



Investir dans les populations rurales

## **République de Madagascar**

---

### **Programme de soutien aux pôles de Microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)**

#### **Rapport de supervision**

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

Dates de la mission: 29 février au 12 mars 2016

Date du document: 11/04/2016

No. du Projet: 1100001401

No. du rapport: 4034-MG

Division Afrique orientale et australe  
Département gestion des programmes



## Table des matières

Sigles et acronymes	iii
A. Introduction	1
B. Vue d'ensemble de l'exécution du programme	2
C. Produits et effets	3
D. État d'avancement de l'exécution du programme	13
E. Aspects fiduciaires	14
F. Durabilité	17
G. Autres	18
H. Conclusion	19

## Liste des figures

Figure 1: Décaissement du prêt/don du FIDA, comparaison entre les allocations initiales et révisées et les décaissements effectifs	52
Figure 2: Décaissement du prêt du FIDA 737 A-MG, comparaison entre les allocations initiales révisées et les décaissements effectifs	53

## Liste des tableaux

Tableau 1: Performance financière par bailleur de fonds	51
Tableau 2: Performance financière par bailleur de fonds et par composante	51
Tableau 3: Décaissements de prêts du FIDA	52
Tableau 4: Décaissements de prêts du FIDA 737A-MG	53
Tableau 5: Décaissements du second prêt supplémentaire du FIDA N0: 2000001241	54

## Appendices

Appendice 1:	Résumé de l'état d'avancement du programme et notes attribuées	21
Appendice 2:	Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	25
Appendice 3:	Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	31
Appendice 4:	État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	33
Appendice 5:	Aspects financiers: performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie	51
Appendice 6:	Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	55
Appendice 7:	Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	57

## Annexes

Annexe 1:	Exemple de questionnaire pour enquête socio-économique sur la typologie des MER	59
Annexe 2:	Note sur l'amélioration de la création d'entreprise en milieu rural	64
Annexe 3:	Tableaux synthétique des indicateurs des IMF	67
Annexe 4:	Nouveaux produits financiers créés pour les MER vulnérables	68
Annexe 5:	Termes de référence pour le recrutement d'un spécialiste en microfinance rurale	69
Annexe 6:	Tableau de Suivi des Recommandations de la dernière mission de Supervision (Octobre 2014)	73
Annexe 7:	Agenda de la Mission de Supervision PROSPERER Mars 2016	79

## Sigles et acronymes

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

DT	Document de Travail
EPM	Enquête Permanente auprès des Ménages
EPN	Equipe PROSPERER Nationale
EPP	Evaluation Programme /pays
EPR	Equipe PROSPERER Régionale
FA	Financement Additionnel
FAE	Fonds d'Appui à l'entrepreneuriat
FAI	Fonds d'Appui Institutionnel
FAO	Food and Agriculture Organisation
FAPEX	Fonds d'Assurance sur Perte d'Exploitation
FCCI	Fédération des Chambres de Commerce et de l'Industrie
FCM	Fonds de cautionnement mutuel
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FER	Fonds d'Entretien Routier
FFCP	Fonds de Financement à Coûts Partagés
FI	Fédération Interprofessionnelle
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIR	Facilité d'Investissement Rural
FPR	Facilité de Partage des Risques
GdM	Gouvernement de Madagascar
GTDR	Groupe de Travail du Développement Rural
GUMS	Guichet Unique Multi-Services
GVEC	Groupement Villageois d'Entraide Communautaire
GCV	Grenier Commun Villageois
IFC	International Finance Corporation
ITC	International Trade Centre
IMF	Institution de Micro Finance
LT	Long Terme
MAP	Madagascar Action Plan
MCC	Ministère du Commerce et Consommation
MGA	Franc Malgache (Ariary)
MFB	Ministère des Finances et Budget
MER	Micro Entreprise Rurale
MIDSP	Ministère de l'Industrialisation, et du Développement du Secteur Privé et des PME
MinAgri-DR	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MT	Moyen Terme
NZ	Nouvelle Zone
OFID	Fonds de l'OPEP pour le développement international
OM	Opérateur de Marché
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs ou Organisation Paysanne
OPR	Organisation Paysanne/Professionnelle Régionale
OPEA	Opération Promotion Entreprises Agricoles
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
OTIV	<i>Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola</i> <i>Collecte d'épargne pour l'octroi de crédit</i>
PAFIM	Programme d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar
PAMF	Première Agence de Micro Finance (Aga Khan)
PATAS	Pérennisation des Acquis, des Transferts, des Avoirs et des Savoirs

PCAF	Plateforme de Concertation et d'Appui Filières
PER	Petites Entreprises Rurales
PME	Petites et moyennes entreprises
PND	Programme National de développement
PNUD	Programme des nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public Privé
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles des Micros - Entreprises Rurales et aux Economies Régionales
PSE	Prestataires de Services Externes
PSAEP	Programme sectoriel Agriculture, Elevage et Pêche
PSR	Project Status Report
PTBA	Plan de travail et budget annuel
RIMS	Result-oriented and Impact Management System
RMP	Revue à Mi-Parcours
RPE	Rapport de Préévaluation
RPI	Ressources Propres Internes
RPM	Responsable passation de Marché
RSE	
RTR	Responsable Suivi-Evaluation
SAF	Responsable Technique Régional
SAM	Service d'Appui Filières
SADE	Service d'Appui MER
SDE	Services d'Appui en Développement des Entreprises
SE	Services en Développement des Entreprises
SNFI	Suivi Evaluation
SSE	Stratégie Nationale de la Finance Inclusive (2013/2017)
SYGRI	Système Suivi Evaluation
VOLAMAHAS	Système de Gestion des Résultats de l'Impact
OA	<i>Fampindramam-bola sy Tahiry Mahasoa</i> <i>Emprunt et épargne bénéfiques</i>





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

1. Le Gouvernement de la République de Madagascar (Gouvernement de Madagascar ) et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) ont signé le 18 décembre 2007, un accord pour le financement du Programme de soutien aux pôles de Microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER). L'accord est entré en vigueur le 28 avril 2008 et le premier décaissement sur les fonds du prêt FIDA a été effectué le 20 mai 2008. Deux prêts supplémentaires du FIDA ont été mis en vigueur respectivement le 17 septembre 2013 et le 31 décembre 2015. La date d'achèvement du programme est prévue pour le 31 décembre 2021 et la clôture des prêts et dons du FIDA pour le 30 juin 2022.

