérables. Ceci serait fait en (i) octroi par le FPR des garanties individualisée pour les MER/PER en croissance de manière à faciliter l'accès au crédit d'investissement ; et (ii) fournir une garantie de portefeuille que les IMF partenaires utiliseraient au bénéfices essentiellement destinée aux MER vulnérables (naissantes et à potentiel) ; (ii) le coût d'indemnisation du FPR soit ramené à 100% pour une IMF à PAR30 jours inférieur à 1,5% (dans le cas contraire, les conditions initiales doivent être maintenues) ; et (iii) les MER/PER ne doivent pas être mises au courant de cette Facilité pour ne pas créer un sentiment d'irresponsabilité de leur part.*

52. La mission signale que PROSPERER a investi USD 1 318 500 jusqu'à présent⁷ dans la composante 3. Ramené au nombre de MER touché (2444), l'investissement est de 539 USD par MER. Pourtant, si l'on considère un objectif de 50% de MER appuyées par le Programme devrait avoir accès au crédit, cet indicateur devra être réduit à 149 USD par MER. Ainsi, l'investissement est actuellement 3,6 fois plus cher.

⁶ L'expérience montre que 2/3 des prêts est constitué de crédit à court terme. Ainsi, il faudrait que au moins la moitié du FIR soit utilisée pour du crédit court terme

⁷ Il s'agit de l'ensemble des engagements jusqu'à fin août 2012 : 431.800 USD pour la partie subvention en densification, 340.000 USD pour la FIR, 182.500 USD pour le FPR, 293.700 USD pour le FAI et 70.500 pour le FAE.

53. **Assistance technique.** Ce volet englobe l'institutionnalisation du suivi périodique, la capitalisation sur les mécanismes de finance rurale et l'appui à l'élaboration de la Stratégie nationale de finance rurale. La mission a constaté une amélioration sur les points suivants suite à la mission menée par le Comité d'Investissement en juin 2012: (i) des réunions entre IMF et GUMS ont tenues plus fréquemment (mais pas encore systématiquement) ; (ii) le rapprochement des informations entre les GUMS et les IMF et leur transmission au niveau national s'est amélioré; et (iii) le Comité d'investissement s'est réuni plus fréquemment en fonction de l'urgence des dossiers et a formulé des recommandations importantes telles que le rapprochement systématique des données en possession des CE et des agents de crédit, l'accroissement de la fréquence et de la qualité des réunions périodiques mensuelles du personnel du programme et des agents et responsables des IMF au niveau régional en vue d'augmenter le taux d'accès aux crédits des PER/MER, et d'améliorer la collaboration et la communication sur le terrain.

54. La CECAM considère que la relation des GUMS qui sont hébergés par TIAVO est privilégiée (comparée à celle avec CECAM) et que ceci permet aux dossiers de financement des MER/PER de passer d'abord auprès de cette IMF. La mission tient à souligner que l'hébergement des GUMs par TIAVO ne comporte aucun traitement préférentiel de la part des GUMs envers cette IMF mais que ces GUMs continuent à travailler dans une optique d'élargir la concurrence pour améliorer l'accès au crédit sur l'ensemble des IMF partenaires.

55. *La mission recommande que les parties prenantes (IMF, programme) (i) assurent le suivi rapproché des recommandations de la mission conjointe PROSPERER / PNUD / CNMF / MINAGRI en termes de reportages, mise à jour des données échangées sur les MER éligibles et bénéficiaires de crédits, disponibilité des décideurs, utilisation d'outils communs; et (ii) adoptent une stratégie de "communication de proximité" par l'utilisation de la radio avec des messages à répétition («méthode de matraquage médiatique»), de fiches d'information sur les produits financiers adaptés aux MER/PER distribués dans les lieux de fréquentation des clients potentiels, des visites conjointes des CE et des agents d'IMF aux clients et des échanges d'informations post-visites.*

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
<u>Contrainte de performance</u> : Assujettir les futures activités d'appui à la micro finance au sein de PROSPERER à une contrainte de performance	CN et point focal C3 et CR	Continu
<u>FIR</u> : conduire un diagnostic rapide en vue de : (i) Réorienter la FIR pour améliorer l'accès au crédit pour les MER vulnérables en allouant une partie des fonds pour des crédits à court terme destinés aux fonds de roulement pour les MER naissantes et à potentiel ; et (ii) conditionner les futurs réapprovisionnement à la FIR de la part des 3 IMF partenaires (CECAM, PAMF, TIAVO) à l'atteinte de cibles prédéfinies	IFAD, CN et point focal C3 et CR	30 novembre 2012
<u>FPR</u> : Conduire un diagnostic rapide en vue de utiliser le FPR pour pallier au problème de manque de garanties qui limite l'accès au crédit pour les MER vulnérables par (i) octroi par le FPR des garanties individualisée pour les MER/PER en croissance de manière à faciliter l'accès au crédit d'investissement ; et (ii) une garantie de portefeuille que les IMF partenaires utiliseraient au bénéfices essentiellement destinée aux MER vulnérables (naissantes et à potentiel) ; (iii) ramener le coût d'indemnisation du FPR à 100% pour une IMF à PAR30 jours inférieur à 1,5%; (iii) éviter de mettre au courant les MER/PER pour ne pas créer un sentiment d'irresponsabilité de leur part ; et (iv) conditionner les futurs réapprovisionnement à la FPR de la part des 3 IMF partenaires (CECAM, PAMF, TIAVO) à l'atteinte de cibles prédéfinies	IFAD, CN et point focal C3	30 novembre 2012
<u>Mission conjointe PROSPERER / PNUD / CNMF / MINAGRI</u> : assurer le suivi des recommandations de cette mission	Point focal C3	Restant année 2012
<u>Communication</u> : Veiller à ce que les IMF partenaires adoptent une stratégie de "communication de proximité"	Point focal C3	Restant année 2012
<u>Référentiels technico-économiques</u> : Obtenir du responsable des référentiels technico-financier au sein du MINAGRI les codes pour l'accès au site internet	Point focal C3	31 octobre 2012

Composante 4 : Infrastructures de marché et investissements structurants (6,9 millions USD)

56. La totalité des infrastructures financées dans cette composante est financée par l'OFID dont le financement se clôture en juin 2013. Si ces travaux ne sont pas achevés avant ce délai, ils ne pourront pas être transférés sur les fonds du prêt FIDA car ils ne sont pas éligibles. A cette fin, le programme a élaboré un tableau de bord détaillé des travaux prévus dans cette composante qui incluent: (i) la réalisation des travaux de réhabilitation des pistes/voies de raccordement et de construction/réhabilitation des ouvrages (ponts, ponceaux et dalots); (ii) la réalisation des travaux d'adduction d'eau; (iii) la construction de marchés de gros et de magasins de stockage; et (iv) la mise en place d'alimentation en eau potable ; (v) la construction de centres de multiplication de plants ; (vi) la construction d'ateliers de transformation ; et (vii) la réhabilitation des bâtiments des CCI. Ce tableau de bord sera analysé par un expert externe pour déterminer la faisabilité des travaux endéans les délais du financement OFID et éventuellement suggérer rapidement des mesures qui s'imposent dans les cas où ces travaux ne peuvent pas être complétés dans les temps. Le tableau de bord sur les infrastructures de la composante 4 sera annexé au rapport de supervision.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
<i>Tableau de bord des infrastructures : Faire analyser le tableau de bord des infrastructures par un expert externe</i>	ACMP et EPN/resp infrastructures	31 octobre 2012
<i>Tableau de bord des infrastructures : Prendre les mesures qui s'imposent en cas de non-respect des délais de mise en œuvre et de paiement</i>	EPN et resp infrastructures	30 octobre 2012
<i>Appui juridique sur PPP : Pour les infrastructures/équipements très coûteux mises à disposition des MER/PER, recourir aux services d'un Cabinet spécialisé de juristes pour appuyer dans la définition d'un cadre légal du partenariat public-privé et d'un cahier des charges des MER bénéficiaires.</i>	EPN/EPR	Février 2013

Composante 5 : Planification, suivi-évaluation, capitalisation et communication (2,6 millions USD)

57. D'une manière générale, l'équipe de supervision constate que pour la composante 5 l'avancement des activités est satisfaisant. Les recommandations des diverses missions depuis janvier 2011, sont en cours de réalisation ou ont été suivies.

Sous-composante 5.1 : Planification et suivi-évaluation

58. **Management.** L'EPN continue d'organiser trimestriellement des réunions qui regroupe toutes les équipes au cours desquelles les plans opérationnels trimestriels par région sont présentés et suivis. Depuis 2012 une réunion de coordination (CN +CR) est organisée trimestriellement également à l'issue desquelles les décisions stratégiques sont prises. Le projet a acquis et l'équipe a été formée au logiciel TomMarchés en mars 2012. Ce logiciel permet un suivi des passations de marchés. Cependant Tom Marché n'est pas encore relié à TomPro. PROSPERER développe actuellement un outil de pilotage du sous forme de tableau de bord qui combinera la base de données des MER, des PSE, des jeunes, et les entrepôts de données en Excel des composantes 4 et 5, ainsi que les sorties Excel des logiciels TomMarchés et Tompro. Cet outil pilote représente une innovation pour les projets FIDA à Madagascar mais aussi dans la division ESA. Il est important d'en suivre la mise en œuvre et le cas échéant de le répliquer dans les autres projets, s'il est jugé pertinent.

59. **Formations.** La majorité des formations prévues pour 2012 ont déjà été réalisées (passation de marchés, AMED). Une formation des cadres par Monsieur Nugawela en approche chaîne de valeur est prévue d'ici la fin 2012. Les cadres suivent actuellement une formation en langue anglaise continue.

60. **Rapports mensuels et annuels.** Les rapports annuels et mensuels du projet sont tous remis dans les délais, et d'une excellente qualité. Des améliorations sont en cours pour mieux intégrer les analyses qualitatives Il serait intéressant de créer certaines dans la BDD permettant la sortie automatique du travail existant déjà sous forme Excel (exemple performance du projet), qui constitue une base d'analyse

61. **Ciblage, stratégie genre et inclusion sociale.** Les résultats du projet montrent que les premiers bénéficiaires ont pu augmenter leurs revenus. Il est maintenant important d'envisager de mieux intégrer les plus vulnérables aux activités du projet. Dans le cadre de l'approche OP/OM une option pourrait être de les intégrer dans les filières ciblées dans l'approvisionnement en matières premières par exemple (ex Sisal). En effet si une filière se développe dans une région, la demande en matière première, souvent considérée au départ comme gratuite, augmentera et par conséquent il serait intéressant d'identifier les filières ayant ce potentiel et de voir comment les vulnérables de la zone mais aussi d'autres zones pourraient intégrer cette filière (Création d'un couple OP/OM). Les enquêtes AMED ainsi que l'étude d'impact à mi-parcours peuvent alimenter la réflexion. Au cours des deux dernières années, le programme a participé aux activités du Programme pilote de promotion de la femme leader rurale à Madagascar (PPPFLRM) (Don de la Norvège au FIDA) qui s'est achevé en juin 2012. Afin

d'en pérenniser les activités, un pilote est maintenant en cours dans la région de Sofia visant à fournir un renforcement de capacités spécifique pour les femmes rurales leader. Ce pilote sera étendu à l'ensemble de régions en 2013.

Suivi-évaluation

62. **Amélioration du système de SE.** Le dispositif de suivi-évaluation de PROSPERER, est un outil puissant, qui représente une quantité d'information considérable, parfois considérée comme trop importante encore sous-utilisée à ce jour. Suite à la revue à mi-parcours, une première révision du cadre logique a été effectuée réduisant le nombre d'indicateurs total de presque 50%. Cette révision a en outre permis de refléter la nouvelle approche. Ce travail est actuellement en en attente de validation. Il devra en outre être revu sous réserve de l'approbation du financement additionnel (nouveaux indicateurs, collecte des nouvelles données éventuelles) et intégrer des indicateurs SYGRI de second niveau. Les changements apportés ne devront en aucun cas compliquer le système actuel. **Indicateurs SYGRI.** Les tableaux d'indicateurs sont régulièrement mis à jour dans le cadre du projet mais aussi dans le cadre de ZARAFIDA (ex-SEGS) sur www.capfida.mg. Une partie des indicateurs SYGRI 2 ont été collectés dans le cadre de l'étude d'impact. Le reste de ces indicateurs est collecté au cours des évaluations participatives avec les bénéficiaires mise en place annuellement depuis 2011.

63. **Bases de données.** Le programme dispose maintenant de 2 bases de données au format Access (MER-PSE) au niveau des GUMS, consolidées au niveau EPR puis EPN. La base de données des PSE doit être mise à jour puis décentralisée au niveau des GUMS. La base de données des OM est en cour de finalisation. Ces bases sont excessivement lourdes notamment à cause du format utilisé. Elles seront converties au format Mysql afin d'en faciliter l'utilisation. La BD-MER est maintenant apurée et la consolidation au niveau de l'EPN se fait tous les trimestres. Le système actuel permettra prochainement de faire des consolidations mensuelles. Les sorties standards sont maintenant automatisées. Le temps passé à la vérification des données reste cependant important étant donné le nombre de région.

64. **Etude d'impact et enquêtes AMED.** La situation de référence ainsi que des enquêtes AMED ont été réalisées en 2009. Cette année le projet a effectué une enquête d'impact ainsi que des enquêtes AMED. Les enquêtes AMED se sont déroulées dans trois régions Analamanga, Itasy et Sofia en juillet aout 2012. Le rapport provisoire a été reçu le 19 septembre. Le rapport provisoire de l'enquête d'impact a été livré le 23 septembre et montre que l'augmentation des revenus par rapport à l'enquête de référence n'est pas significative. Cela semble contredire les résultats des enquêtes annuelles de revenus. Il est essentiel de demander un complément d'analyse de ces résultats Une réunion d'approfondissement avec le projet et le cabinet CAETIC aura lieu suite à la restitution de la mission.

Sous-composante 5.2 : Capitalisation des savoirs et communication

65. **Communication.** En 2012, des conventions ont été signées avec 5 radios locales et la diffusion des émissions est en cours. Plus de 166 émissions de radio ont été réalisées sur le programme PROSPERER, pour un total 406 diffusions. 14 articles ont été mis en ligne sur site web www.prosperer.mg, 24 « success stories » ont été réalisées en 2012 (16 MER et 8 pour le programme), 4 vidéos ont été réalisées et diffusées, elles doivent être maintenant mises en ligne sur le compte youtube et sur le site. Deux campagnes de communication ont été réalisées : promotion de la filière bambou et mobilisation des MER. Suite à l'atelier régional de Nairobi qui s'est déroulé en mai 2012, un plan d'action de communication est en cours d'élaboration en collaboration avec la Capfida et les autres projets. La mission a pu constater sur le terrain, l'impact des actions de communication sur les performances du projet notamment pour la diffusion de nouvelles techniques (MOITRA, foire, visites d'échanges), le projet doit continuer cela. En outre PROSPERER a participé à 13 foires locales, 5 foires nationales, et 2 foires internationales. Il serait intéressant de documenter les retombées commerciales ou économiques de ces foires.

66. **Centre de documentation et d'information.** 8 centres de documentation ont été appuyés depuis 2011 sur 2 ans. L'appui au fonctionnement sera dégressif et progressivement pris en charge par la structure hébergeur avec au total 3988 visiteurs enregistrés sur le 8 sites en 2012.

67. **Site web.** A l'heure actuelle le site web comporte un certain nombre de bugs qui empêchent sa mise à jour régulière. Il est important de le revoir rapidement pour le rendre plus facile d'utilisation et continuer à le mettre à jour régulièrement et à mettre les documents en ligne. Une nouvelle version provisoire est déjà en ligne hébergée sur un serveur libre. Il est essentiel de contacter le développeur original et de discuter avec lui afin de voir la meilleure démarche à suivre pour assurer une continuité. Il faudra ensuite rattraper rapidement le retard de mise en ligne. Pour cela un appui externe pourra être recruté pour ne pas augmenter la charge de travail du RSE.

68. **Bulletin bimensuel MOITRA.** En 2012, 1 numéro spécial OPEA Opérations de placement des entrepreneurs agricoles (OPEA) ainsi que 2 numéros réguliers ont été édités et diffusés bulletins a été publiés, avec un total de 17 457 exemplaires distribués. Le numéro 11 est en cours d'impression. Ce bulletin est un excellent moyen de communication, dont il faut garder la fréquence de publication.

Capitalisation

69. **Etudes de cas.** En 2012, deux stagiaires de Supagro Montpellier sont venus pour une durée de 5 mois dans les régions de Sofia et de Haute Matsiatra et ont rédigé leur mémoire de fin d'études respectivement sur les thèmes de «Etude de la filière Black Eyes à Sofia » et «Appui à la filière manioc et maïs dans la région Haute Matsiatra ». Parallèlement à leur travail, ils ont élaborés chacun 3 études de cas au format standard ZARAFIDA. Ces études de cas doivent être revues avant d'être mises en ligne sur le site de PROSPERER et celui de la Capfida. 2 stagiaires nationaux ont effectués 3 autres études de cas et l'EPR-A recrute actuellement des stagiaires nationaux pour la réalisation de 5 études de cas.

70. **Portrait de succès/témoignages.** Au vu de résultats prometteurs de certaines MER, il est important de pouvoir capitaliser afin de communiquer ces « success stories ». Pour cela il serait judicieux compléter les « success stories » déjà réalisées par des « portraits » de ces MER (3 par régions). Ces portraits se décomposeront en une interview, articles (souvent déjà réalisés) accompagnés d'une courte vidéo (2min). Ces portraits pourraient ensuite être publiés sur le site internet, dans la revue MOITRA, site de la Capfida et même du FIDA. De même que pour le format standard des études de cas ce triptyque correspondrait au format standard ZARAFIDA des « success stories ».

71. **Visites d'échanges.** Le projet participera au mois d'octobre à la Learning routes qui se déroulera en Thaïlande du 21 au 31 octobre 2012 sur le thème de Public Private Partnership. Le projet a également participé à un atelier/visite d'échange sur les SACCO (coopératives d'épargne et de crédit) au Kenya en mars 2012. Le projet a également accompagné un OM à une foire internationale en Allemagne et a activement participé à la foire du Caudan organisée à Maurice en septembre 2012. Une capitalisation de chaque visite doit être systématiquement effectuée et partagée avec l'ensemble de l'équipe et postée sur le site.

Durabilité et stratégie de sortie.

72. A ce jour le projet n'a pas encore élaboré sa stratégie de sortie et la durabilité des activités et structures notamment les GUMS n'est pas encore assurée. Le programme doit commencer à y travailler dès à présent, afin d'assurer une pérennité des services au MER, d'une part mais aussi celle des autres activités et des structures mises en place (voir discussion dans section B ci-dessus).

73. D'une manière générale, le programme devra commencer la réflexion concernant la pérennisation des acquis et le transfert des avoirs et savoirs (PATAS) développée dans le cadre du PHBM et actuellement en cours à PPRR.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
<i>Ciblage : Développer une approche de ciblage permettant d'intégrer les plus vulnérables aux couples OP/OM</i>	RSE	Février 2013
<i>Analyse d'impact : Approfondir les analyses de l'étude d'impact et harmoniser la méthodologie d'échantillonnage avec la BD-MER</i>	RSE	30 Novembre 2012
<i>Réduction de la pauvreté : Prendre en compte l'objectif de réduction de la pauvreté en orientant le système de suivi et évaluation (SSE) vers l'évaluation de la sortie de la pauvreté des bénéficiaires et l'amélioration du ratio « personnes sorties de la pauvreté/bénéficiaires touchés »</i>	RSE	Mars 2013

D. Aspects fiduciaires

74. **Décaissement.** Au 31 août 2012, sur un montant total de 30,304 millions USD pour le programme PROSPERER, le montant du décaissement cumulé est de 15,267 millions USD, soit un taux de décaissement à hauteur de 50,35%. Le prêt FIDA est décaissé à hauteur de 66,17%, le prêt OFID à 29,47%, le fonds du Gouvernement à 31,63% et les contributions des bénéficiaires sont réalisées à 15,28%.

75. Le montant du prêt est de 11 650 000 DTS. Ainsi, au 31 août 2012, les décaissements effectués sur le prêt s'élèvent à un montant de 7 708 781,11 DTS soit un pourcentage de décaissement de 66,17%. Par catégories, ces décaissements se présentent comme suit : (i) 69,61% pour la « Catégorie I : Infrastructures » ; (ii) 94,07% pour la « Catégorie II : Equipements, matériels et moyens de transport » ; (iii) 49,53% pour la « Catégorie III : Formations et renforcement des capacités » ; (iv) 84,61% pour la « Catégorie IV : Prestations de services, études et assistance technique » ; (v) 24,81% pour la « Catégorie V : Fonds d'appui à la finance rurale » ; (vi) 95,97 pour la « Catégorie VI : Coûts de fonctionnement, salaires et indemnités ».

76. Pour les fonds de l'OFID, les décaissements portant essentiellement sur la catégorie 'Infrastructures' s'élèvent à 1,471 millions USD. Le dépôt initial de l'OFID s'élève à 500 000 USD.

Gestion financière

77. **Compte spécial.** L'état du rapprochement du compte spécial FIDA (en USD) au 31 août 2012 se présente comme suit :

Rubriques	Prêt FIDA	Prêt OFID
Avance initiale	1 500 000,00	500 000,00
Solde du compte spécial au 31/08/2012	520 216,37	297 142,81
DRF N°55 et 56 CS en cours de paiement par le FIDA	621 151,05	
DRF N°08 en cours de paiement par l'OFID		129 254,73
DRF en cours de préparation	358 632,58	73 602,46
Frais bancaires		
Total à justifier	1 500 000,00	500 000,00
Ecart à justifier	0	0

78. La situation de la trésorerie du projet s'est améliorée avec l'augmentation du dépôt initial à 1.500.000 USD au cours de l'année 2010. Il est noté également le bon rythme de réapprovisionnement du compte spécial par l'équipe comptable du programme.

79. Le montant du dépôt initial de l'OFID est resté à 500.000 USD. Sur la base des engagements actuels signés par le Programme, *la mission réitère que ce dépôt initial devrait être ramené à 1.000.000 USD pour faire face aux décaissements du Programme et aussi pour compenser les retards de déblocages de ces fonds. Parallèlement, la solution de paiement direct des factures est préconisée. Cette action nécessite une information transparente à l'endroit des fournisseurs sur les délais de paiement de l'OFID. Il est rappelé que le prêt OFID sera clôturé en juin 2013.*

80. **Demande de retraits de fonds FIDA.** La mission note le rythme soutenu d'envoi de DRF par le programme au cours de l'exercice 2012. Depuis l'année 2008 jusqu'au 31 août 2012, le programme PROSPERER a envoyé 53 DRF pour le réapprovisionnement du compte spécial dont 33 demandes de réapprovisionnement de fonds, 20 demandes de paiement direct. La durée du réapprovisionnement est réduite à près de 15 jours en moyenne. Les deux dernières DRFs 55 et 56 ont été payées au cours de la mission.

81. **Demande de retraits de fonds OFID.** Au cours l'année 2012, le programme a envoyé deux demandes de retraits de fonds OFID pour un montant total de 259 201,29 USD.

82. **PTBA 2012.** Le projet a élaboré un PTBA de 11,340 millions de USD. Au 31 août 2012, le taux de réalisation du PTBA 2012 est de 24,92%. En incluant les engagements signés par le Programme, le taux de réalisation se situe à 62,75%. Si on considère le pourcentage de réalisation des composantes, la réalisation budgétaire se détaille comme suit pour chaque composante : (i) 41,19% pour la « Composante 1 : Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions » ; (ii) plus de 23,92% pour la « Composante 2 : Services d'appui aux micro-entreprises rurales et formation professionnelle » ; (iii) 39,44 pour la « Composante 3 : Finances rurales et gestion des risques » ; (iv) 6,29% pour la « Composante 4 : Infrastructures de marchés et investissements structurants » ; (v) plus de 65,69% pour la « Composante 5 : Suivi-évaluation, capitalisation et communication ». La mission remarque notamment le taux de réalisation financier faible par rapport à un PTBA ambitieux de USD 11,3 million et le décalage de la réalisation des activités du projet conduisant à des retards de décaissements. *Il est important pour le projet de bien considérer toutes les contraintes et risques dans l'exercice de planification annuelle.*

83. **Fonds de contrepartie.** Sur la contribution du gouvernement malagasy de USD 4,512 millions prévue dans les documents de programmes, les Ressources Propres Internes (RPI) reçues par le Programme au 31 août 2012 sont de 1,427 millions USD. Ces fonds reçus sont en grande partie utilisés par le Programme comme dépôts initiaux pour le financement des activités au niveau des 5 Antennes EPR. Les informations relatives aux taxes sur la valeur ajoutée (TVA) prises en charge par le Gouvernement Malagasy ne sont pas communiquées au Programme. Ces informations devraient être recueillies auprès du Ministère de tutelle (DAF du Minagri) et du Ministère des Finances (Trésor public) en collaboration avec la CAPFIDA. Le Gouvernement Malagasy respecte ses engagements relatifs aux fonds de contrepartie.

84. **Revue des SOE.** La mission a passé en revue les dépenses présentées en DRFs dans les états certifiés de dépenses et n'a pas relevé d'anomalies significatives. Néanmoins, il est noté l'existence de dépenses qui sont présentées tardivement dans les DRFs. Ces dépenses se rapportent essentiellement aux frais bancaires et à divers frais de mission qui sont tardivement justifiés et présentés en DRFs. *La mission recommande au projet de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour justifier les dépenses aussitôt qu'elles ont été payées.*

85. **Justification des avances de fonds sur activités versées aux partenaires.** Le projet a octroyé des avances de fonds aux GUMs et partenaires. La mission a constaté des dépenses antérieures réalisées par les GUMs et INBAR qui ne sont pas encore présentées en DRFs. Dans certains cas, ces dépenses datent de 2010 et 2011. Ces acteurs devraient justifier les avances reçues par l'établissement d'état de réapprovisionnement de fonds conformément aux conventions signées (généralement mensuel). *La mission recommande la régularisation*

immédiate de ces dépenses par la relance de ces avances de fonds et la prise de mesures strictes. Le programme gagnerait à mettre en place un système de suivi de toutes les avances de fonds données aux GUMS et à tous les partenaires et veiller à ce qu'ils respectent scrupuleusement les termes des conventions signées.

86. **Apports des bénéficiaires.** Les apports des bénéficiaires comptabilisés au 31 août 2012 sont évalués à 338.000 USD.

87. **Hébergement des EPRs.** Les CCI régionales (Sofia, Itasy, et Vatovavy Fitovinany) ne disposent pas encore de bureau. Le programme continue de louer des bureaux en attendant la disponibilité de locaux pour ces nouvelles CCI. *La mission rappelle que ces EPRs ne devraient plus louer des bureaux mais intégrer les locaux des CCI régionales. L'hébergement physique des EPRs constitue une obligation des CCI régionales.*

88. **Dispositions de l'accord de prêt.** La mission note que les différentes dispositions de l'accord de prêt sont respectées en ce qui concerne la gestion des comptes du Programme, le respect des procédures de passation de marchés et la présentation des rapports d'activités.

89. **Passation des marchés.** La mission a revu le registre des contrats préparé par le Responsable de passation des marchés de l'EPN. Ce registre est conforme au modèle indiqué dans la lettre à l'emprunteur. Des fiches de suivi des contrats sont également tenues par le programme conformément à l'instruction communiquée par le FIDA.

90. *Le programme gagnerait à améliorer l'aspect de planification des activités directement en lien avec le processus de passation de marchés. Des retards dans le déclenchement du processus de passation de marché sont encore constatés. Ces retards influent sur la réalisation effective des activités notamment sur la composante 4 « Infrastructures de marchés et investissements structurants ». Cette planification devrait également s'étendre à la Composante 2 « Service d'appui aux MER et formation professionnelle » pour laquelle des retards de mise en œuvre sont également notés.*

91. **Audit.** La mission note avec satisfaction la remise du rapport d'audit du programme pour l'année 2011 dans les délais et a constaté l'opinion favorable de l'auditeur sur les états financiers du programme.

92. La mission attire l'attention du Programme sur la mise en œuvre des recommandations de contrôle interne proposées par l'auditeur afin d'améliorer la gestion comptable et financière du programme. Les recommandations antérieures des auditeurs devront être systématiquement mises en œuvre par le programme au cours de l'année 2012 et 2013 pour que celles-ci ne soient plus répétées dans le rapport d'audit de 2013. Ces recommandations de l'auditeur ont notamment porté sur la gestion des immobilisations au niveau du Programme et au niveau des GUMS, la justification de certaines missions et de certaines avances données aux GUMS.

93. *La mission insiste sur l'importance de la mise en place d'un système de suivi et de contrôle des réalisations effectives des activités au niveau de chaque EPR. Il s'agit d'assurer que les activités soient réalisées conformément au plan de travail et aux différentes procédures requises par le programme.*

94. **Décentralisation au niveau des EPRs.** La mission note un bon niveau de décentralisation des activités comptables et financières. Chaque EPR est essentiellement autonome en termes de comptabilisation des opérations et élaborations de demandes de réapprovisionnement du compte d'avance. Malgré ce constat positif, certains paiements (notamment les factures dépassant un certain seuil), continuent à être payées au niveau de l'EPN. Cette pratique entraîne des tâches de re-vérification des factures au niveau de l'EPN. *Pour éviter cela, chaque EPR devra gérer à son niveau toutes les fonctions administratives et financières qui incluent la vérification de toutes les factures et leurs paiements (certification technique et certification administrative). Des mesures sur la révision des seuils devront être prises pour rendre effective la décentralisation au niveau des EPRs. De même, l'EPN devra renforcer le système de suivi et de contrôle au sein de chaque Coordination.*

95. **Aspects juridiques liés aux investissements.** Le programme réalise actuellement des infrastructures et octroie des infrastructures, matériaux et équipements à des bénéficiaires dans le cadre de ses activités (par exemple des centres de démonstration et/ou de formation). Le programme devrait s'assurer que les conventions de gestion et transfert de ces biens possèdent toutes les clauses nécessaires pour sécuriser ces investissements en termes de définition de la propriété et des responsabilités de gestion en vue de réaliser les objectifs du Programme, même au-delà de la durée du Programme pour éviter les abus et les mauvais fonctionnements. *La mission recommande l'analyse de tous les aspects juridiques liés à la dotation, exploitation et éventuel transfert de ces biens par un spécialiste/expert juridique en vue entre autres de l'élaboration de cahiers de charges précis pour toutes les parties prenantes.*

<i>Mesure convenue</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Date convenue</i>
<i>Augmenter le dépôt initial de l'OFID</i>	<i>EPN, Direction de la Dette Publique, FIDA et OFID</i>	<i>Novembre 2012</i>
<i>Revoir la planification du Projet (PTBA 2013)</i>	<i>EPN, EPR</i>	<i>Décembre 2012</i>
<i>Accélérer la présentation des arriérés de dépenses des EPRs et EPN en DRFs</i>	<i>EPN</i>	<i>Octobre 2012 à Février 2013</i>
<i>Régulariser les avances de fonds des GUMS et partenaires</i>	<i>EPN</i>	<i>Décembre 2012</i>
<i>Héberger les EPR par les CCI Régionales</i>	<i>CCI, EPR</i>	<i>Avril 2013</i>
<i>Renforcer les mesures prises pour une meilleure décentralisation</i>	<i>EPN, EPR</i>	<i>Décembre 2012</i>
<i>Analyser les aspects juridiques des conventions liées aux infrastructures et octroi des matériels/équipement à des bénéficiaires</i>	<i>EPN</i>	<i>Janvier 2013</i>
<i>Renforcer le système de suivi et de contrôle au sein de chaque Coordination</i>	<i>EPN</i>	<i>Décembre 2012</i>

E. Conclusion

96. La mission se félicite de la très bonne tenue de PROSPERER et des résultats enregistrés. La mission espère que pendant cette phase de consolidation, un dialogue de politiques fructueux puisse se mettre en place en vue de pérenniser les acquis de PROSPERER qui se dessinent déjà.