2. Le coût total du Programme est de 67,85 millions USD dont : 46,04 millions financés par le FIDA; 4,97 millions par OFID; 0,61 million par UNCDF et 16,21 millions USD au titre de la contribution nationale.

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

4. Le Programme est structuré autour de 5 composantes: (i) identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions; (ii) services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle; (iii) finances rurales et gestion des risques; (iv) infrastructures de marché et investissements structurants; et (v) suivi-évaluation, capitalisation et communication.

5. Le programme intervient dans neuf régions<sup>2</sup> géographiques dont quatre nouvelles couvertes à partir d'octobre 2013 dans le cadre du 1<sup>er</sup> prêt additionnel (TOP UP). Le programme est placé sous tutelle du Ministère de l'Agriculture et piloté par le Ministère de l'Industrie et du Développement et Secteur Privé et des PME (MIDSPP) et le Ministère du Commerce et de la Consommation (MCC). Il est exécuté par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Madagascar (FCCIM) à travers son réseau de Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales (CCI). L'Equipe Nationale du programme (EPN) est installée au sein de la FCCIM et les Equipes Régionales au sein des CCI régionales.

6. Dans ce cadre, la septième mission conjointe FIDA et Gouvernement de Madagascar de supervision du programme s'est déroulée à Madagascar du 29 février au 12 mars 2016. La mission avait pour objectif de passer en revue l'exécution technique du programme, notamment le degré de mise en œuvre du PTBA 2015 et des recommandations de la mission de supervision de novembre

---

<sup>1</sup> Composition de la mission: La mission FIDA était conduite par Mr Ibrahim Bamba CPM FIDA (Chef de mission), et était composée de: Mr Ghachem Kadari (CPM ai sortant), Mr Haingo Rakotondratsima, CPO/FIDA; Mr Camilleri Jean-Luc, Consultant en développement rural, création d'entreprise et formation professionnelle et Mr John Harivero Ramamonjisoa Consultant en gestion financière et passation des marchés. Mr Mbengue Hyacinthe Modou, Consultant en appui au projet dans le développement des entreprises rurales et Mr Ndriana Rahaga, Responsable de Suivi et Evaluation à la CAP/FIDA ont accompagné la mission et ont été en charge respectivement des composantes 1&2 (Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions - Services d'appui aux Microentreprises rurales et formation professionnelle), et du volet S&E, genre, capitalisation et communication. Du côté de la partie nationale, la mission était composée des représentants du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Industrialisation et du Développement du Secteur privé et des PME, du Ministère du Commerce et Consommation (au niveau des Directions Régionales), du Ministère des Finances et du Budget (représenté par la Direction de la Dette Publique), de la Fédération de la Chambre de commerce et d'Industrie de Madagascar et de la Chambre d'Agriculture.

<sup>2</sup> Les 5 anciennes régions sont : Analamanga, Haute Matsiatra, Itasy, Sofia, et Vatovavy Fitovinany et les 4 nouvelles régions sont: Analanjiroro, Atsinanana, Boeny et Bongolava.

2014. Elle a fait le point notamment sur: (i) l'exécution des activités pendant la période sous-revue et d'apprécier les progrès réalisés; (ii) l'efficacité des partenariats; (iii) le système de suivi-évaluation en s'assurant que les indicateurs SYGRI sont collectés et analysés; (iv) les priorités du PTBA 2016 et le plan de passation des marchés; (v) les recommandations de l'audit des comptes de l'exercice 2014 et l'état d'avancement de l'audit des comptes pour 2015; et (vi) le degré de mise en œuvre des clauses de l'Accord de financement.

7. A son arrivée à Antananarivo, la mission a été reçue au Ministère de l'agriculture (MinAgri), le 29 février 2016 où elle a tenu une première séance de travail sous la présidence de Mr Pierrot Serge RANDRIANARITIANA, Secrétaire général du MinAgri et de Mme Voahangy ARIJAONA, Directeur Général Technique, en présence des représentants des parties prenantes (Ministères, organismes et opérateurs partenaires).

8. Du 1er au 6 mars 2016, la mission a visité la zone du programme, particulièrement dans les communes rurales des régions de Itasy, Bongolava, Atsinanana, Analanjirifo, où elle a rencontré les autorités locales, tenue des réunions avec les EPR et opérateurs partenaires (CCI, Directions régionales, GUMS, CSA, IMF, PSE et TTN/TTR), des MER, GVEC, PSE, des encadreurs des GUMS et conseillers d'entreprise, des centres de formation professionnelle (CFP), des jeunes entrepreneurs, des partenaires du secteur privé. Dans ces visites de sites, la mission a recueilli les avis et suggestions des partenaires et acteurs de PROSPERER sur l'amélioration des performances du programme.