97. Le FIDA et le Gouvernement de Madagascar approuvent les conclusions de la mission de supervision.

Fait à Antananarivo, le 5/10/2012

Philibert Rakotoson
Secrétaire Général du MINAGRI

Jean Gabriel Randrianarison
Secrétaire Général de la VPEI

Caroline Bidault
Chargée de Programmes associée au FIDA

Appendices

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

Appendice 2 - Résumé de l'état d'exécution des recommandations de la dernière mission de supervision

Appendice 3 - Résumé des principales mesures à adopter dans des délais convenus

Appendice 4 - Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement; décaissements par catégorie et par composante

Appendice 5 - Liste des personnes rencontrées

Appendice 1 Résumé de l'état d'avancement du projet (version originale du Project Status Report en Anglais)

Basic Facts

Country	Madagascar			Project ID	1401	Loan/DSF Grant No.	737
Project	Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies					Supp. Loan/DSF Grant	
Date of Update	07-Jul-2012					Financing terms	HC
Supervising Inst.	IFAD/IFAD						
No. of Supervisions	4	No. of Implementation Support/Follow-up missions	6				
Last Supervision	23-Sept-2012	Last Implementation Support/Follow-up mission	24-Mar-2012				

					USD million	Disb. rate %
Approval	13-Dec-2007			Total costs	30.30	
Agreement	18-Dec-2007	Effectiveness lag	4.6	IFAD Total	18.01	
Effectiveness	28-Apr-2008	PAR value	Not at risk	IFAD loan	17.72	64
MTR	14-Dec-2011			DSF grant		
Current completion	30-Jun-2015	Last Amendment		IFAD grant	0.29	0
Current closing	31-Dec-2015	Last Audit	31-Dec-2010	Domestic Total	6.72	
No. of extensions	0			Beneficiaries	2.21	0
				Government (National)	4.51	0
				Cofinancing Total	5.58	
				OFID	4.97	0
				UNCDF	0.61	0

Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	5	1. Quality of project management	5	5
2. Acceptable disbursement rate	6	6	2. Performance of M&E	5	5
3. Counterpart funds	5	5	3. Coherence between AWPB & implementation	4	4
4. Compliance with loan covenants	5	5	4. Gender focus	5	5
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	5	5
6. Quality and timeliness of audits	5	5	6. Effectiveness of targeting approach	5	5
			7. Innovation and learning	5	6

B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Component 5 - M&E, KM communication	5	6	1. Institution building (organizations, etc.)	5	5
2. Component 4 - Market infrastructure & enabling invest	4	4	2. Empowerment	5	5
3. Component 3 - Rural finance and risk management	4	4	3. Quality of beneficiary participation	5	5
4. Component 2 - BDS for RMEs and vocational training	5	5	4. Responsiveness of service providers	5	5
5. Component 1 - Identification & mobilization of RMEs	5	5	5. Exit strategy (readiness and quality)	5	5
6. EU Component - PARECAM	6	NA	6. Potential for scaling up and replication	5	6

B.5 Justification of ratings

1. B.1.2 as of 31.8.12, after 4 years of implementation, disbursement reached 66,17% for the IFAD loan and 29,47% for OFID. Disbursements are as follows: 69.61% for "Category I: Infrastructure" (ii) 94.07% for the "Category II: Facilities, equipment and means of transport" (iii) 49.53% for the "Category III : Training and capacity building"; 84.61% for "Category IV: Services, studies and technical assistance" 24.81% for the "Category V: Support fund for rural finance" and 95.97% "Category VI: operating costs, wages and allowances". B.1.2-4 No major changes with respect to previous years. B.1.5 Procurement has improved although delays still occurred in launching procurement process. There is now a good level of decentralization of financial and accounting activities at regional level. Each EPR is essentially autonomous in terms of accounting operations and elaborations of replenishment requests advance account. B.1.6 No issues. B.2.1 Financial management (see B.1.1) incl. OFID co-financing has not been perfect. B.2.2 ME system is fully operational, the data base has been finalised and new tools for project piloting are under development. The

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

M&E database on microenterprises is very detailed and impressive and a potential goldmine for operational but also strategic guidance not only at national but at corporate IFAD-level. B.2.3- AWPB was very ambitious for 2012 still lagging behind even though in absolute terms disbursement remains high compared to other projects. B.2.7 MTR recommendations on how to deepen targeting have been implemented swiftly. The focus on non-financial business development services for pro-poor microenterprise development using a value chain approach as well as the public-private partnerships through the "twinning" arrangements of market operators and microenterprise organisations and clusters is highly innovative and very effective for quick poverty reduction impact whilst it also goes a long way to arouse the interest of rural youths. B.3.1 MTR recommendations are being implemented and a great number of activities are being carried out and are already leading to further increased innovation and learning. B.3.2 OFID-financed activities are behind schedule, have been delayed by PARECAM and relatively slower processing in Vienna, but are catching up. B.3.3 The recommendations of the MTR are being implemented but the component remains complex and call for an increased support. B.3.4 Since last supervision mission the ownership of the methodology on the part of service providers and Chambers of trade has increased. B.3.5 This Component was quite drastically redesigned by the MTR and the changes are being implemented very well. B.3.6 This activity was completed in a very satisfactory manner. B.4.1-5As for previous years, all these are rated very good. Sustainability remains at the forefront of the different activities, including the exit strategy which is being further developed, and the responsiveness of service providers has been further improving (see B.3.4). B.4.6 As confirmed by the recent QA for the supplementary loan, the potential for scaling up and replication is enormous.

Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	5	5
C.2 Food security	5	5
C.3 Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	5	5

Rationale for implementation progress rating

Overall implementation progress continues to be excellent. Improvements continue to be noted due in particular to the decentralisation to the regional level. The proximity of project coordination unit and the Chambers of trade has significantly increased the national ownership and improved policy dialogue.

C.4 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	5	5
--	---	---

Rationale for development objectives rating

The new post-MTR value chain (VC) approach has shown quick and significant results allowing bringing in relatively poorer individuals and the relatively better-off private sector actors which and creating more jobs in a selection of VC. A rating of 6 may even still be justified here as for last year.

C.5 Risks Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	There are no major fiduciary issues. Financial and accounting decentralisations are now fully effective at regional level. In order to mitigate any potential risk linked to this decentralisation, EPN should strengthen the monitoring and control within each EPR.
Project implementation progress	The swift to entrepreneurial mind-set of the project staff has contributed to the project achievement so far. The pace of implementation remains fast. The top-up to be presented to the December 2012 EB is positively under Quality Assurance process.
Outputs and outcomes	The project has shown positive and impressive results that need to be further documented and analysed. The project has to make a better use of the Impact survey to further understand its outcomes and impact.
Sustainability	Sustainability is still very promising. The physical proximity with the Chambers of trade is a major asset. The project is currently working on better understanding the reasons for a sustainable lifting out of poverty of the beneficiaries.

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Training	All project staff and most partners' skills on value chains should be refined. The project should ensure less 'generic' business skills training and more 'specialised' technical training (e.g. on how to process a given product so that it responds to the quality requirements of a given value chain) should be provided.	Continuous	Started
Sustainability of one-stop service centres	A road map for the one-stop service centres (GUMS) should be prepared with the support of a specialist. Also, at least one (relatively major) PPP per region and per value chain should be launched, to be piloted for further fine-tuning.	31. December 2012	Started
Civil works procurement and operating costs	Component 4 is still lagging behind despite project efforts requiring IFAD close monitoring.	30 June 2013	Started
Rural Finance	This component is still lagging behind and would benefit from external support from PTA or international expert	31 December 2012	
Cofinancing	The authorized amount for the OFID loan should be increased. Government cofinancing of the proposed 'top-up' should be clarified.	31 December 2012	

Additional observations

The planned 'top-up' loan (scheduled to go the December 2012 EB) will address many of the above mentioned issues.

Appendice 2: Résumé de l'état d'exécution des recommandations de la dernière mission de supervision

COMP.	RUBRIQUES	MISSION DE SUIVI JANVIER 2011	MISSION DE SUIVI JUILLET 2011	MISSION DE RMP DECEMBRE 2011	MISSION DE SUIVI MARS 2012	OBSERVATIONS DE L'EQUIPE PROSPERER
COMP. 1	1.1. Choix des filières par Région	- Tenir une table de concertation régionale pour formuler une stratégie de développement et identifier les secteurs et filières potentiels, et associer les entreprises rurales autour des chaînes de valeurs prometteuses	- Réduire le nombre de filières appuyées pour éviter trop de dispersion des ressources et une perte d'efficacité - Identifier les filières qui montrent un potentiel de pérennisation et une possibilité d'amélioration de la compétitivité sur le marché - Voir de près les aspects qualitatifs des filières	- Abandonner l'élaboration des PDF et mettre en place un dispositif de veille économique/stratégique - Adopter une approche orientée vers le marché pour le ciblage des filières/secteur et des MER	- Poursuivre le passage vers l'approche filière - Réaliser la structuration poussée pour l'encadrement des filières à fort potentiel - Prioriser 3 à 4 filières par Région suivant les opportunités de marché identifiées	<p>EPN : Une approche méthodologique de couplage OP/OM a mis en évidence les critères de choix des produits à promouvoir et vulgarisée au niveau des EPR et des GUMS</p> <p>EPRA : Encadrement des filières à potentiel en rapport avec la capacité de création d'emplois et de marchés : huiles essentielles (2 clusters), cultures maraichères (1 cluster CFLA) et vannerie (cluster Salohin'Analamanga)</p> <p>Des couplages entre ces clusters avec des opérateurs de marché ont été initiés pour ces filières.</p> <p>EPRH : Filières d'intervention prioritaire à fort potentiel en lien avec des opérateurs de marchés : maïs, huiles essentielles, vannerie, manioc, fruits et transformation.</p> <p>EPRI : Choix orienté par le couplage OP/OM</p> <p>EPRS : L'apparition de nouvelles filières porteuses et l'adoption de la démarche couple OP/OM ont fait qu'un certain nombre de filières sont en cours d'être soutenues : oignon, vanneries, pêche, apiculture, canne à sucre et black Eyes.</p> <p>EPRV : Trois filières prioritaires : miel, vannerie, fruit (80% des MER et des appuis) à potentialité régionale élevée. Plusieurs activités/stratégies de promotion des filières (PCAF, appuis intégrés, etc.)</p>
	1.2. Analyse socio-économiques		- Analyser les chaînes de valeurs choisies pour mieux définir et planifier	- Participer activement à la conception et la mise en place des outils et	- Réaliser des études pilotes de chaînes de valeurs prévue par les	<p>EPN : Les CE et encadreurs ont été initiés à l'approche « chaîne de valeur », formation à poursuivre en décembre</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

	des filières		<p>les interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essayer de mener à bien l'analyse d'une ou deux chaînes de valeurs à très haut potentiel au niveau de chaque Région à l'aide de consultants formés - Identifier les principales interventions à effectuer grâce à l'aide d'une approche chaîne de valeurs et la mise en œuvre de modèles démonstratifs - Mieux prendre en compte la croissance des MER 	<p>mécanismes au profit des acteurs des filières encadrées</p>	<p>Régions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre l'accent sur l'amélioration de la compétitivité - Poursuivre les activités liées à la réalisation d'une approche chaîne de valeurs - Déterminer et analyser une chaîne de valeurs de référence par Région - Adopter une approche combinée avec les appuis en infrastructures et en finances - Renforcer le partenariat public-privé (PPP) - Faire une formation en chaînes de valeurs 	<p>2012 de manière plus approfondie.</p> <p>EPRA : Etude pilote de 2 chaînes de valeurs à potentiel programmée au dernier trimestre. Approche combinée avec les appuis en infrastructures et en finances effective à travers les magasins de stockage et points de vente. La chaîne de valeur sur l'huile essentielle dispose d'un potentiel de développement fort appréciable dans la Région d'Analamanga étant donné les conditions agro-écologiques favorables et la concentration des opérateurs/investisseurs en la matière.</p> <p>EPRH : Renforcement du partenariat public-privé : engagement d'un opérateur privé investissant dans la promotion de matériels de transformation et outillage agricoles à se lancer sur l'appui à l'entrepreneuriat rural (partenariat entre le CCI, le Programme et l'entreprise MALAZA TRANDING sur la mise en place et exploitation d'une unité de production de farine à Ambinaniroa en faveur des jeunes entrepreneurs ruraux, et mise en place d'un CDDT pour l'acquisition de nouveaux équipements de filature, la projection étant d'établir un partenariat entre le Programme et l'entreprise SOALANDY.</p>
	1.3. GUMS et conseillers d'entreprise (CE)	<ul style="list-style-type: none"> - Orienter les CE vers l'identification des opportunités de percées réalisables avec les appuis et partenariats disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la capacité d'expertise et de management des CE - Former les CE sur les activités BDS - Aider les CE à développer leur carrière en tant que consultants ruraux 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un audit technique des hébergeurs avant le renouvellement des conventions de partenariat, et faire effectuer par chaque GUMS son propre plan d'affaire visant à poursuivre le processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le processus continu de réflexion sur la vente de BDS au niveau des GUMS et autres prestataires - Poursuivre la formation et l'organisation des PSE - Renforcer les GUMS à développer les activités BDS 	<p>EPN : Audit technique des GUMS réalisé avec l'implication des comptables et RSE régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - CE et encadreurs initiés sur l'approche « chaîne de valeurs » - 15 CE formés sur le « kit entrepreneur », avec des acquis leur permettant de comprendre, de s'approprier aux différentes facettes de l'entrepreneuriat rural »

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

				<p>de pérennisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amorcer une réflexion sur les possibilités d'une contribution de l'Etat et des Communes dans la pérennisation de l'offre de conseil et de formation en milieu rural et présenter les résultats pour suivi nécessaire - Mettre en place et animer un système d'information aux acteurs des filières couplé avec des centres de démonstration des équipements au niveau des GUMS - Assurer la formation du personnel du PROSPERER et des partenaires (GUMS) en approche chaîne de valeur - Assurer la formation des CE en approche SDE/BDS, puis élaborer et mettre à leur disposition des outils efficaces de promotion et de suivi-évaluation des MER 	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondir le domaine des MER et Chaîne de valeurs - Intensifier le coaching des GUMS 	<p>▬ Réflexion partagée au niveau de l'équipe sur la décentralisation et la pérennisation du dispositif SADE au niveau d'une commune pilote (à travers l'approche méthodologique)</p> <p>EPRH : Elaboration de deux conventions au niveau des GUMS : l'une sur la charge fixe et l'autre liée à l'activité (GUMS payé en fonction de service vendu) : une étape réalisée sur la possibilité de vente de BDS par les GUMS.</p> <p>⇒ Coaching de l'EPR : dès le début de l'élaboration des deux conventions jusqu'à leur exécution.</p> <p>⇒ Renforcement des GUMS en passation de marché et traitement des pièces comptables. Les PSE (majoritairement en formation et apprentissage) contracte directement auprès des GUMS</p> <p>CE formé en chaîne de valeur</p> <p>EPRV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan d'affaire → l'adoption du système de paiement des prestations réalisées sur la base des charges variables engagées vise plutôt le développement des couples GUMS/PSE, option assez difficile à concilier avec un souci de durabilité (recouvrement des coûts au niveau des MER/AGB/OP) - Espace MER et CDDT/FFCP : phase d'identification des sites, recrutement de consultant et élaboration des modalités pratiques de fonctionnement d'un CDDT - Système d'information filière à développer : PDF, BDMER disponible → édition de la boîte à outils en cours de réalisation par un consultant - Certains PSE se montrant réticents pour se structurer en réseau : compétition de marché de consultance et formation des MER/jeunes <p>Coaching GUMS réalisé</p>
--	--	--	--	--	---	--

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						<p>EPRI :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formation des CE en chaine de valeur partiellement réalisé -Evaluation de 2 GUMS réalisée -Mise en place d'un centre pilote SADE dans la Commune de Mandiavato -Mise en place de Centre de démonstration et de diffusion technologique en cours -Formation en approche chaine de valeur à organiser avec l'EPN -Transfert au niveau des GUMS de la réalisation des BDS à travers la convention sur les charges variables (en cours) -Réseautage des PSE réalisé -Renforcement de capacités des PSE sur les référentiels de formation existants -Réalisation du coaching des GUMS à travers un consultant <p>EPRS : Action et processus largement développés en notre avantage par ailleurs</p> <p>EPRA : Mise en œuvre de renforcement des activités des IF/GUMS par le consultant coach et l'EPRA</p> <p>Les CDDT sont définis et les procédures de passation de marché en cours pour leur mise en place dans les 5 districts d'intervention de l'EPRA</p> <p>Plan d'affaires GUMS/CCIA réalisé en 2011. Pour GUMS/CITE non réalisé à cause du changement de l'encadreur.</p> <p>EPN : Formation des nouveaux CE et des conseillers en insertion professionnelle (15) en kit entrepreneur.</p>
	1.4. Inventaires régionaux, profil, enregistreme	- Intégrer la formation, la validation et l'accompagnement des MER dans un seul programme	- Concentrer les MER appuyées autour du pôle de croissance, en éviter la trop grande dispersion géographique		- Mettre en œuvre le processus de regroupement des MER trop dispersées autour d'associations et de	<p>EPN : Inventaire, validation et regroupement dictés par le processus de couplage OP/OM, y compris la démarche clustering, option stratégique partagée avec les EPR</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

	nt et validation des MER	d'acheminement et d'identification			clusters	<p>EPRV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - inventaire des MER uniquement dans des communes d'extension (potentialités filière/chaine de valeur + vulnérabilité) - structuration des MER et jeunes en association et/ou coopérative en cours →coopérativisation confiée en partie au DREconomie (animation, formalisation) <p>EPRI : Création de clusters sur la vannerie et le PMA en cours</p> <p>EPRS : Cette action fait partie de notre activité continue et solidement mise en œuvre au niveau PCAF</p> <p>EPRA : en continu</p> <p>L'identification/ validation/appui/accompagnement des MER est surtout focalisée autour du processus couple OP/OM</p>
	1.5. Appui aux MER		<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les modèles de référence (business models), les éléments de réussite des MER, AGB/OP, Coopératives, Clusters - Baser l'appui aux MER/PER sur les résultats d'analyses de marchés à faire au préalable avant de déterminer le type d'amélioration à apporter au niveau de la production - Sélectionner les MER/PER performantes et identifier leur besoins en appui plus spécifiques (promouvoir les gagnants) pour privilégier l'aspect 		<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer de manière systématique l'identification des modèles de référence (Business models) - Appliquer plusieurs types de BDS - Ne faire bénéficier d'appuis spécifiques que seules les MER performantes 	<p>EPRH : Renforcement soutenu des capacités spécifiques par des intervenants spécialisés en sériciculture, moriculture et filature pour 43 MER leaders (éleveurs de soie, graineurs et filateurs) dans la filière soie à Ambalavao.</p> <p>EPRV :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiguïté à confier l'élaboration du business model à un consultant local : TdR, qualification - accompagnement technique et management aux MER bénéficiant de contrat commercial <p>MER performantes sélectionnés en collaboration avec le Service Régional de l'Elevage pour la filière miel, appui spécifique à identifier (partenariat avec SRRRA, PCAF, CCI)</p> <p>EPRI :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des MER modèles pour réaliser la campagne de promotion de la culture d'entreprise - Recrutement d'un consultant pour l'appui et le renforcement des MER modèles