9. Au terme de la mission, une réunion de synthèse a eu lieu au siège de PROSPERER, le 10 mars 2016 avec l'équipe du projet et de la FCCIM. Une réunion de restitution présidée par le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, s'est tenue le 11 mars 2016, au siège du MinAgri. La mission a attiré l'attention de l'EPN et des EPR sur les mesures à prendre pour améliorer l'efficacité du programme. Le présent aide-mémoire retrace les principales conclusions et recommandations de la mission.

10. La mission remercie les Autorités nationales, locales, les représentants des ministères, les partenaires et les populations locales, pour leur accueil et leur hospitalité. Elle tient à féliciter l'EPN et les équipes régionales (EPR) pour les présentations des activités ainsi que pour l'organisation remarquable des visites de terrain, qui ont permis à la mission d'effectuer des visites simultanées dans différents districts appuyés par le Programme. Des fiches détaillées des sites à visiter ont été fournies aux membres de la mission, précédées dans chaque région par une présentation synthétique des résultats et des contraintes.

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

11. Après 8 années de mise en œuvre, l'exécution du Programme est jugée satisfaisante, car la plupart des objectifs quantitatifs initiaux (financement initial) sont atteints, voire dépassés. A titre d'illustration, certaines des MER sont actives sur des marchés de produits à forte valeur ajoutée ou sur des marchés de niche très prometteurs, comme ceux des produits labélisés agriculture biologique, commerce équitable ou avec une indication géographique, notamment à travers les partenariats commerciaux des couples OP/OM.

12. Au 31 décembre 2015, les entreprises rurales qui ont bénéficié des services de PROSPERER sont de 38 485, soit 89% de l'objectif initial. Le nombre de MER générant des revenus supérieurs au seuil national de pauvreté s'élève à 25 730, soit 67% des MER soutenues. Les relations de confiance qui ont été tissées entre l'équipe de PROSPERER, les bénéficiaires et les partenaires sont révélatrices de l'excellent niveau de communication qui a été établie par le programme. C'est seulement au niveau des IMF que la communication devrait être renforcée pour permettre d'augmenter l'accès des bénéficiaires du programme à leurs produits financiers. Le modèle d'intervention axé sur le partenariat public-privé (PPP) a semblé opérationnel, car il a permis d'augmenter les parts de marché et/ou les profits de la plupart des MER visitées qui étaient regroupées en associations ou coopératives selon une approche filière. En 2015, le taux de réalisation physique du PTBA est de 61,22% contre un taux de réalisation financière de 52,74%.

13. Bien que les investissements et services d'appui du Programme aient permis d'améliorer la compétitivité et les revenus générés par les MER, la grande majorité des MER promues par le Programme demeure encore fragile. Sur les 29'138 MER qui ont fait l'objet d'un diagnostic approfondi, 92 % sont classées dans la typologie des «MER naissantes» qui constitue le niveau initial de développement organisationnel et professionnel des MER, contre 6% dans la catégorie intermédiaire des «MER à Potentiel» et 2% dans la catégorie des «MER en croissance» qui sont celles qui recèlent de bonnes perspectives de viabilité à long terme.

14. Avec le financement supplémentaire de 17 millions USD assorti d'un rallongement du délai d'exécution de 5 années approuvé par le FIDA en septembre 2015, un des enjeux majeurs de PROSPERER est la durabilité des MER et cela passe notamment par l'augmentation substantielle de la proportion des MER classées dans les catégories offrant des meilleures perspectives de durabilités. Pour ce faire, la mission est d'avis que l'accent doit être prioritairement mis sur la consolidation et le renforcement des capacités des MER actuellement soutenues par le Programme sur la nécessité d'approfondir les actions déjà menées plutôt que de les multiplier. Pour renforcer la durabilité des MER qui ont été identifiées et appuyées, la mission recommande de concentrer les investissements et appuis techniques du Programme sur celles-ci durant les 18 prochains mois.

15. Généralement, les MER recouvrent un champ d'activité marqué par une forte hétérogénéité (divers métiers de l'artisanat, couture, menuiserie, maçonnerie, etc.). Dans le cas de PROSPERER, l'éventail d'activités et de corps de métiers est encore plus vaste (plus de 32 filières ou clusters), en raison de la prise en compte des activités liées à la production agricole (pomme de terre, oignon, tomates, légumes, haricot, ananas, arachide, maïs, manioc, épices, élevage, pêche, apiculture, etc.), ce qui complique les efforts d'appui-conseil et de suivi des résultats et effets.

16. Pour mieux connaître les MER et capitaliser les expériences les plus réussies afin de les mettre à l'échelle, la mission recommande de réaliser des enquêtes socio-économiques permettant d'estimer le chiffre d'affaires des MER et de proposer une typologie affinée des MER qui dissocient les MER impliquées dans la production agricole avec des opérations sommaires de conditionnement et de transformation (triage, lavage, emballage), et celles qui sont exclusivement non-agricole. Ces enquêtes socio-économiques devraient également permettre de mieux estimer le nombre de bénéficiaires (y compris les femmes-chefs de ménage et les jeunes), touchés par PROSPERER.

17. Sur le plan financier, au 29 février 2016 et par rapport au montant total prévu (y compris le deuxième financement additionnel), le taux global de décaissements est de 53,6%. Les taux de décaissement sont respectivement de 56% FIDA (prêt initial, don et financements additionnels); 91,5% OFID, 39,7% gouvernement et 13,8% des bénéficiaires. Toutefois, les procédures de passation des marchés sont longues et affectent la performance du programme. Le programme devra procéder à une programmation plus réaliste des activités et procéder à une révision du PPM qui prend en compte les lenteurs des procédures, les difficultés de terrain et la capacité réelle de mise en œuvre de l'équipe du programme.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Concentrer les investissements et appuis techniques sur les MER déjà appuyées durant les 18 prochains mois	Coordonnateur	Immédiat
2. Procéder à une révision du PTBA 2016 et du PPM à la lumière des recommandations de la présente mission de supervision	Coordonnateur	Juin 2016

## C. Produits et effets

### Composante 1 Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions.

18. 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. Sa réalisation physique entre 2008 et 2015 est de 103% et son décaissement de 96,3%.