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

			qualitatif et la durabilité sur terrain			<p>dans la réalisation de cette campagne est en cours</p> <p>-Obtention de certificat de consommabilité avec l'appui du programme sur une MER performante (en huilerie)</p> <p><u>EPRS :</u> Les appuis sont soutenus au niveau des MER sans pour autant délaissés les défavorisés. Chaque IF a déjà proposé des listes des Business models qui va servir comme MER de référence (parmi les MER déjà appuyés par PROSPERER)</p> <p><u>EPRA :</u> Les business models ci-après sont identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - MER : MER charretier à Mahitsy ; - AGB/OP : Association Loharano, Ambalavao Association Meva Art Alasora - Coopératives : Union Landy Voahajanahary - Clusters : salohin'Analamanga, CFLA <p>Appui spécifique des MERs performantes effectif</p>
--	--	--	---	--	--	---

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

	1.6. Bilan d'entreprise des MER	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer une boîte à outils pour les CE par ressources techniques disponibles basée sur les données existantes des prestataires, des MER/PER et organisations partenaires - Tester l'intégration durable des CE dans les CCI et groupements de filière, et utiliser cette expérience pour diffuser ce modèle d'intégration à travers le Programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier l'organisation des MER/PER pour assurer leur durabilité - Réduire le nombre de MER à la charge de chaque CE 		<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le processus pour l'organisation des MER autour des filières - Réviser le nombre de MER encadrées par les CE (pour les 53 CE) 	<p>EPRV : GUMS Manajary hébergé par CCI depuis novembre 2011, possibilité d'intégration du GUMS Ifanadiana prochainement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boîte à outil à développer en 2013, intégrant les premiers résultats des investigations des AC (catalogue MER, OM) - Structuration en coopérative (plusieurs séances d'animation, mobilisation réalisées pendant les manifestations économiques, GUMS tour, diverses réunions) <p>100MER/AGB/Jeunes par CE</p> <p>EPRI :</p> <ul style="list-style-type: none"> -A travers l'opérationnalisation des PCAF et AGB/OP, clusters -Objectif d'accompagnement pour les 3 GUMS (6 CE) est fixé à 300 dans le PTBA 2012 <p>EPRS : Charge d'un CE fixée à 100 MER accompagnées en sus de l'organisation des formations diverses, de l'apprentissage et de la préparation des MER/AGB/OP aux manifestations commerciales</p> <p>EPRA : Effectif.</p> <p>Boîte à outils disponibles (sauf pour Andramasina) et à diffuser auprès des IF/GUMS</p> <p>Nombre de MER en portefeuille en des CE réduit par rapport à la nouvelle orientation couple OP/OM</p>
	1.7. Renforcement des capacités institutionnelles		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les membres de bureau des associations et coopérative avec des formations sur le leadership, la bonne gouvernance, le développement des organisations 		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des associations / Groupement à programmer (training on association building) leurs activités - Prévoir d'accompagnement des AGB/OP formés - Prévoir des appuis aux 	<p>EPN : Appui des CCI/FCCIM à la mise en place ou au développement d'un dispositif de promotion des activités de commercialisation des produits des MER/AGB/OP (mise à disposition des agents commerciaux, dotation des équipements, coaching encours pour l'élaboration des plans stratégiques) DPPE/VPEI soutenus dans la célébration des JIC et de l'AIC</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

					CCI et aux autres structures	<p>EPRV : - besoin mal exprimé en renforcement de capacité des AGB - renforcement de capacité des CE chargé AGB nécessaire : thème accompagnement des AGB surtout par rapport au couple OP/OM (mis à niveau, mini-projet)</p> <p>EPRI : Recrutement de consultant pour le renforcement des AGB/OP en cours sur les grands thèmes : Gestion et gouvernance des associations La commercialisation groupée</p> <p>EPRS : Les AGB/OP sont accompagnés à travers les PCAF</p> <p>EPRA : Cabinet PROGES recruté pour la formation des leaders des AGB/OP/clusters/groupements Jeunes prévu la semaine du 24 septembre.</p>
	1.8. Renforcement des associations et groupement de base	- Consacrer des ressources pour créer un modèle qui servirait de démonstration sur le regroupement des MER, afin de préconiser les formes organisationnelles de coopérative ou association les plus adéquates.	- La formation en gouvernance d'associations et en développement devraient prendre en compte les aspects : marketing des associations, gestion des financements, promotion des adhérents, planification stratégique, générer de revenus, durabilité de toutes les formes d'organisations existantes et appuyées			<p>EPRV : Non effective : besoin non priorisé par les AGB</p> <p>EPRA : Les thématiques de la formation des AGB/OP/clusters par le cabinet PROGES sont centrés sur la bonne gouvernance marketing, planification stratégique, durabilité</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

	1.9. Inventaires régionaux des associations		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des GUMS en matière de conception, d'accompagnement des associations à créer - Améliorer le système d'organisation et le renforcement des AGB/OP, Coopérative 			<p>EPRI : Renforcement des Coopératives en collaboration avec la DRE</p> <p>EPRS : 03 PCAF sont mises en place dans la région SOFIA à savoir PCAF Oignon, PCAF vannerie et PCAF vanille. Un facilitateur filière est recruté pour appuyer les dirigeants à l'opérationnalisation de ces structures faitières(animation, pilotage et coordination de la mise en œuvre de la politique régionale de la filière)</p> <p>EPRA : Cabinet PROGES recruté pour la formation des CE+CCIA en suivi des AGB/OP/Clusters début octobre</p> <p>-GUMS ayant reçu des formations sur l'accompagnement ; des outils ont été développés pour faciliter ces accompagnements</p>
	1.10. Mise en place de PCAF		<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le nombre de PCAF mises en place 		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place non effective 	<p>EPN : Dispositif de mise en place élaboré et diffusé au niveau des EPR</p> <p>TDR pour le recrutement des facilitateurs finalisés</p> <p>Mise en place d'une PCAF nationale vanille soutenue par le programme et les autres partenaires financiers</p> <p>EPRH : Structure mise en place, mais positionnement au niveau de chaque filière à renforcer (négociation interprofessionnelle) : point saillant de l'intervention PCAF sur leur rencontre avec MEF et DREF concernant la redevance, la convention de collecte et les exploitations illicites dans la filière huiles essentielles.</p> <p>EPRV : 1 PCAF miel mis en place et opérationnel</p> <p>2 clusters café et vanille créés</p> <p>EPRI :</p> <p>Les PCAF sur la Pêche et pisciculture et fibres végétales sont mis en place</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						Existence d'un consultant qui les appuie dans leur processus d'opérationnalisation EPRA : 2 PCAF mis en place : CUMA et Artisanat (26 septembre)- L'opérationnalisation en liaison avec les stratégies de mise en œuvre de la démarchecouples OP/OM
	1.11. Renforcement des CCI		- Appuyer les CCI par des formations techniques spécifiques pour pouvoir prendre en charge les programmes de formation des autres organisations membres potentiels - Appuyer les CCI et organisations dans l'établissement de plans stratégiques de développement		- Poursuivre l'intégration des CCI dans le cadre du Programme dans les Régions, et les EPR	EPN : Formation des AC et des points focaux CCI sur l'approche commerciale, marketing et intermédiation commerciale Coaching des CCI pour l'élaboration de leurs plans stratégiques en cours avec le Cabinet HARDEV. EPRH : Effectif : CCI intégré dans : - la mise en place SADE à Andonaka, - l'appui à la commercialisation des MER : Recherche OM par l'Agent commercial, collecte des données de base et exploitation des informations sur l'offre en miel, organisation d'événement commercial à savoir foire FAGNINA, intermédiation commerciale, etc -La mise en place de centre d'affaire polyvalent au niveau de la CCI EPRV : Intégration effective des CCI dans le processus programme Renforcement de capacité des CCI en matière d'exportation, fiscalité, passation de marché, business edge. En attente de la démultiplication auprès des Membres et opérateurs économiques (œuvrant filière) EPRI : -2 GUMS sont hébergés par la CCI (Miarinarivo, Soavinandriana) -Les activités relatives aux renforcements de la CCI sont déjà intégrées dans le PTBA -Renforcement des agents de la CCI sur l'approche intermédiation commerciale -Appui de la CCI sur l'établissement de

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						<p>plans stratégiques de développement est prévu et à réaliser</p> <p>EPRS : Outre les appuis en organisation et financement des formations professionnelles duales (commerce international, secrétariat de direction), une enveloppe financière de Ar. 40 millions était mise à disposition de la CCI Sofia. Un programme d'utilisation était présenté et validé par l'EPR-S. suite à cela plusieurs lots de matériels et équipements ont été acquis. En outre, d'autres activités de renforcement des capacités d'intervention de la CCI sont en vue (organisation d'une foire régionale). La CCI Sofia a été soutenue financièrement pour l'hébergement d'un Centre de Gestion Agréée.</p> <p>EPRA : Renforcement de capacité CCIA suivant PRC.</p> <p>Intégration de la CCIA en continu. Par exemple, dans le cadre de l'hébergement des GUMS.</p> <p>EPN : Elaboration d'outils d'organisation des foires commerciales par les CCI. Dotation d'équipements et mobiliers pour les foires commerciales pour la FCCI.</p>
	1.12. Mise en place des clusters		- Associer l'approche clustering après les interventions d'organisation des CCI afin de renforcer la croissance des chaînes de valeurs sélectionnées		- A poursuivre	<p>EPN : Une séance de partage de concept et de démarche opérationnelle entre EPR et PSE organisée au niveau nationale.</p> <p>EPRH : Phase d'opérationnalisation du cluster HE et miel nouvellement mise en place : bilan des relations avec les OM, accompagnement par des consultants</p> <p>EPRV : 2 clusters café et vanille créés</p> <p>EPRI : Consultance pour la mise en place de clusters (PMA et vannerie) en cours</p> <p>EPRA : Clusters miss en place et opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 clusters H.E

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						<ul style="list-style-type: none"> - 1 cluster artisanat - 1 cluster fruits et légumes - 1 cluster miel <p>Participation CCIA et EPRA à l'atelier régional OUAGADOUGOU du 24 au 28 septembre : mécanisme de financement des clusters</p>
	1.13. Mise en place de veille économique/s stratégique				- Développer des outils simples, faciles à comprendre et à opérationnaliser (base de données, référentiels, boîtes à outils...)	<p>EPN : base de données OM et OP en cours d'élaboration avec le Cabinet HARDEV</p> <p>Référentiels technico-financiers sur les filières en cours de validation au niveau du MINAGRI, mais PSE, SAF, SAM formés sur l'exploitation de la base de données y afférentes</p> <p>EPRV : -BDMER disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> - boîte à outil à développer en 2013 - référentiel technico-financier non encore exploité : en attente de la formation démultiplication PSE/SAM/SAF <p>EPRI : -disponibilité d'une base de données sur les MER, sur les OM (au niveau de l'agent Commercial sous forme excel), et de boîtes à outils</p> <p>EPRA : Boîtes à outil disponibles, présentation à améliorer avant diffusion</p> <p>Référentiel technico-financier disponible</p>
	1.14. Audit technique des hébergeurs				Achevé	<p>EPRS : Audit technique réalisé conjointement par le RSE et le CF</p> <p>EPRA /EPRI : Audit technique croisé des GUMS entre les deux EPR par les RSE et les CTB</p> <p>EPRV/EPRH : Audit technique croisé des GUMS entre les deux EPR par les RSE et les CTB</p>
	1.15. Mise en place du dispositif SADE				- Déterminer le partenariat public-privé à mettre en place (Communes, secteur privé...)	<p>EPN : Approche méthodologique élaborée et diffusée aux EPR</p> <p>EPRH : Effectif : partenariat avec Malazatrading, entreprise privée œuvrant dans la promotion des matériels</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						roulants, de transformation et outillages agricoles en milieu rural EPRV : Commune sélectionnée : Antsenavolo EPRI : - Commune rurale de Mandiavato identifiée pour héberger le centre SADE - Mise à disposition de terrain par la commune pour la construction des infrastructures liées aux centres EPRA : Site localisé, plan type SADE réalisé, accord de principe avec la commune d'Alasora : procédures de lancement études à lancer EPRS : Commune sélectionnée Anjiamangirana
COMP. 2	2.1. Diverses opérations promotionnelles		- Promouvoir le marché des BDS dans le milieu rural - Dynamiser les marchés pour les MER et organisations de MER à fort potentiel, et renforcer leur besoin à avoir recours aux BDS - Développer les services d'appui en marketing et commercialisation	- Recentrer les activités d'encadrement sur les filières à fort potentiel de création de richesse et d'emploi puis poursuivre la structuration des MER en organisation professionnelle (OP) autour de la problématique de mise en marché Sélectionner les MER performantes et identifier leurs besoins en appui plus spécifiques pour privilégier l'aspect qualitatif et la durabilité sur le terrain - Etablir des conventions de collaboration avec les écoles et centres de	- Renforcer la mise en œuvre du concept OP/OM pour développer des liens avec le marché - Effectuer les études de marché - Axer la promotion des MER vers le marché le mieux maîtrisé par les CE et autres partenaires	EPRH : Expérimentation du nouveau concept sur environ 9 marchés identifiés : marché de maïs, manioc, huiles essentielles de tagète, produits de vannerie, fruits transformables, etc Etude de marché confié à l'agent commercial. EPRV : - GUMS tour pour promotion des services des GUMS. Service demandé = service agricole et non entrepreneurial - culture entrepreneuriale faible capacité de changement de comportement des MER malgré les mesures incitatives préconisées - accès au marché : effort confié aux AC - Difficulté rencontrée à la structuration/organisation des MER à répondre à un marché à quantité élevée et à qualité de produit homogène EPRI : - Démarche sur le couple OP/OM déjà engagé : existence de contrat entre les MER constituant les OP avec les opérateurs de marché

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

				formation professionnelle pour assurer l'atteinte des résultats, et insérer l'appui conseil dans une démarche plus pérenne et structurante		<p>-Etude de marché sur la filière lait et transformation réalisées par l'Agent Commercial</p> <p>-Mise en place du Réseau PSE (GIE FIVVOY) dans la Région Itasy pour promouvoir le marché de BDS</p> <p>- renforcement des formations sur le marketing et commercialisation, l'appui de l'AC dans le cadre du couplage OP/OM</p> <p>-Collaboration avec les volontaires du PeaceCorp dans l'appui à la commercialisation des MER/jeunes cibles</p> <p>-Identification et appuis sur des besoins spécifiques des MER (ex : obtention de certificat de consommabilité en huilerie pour une MER de cette filière)</p> <p>EPRS : Aspect de commercialisation confié à la CCI</p> <p>Participation active à des foires locales ou régionales et nationales.</p> <p>Organisation de foire destinée à la promotion des produits des MER co-organisée par la CCI S et l'EPR : prévu vers la fin octobre 2012.</p> <p>Pour la promotion du marché des BDS en milieu rural, le processus de recrutement d'un coordinateur de l'Espace MER a été engagé, mais qui a été annulé à cause d'un souci sur l'imputation budgétaire (apport du Gouvernement).</p> <p>EPRA : 16 couples OP/OM en portefeuille</p> <p>Prospections de marché réalisées en Europe (FUTURELLIA) + Maurice (CAUDAN) : stratégie de réponse en cours de mise en place avec opérateurs nationaux</p> <p>Développement de nouveaux BDS : accès sur les innovations et les techniques</p> <p>Mise en place de points de vente (artisanat, horticulture, fruits...) au niveau des communes pour promouvoir</p>
--	--	--	--	--	--	--

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						<p>les produits des MERs. En 2012, organisation de formation d'artisans sélectionnés pour être des formateurs accompagnateurs en design artisanal. La contractualisation avec des centres de formation professionnelle se fera après les séances de discussion avec les jeunes et l'analyse de l'opportunité d'emploi. Exemple : convention avec Avitech en aviculture</p>
	2.2. Formation professionnelle	<p>- Orienter la formation des jeunes de manière à répondre aux besoins de main d'œuvre des filières en expansion et vers la possibilité de démarrage entrepreneurial dans des créneaux non-saturés</p>	<p>- Organiser autant que possible les formations professionnelles dans le but de fournir des compétences techniques ou de créer de nouveaux entrepreneurs dans les secteurs appuyés par le Programme - Initier l'établissement de contacts formels avec les entreprises du secteur privé liées aux domaines de formation afin que les apprentis puissent trouver facilement des stages ou des emplois après la formation - Donner la formation, autant que possible à travers des institutions professionnelles ou des entreprises ayant</p>		<p>- Contacter de manière formelle les entreprises dans le cadre de la production de miel et de vers à soie pour former les jeunes - Mettre l'accent sur le développement des OP - Réaliser les protocoles avec les centres de formation</p>	<p>EPRH :Effectif : renforcement de capacités de 43 jeunes sur la sériciculture, moriculture, filature auprès de l'entreprise SOALANDY à Ambalavao par FAFIALA. Démonstration de nouveaux équipements de filature pour quelques MER Phase d'acquisition des équipements selon concept FFCEP. EPRV : Formation des jeunes et apprentissage orientées vers la création de nouvelles entreprises, nécessitant une série d'appuis assez solide de notre part : formation, structuration en groupe, kit matériel, premier lot de matière première pour fonds de démarrage - Formation duale confiée au CCI, encore en cours d'étude (informatique, hôtellerie) - Taux de recrutement faible chez les entreprises existantes Protocole établi avec les centres de formation EPRV : -Réalisation de protocole avec 4 centres pour la formation des jeunes</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

			l'infrastructure et l'expertise nécessaires			<p>-des jeunes sortants de l'apprentissage à Mandiavato se regroupent déjà pour honorer des commandes émanant des MER hôtes (ces dernières sont intégrées dans un couple OP/OM en soie) Recrutement d'un conseiller en insertion professionnelle des jeunes EPRS : Poursuite de la collaboration avec le centre de formation professionnelle Don Bosco pour la formation des jeunes en BTP et Ouvrage métallique Contact avec des entreprises œuvrant dans le domaine de BTP pour le recrutement des jeunes (Ex. Entreprise Zafimanampy pour le recrutement des 15 jeunes). Apprentissage des jeunes en apiculture à AmpobilavaAntsohihy EPRA : Orientation des jeunes vers les filières en expansion et les maillons de chaînes de valeurs à potentialités de marché en cours : consultant recruté Recrutement de cinq consultants en insertion professionnelle pour l'encadrement et l'accompagnement des jeunes ayant déjà suivi des formations professionnelles ou apprentissage. EPN : Négociation avec les centres de formation professionnelle telles les centres DON BOSCO, les centres MFR pour la diversification des services d'appuis pour les jeunes</p>
	2.3. Système d'information sur les filières				- Opérationnaliser et dynamiser de manière active	<p>EPRV : Information filière au niveau des GUMS : non encore effective Manqué de ressources, données, initiative, responsabilité partagée (GUMS, EPR) EPRI : Création d'un site web pour la promotion des MER de la Région Itasy</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

COMP. 3	3.1 Amélioration de l'accès aux services financiers et mécanismes de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire le risque de l'effet subventionniste dû à l'appui matériel, qui serait complémentaire à l'appui-conseil visant l'augmentation de la production ou du rendement - Dissocier le lien de garantie entre le certificat foncier et l'accès au crédit - Continuer l'appui FIR - Mettre en place d'une gamme de crédits progressifs au sein des IMF afin d'améliorer la solvabilité des MER et PER et ainsi élargir leur accès au crédit 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner de près les problèmes de la composante 3 à mi-parcours sur les aspects d'accès au financement rural (réticence, connaissance, garantie, rôles des IMF...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster les produits de crédit à CT aux besoins de microcrédit des MER, développer et mettre en application un produit de crédit-épargne en association avec le fonds d'appui à l'entrepreneuriat décentralisé - Permettre l'accès aux mécanismes de financements du Programme pour d'autres acteurs engagés à améliorer le partage des primes de marché pour les MER cibles - Adapter les produits de crédit à MLT aux fins commerciaux, - Accélérer l'acheminement des dossiers de FIR et présenter les requêtes de refinancement au montant qualifié pour le remboursement direct - L'appui aux autorités locales doit cesser progressivement et les 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la mobilisation des CE sur cet aspect - Analyser de manière approfondie les difficultés de la Composante - Faire un examen plus détaillé par un expert spécialiste en finance

EPRA : Un site web a été créé et mis en place pour permettre au public d'accéder aux bases de données relatives aux produits artisanaux du Cluster Artisanat « Salohin'Analamanga ». La mise en place du site web pour le Cluste « Fruits et Légumes » est en cours.

CP3 : Les recommandations émises par les missions de supervision concernant la mise en œuvre de la composante 3 sont presque réalisées :

Dans le cadre de la mise en place du FAI et du FAE, un mécanisme de crédit épargne a été développé, et en cours de mis en place par les IMF partenaires. En outre, le développement et la mise en place de nouveau produit financier « petit crédit progressif à caution solidaire » adapté aux besoins des MER vulnérables sont en cours ;

Le nouveau approche OP/OM du Programme permettra l'accès aux mécanismes de financement du Programme pour d'autres acteurs engagés à améliorer le partage de primes de marché pour les MER cibles ;

le Réseau PAMF a décidé de rallonger la durée de son produit crédit équipement de 24 à 36 mois ;

La gestion des instruments financiers du Programme est assurée par PAFIM ;

Le lien entre le certificat foncier et l'accès au crédit a été dissocié

EPRV : Gamme de produit financiers mise en place (crédit avec éducation/caution solidaire assez divulgué)

- Réunion de concertation IMF-EPR-GUMS pour prise de résolution sur les contraintes

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

				<p>certificats fonciers doivent être dissociés de l'accès au crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'appui institutionnel aux IMF se limitera au renforcement des capacités du personnel et au développement des produits et services - Transférer la FAPEX aux autorités concernées 		<p>constatées et effort de consolidation de données sur le crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levée progressive des recommandations de la dernière mission conjointe CNMF - FAE en cours de lancement - Mobilisation des MER par les CE, intégrée dans les animations GUMS tours <p>Descente conjointe par IF/IMF (CE, conseiller clientèle) pour suivi des crédits octroyés non encore effective : mauvaise organisation de travail</p> <p>EPRI : Participation des CE à des séances conjointes de sensibilisation sur les produits des IMF</p> <p>Renforcement des capacités des CE sur les différents mécanismes de financement comme le FAE par le Responsable Composante 3 au niveau de l'EPN</p> <p>Afin d'améliorer l'analyse des dossiers des MER, les CE ont été formés sur le référentiel technico-financier</p> <p>Mise en place de point focal au niveau des IMF pour améliorer l'échange d'informations</p> <p>Pour le cas des IMF au niveau de la Région de l'Itasy, les points focaux pour PAMF et CECAM viennent d'être nommés récemment</p> <p>EPRS : Collaboration étroite entre CE et IMF et ce dernier a accordé à nos MERs de vastes mesures d'assouplissement. La culture d'épargne et de crédit devrait être plus étendue.</p> <p>Réunion mensuelle en cours de systématisation entre IF/IMF et IMF/EPR afin d'analyser les difficultés de mise en œuvre.</p> <p>Missions conjointes CNMF, EPN, EPR réalisées afin d'examiner l'avancement de la composante 3</p> <p>EPRA :</p>
--	--	--	--	--	--	---

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

						<p>En continu.</p> <p>La sensibilisation des CE sur l'importance de cet appui a été renforcée, en parallèle avec une meilleure collaboration avec les équipes locales des IMF partenaires.</p> <p>Des succes stories sur l'impact positif des prêts effectués dans l'amélioration de l'activité sont diffusés. Cas : MER menuisier (Mr Richard) à FiadanankelyAmbohidratrimo</p> <p>FAE opérationnel : actuellement l'EPR A compte une soixantaine de MER bénéficiaires</p> <p>FAI en démarrage</p> <p>FIR : en bonne voie par l'amélioration des réunions périodiques entre IMFs et GUMs et EPRA et désignation des points focaux des IMFs en cours</p>
	3.2. Produits de micro-finance adaptés aux MER				- Poursuivre l'établissement de protocole d'accord avec IMF	<p>CP3 : Le protocole d'accord avec les IMF partenaires est déjà signé et l'adaptation et le développement de nouveau produit financier adapté aux besoins des MER est en cours</p> <p>EPRS : Protocole d'accord déjà signé</p>
	3.3. Crédit à moyen et long termes grâce au FIR				- En attente avec le PNUD/FENU	<p>CP3 : L'administration de la FIR est assurée par PAFIM</p>
	3.4. Appui aux autorités locales				- Cessation presque effective	<p>CP3 : Cessation effective, sauf pour les engagements avant la RMP</p> <p>EPRI : Les activités relatives aux appuis des autorités locales n'ont plus été programmées au niveau du PTBA 2012</p> <p>EPRA : Cessation effective</p>
	3.5. Appui institutionnel aux IMF				- Mettre en place le fonds d'appui institutionnel	<p>CP3 : Le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) est déjà mis en place et opérationnel</p> <p>EPRS : FAE et FAI en place</p> <p>Plan d'action sur la sensibilisation.</p>

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

COMP. 4	4.1. Programmation, priorisation, validation par filière	- Négocier avec les autorités de Communes pour des arrangements en faveur des MER et PER validées lors de la décision sur les travaux publics	- Identifier d'une manière précise le type d'intervention approprié à mettre en œuvre	- Communiquer les résultats de la RMP à l'OFID sitôt disponibles et inviter ce dernier à rapprocher son exécution aux interventions d'appui sous la composante 2 afin de bénéficier les MER en voie d'intégration à la chaîne de valeurs	- Programmés pour 2012
	4.2. Infrastructures d'appui aux chaînes de valeurs				- Implication de l'OFID en vue
COMP. 5	5.1. Formation du personnel		- Former le personnel clé du Programme au concept de chaîne de valeurs et ses applications dans la promotion des MER et PER		- A programmer particulièrement dans le domaine de l'analyse de chaînes de valeurs _ Prévue en 2012
	5.2. Gestion du Programme				- Améliorer les analyses quantitatives
	5.3. Capitalisation des expériences		- Appliquer des concepts appris à travers les meilleures pratiques partagées	- Documenter les innovations et les bonnes pratiques dans le cadre de la gestion du savoir	- Former les cadres du Programme pour l'analyse de chaînes de valeurs _ Prévue en 2012 - Etudes à faire sur les

mobilisation du FAE établi (réalisation des spots radiophoniques, animation par FAE TOUR, etc.) avec URCECAM SOFIA

EPRA : Mis en place via EPN

EPRV : effective

EPN : Diverses actions en vue du redressement de la situation ont été entreprises depuis la fin du 2^e trimestre. Elles tenaient en ligne de compte toutes les recommandations émises par les documents officiels dont celle mentionnée dans la conclusion de l'aide Mémoire de la RMP en novembre 2011.

Nous osons dire que la mise en œuvre de la Composante est sur la bonne voie.

EPRV : Formation initiale en 2011

En attente des formations complémentaires

EPRI : A organiser avec l'EPN

EPRS : Une formation sommaire a été réalisée par AP PROSPERER sur la CVA.
Prévue : Septembre 2012

EPRA : Au niveau EPN

EPN : formation prévue en décembre 2012 par un expert international

En cours à partir des divers résultats d'évaluation (foire, formation, AMED, etc.)

EPRH : Deux films documentaires sur l'approche OP/OM réalisés
Etudes de cas des stagiaires sur l'accompagnement des PCAF et la mise en relation OP/OM

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

				<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer les bénéficiaires sans chevauchement - La gestion doit se porter sur l'efficacité et la profondeur des interventions 	<p>réussites et approches des autres pays, en vue de les adapter et les mettre à l'échelle du Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documenter les innovations du Programme 	<p>EPRV : - échange avec les autres EPR/autres projets sollicités pour EPR et GUMS</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentation des innovations et bonne pratiques non effective <p>EPRI : -La formation des cadres du Programme sur les chaînes de valeur s'organise avec l'EPN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les personnels du Programme commencent à faire des fiches sur les expériences du programme <p>EPRS : - Formation CVA : prévue Septembre 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovations : documents et autres supports disponibles (vidéo) pour les innovations (réseau PSE, genre, etc.) et considérés lors de la rédaction du PS <p>EPRA : Mise à l'échelle du concept couple OP/OM au niveau du programme Des capitalisations sur l'approche clustering, démarche OP/OM et insertion des jeunes ont été effectuées par le biais des articles (ex : Journal de la CCIA « CCIA News » ; MIOITRA bimensuel de PROSPERER) Comptage des bénéficiaires : utilisation à bon escient de la base de données sur les MER appuyées par le programme</p>
ASPECTS FINANCIERS				<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le dépôt initial de l'OFID - Finaliser la révision du manuel et renforcer le système de contrôle interne - Décentraliser certaines tâches de passation des marchés au niveau régional et recourir à la méthode de gré à gré là 	<ul style="list-style-type: none"> - A examiner en détail - Manuel de procédures pour le contrôle interne à examiner 	<p>RAF : Manuel de procédure validé en mars</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôleur interne à recruter dans le cadre du PS

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

			où applicable - Recruter l'auditeur pour les trois prochains exercices	
PASSATION DE MARCHÉ			- Identifier les besoins de passation de marché dans la préparation des futurs PTBA et planifier des mesures qui éliminent ou réduisent les entraves chroniques	- A examiner en détail - Processus de décentralisation à mieux accompagner
ASPECT DURABILITE			- Établir un calendrier pour compléter le processus d'intégration des GUMS et CE avant l'achèvement du programme - Réduire le coût de fonctionnement à l'intérieur de 17% du prêt du FIDA - Intégrer les notions et techniques de la conservation et de la protection dans les interventions et activités liées à l'environnement	- Feuille de route à réaliser par GUMS, avec plus d'informations - - Engager un spécialiste - Réaliser un programme PPP (partenariat public-privé) par Région et par filière - Prendre en considération la protection de l'environnement dans les interventions - Examen approfondi à effectuer

EPRV : pour planification PTBA 2013 en novembre
EPRS : La Commission d'appel d'offres régionale est déjà mise en place et opérationnelle depuis cette année 2012. Les passations de marchés sont désormais assurées par cette commission régionale.
EPRA : Un tableau de bord de suivi des évolutions des marchés prévus sont en place.
EPRS : La facilitation et mise en œuvre du couple OP/OM par le Programme est un des aspects de la réalisation du partenariat public-privé par région et pour une filière donnée.
EPRA : Conventions de charges fixes et charges variables signées avant 2012

Appendice 3 Résumé des principales mesures à adopter dans des délais convenus

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Recommandations Générales		
<u>Réduction de la pauvreté</u> : Mettre au centre de la mise en œuvre de PROSPERER l'objectif de la réduction de la pauvreté selon les implications mentionnées ci-dessus	Equipe PROSPERER	Continu
<u>Stratégie de sortie</u> : Continuer un dialogue politique regroupant les parties prenantes (ministères concernés, FCCI/CCI, EPN, FIDA) pour (i) élaborer une stratégie de sortie visant à pérenniser les acquis de PROSPERER ; (ii) élargir par la suite ce dialogue à d'autres intervenants impliqués dans des projets d'appui aux MER afin d'échanger sur la démarche à suivre pour l'élaboration d'une politique sectorielle des MER/PER.	Ministères concernés, FCCI/CCI, EPN, FIDA	Décembre 2012 et Mars 2013 respectivement
Sous composante 1.2: Inventaire régional, validation des MER/PER et dispositif d'appui local		
<u>OP/OM</u> : Organiser périodiquement des ateliers-échanges pour bâtir la confiance OP/OM et cibler davantage les pauvres en accordant une attention particulière à la promotion des couples OP/OM pour les filières pro-pauvres telles que la vannerie, le bambou, etc.	EPR/CCI/GUMS	Action continue
<u>Plans de mise à niveau</u> : Prendre en compte les aspects d'impact environnemental au niveau du plan de mise à niveau	Resp C1 et C2	Action continue
<u>Plans de mise à niveau</u> : Etudier les possibilités d'inclure dans les plans de mise à niveau des MER certains volets pertinents des référentiels technico-financiers sur les filières, et former les CE sur l'exploitation de la BD sur ces référentiels.	EPN/EPR	Novembre 2012
<u>CDDT</u> : Appuyer les CDDT dans l'établissement d'un partenariat avec des techniciens qui assurent le suivi du fonctionnement des équipements CDDT auprès des MER qui adoptent l'innovation.	EPR/GUMS	Novembre 2012
<u>SMI</u> : Etablir un partenariat avec AVSF pour apporter un appui technique aux MER revendeurs de matériel SMI.	EPR/GUMS	Novembre 2012
Sous composante 1.2 : Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privé		
<u>Coopératives</u> : Axer les activités de renforcement des capacités des OP sur la structuration des AGB/groupements en coopératives.	EPN/EPR	Janvier 2013
Composante 2 : Services d'appui aux micro-entreprises rurales et formation professionnelle		
<u>Durabilité de la sortie de la pauvreté</u> : Mieux prendre en compte la durabilité de la sortie de la pauvreté des MER/PER dans la composante 2	CN, resp C2 et CR	Continu