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

19. **Promotion du couple OP/OM.** L'approche de partenariat commercial entre les organisations des producteurs (groupements de MER) et les opérateurs de marché est en train de se consolider vu le nombre de sociétés privées de grande taille (26) qui y sont engagées. Cela permet d'une part de faciliter l'accès aux marchés des MER et d'autre part de fluidifier l'approvisionnement ainsi que le processus de production, transformation et exportation de ces opérateurs de marché. Par exemple, la société HAVAMAD, exportateur de jus de fruits bio, est approvisionnée quasi exclusivement par des MER productrices d'ananas appuyées par PROSPERER. De plus, l'importance de la mise en place du couple OP/OM dans la réalisation et la durabilité des activités des MER est reconnue par toutes les parties prenantes de PROSPERER.

20. En 2015, 26 sur les 29 prévus arrangements contractuels ont été reconduits et 30 nouveaux contrats entre OP et OM (sur 49 prévus) ont été menés à terme dans les filières, baie rose, fruits, aviculture, vannerie, artisanat. En plus, 3 905 MER sur les 4068 prévues ont bénéficié de partenariats commerciaux portant sur la délivrance de services. L'effort d'inclure un plus grand nombre de MER dans ces partenariats commerciaux et techniques est à renforcer d'une part pour valoriser le coût de leur développement et d'autre part atteindre une masse critique de transactions. Les nouvelles zones ont profité des expériences des anciennes zones en matière de couplage OP/OM, de transfert d'approche, de partage de ressources humaines.

21. A titre d'illustration, la coopérative TARATRA de Fenerive-Est est issue de 22 groupements et compte 85 membres, dont 37 femmes. Elle s'activait uniquement dans la production agricole à ses débuts en 2008. Suite aux différents renforcements de capacités effectués par le PROSPERER (marketing et commercialisation, vie coopérative, équipements, participations à des foires et autres manifestations commerciales, mises en relation avec une société exportatrice de vanille), elle a développé des activités de transformation des produits à partir de 2013 (confitures, poivre, vanille); son unité moderne de transformation est en cours de réalisation. En 2015, elle a livré 16 tonnes de girofle à une société d'exportation et s'ouvre aujourd'hui à d'autres OM. Elle vient de rembourser un prêt OTIV de 46 millions d'Ariary en 3 mois alors que l'échéance était de 6 mois et a réalisé un bénéfice net de 15 millions d'Ariary avec ce prêt. Elle absorbe entièrement la production de ses membres et celle d'autres producteurs du district et redistribue des bénéfices à ses groupements et aux membres: elle améliore ainsi la vie de ses membres et de certains producteurs agricoles de la zone. Son coût de fonctionnement annuel est de 102 millions d'Ariary. Les recettes de la coopérative proviennent de : droits d'adhésion (42 000 Ar), parts sociales (12 000 Ar), cotisations annuelles (15 000 Ar), redevances (200 Ar/kg de vanille, girofle et litchi, 30 Ar/kg de poivre).

22. **Renforcement des capacités des GUMS.** Localisés au niveau des districts, les guichets uniques multiservices ont été des dispositifs clés du programme pour la délivrance de services de base et de proximité (appui au développement d'entreprises rurales) qui sont très utiles notamment pour les microentreprises naissantes. Un système de fonctionnement des GUMS tiré par la demande a été testé dans le souci de leur pérennisation en favorisant le paiement progressif des services par les MER. Il s'agit de séparer les charges liées au fonctionnement des GUMS (charges fixes) et celles relatives aux activités (charges variables) puis de subventionner leur fonctionnement au prorata du taux d'avancement mensuel des activités.

23. Le principe de paiement d'une contribution en contrepartie des formations techniques reçues a été adopté dans la plupart des régions. Ce paiement est sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires que les MER versent aux structures qui hébergent les GUMS en contrepartie des services tels que la prospection, l'intermédiation commerciale, la contractualisation et la gestion des contrats. Les défis de l'autonomie financière des GUMS sont liés à la faible capacité de paiement des MER naissantes et à la diversité et la spécificité des besoins des MER qui ont atteint un niveau de développement organisationnel et professionnel plus élevé.

24. Le contrat des GUMS s'est terminé en juillet 2015 et un appel d'offres est en cours de préparation pour assurer le renouvellement de leur contrat. Vu le coût élevé de fonctionnement des GUMS, la mission recommande de favoriser les options les plus efficaces et les plus pérennes dans le choix des structures qui seront en charge de l'hébergement.

25. **Appui à l'innovation technologique** – Centre de démonstration et de diffusion technologique (CDDT)/ Fonds de Financement à Coûts Partagés (FFCP). Les CDDT prévus ont été mis en place dans toutes les régions. Les MER sont intéressées par les innovations technologiques proposées. Elles assistent volontiers aux séances de présentation et de démonstration de nouveaux matériels et équipements et s'informent sur les données techniques et les prix des matériels. Par ailleurs, les CDDT mettent à disposition les informations relatives aux approches du programme: base de données suivi-évaluation MER, Couples OP/OM, référentiels technico-financiers, information sur les marchés. Toutefois, le coût de ces innovations technologiques promues restent souvent hors de portée des utilisateurs. En 2015, les bénéficiaires des nouvelles technologies sont : (i) 310 MER sur 937 prévues; et (ii) 16 AGB-OP sur 75 prévus.