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

<u>PSE : Intensifier l'effort de formation/mise à niveau des PSE</u>	Resp C2 ; CN ; CR	Restant année 2012 et premier semestre 2013
<u>Paiement des services des GUMs/PSE : Mettre en place un système permettant un traitement différencié des MER par catégorie pour le paiement des services offerts par les GUMs/PSE. Ces services seront partiellement subventionnés par le Programme pour les MER naissantes et à potentiel.</u>	EPR /GUMS	Juin 2013
<u>Stratégie de sortie pour le personnel affecté : réaffectation des SAF et SAM dans les Directions régionales de leur ministère d'origine et passer des conventions avec ces ministères pour s'assurer la continuité des appuis et impliquer les Directions Régionales dans la mise en œuvre de PROSPERER</u>	Resp C1 et C2	Premier semestre 2013
<u>Insertion professionnelle des jeunes : Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes formés par PROSPERER</u>	CN, resp C2 et CR	Continu
<u>Stratégie de sortie pour le personnel affecté : réaffectation des SAF et SAM dans les Directions régionales de leur ministère d'origine et passer des conventions avec ces ministères pour s'assurer la continuité des appuis et impliquer les Directions Régionales dans la mise en œuvre de PROSPERER</u>	Resp C1 et C2	Premier semestre 2013
Composante 3 : Finances rurales et gestion des risques		
<u>Contrainte de performance : Assujettir les futures activités d'appui à la micro finance au sein de PROSPERER à une contrainte de performance</u>	CN et point focal C3 et CR	Continu
<u>FIR : conduire un diagnostic rapide en vue de : (i) Réorienter la FIR pour améliorer l'accès au crédit pour les MER vulnérables en allouant une partie des fonds pour des crédits à court terme destinés aux fonds de roulement pour les MER naissantes et à potentiel ; et (ii) conditionner les futurs réapprovisionnement à la FIR de la part des 3 IMF partenaires (CECAM, PAMF, TIAVO) à l'atteinte de cibles prédéfinies</u>	IFAD, CN et point focal C3 et CR	30 novembre 2012
<u>FPR : Conduire un diagnostic rapide en vue de utiliser le FPR pour pallier au problème de manque de garanties qui limite l'accès au crédit pour les MER vulnérables par (i) octroi par le FPR des garanties individualisée pour les MER/PER en croissance de manière à faciliter l'accès au crédit d'investissement ; et (ii) une garantie de portefeuille que les IMF partenaires utiliserait au bénéfices essentiellement destinée aux MER vulnérables (naissantes et à potentiel) ; (iii) ramener le coût d'indemnisation du FPR à 100% pour une IMF à PAR30 jours inférieur à 1,5% ; (iii) éviter de mettre au courant les MER/PER pour ne pas créer un sentiment d'irresponsabilité de leur part ; et (iv) conditionner les futurs réapprovisionnement à la FPR de la part des 3 IMF partenaires (CECAM, PAMF, TIAVO) à l'atteinte de cibles prédéfinies</u>	IFAD, CN et point focal C3	30 novembre 2012
<u>Mission conjointe PROSPERER / PNUD / CNMF / MINAGRI : assurer le suivi des recommandations de cette mission</u>	Point focal C3	Restant année 2012
<u>Communication : Veiller à ce que les IMF partenaires adoptent une stratégie de "communication de proximité"</u>	Point focal C3	Restant année 2012
<u>Référentiels technico-économiques : Obtenir du responsable des référentiels technico-financier au sein du MINAGRI les codes pour l'accès au site internet</u>	Point focal C3	31 octobre 2012
Composante 4 : Infrastructures de marché et investissements structurants		
<u>Tableau de bord des infrastructures : Faire analyser le tableau de bord des infrastructures par un expert externe</u>	ACMP et EPN/resp infrastructures	31 octobre 2012
<u>Tableau de bord des infrastructures : Prendre les mesures qui s'imposent en cas de non-respect des délais de mise en œuvre et de paiement</u>	EPN et resp infrastructures	30 octobre 2012

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

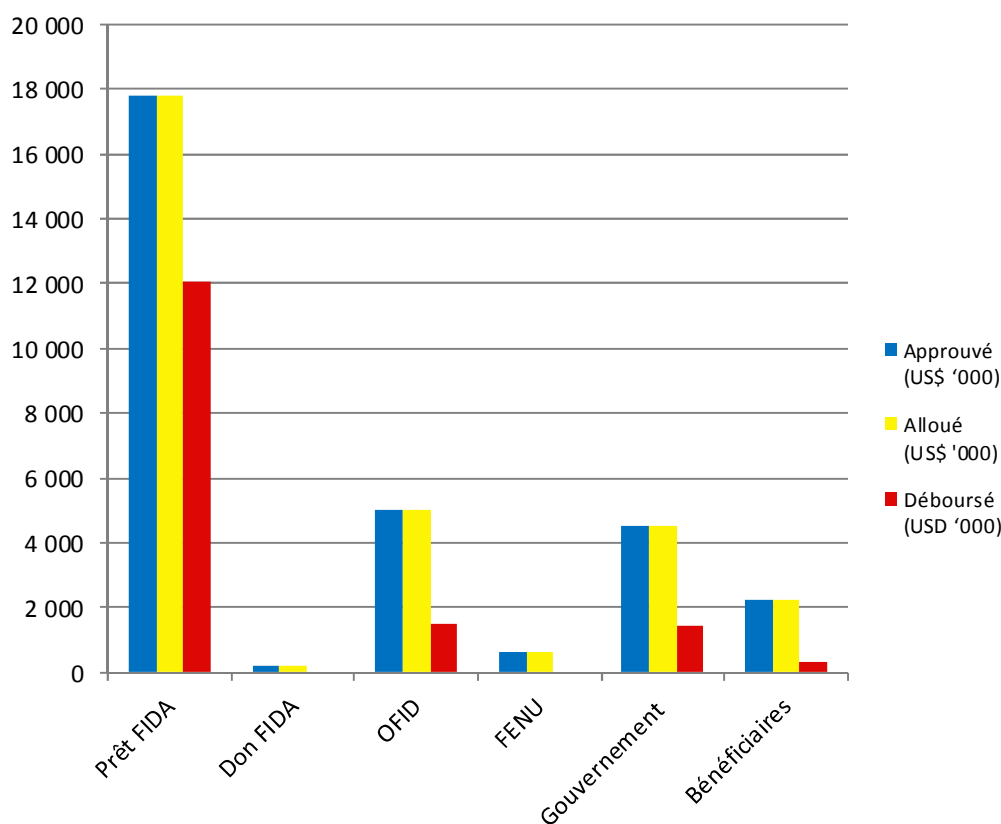
Appui juridique sur PPP : Pour les infrastructures/équipements très coûteux mises à disposition des MER/PER, recourir aux services d'un Cabinet spécialisé de juristes pour appuyer dans la définition d'un cadre légal du partenariat public-privé et d'un cahier des charges des MER bénéficiaires.	EPN/EPR	Février 2013
Composante 5 : Planification, suivi-évaluation, capitalisation et communication		
Ciblage : Développer une approche de ciblage permettant d'intégrer les plus vulnérables aux couples OP/OM	RSE	Février 2013
Analyse d'impact : Approfondir les analyses de l'étude d'impact et harmoniser la méthodologie d'échantillonnage avec la BD-MER	RSE	30 Novembre 2012
Réduction de la pauvreté : Prendre ne compte l'objectif de réduction de la pauvreté en orientant le système de suivi et évaluation (SSE) vers l'évaluation de la sortie de la pauvreté des bénéficiaires et l'amélioration du ratio « personnes sorties de la pauvreté/bénéficiaires touchés	RSE	Mars 2013
Aspects fiduciaires		
Augmenter le dépôt initial de l'OFID	EPN, Direction de la Dette Publique, FIDA et OFID	Novembre 2012
Revoir la planification du Projet (PTBA 2013)	EPN, EPR	Décembre 2012
Accélérer la présentation des arriérés de dépenses des EPRs et EPN en DRFs	EPN	Octobre 2012 à Février 2013
Régulariser les avances de fonds des GUMS et partenaires	EPN	Décembre 2012
Héberger les EPR par les CCI Régionales	CCI, EPR	Avril 2013
Renforcer les mesures prises pour une meilleure décentralisation	EPN, EPR	Décembre 2012
Analyser les aspects juridiques des conventions liées aux infrastructures et octroi des matériels/équipement à des bénéficiaires	EPN	Janvier 2013
Renforcer le système de suivi et de contrôle au sein de chaque Coordination	EPN	Décembre 2012

Appendice 4: Tableaux d'exécution financière

Table 4A : Exécution effective des obligations de financement par source de financement

Source de Financement	Approuvé (US\$ '000)	Alloué (US\$ '000)	Déboursé (USD '000)	Pourcentage Déboursement
Prêt FIDA	17 788	17 788	12 031	67.64%
Don FIDA	210	210	0	0.00%
OFID	4 994	4 994	1 472	29.47%
FENU	606	606	0	0.00%
Gouvernement	4 512	4 512	1 427	31.63%
Bénéficiaires	2 210	2 210	338	15.28%
Total	30 320	30 320	15 267	50.35%

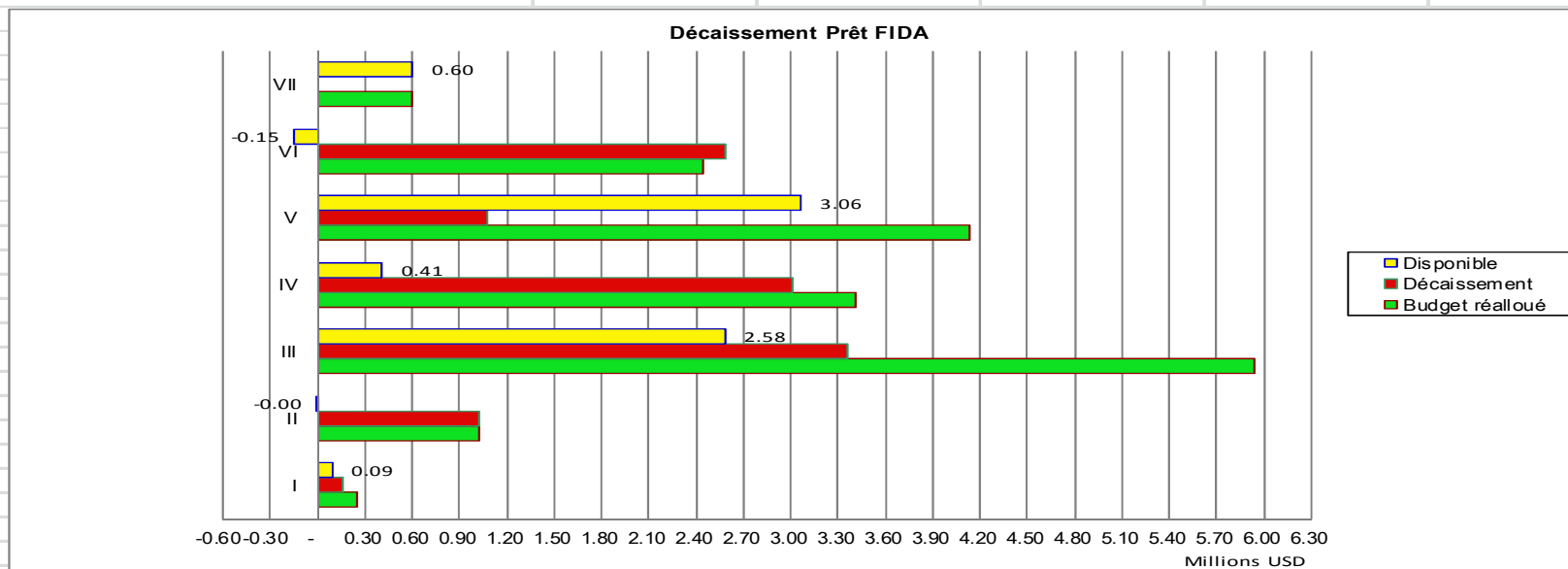
Fig 1 : Déboursments par source de financement



REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

Tableau 4b : Financement FIDA - Budget initial, dépenses et engagements par catégorie ('000 USD)

Description de la catégorie	Allocation initiale	Budget réalloué	Décaissement	Disponible	% décaissement
I Infrastructures	245 000.00	245 000.00	155 916.38	89 083.62	63.6%
II Equipement, Matériels et Moyens de Transport	1 020 000.00	1 020 000.00	1 024 859.82	- 4 859.82	100.5%
III Formation et Renforcement des Capacités	5 940 000.00	5 940 000.00	3 361 381.25	2 578 618.75	56.6%
IV Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	3 411 000.00	3 411 000.00	3 004 771.87	406 228.13	88.1%
V Fonds d'Appui à la Finance Rurale	4 130 000.00	4 130 000.00	1 068 828.52	3 061 171.48	25.9%
VI Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	2 442 000.00	2 442 000.00	2 588 602.85	- 146 602.85	106.0%
VII Non alloué	600 000.00	600 000.00	-	600 000.00	0.0%
Dépôt initial	-	-	1 500 000.00	- 1 500 000.00	<i>non budgétisé</i>
Total	17 788 000.00	17 788 000.00	12 704 360.70	5 083 639.30	71.4%



REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

Tableau 4c: Exécution effective des obligations de financement par source de financement et par composante (USD '000)

	Composante	Prêt FIDA			Don FIDA			OFID			FENU			Gouvernement			Bénéficiaires			Total		
		Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
Composante 1	Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	4 456	4 187	93.97%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1730	316	18.28%	61	-	0.00%	6 247	4 504	72.09%
Composante 2	Services d'appui aux MER et formation professionnelle	6 451	2 357	36.53%	-	-	-	-	-	-	106	-	-	1 148	25	2.18%	681	333	48.84%	8 386	2 714	32.37%
Composante 3	Finances rurales et gestion des risques	4 481	1068	23.83%	102	-	-	-	-	-	500	-	-	87	3	3.05%	60	5	8.33%	5 230	1076	20.57%
Composante 4	Infrastructures de marché et investissements structurants	269	337	125.46%	-	-	-	4 994	900	-	-	-	-	1 175	9	0.77%	1342	-	0.00%	7 780	1246	16.02%
Composante 5	Suivi-évaluation, capitalisation - communication	2 131	2 946	138.23%	108	-	-	-	-	-	-	-	-	372	210	56.42%	66	-	0.00%	2 677	3 155	117.87%
Total		17 788	10 895	61.25%	210	-	-	4 994	900	0.18	606	-	-	4 512	563	12.47%	2 210	338	##	30 320	12 696	41.87%

Fig 2 : Montants approuvés par composante (USD '000)

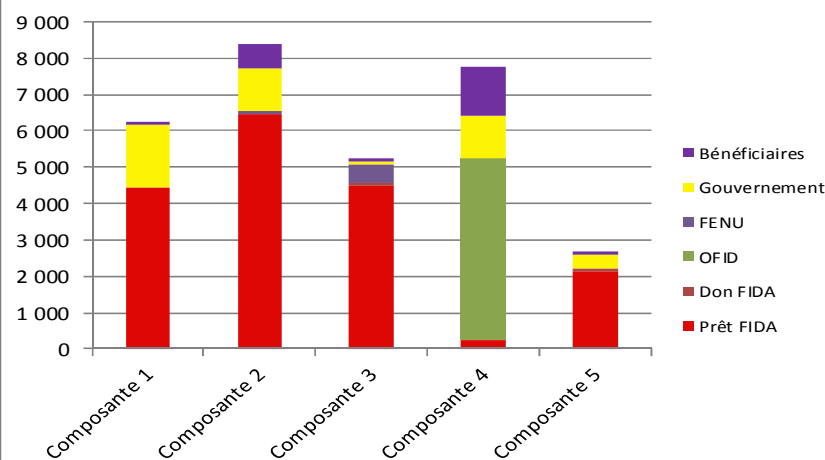
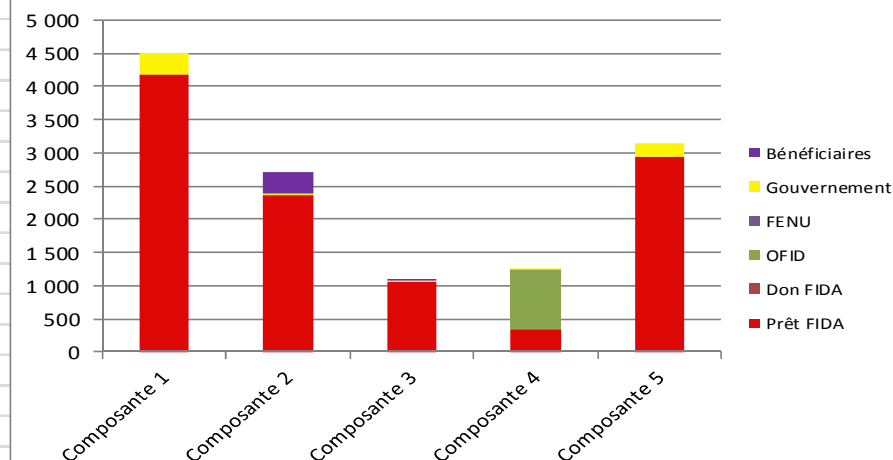


Fig 3 : Montants décaissés par composante (USD '000)



Appendice 5: Avancement matériel au regard du PTBA, y compris les indicateurs SYGRI (septembre 2012)

Synthèse des réalisations

COMPOSANTE ET SOUS-COMPOSANTE	Réal. Physique
REALISATION TOTALE	53%
Composante 1 : Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	57%
1. Inventaire régional - Validation des MER - dispositif d'appui local	59%
2. Renforcement des structures professionnelles et de l'interface Public - privé	56%
Composante 2 : Services d'appui aux micro-entreprises et formation professionnelle	55%
1. Services d'appui adaptés aux micro-entreprises rurales existantes	55%
2. Formation professionnelle et apprentissages fondamentaux	54%
Composante 3 : Finances rurales, et gestion des risques	69%
1. Accès au crédit	61%
2. Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER	91%
3. Outils de gestion de risque	59%
4. Assistance technique	64%
Composante 4 : Infrastructures de marché et investissements structurants	18%
1. Infrastructure publique (marché, pistes...)	16%
2. Investissements collectifs de soutien aux filières	20%
Composante 5 : Suivi-évaluation, capitalisation et communication	65%
1. Planification et suivi évaluation	76%
2. Capitalisation des savoirs et communication	55%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

Avancement par composante

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
COMPOSANTE 1: Identification, mobilisation des MER/PER et des couples OP/OM et structuration des interprofessions						57%
SOUS-COMPOSANTE 1 1: Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local						59%
ACTIVITES						
VOLET-A: Etude de marché et promotion des couples OP/OM						58%
	12. Etudes des opportunités des marchés au niveau des Opérateurs de marchés (OM)	Consultance/ Etude	Nb	1	0	0%
	13. Création d’une base de données sur les Opérateurs de Marché à l’aide d’un progiciel approprié	Consultance	Nb	1	0	0%
	14. Identification et la validation des MER/OP en lien aux OM et intégrées dans la BDMER	Atelier/Consultance	Nb	20	34	170%
	15. Diagnostic des couples OP/OM et couples OP/OM à créer	Consultance/Etude	Nb	40	26	65%
	16. Ateliers d’identification des contraintes et élaboration participative des plans de mise à niveaux des acteurs (OP/OM)	Ateliers/Consultance	Nb	40	22	55%
	17. Elaboration Manuel de modèles de contrats de partenariat OP/OM	Consultance spécialisée	Nb	1	1	100%
	18. Ateliers de négociations commerciales OP/OM	Ateliers/Consultance	Nb	40	21	53%
	19. Ateliers de programmation et de bilan de campagne de commercialisation	Ateliers/consultance	Nb	40	8	20%
VOLET-B: Guichet unique multi-service						61%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	20. formation des encadreurs et des CE	Approche chaîne de valeurs ajoutées (CVA)	Session	5	2,5	50%
		Elaboration du plans de mise à niveau	Session	5	1	20%
		Autres thèmes	Session	5	6	120%
	21. Dotation de subvention de fonctionnement des IF/GUMS	Montant	USD	491490	271006,4281	55%
VOLET-C: Appui à l'innovation technologique						56%
	22. Mise en place d'un dispositif d'informations aux MER et couples OP/OM	Dispositif d'information aux acteurs	Nb	6	2	33%
	23. Mise en place de 38 centres de démonstration et de diffusion de technologie	Consultance/Atelier/Appui	Nb	19	5,5	29%
	24. Mise en place d'un dispositif complet de « Services d'Appui au Développement des Entreprises » pour 5 communes rurale pilotes	Consultance/Atelier/Appui	Nb	5	1	20%
	25. Elaboration Manuel de procédure du FFCP	Consultance/Etude	Nb	1	1	100%
		Manuel de procédure FFCP	Nb	1	1	100%
SOUS-COMPOSANTE 12: Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privée					-	56%
ACTIVITES		-	-	-		
VOLET-A: Renforcement des CCI						73%
	32. Elaboration des plans stratégiques	Consultance/Etude	Nb	4	0	0%
	34. Formation des agents	Session de formation(*)	Nb	6	5,5	92%
	35. Acquisition d'équipements et matériels	Lots d'équipements	Nb	6	7	117%
	36. Dotation des subventions de fonctionnement aux CCI	Montant	USD	142100	82297,83886	58%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	37. Renforcement de capacités relatives aux activités de commercialisation des produits	CCI bénéficiaires	Nb	6	6	100%
VOLET-B: Renforcement des AGB/OP/Clusters						26%
	38. Création des Clusters	Consultance/appui	Nb	10	2,6	26%
		Clusters créés	Nb	10	6	60%
	39. Consolidation AGB/OP/Clusters	Consultance/Appui/Conseil/Accompagnement(*)	Nb	168	41	24%
	40. Structuration et formation des organisations des bénéficiaires d'infrastructures	Consultance/Appui/Conseil /Formation	Nb	187	24,8	13%
	41. Renforcement de capacité des Clusters en gestion et gouvernance	Consultance / Appui / Accompagnement	Nb	13	1	8%
VOLET-C: Concertation multi acteurs						67%
	42. Ateliers de concertation multi – acteurs	Ateliers / Consultance	Nb	5	8	160%
	43. Ateliers de formation en négociation interprofessionnelle des PCAF constituées	Ateliers/ Consultance	Nb	9	3	33%
	44. Dotation d'équipement de permanences PCAF dans les Chambres	Lots d'équipements	Nb	6	0	0%
	45. Mobilisation des PCAF à travers leurs plans opérationnels de travail	Consultance /Appui/ Accompagnement	Nb	6	4,5	75%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
COMPOSANTE 2: SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES ET FORMATION PROFESSIONNELLE					55%	
SOUS COMPOSANTE 2.1: SERVICES D'APPUI ADAPTES AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES EXISTANTES					55%	
ACTIVITES					-	-
VOLET-A : Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires						63%
	50. Identification et mobilisation de PSE fournisseurs de nouvelle gamme de SADE/BDS	Nouveaux PSE fournisseurs SADE/BDS nouvelle gamme	nb	25	31	124%
	51. Renforcement de capacités des PSE en fonction des besoins	Nbre de PSE formés en Diagnostic et Business Plan (*)	nb	-	2	
		Nbre de PSE formés en Technique et qualité (*)	nb	90	30	33%
		Nbre de PSE formés en Gestion (*)	nb	11	28	100%
		Nbre de PSE formés en Marketing et commercialisation (*)	nb	67	32	48%
		Nbre de PSE autres spécialités formés (*)	nb	48	21	44%
		Nbre de PSE formés en Culture Entrepreneuriale (*)	nb	50	34	68%
		Nbre de PSE formés en Culture d'Epargne et de Crédit (*)	nb	50	34	68%
		Nbre de PSE formés en Ingénierie de formation (*)	nb	10	24	100%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	52. Agrément des PSE	Nbre de PSE agréés en Technique et qualité	nb	80	31	39%
		Nbre de PSE agréés en Gestion	nb	11	25	100%
		Nbre de PSE agréés en Marketing et commercialisation	nb	67	23	34%
		Nbre de PSE autres spécialités agréés		44	-	0%
		Nbre de PSE agréés en Culture Entrepreneuriale	nb	-	22	
		Nbre de PSE agréés en Culture d'Epargne et de Crédit	nb		14	
		Nbre de PSE agréés en Ingénierie de formation	nb	-	-	
	53. Elaboration de Guides de bonnes pratiques avec les référentiels de formation	Consultance / Etude	Nb	5	3	60%
VOLET-B: Renforcement de capacités des MERs				-		37%
	54. Appui au diagnostic / élaboration participative des Business Plans (Pré-investissement et projets d'entreprise)	MER avec Business Plan élaborés	Nb	3 515	753	21%
	55. Appui-conseil-accompagnement des MER	Nb des MER/PER accompagnées par les CE	Nb	2 818	675	24%
	56. Formation & Renforcement de capacités des MER	Nb des MER/PER formées en technique et qualité (*)	Nb	3 410	1 697	50%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
		Nb des MER/PER formées en cascade en technique et qualité (*)	Nb	1 565	680	43%
		Nb des MER/PER formées en gestion (*)	Nb	1 700	595	35%
		Nb des MER/PER des filières formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	1 425	514	36%
		Nb des MER/PER des clusters formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	1 000	125	13%
		Nb des MER/PER formées autres formations(*)	Nb	2 110	307	15%
		Nb de MER/PER formés dans la filière bambou (*)	Nb	150	228	152%
VOLET-C : Appui au développement et à la promotion des filières et clusters				-		64%
	57. Appuis à la promotion des produits et à la prospection commerciale	Entités/Consultants en intermédiation commerciale	Nb	5	3	60%
		Consultance diagnostic-accompagnement en label et certification	Nb	8	-	0%
		Consultance diagnostic-accompagnement en emballage	Nb	6	0	4%
		Consultance diagnostic-test-lancement de nouveaux produits	Nb	11	2	18%
		Agents commerciaux recrutés	Nb	7	7	100%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
		Voyages d'échanges organisés	Nb	26	9	35%
		MER/PER participant à des voyages	Nb	170	129	76%
		Foires organisées par FCCI/PROSPERER au niveau national	Nb	1	1	90%
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant à la Foire nationale FCCI/PROSPERER	Nb	142	-	0%
		Autres Foires nationales où participeront les MER	Nb	26	26	100%
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux autres Foires nationales	Nb	181	147	81%
		Foires organisées par CCI/PROSPERER régionales	Nb	5	2	40%
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux Foires régionales CCI/PROSPERER	Nb	200	91	46%
		Foires locales où participeront les MER	Nb	10	13	130%
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux foires locales	Nb	152	123	81%
		Foires internationales où participeront les MER	Nb	9	12	133%
		AGB/OP Couples OP/OM participant à des foires internationales	Nb	34	81	100%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
		Lot d'équipements de mobiliers	Nb	39	3	8%
	58. Etudes ponctuelles - accompagnement des MER/PER produits/filières spécifiques	Consultance diagnostic-accompagnement études ponctuelles	Nb	4	3	75%
	59. 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	1	100%
SOUS COMPOSANTE 2.2: FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX						54%
ACTIVITES						
VOLET Alphabétisation		-	-	-	-	106%
	64. Réalisation des sessions d'alphabétisation des jeunes et des adultes	Jeunes en session d'alphabétisation	Nb	120	120	100%
		Adultes en session d'alphabétisation	Nb	1 020	1 139	112%
VOLET-A : Identification et mise à niveau des prestataires				-		44%
	65. Identification, Validation et Formation des PMER-hôtes	PMER-hôtes identifiées et validées	Nb	121	90	74%
		PMER-hôtes formées	Nb	115	37	32%
	66. Elaboration des référentiels techniques en Apprentissage des jeunes	Consultance / Etude	Nb	1	0	25%
VOLET-B : Apprentissage des jeunes et formation professionnelle				-		46%
	67. Réalisation d'études d'opportunités d'emploi et de sous-traitance	Consultance / Etude	Nb	5	-	0%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	68. Elaboration de Contrat / Convention avec les Centres de formation professionnelle	Centres de formation professionnelle contractés	Nb	26	15	58%
	69. Inscription des jeunes dans Centres de formation professionnelle partenaires	Jeunes inscrit en Formation professionnelle (*)	Nb	720	500	69%
		Jeunes certifiés après Formation professionnelle (*)	Nb	720	373	52%
	70. Mise en apprentissage des jeunes dans des PMER-hôtes agréés	Jeunes mis en apprentissage dans des PMER-hôtes (*)	Nb	1 460	771	53%
		Jeunes apprentis ayant complété le cycle d'apprentissage (*)	Nb	1 460	647	44%
VOLET-C : Formation et création des MER				-		73%
	71. Recrutement nouveaux CE en appui – conseil – accompagnement des jeunes	CE recrutés	Nb	12	13	108%
	72. Réalisation de Formations en création d'entreprise aux néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs formées en création d'entreprise	Nb	1 215	1 199	99%
	73. Dotation de Kit de démarrage aux jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs bénéficiaires du kit	Nb	900	156	17%
	74. Appui – conseil - accompagnement des jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	850	431	51%
	75. Appui – conseil - accompagnement des Groupements de jeunes néo-entrepreneurs	Groupements de jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	30	27	90%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
COMPOSANTE 3 : FINANCE RURALE						69%
ACTIVITES						
VOLET- A : Faciliter l'accès aux services financiers						61%
	82. Contractualisation avec les IMF partenaires	Conventions signées	Nombre	3	3	100%
	83. Développement de crédit-épargne	Mécanisme d'octroi de crédit-épargne développé	Nombre	1	1	100%
	84. Formation des techniciens des IMF partenaires	Session de Formation - Consultance	Nombre	20	5	25%
	85. Formation des Conseillers d'entreprises, Encadreur et Cadres EPR	Session de Formation - Consultance	Nombre	20	6	30%
	86. Information communication et mobilisation des MER	Séance de mobilisation - Consultance	Nombre	42	21	50%
VOLET-B : Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER						91%
	87. Suivi exécution convention avec PNUD/FENU pour l'administration et l'opérationnalisation de la FIR	Montant du fonds FIR décaissé	USD	250 000	278484,0575	111%
	88. Ajustement des conditions des produits de crédit à moyen terme	Manuel d'opérations établi	Nombre	1	1	100%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISEES	%
	89. Mobilisation des IMF partenaires à respecter les délais de transmission de reporting	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre	24	15	63%
	90. Elaboration Manuel du fonds d'appui à l'entrepreneuriat -FAE	Atelier - Consultance	Nombre	1	1	100%
	91. Contractualisation avec les IMF partenaires pour mise en œuvre du FAE	Séance de travail - Convention	Nombre	3	5	100%
	92. Mise en place du FAE	Montant du FAE décaissé	USD	75 000	70427,8	94%
	93. Information communication et mobilisation des MER sur le FAE	Séances de communication – mobilisation réalisées	Nombre	42	30	71%
VOLET- C : Outils de gestion du risque						59%
	94. Suivi exécution convention avec PNUD/FENU pour l'administration et l'opérationnalisation de la FPR	Montant du fonds FPR octroyé	Ariary	75 000	182500	100%
	95. Ouverture et alimentation d'un sous-compte bancaire FPR	Sous-compte FPR ouvert	Nombre	2	2	100%
	96. Mobilisation des IMF partenaires à inscrire à temps les crédits à moyen terme octroyés au bénéfice de la FPR et à respecter les délais de transmission des requêtes	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre	24	9	38%
	97. Indemnisation des IMF en cas d'impayés plus de 90 jours	Montant du fonds octroyé	Ariary	2 500 000	0	0%
VOLET- D : Assistance technique						64%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	98. Réalisation d'études spécifiques	Consultance / Etude	Nombre	1	3	100%
	99. Visite échanges	Visite échange réalisée	Nombre	1	2	100%
	100. Réalisation de missions de suivi et/ou d'appui	Missions de suivi et/ou d'appui réalisées	Nombre	198	20	10%
	101. Réunions de travail et de suivi périodiques des IF/GUMS, IMF, EPR, CTOP et des partenaires techniques et financiers	Réunions de travail réalisées	Nombre	276	131	47%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
COMPOSANTE 4: Infrastructures de marché et investissements structurants					18%	
SOUS-COMPOSANTE 41: Infrastructures publiques					16%	
ACTIVITES						
VOLET-A: Pistes rurales					16%	
	105. Réalisation Etudes de faisabilité technico-économique, Contrôles et surveillance	Consultance / Etude	Nb	20	14,7	74%
	106. Mobilisation des communes bénéficiaires à la constitution d'un fonds d'entretien routier	Consultance	Nombre	20	6	30%
	107. Réalisation des travaux de réhabilitation des pistes	Entreprises / Appel d'offre	Nombre	20	1,7	9%
	108. Elaboration des modèles de textes statutaires des AUP	Consultance / Etude	Nombre	1	0	0%
	109. Elaboration de Modèle de convention entre AUP et Commune	Consultance / Etude	Nombre	1	0	0%
	110. Elaboration de Manuel de gestion d'entretien	Consultance	Nombre	1	0	0%
	111. Formation des responsables AUP sur la gestion	AUP bénéficiaires	Nombre	3	0	0%
SOUS-COMPOSANTE 2: Investissements collectifs de soutien aux filières					20%	
ACTIVITES						
VOLET-A: Bâtiments et kits collectifs						20%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	117. Réalisation des Etudes de faisabilité technico-économique, contrôles et surveillance	Consultance / Etudes	Nombre	78	40,25	52%
	118. Réalisation des travaux de construction et de réhabilitation	Entreprises / Appel d'offre	Nombre	78	9,09	12%
	119. Elaboration d'un modèle de manuel de gestion d'entretien	Consultance	Nombre	5	0,5	10%
	120. Réalisation de Formation sur la gestion, entretien, procédé d'exploitation et rôles et fonctions des employés spécialisés	Consultance / Session	Nombre	188	12	6%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
COMPOSANTE 5 : SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION						65%
SOUS COMPOSANTE 5.1: PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION						76%
ACTIVITES						
VOLET- A : Equipe PROSPERER Nationale						100%
	126. Acquisition d'équipements	BC et conventions exécutés	nb	1	1	100%
VOLET- B : Suivi et Evaluation						53%
	Révision Dispositif SE					
	127. Révision du Cadre Logique (CL)	Atelier / Consultance	nb	1	1	100%
	128. Elaboration du Plan de SE	Atelier / Consultance	nb	1	0	0%
	129. Adaptation des outils SE	Atelier / Consultance	nb	1	1	100%
	Etude et contrat					
	130. Enquête à mi-parcours	Consultance	nb	1	1	100%
	131. Enquête AMED	Consultance	nb	5	7	140%
	132. Enquête adoption (Formation, innovation technologique)	Consultance	nb	8	2	25%
	133. Enquête revenu	Consultance	nb	5	1	20%
	134. Evaluation participative avec les bénéficiaires	Consultance	nb	17	1	6%
	135. Ateliers de préparation du PTBA	Consultance	nb	21	0	0%
	136. Audit des comptes	Consultance	nb	1	1	100%
	Formation					
	137. Formation du personnel du Programme	SE		16	0	0%
		GENRE	nb	13	6	46%
		Langue Anglaise	nb	39	32	82%
		Passation de Marché	nb	30	25	83%
		Chaîne de valeur	nb	63	4	6%
		Culture entrepreneuriale	nb	9	0	0%
		Communication	nb	13	4	31%
		Management et leadership	nb	2	1	50%
		Rédaction d'article, prise de vue et montage	nb	13	5	38%
	138. Réalisation des réunions de coordination	réunion de coordination réalisée	nb	4	5	125%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV				
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE	REALISES	%
	Assistance technique					
	139. Appui Méthodologique	Consultance	nb	2	1	50%
SOUS COMPOSANTE 5.2: CAPITALISATION DES SAVOIRS ET COMMUNICATION						55%
ACTIVITES						
VOLET-A : Campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournis par le Programme						40%
	1. Réalisation campagne de mobilisation	Consultance spécialisée	nb	13	5,5	42%
	2. Réalisation campagne de promotion de la culture entrepreneuriale	Consultance spécialisée	nb	16	6	38%
VOLET-B : Identification et renforcement des capacités des prestataires de communication						36%
	148. Renforcement de capacités des partenaires en communication	Partenaires renforcés	nb	7	5	71%
		Personnels des partenaires formés	nb	21	0	0%
VOLET-C : Mise en place et renforcement des centres d'information régionaux et de points d'information par district						43%
	149. Mise en place des centres d'information régionaux - CIPE	Consultance – appui à l’ouverture de CIPE régionaux	nb	5	1,75	35%
		CIPE régionaux renforcés - appuyés	nb	8	4	50%
VOLET-D : Promotion d'outils et moyens de communication en milieu rural (radio locale, TV)						45%
	150. Elaboration Plan de communication	Consultance spécialisée	nb	4	2,4	60%
	151. Développement d’outils et moyens de communication en milieu rural	Consultance spécialisée en documentaire vidéo	nb documentaires réalisés	17	4	24%
		Consultance spécialisée en articles journalistiques	nb de parution MIOITRA	8	4	50%