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

26. **Renforcement des CCI.** En vue de la mobilisation des CCI pour la mise en œuvre des activités des différentes composantes, et pour la gestion optimale des infrastructures construites/réhabilitées, le renforcement du personnel régional a été poursuivi. Le Programme et les CCI ont recruté les responsables techniques régionaux (RTR) pour assurer l'interface entre PROSPERER et les CCI. Des formations spécifiques ont été dispensées aux RTR pour qu'ils s'approprient leurs fonctions, incluant notamment la gestion axée sur les résultats. Le but de ces formations est de permettre aux CCI d'accompagner les MER à potentiel et les MER à croissance. Dix agents commerciaux en charge de la prospection commerciale, du marketing et des arrangements contractuelles OP/OM ont été recrutés par les CCI. En 2015: 1 643 MER sur 2 000 prévues ont été soutenues par les CCI à travers les agents commerciaux.

27. **Collaboration avec les Chambres d'Agriculture et les CSA.** Du fait de l'accent mis sur les MER agricoles en plus de l'optique de consolidation de l'approche filière, la mission recommande de renforcer la collaboration avec les Chambres d'Agriculture et les CSA tel que prévu dans le document de conception du financement additionnel II pour contribuer à la structuration des organisations de producteurs agricoles.

28. **Renforcement des organisations professionnelles.** La création/consolidation des OP, Coopératives et Clusters ont connu des résultats satisfaisants, avec un taux d'exécution de 85% par rapport aux objectifs du PTBA 2015. Le nombre d'OP opérationnels est 99 sur 116 prévus. La mission a pu observer sur le terrain la performance du programme dans ce domaine, avec des coopératives qui ont bénéficié d'appui en Gestion, Marketing, Entrepreneurat. Les contacts noués avec les OM ont permis notamment d'augmenter les parts de marché des OP ou d'avoir accès à des appuis techniques divers. Quelques-unes ont pu participer à des manifestations commerciales (foires, salons) et promouvoir leurs activités et leurs produits. L'efficacité et l'efficacité reposent aussi sur des valeurs sociologiques de base telles que la cohésion, la cohérence, l'entente entre les membres qui permettent le bon fonctionnement de l'OP, ce qui a été observé par la mission y compris dans les champs de culture pilote où les associations de cultivateurs reposaient parfois sur des associations traditionnelles.

29. **Politique de soutien aux MER/PER.** Un comité est en train d'être mis en place au Ministère de l'Industrie et le programme est disposé à appuyer le processus de formulation d'une politique/stratégie de soutien aux MER/PER. Le système de gestion des savoirs mis en place par le programme devra faciliter les orientations de ce comité à partir des bonnes pratiques, modèles et approches déjà développés : catégorisation des MER/PER, couple OP/OM, GUMS, etc. Par ailleurs, la mission propose d'affiner la typologie des MER qui a semblé trop qualitative et aimerait que des éléments tangibles comme, par exemple, le chiffre d'affaires soient pris en compte dans la définition des différents types de MER. Cela permettrait d'avoir un (ou des) élément(s) quantitatif(s) pour non

seulement les classer, mais aussi suivre leur évolution et identifier leur passage éventuel dans une autre catégorie alors que l'on observe une stagnation des MER dans la zone des MER vulnérables malgré les appuis du Programme.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Affiner la typologie des MER (sur la base de critère quantitatif comme le chiffre d'affaires en dissociant les MER agricoles des MER non-agricoles) afin de mieux adapter les appuis et investissements aux besoins des différents catégories et types de MER	Coordonnateur	Décembre 2016
2. Renforcer la collaboration avec les Chambres d'Agriculture et les CSA dans les domaines qui relèvent de l'appui aux (MER) de producteurs agricoles	EPN	Immédiat

## Composante 2: Services d'appui aux Microentreprises rurales et formation professionnelle

30. Cette composante comprend deux sous composantes: **SC 21 Services d'appui adaptés aux micros entreprises rurales existantes** et **SC 22 Formation professionnelle et apprentissages fondamentaux**. Le taux d'exécution cumulée de la composante 2 est de 92 %.

### Sous-composante 2.1: Services d'appui adaptés aux micros entreprises rurales existantes

31. **Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires de services aux entreprises (PSE).** Le programme continue à identifier et à former des PSE afin de densifier davantage les services qui sont délivrés aux MER. Les principales réalisations de 2015 sont: (i) 32 PSE sur 37 prévus formés en technique et qualité; (ii) 10 PSE sur 10 formés en culture entrepreneuriale; (iii) 4 PSE sur 30 formés dans d'autres spécialités. Le taux moyen de satisfaction des MER par rapport aux prestations des PSE est de 80 %.

32. **Renforcement des activités des MER.** Un plan de mise à niveau des MER a été élaboré à partir des ateliers de diagnostic participatif du couple OP/OM. Les formations ont concerné tant des thèmes transversaux, comme la gestion, le marketing que des thèmes spécifiques à un nouveau marché ou pour répondre aux exigences de nouvelles filières. Ainsi en 2015, le Programme a réalisé les formations suivantes : (i) 3 009 MER formées en technique et qualité sur 3104; (ii) 1947 MER formées en cascade en technique et qualité sur 3089 ; (iii) 1442 MER formées en gestion sur 2010; (iv) 1037 MER des filières formées en marketing, commercialisation sur 935. En outre, le Programme a appuyé l'élaboration de 957 business plans des MER sur 2160 prévus soit 44 % objectif annuel et a fait accompagner 1574 MER par des CE.

33. En termes d'effet, il est noté que: (i) 66 % des MER formées adoptent les formations techniques dispensées; (ii) 52% des MER formées mettent en œuvre les formations en marketing et commercialisation; (iii) 55% des MER formées appliquent les formations en gestion; (iv) 389 jeunes dont 266 issus de l'apprentissage et 123 de la formation professionnelle exercent des activités entrepreneuriales et professionnelles et 659 jeunes dont 169 issus de la formation professionnelle et 490 de l'apprentissage ont eu accès à des emplois salariés.

34. **Appui au développement et à la promotion des filières et des clusters.** La mise sur le marché des produits des MER, dans des conditions favorables, constitue le focus de ce volet. En partenariat avec les CCI, les principales activités ci-après ont été menées en 2015: (i) 34 voyages organisés avec la participation de 473 MER; (ii) 14 foires locales auxquelles ont participé plus de 110 MER; (iii) 12 foires régionales avec la participation plus de 281 MER; 24 diverses foires avec la participation de 198 MER, etc. La participation des MER aux différentes manifestations économiques et commerciales apporte des expériences bénéfiques, dont des contacts et échanges avec des opérateurs privés, des incitations à la créativité et à l'innovation (design, emballage, conditionnement), etc.

### Sous-composante 2.2: Formation professionnelle et apprentissage fondamentaux

35. Les principaux résultats relatifs à la formation des jeunes sont : (i) 52 MER hôtes inventoriées sur 56 prévues; (ii) 22 MER hôtes formées sur 35 prévues; (iii) 972 jeunes ruraux mis en apprentissage dans des PMER hôtes sur 1087; (iv) 873 autres jeunes ont complété leur cycle d'apprentissage sur 1072; (v) 415 jeunes sur 536 sont certifiés à l'issue de la formation; (vi) 374 jeunes inscrits en formation professionnelle sur 535; (vii) 7 Conseillers spécialisés en insertion professionnelle sont opérationnels; (viii) 659 jeunes sur 1032 accompagnés dans leur insertion professionnelle.

36. **Formation des jeunes.** L'apprentissage des jeunes et la formation professionnelle sont aujourd'hui réalisés selon les besoins d'emplois et de services de sous-traitance de la région. Dans la mesure du possible, les stages en entreprises doivent compléter les formations afin de les préparer à affronter le monde du travail en qualité d'entrepreneur ou d'employé d'une entreprise. L'identification des MER-hôtes concerne les filières qui ont un potentiel d'emplois élevés, où des MER-hôtes sont susceptibles d'accueillir en apprentissage des jeunes. Ces MER-hôtes sont préalablement formées techniquement et aussi en ingénierie de formation pour un transfert efficace de compétences.

37. **Formation professionnelle.** Après leur formation technique professionnelle sur un métier, le programme dispense aux jeunes des formations sur la création d'entreprises et des formations pour manager un projet ou une entreprise: gestion, culture managériale, marketing-commercialisation, culture d'épargne et de crédit. Une partie des jeunes sont accompagnés dans leur insertion professionnelle.

38. **Des kits de démarrage** sont fournis à l'issue de la formation et/ou de l'apprentissage. Par exemple, des machines à coudre pour des couturiers sortis lauréats de l'apprentissage ou des CFP. Une partie des jeunes sont accompagnés dans le démarrage de leur entreprise. Il s'agit notamment de: (i) 910 jeunes néo-entrepreneurs sur un objectif de 1303 qui ont été formés en création d'entreprises; (ii) 785 jeunes sur 1605 qui ont bénéficié de kit de démarrage; (iii) 2107 jeunes néo-entrepreneurs accompagnés sur 2107 prévus.

39. La mission estime que la formation des jeunes et des MER naissantes est insuffisante, en particulier dans le domaine de l'entrepreneuriat. Vu le faible niveau d'adoption des nouvelles pratiques en gestion/marketing (52% et 55%), la mission recommande de renforcer et de simplifier la formation en business management (gestion, marketing, accès au crédit) à travers plusieurs cycles pour maintenir/développer les acquis. Au niveau technique, la mission recommande d'envisager un allongement des temps d'apprentissage dans les entreprises référencées, mais aussi dans des instituts techniques spécialisés pour assurer une meilleure maîtrise du métier envisagé. Le programme devra aussi privilégier le coaching pour les néo-entrepreneurs qui ne peuvent émerger sans une approche de style incubateur (ou même pépinière d'entreprises dans le cas d'un groupe géographique de plusieurs néo-entrepreneurs). L'accompagnement doit être la règle, car le programme ne peut pas laisser des jeunes seuls avec un matériel qu'ils ne maîtrisent pas toujours. Enfin, la méthodologie de formation en entrepreneuriat devrait être approfondie en relation avec des partenaires plus spécialisés dans ce domaine comme, par exemple, FORMAPROD.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Renforcer la formation des jeunes et des porteurs MER naissantes en gestion, marketing, accès au crédit à travers plusieurs cycles	EPR	En continu

### Composante 3 : Finances rurales et gestion des risques

40. L'objectif de cette composante est de promouvoir le développement des MER par un meilleur accès à des services financiers (épargne, crédit) 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. Son décaissement de 2008 et 2015 a été de 36 %. Le taux global des réalisations en 2015 par rapport aux objectifs prévus pour cette composante est estimé à 46% avec 49% dans les anciennes zones et 30% dans les nouvelles zones.

41. Sur le plan national, 4 IMF (OTIV Tana, OTIV «Littoral», PAMF, CECAM) sur un total de 30 mobilisent près de 70% de l'épargne et octroient 70% des crédits. Le secteur de la microfinance

affiche des résultats positifs<sup>3</sup> caractérisés principalement par: (i) une hausse du taux de pénétration, (ii) une augmentation de la portée et clientèle des IMF; et (iii) une croissance des activités de crédit et d'épargne.