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

CODE	DESCRIPTION	IOV					
		Libellé	Unité	PREVISION TOTALE		REALISES	%
VOLET-E : Capitalisation des expériences du projet et des « success stories »							111%
	152. Capitalisation des expériences du Programme	Success stories des MER capitalisés	nb	14	18		129%
		Success stories du Programme capitalisés	nb	6	11		183%
		Etudes de cas réalisés	nb	14	7		50%
	153. Promotion des résultats et expériences	Communications ponctuelles et ciblées effectuées	nb	4	7		175%
	154. Mise à jour du site web	Consultance spécialisée	nb	1	1		100%
		Nbre de mise à jour du site web	nb	72	19		26%

(*) Indicateurs RIMS

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

Appendice 6 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES LORS DE LA MISSION DE SUPERVISION SEPTEMBRE-OCTOBRE 2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
REGION ANALAMANGA			
MEMBRES DE LA MISSION			
	BIDAULT Caroline	FIDA _ Superviseur	
	RANARIVELO Lucien	Coordonnateur national PROSPERER	
	RAKOTOZAFY Jean Martin	Président CCIA	
	RAZAFINDRAKOTO Tiana	Directeur Pôle Accompagnement CITE	
	RASAMOELINA Jacquot	Chargé d'étude Ministère de la Promotion de l'Artisanat	
	RAMAHAZO HARIMISA Andrianony	Responsable Suivi-Evaluation National	
EQUIPE PROSPERER REGIONALE ANALAMANGA			
	ANDRIAMIHAMINTSOA RASAMOELY	Coordonnateur régional PROSPERER Analamanga	
	ANDRIANAIVO HeryNirina	Directeur Opération Economique CCIA	
	RANDRIANTSARAFARA Miharintsoa	Responsable Suivi-Evaluation Régional	
	RATRIMOHARISON Laurent	Consultant Insertion Professionnelle	
	HARAFHA Hadidja	Conseiller Insertion Professionnelle	
	ANDRIAMAMONJISOA Zo Andry	Conseiller animateur ONG Bararata	
PARTENAIRES DU PROGRAMME			
	RAJOELINANAHARY William	Encadreur GUMS CITE	
CONSEILLERS D'ENTREPRISE			
	RAKOTOVAO RABENORO Farimanga Mahenina	Conseiller d'entreprise Senior GUMS CCIA Manjakandriana	
	RAKOTOARISON Hanitriniony	Conseiller d'entreprise Junior GUMS CCIA Manjakandriana	
MER/AGB/OP/PSE/MER Hôtes SUR TERRAIN			
DISTRICT			
	RANDRIANALISON Prisqua	Présidente Association ART MEVA Alasora	
	Sœur RABAKONIRINA Francine	Directrice du CPF Analamahitsy	
	LETIANA Géronimo Mackenro	Chef d'atelier CPF Analamahitsy	
	RATODISOA Lantonirina	Chef des brodeuses CPF Analamahitsy	
	RALIJAONA Hary Célestin	Chef de production CPF Analamahitsy	
	RAMINOSON Tantely Harijaona	Président Association FINARITRA Isahafa	
DISTRICT			
	RAZAIARIVOLA Zoelisoa	Présidente Association MAHEFA	
	RANDRIANJATOVO Richard	Président Union Landy Voahanjanahary	

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
	RANDRIMASINORO Stefanoela	MER Hôte Apprentissage jeuneen maroquinerie à Carion	
	RAHARISOA Larissa	MER Hôte (femme)Apprentissage jeuneen maroquinerie à Carion	
	RASOLOARISON Jean Pierre	Président Coopérative Ambora SAMBAINA	
	RANDRIAMANARIVO Jean Claude René	PSE HOREB membre Coopérative Ambora SAMBAINA	
	ANAFATRA Jean Mathie	Adjoint Responsable Contrôle Qualité Opérateur de marché : Fruits de Madagascar	
	RAKOTOARIMANANA Faniry	Consultant infrastructure Coopérative KOMPAJIA	
	RAZAFINARIVO Elitiana	GéranteCoopérative KOMPAJIA	
DISTRICT MANJAKANDRIANA			
	RANDRIAMANARIVO Jean Claude René	PSE HOREB membre Association PSE HOREB	
	RASENDRAHELIVAO Simone	PSE HOREB membre Association PSE HOREB	
	RASOLONJATOVO Desiré	PSE Transformation laitier	
REGION HAUTE MATSIATRA			
MEMBRES DE LA MISSION			
	BRAVI Carlo	FIDA _ Superviseur	
	R		
	RANDRIANARIMANANA Jean	RI PROSPERER	
	ELIZARA Jacqueline	FCCIM	
EQUIPE PROSPERER REGIONALE HAUTE MATSIATRA			
	RATSIMANDRESY Vladimir	CR EPRH	
	RANDRIAMAMPIANINA William	SAF EPRH	
	RAZANAPAHATELO Tahina	RSER EPRH	
PARTENAIRES DU PROGRAMME			
	RANDRIANAIVO Haingoniaina	DRDR Fianarantsoa	
	RANDRIAMBOLOLONA Rijason	Conseiller CECAMMahasoabe	
	RANDRIANIMANANA Emmanuël	CECAM Mahasoabe	
	RAKOTOFIRINGA Zakandrainy	Agent de créditCECAMAmoron'imanina	
CONSEILLERS D'ENTREPRISE			
	VONINDRAJAO Fy NyAinaValisoa	CESTIAVO Fianarantsoa	
	RAKOTOMAROLAHY Mampionona	CEJTIAVO Fianarantsoa	
	ANDRIANKERY Thémistocle Malko	CESTIAVO Ambohimahasoa	
MER/AGB/OP/PSE/MER Hôtes SUR TERRAIN			
	RAHANGIMALALA Zanaoelina	Apiculteur à Mahasoabe	
	RANDRIANANDRASANA Jean Chrysostome	Distillateur d'huiles essentielles de Morafeno	
REGION ITASY			
MEMBRES DE LA MISSION			
	BIDAULT Caroline	FIDA _ Superviseur	
	RANARIVELO Lucien	Coordonnateur national PROSPERER	
	RAKOTOZAFY Jean Martin	Président CCIA	

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
	RAZAFINDRAKOTO Tiana	Directeur Pôle Accompagnement CITE	
	RASAMOELINA Jacquot	Chargé d'étude Ministère de la Promotion de l'Artisanat	
	R		
EQUIPE PROSPERER REGIONALE ITASY			
	RAFARALAHY Redeck	CR EPRI	
	REJO Evelyne	SAF Itasy	
	MAHARAVO Latiana	RSE-R Itasy	
PARTENAIRES DU PROGRAMME			
CONSEILLERS D'ENTREPRISE			
	RAKOTOVAO Navalona Julia	CE Miarinarivo	
	RANDRIANARISOA Nirina Aimé	CIP Itasy	
	IARINAIVO Herintsoa Bina Lalaina	CE Soavinandriana	
	RANDRIANASOLO Rivoherly Marcellin	CE Miarinarivo	
MER/AGB/OP/PSE/MER Hôtes SUR TERRAIN			
	RAZANAMAHEFA Charline	MER Hôte Soie et tissage	
	RAMILIJAOA Haingonirina Felana	MER Hôte Soie et tissage	
	RAHARIMALALANAMPIONONA Brigitte	Jeune MER Soie et tissage	
	RAVONIARISOA Claudine Myriame	MER Soie et tissage	
	RAHANTAMALALA Ninive Olga	Jeune MER Soie et tissage	
	RAMADISOA Ferdinande	MER Sisal	
		Formateur de l'ONG BARARATA	
	Membres de la Coopérative FIARY	MER Bambou	
		RAF du Centre CICAPE	
	Membres de la Coopérative TARATRA	Jeunes Séchage de fruits	
REGION SOFIA			
MEMBRES DE LA MISSION			
	NGENDAHAYO Damien	FIDA _ Superviseur	
	RAHARINAIVO Volantiana Muriel	EQUIPE PROSPERER NATIONALE _ AP	
	RANDRIAMANGA Niry	Chef SAFR/DAO/DPPE/VPEI	
	RAKOTOARISOA Laurent	Chargé d'études/SPPC/DPPE/VPEI	
EQUIPE PROSPERER REGIONALE SOFIA			
	PAULIN	Coordonnateur Régional Sofia	
	BEARINIAINA Harivel	Directeur Exécutif CCI Sofia	
	Baly Wilfrid	Spécialiste Appui Filières	

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
	R		
	RAMAHAVERIAVONA Jean Erricko	Responsable Suivi – Evaluation Régional Sofia	
	RAMANANDAFY NyOnja	Technicien régional en Infrastructure Sofia	
	RAKOTOARIJAONA Rivo	Assistant en Passation de Marchés	
	SASY Mireille	Assistant comptabl	
	ANDRIANAIVO Anja	Secrétaire de direction Sofia	
PARTENAIRES DU PROGRAMME			
	ZAFIMANAMPY Eugène	Président CG	
	FILIPOSAONA	Directeur FFTS	
	Jean François	Encadreur des GUMS FFTS	
	DASY Tatiana	Directrice d'Antenne CITE Antsohihy	
	ANDRY-NAIVAO Solofodimbiniaina	DRDR	
	JAOSOLO Gelase	DREI	
	RAZAFIMAHEFA Albert	Commissaire DRC	
	RATOETRARIVOHARIMISA Mamy	Directeur URCECAM Sofia	
	RASOANY Faustin	Chef d'antenne PAMF Sofia	
	RAVAOARIVelo Frédine	Animatrice, Point focal PAMF	
	RAKOTONDRAVELO Herimanantsoa	Conseiller PCAF filières oignon et vannerie	
CONSEILLERS D'ENTREPRISE			
	ANDRIANADISON Jean Doré	Conseiller d'Entreprise Senior Port-Bergé	
	RASOAMANARINA Idienne	Conseiller d'Entreprise Junior Port-Bergé	
	RAMBELOHARISOA Doxine	Conseiller d'Entreprise Senior Antsohihy	
	RAMANDIMBIVelo Elysée	Conseiller d'Entreprise Junior Antsohihy	
	VOLATIANA Flora	Conseiller d'Entreprise Senior Befandriana Nord	
	RAJOELISON Jean	Conseiller d'Entreprise Junior Befandriana Nord	
	RAKOTONDRABE Anjarasoa	Conseiller d'Entreprise Senior Mandritsara	
	TOMBOHASINA Pauline	Conseiller d'Entreprise Junior Mandritsara	
	MANDIMBISOA Rado	Conseiller d'Entreprise Junior Mandritsara	
MER/AGB/OP/PSE/MER Hôtes SUR TERRAIN			
DISTRICT PORT-BERGE			
	Mahoany	MER Hôte du CDIT, planteuse d'oignons	-
	RAMINOSOA Samuel	Formateur en SMI	
	Marnette	MER-Hôte en broderie	
	Emizara Florent	MER fabricant de meubles en bois de palissandre	-
DISTRICT ANTISOHIHY			
	Soamanato Clermont	Adjoint au Maire	-
	Djatombo	Chef du quartier	-
	Rombaka	Sage	-

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
	Xavier Minsmin	Vice-président de l'Association des apiculteurs	-
	RasoanivoPaquerette Angeline	Présidente de l'Association des femmes vannières	-
	Djaovoavy	Formateur en apiculture moderne	-
DISTRICT BEFANDRIANA NORD			
	Tahirinala Marie Delphine	PSE / MER-Hôte en broderie	
	RAZAFINDRASOA Zaire	Jeune MER apiculteur	-
	RANDRIAMALAZA Robert Fizel	Président de l'Association de forgerons	
DISTRICT MANDRITSARA			
	Claudine	Présidente de l'Association de femmes tisserandes	-
	RAZAFINDRAMANANA Odile	Membre de l'Association des femmes vannières	-
REGION VATOVAVY FITOVINANY			
MEMBRES DE LA MISSION			
	BRAVI Carlo	FIDA _ Superviseur	
	RANDRIAMIRINJATO Olivier	CF PROSPERER	
	RANDRIANARIMANANA SoloharivonyJean	RI PROSPERER	
	ELIZARA Jacqueline	Chargé d'appui FCCIM	
	RALALAHARITSIMBA Vaosolo	Chef de service ... Ministère du Commerce	
EQUIPE PROSPERER REGIONALE VATOVAVY FITOVINANY			
	RAHARIJAONA Andrianarizaka	CR EPRV	
	RAHAROSON Théodore	SAF EPRV	
	BERNARSON	SAM EPRV	
	ANDRIAMASOANDRO Medioma Tiola	RSER - V	
	RANOMENJANAHARY Haingo	CTB-V	
PARTENAIRES DU PROGRAMME			
	RASOAZANANY None	Centre de formation professionnelle Mananjary	
	ANDRIANARISON Maleck	Président CCI Mananjary	
	RADERANDRAIBE Lucien	Directeur Exécutif Mananjary	
	RAMILIARIVONY Niavo	AC CCI Mananjary	
	RAVAZAHA Serge	AC CCI Manakara	
	RAMILIJAONA Judicaël	TIAVO	
	RAFIEFERANA Rado	Responsable des opération TIAVO	
CONSEILLERS D'ENTREPRISE			
	RANDRIANARISON Lova	CES Ifanadiana	
	RAZAFINDRAMANA Perle	CEJ Ifanadiana	
	RASOLONDRAINNY Doré	CEJ Mananjary	
	MIRASOA Estelle	CEJ Mananjary	
	TODIMANANA Rodrigue	CESMananjary	
	VENANCE Lalaina	CEJ Manakara	

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Programme de Soutien aux Pôles de Micro Entreprises et aux Economies Régionales
Rapport de supervision No. 04/2012

N°	NOM et PRENOMS	INSTITUTION	CONTACT
	RENKO Marinà	CE Vohipeno	
MER/AGB/OP/PSE/MER Hôtes SUR TERRAIN			
DISTRICT IFANADIANA			
		Jeunes membres de JKSD	
	RANIRINALISOA Malala Emilienne	MER en fruit et transformation	
	SIMON Ursula	MER en fruit et transformation	
	RAZAFINJANAHARY Zanabololona	MER en fruit et transformation	
	RAZAFIARISOA Brigitte	MER en fruit et transformation	
	VOLISY Antoinette	MER en fruit et transformation	
	RAPITANDEHIBE Marie Georgette	MER en fruit et transformation	
	RAHENINTSOA Urbain	MER en fruit et transformation	
DISTRICT MANANJARY			
	RAVELOMANANTSOA Cyrille Jean	Formateur ouvrage métallique centre Mananjary	
DISTRICT MANAKARA			
	RASOARIMALALA Georgette	Jeune MER en vannerie	
	TSARAMILA Danny	ROT / JAEL Apiculteur	
	JAONARISINA Razafindrainibe	Gérant JAEL	
	ANDRIANTSALAMA Hasina	RAF JAEL apiculture	
DISTRICT VOHIPENO			
	Adeline	MER	
	Marie Rose Perlette	MER point de vente	
	RAVAOARITIANA Bao Julie	MER point de vente	
		MER Vohitrindry	