#### Sous-composante 1: Faciliter l'accès aux services financiers

42. La gestion/suivi des activités de cette composante a d'abord été assurée par le Programme d'Appui à la Finance inclusive à Madagascar (PAFIM) du PNUD/UNCDF conformément à l'accord de partenariat signé avec PROSPERER en novembre 2011. Ce projet s'est achevé en janvier 2015. Cette collaboration - justifiée par l'existence de trois spécialistes au niveau de ce PAFIM, un conseiller technique principal, un spécialiste en finance inclusive et un spécialiste en finance rurale a permis de mutualiser les ressources disponibles au niveau du PAFIM et des projets/programmes FIDA et, ainsi, d'augmenter l'efficacité de PROSPERER dans la mise en œuvre de cette composante. Pour faciliter la mise en œuvre des activités de finance rurale, la mission recommande de recruter à plein temps un spécialiste en finance rural.

43. Le taux des MER bénéficiaires du crédit correspondait à 36% des objectifs fixés et le taux des réalisations physiques à 46% durant le PTBA 2015. La fin du partenariat avec le PAFIM qui était étroitement associé avec PROSPERER pour sa mise en œuvre peut expliquer cette situation.

44. **Accès des MER aux services financiers adaptés et pérennes.** Le montant total des crédits alloués aux MER par les IMF à travers du groupe de caution solidaire s'élève à 52 067 084 MGA soit plus de 40% des objectifs fixés. En 2015, 436 MER ont été bénéficiaires de crédits CCS (43% des objectifs fixés). A travers les GVEC et le FCM, 107 MER (29% de la valeur cible en 2015) ont été bénéficiaires de crédits. L'engagement du secteur financier au soutien des MER est apprécié, entre autres, par le: (i) nombre des MER qui ont adhéré aux IMF et qui en sont devenues clients; et (ii) le montant des crédits d'investissement et de fonds de roulement qui leur sont octroyés. Ainsi, le nombre de nouvelles MER membres ou clients des IMF s'élève à 543 et le montant des crédits alloués aux MER est de 1 451 100 734 MGA, 95% des objectifs fixés.

45. Rappelons que seuls 14% des besoins de financement en agriculture sont couverts par les institutions nationales de finance rurale. Les acteurs des filières de rente (épices, le café, le litchi) sont relativement avantagés dans l'accès au crédit. Les producteurs pauvres avec un faible surplus commercialisable ont, en général, une aversion pour le crédit agricole pour ne pas compromettre leur sécurité alimentaire (et même physique : risque d'emprisonnement) en cas de mauvaise récolte. D'ailleurs, ils ont une connaissance limitée des sources de financement. Enfin, les produits financiers des IMF sont rarement adaptés au profil des MER<sup>4</sup> : les taux d'intérêt permettent difficilement de rentabiliser les crédits liés aux équipements agricoles et les garanties exigées par les produits proposés par les différents IMF ne sont pas adaptées au contexte rural. Les taux d'intérêt sont d'ailleurs assez variés; ils se situent entre 1,5% et 3,5% par mois selon les IMF. De plus, le coût de refinancement des caisses qui ne sont pas assez liquides, peut atteindre 15% l'an, soit 1,25% par mois.

46. Les IMF partenaires du projet sont: CECAM, OTIV Tana, PAMF et anciennement TIAVO. La mission recommande à ce propos d'intensifier la communication avec le réseau OTIV qui pourrait plus amplement collaborer avec le projet aussi bien à Antananarivo que dans les régions du littoral.

47. Avec la suspension des activités de TIAVO suite à la faillite du réseau, il a été urgent de chercher d'autres alternatives pour combler le vide laissé par cette IMF dans les zones qu'elle couvrait (Haute Matsiatra et Vatovavy Fitovinany). Le projet a trouvé une IMF (Volamahasoa) comme partenaire dans ces régions.

48. L'accès au crédit pour les MER/PER appuyées par PROSPERER reste insuffisant malgré une amélioration dans l'octroi des crédits par les IMF partenaires (CECAM surtout, PAMF et dernièrement OTIV). Parmi les facteurs favorables à l'accès au crédit pour les MER, on peut citer: (i) l'octroi de crédit à travers les groupes de caution solidaire (CCS); (ii) les campagnes de communication en

---

<sup>3</sup> Statistiques consolidées des IMF, CNFI, 2016.

<sup>4</sup> Stratégie Nationale de Finance Inclusive, Madagascar, 2012



finance rurale; et (iii) l'opérationnalisation du FAE qui a facilité l'adhésion des MER naissantes aux IMF. Afin d'améliorer davantage l'accès des MER naissantes au crédit, le programme devra négocier avec les autres IMF partenaires, et en particulier OTIV, pour qu'elles contribuent à la promotion du produit CCS.

49. En effet, plusieurs nouveaux produits financiers ont été créés pour les MER vulnérables. Il s'agit notamment du Crédit à Caution Solidaire (CCS), du Crédit avec Education (CAE), du Crédit Rural de Proximité (CRP) et de la Caisse Mixte (CM). L'éducation financière des MER est en effet un préalable avant leur accès au crédit auprès des IMF dont certaines proposent même de collaborer avec les PSE pour donner cette formation.

50. Un produit financier accessible aux MER est actuellement en train d'être testé par PROSPERER en collaboration avec le CRS. Il s'agit du GVEC qui est un mécanisme d'entraide sociale communautaire. Il consiste à organiser les producteurs ruraux vulnérables, non touchés et /ou difficilement couverts par les IMF partenaires, en groupements villageois d'entraide communautaire (GVEC) en vue de structurer leurs besoins et de les préparer à utiliser les services des IMF. Les GVEC permettent de renforcer les capacités financières de leurs membres et de les préparer à s'intégrer plus facilement dans la clientèle des IMF.

51. Les membres des GVEC semblent apprécier les avantages de ces crédits internes (pas de garanties, confiance mutuelle) même s'ils ne satisfont qu'une partie de leurs besoins, le fonctionnement d'un GVEC s'apparentant à celui d'une tontine. Ce système permet d'initier les MER au crédit et de les préparer au partenariat avec les IMF où la mise en place de fonds de garantie mutuels (FCM) abondés par les GVEC sont prévus. La mission recommande de mener une étude qui analyse les coûts et bénéfices du GVEC, évalue la possibilité pour le programme de contribuer à la constitution des FCM et des modalités d'articulation de ce mécanisme aux IMF.

52. **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 et des frais de dossiers. A date, le FAE a permis à 3.534 MER d'adhérer aux IMF. Les réseaux OTIV et PAMF n'utilisent pas la FAE pour éviter une distorsion de leurs mécanismes d'octroi de crédits. Le FAE est essentiellement destiné aux MER individuelles et non aux groupements (GVEC, etc.). Avec la promotion des produits GCV et CCS, le FAE – toujours utilisé pour les MER naissantes – est moins utilisé par le Réseau CECAM. Ce fonds utilisé à 28% n'est pas à reconstituer.

53. **Fonds d'appui institutionnel (FAI).** Ce fonds permet l'adaptation de nouveaux produits financiers par les IMF. Le FAI a été utilisé à 100% essentiellement par CECAM et PAMF, le partenariat de PROSPERER avec OTIV étant plus récent.

54. **Facilité d'investissement rural (FIR).** Le montant alloué à la FIR à la conception de PROSPERER a été revu à la baisse par la RMP, passant de 2 millions USD à 625 000 USD. Ce montant a été octroyé à 100% aux IMF partenaires. Les fonds FIR ont financé des équipements utilisés en majorité dans les filières agricoles. Il faudrait réaliser une étude d'effets et d'impacts de l'utilisation de ce fonds afin de motiver son éventuel reconstitution.

#### Sous-composante 2: Outils de gestion des risques

55. **Facilité de Partage de Risques (FPR).** Le FPR est considéré comme «une fenêtre du FIR». Il a comme objectif de faciliter l'accès des MER au crédit d'investissement à moyen terme et long terme par le partage avec les IMF du risque sur les crédits octroyés aux MER. L'enveloppe du FPR a été réduite à USD 182 500 après la mission de RMP pour faire face à d'éventuelles demandes d'indemnisation sur un portefeuille éligible estimé par le PAFIM à 350 000 USD.

56. Dans l'objectif de prioriser la création d'emplois auprès des jeunes et en conformité avec la recommandation de la mission de novembre 2013, le Collège de gouvernance de la FPR (MinAgri-DR, MFB, PAFIM) a décidé d'étendre l'utilisation de la FPR pour couvrir une partie du risque lié aux crédits à court terme octroyés aux jeunes ayant bénéficié de l'appui de PROSPERER. Cependant, le

mécanisme de FPR est actuellement en «veille» suite à la suspension de l'accord de partenariat entre PROSPERER et PNUD/UNCDF.

57. **Fonds de Financement à Coûts Partagés.** Ce fonds qui est lié au CDDT (voir Composante 1) facilite l'acquisition d'équipements par les MER et diminue ainsi leur risque financier, puisqu'elles ne doivent épargner, voire emprunter, que 50% des sommes nécessaires à l'achat des équipements envisagés. Ce fonds est devenu crucial comme alternative avec la consommation totale du FIR et la difficulté d'obtenir des crédits d'investissement auprès des IMF. Cependant, vu la complexité de passation des marchés, le FFCP n'a été consommé qu'à 12%. Il faudrait donc étudier dans quelle mesure le processus d'acquisition des équipements à travers ce mécanisme pourrait être allégé (mission d'un spécialiste en passation des marchés).

58. Compte tenu du retard dans l'exécution de cette composante, le programme a décidé de faire la promotion à grande échelle des produits et services financiers adaptés et accessibles aux microentreprises rurales naissantes dans trois régions: Analamanga, Bongolava, Sofia. Il s'agissait de: (i) étendre la mise en place de services financiers adaptés aux besoins de MER Naissantes tels que le Groupement villageois d'entraide communautaire (GVEC) et le fonds de Cautionnement Mutuel (FCM); (ii) inciter les IMF partenaires à l'offre à grande échelle de crédit à caution solidaire (CCS, CM, CRP et CAE) dans les zones non encore couvertes (Bongolava, Boeny, Atsinanana, et Analanjirofo); (iii) réaliser le suivi des missions confiées aux consultants externes sur le paramétrage de la base de données (BDD) des IMF partenaires etc. Depuis octobre 2015, la formation en éducation financière des formateurs et animateurs partenaires à Analamanga, Bongolava et Sofia est assurée par PROSPERER.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Faire une évaluation des GVEC et son impact sur l'accès aux finances des MEC naissantes	EPN/EPR, IMF	Juin 2016
Faire une étude sur l'impact du FIR	EPN	Avril 2016
2. Recruter un spécialiste en microfinance pour assurer la collaboration avec les IMF et promouvoir l'accès aux services financiers	EPN	Avril 2016

#### Composante 4: Infrastructures de marché et investissements structurants

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

60. A titre de rappel, la grande partie de cette composante a été financée par un prêt de l'OFID de 5 millions USD dont la date de clôture a été prolongée au 30 juin 2016, suite à la requête du Gouvernement en date du 25 septembre 2014. En plus du financement initial FIDA de 0.27 millions USD, le financement OFID a été complété par 0.34 millions USD dans le cadre du premier financement additionnel FIDA au programme PROSPERER dont la date de clôture est prévu fin juin 2022. Le deuxième financement additionnel prévoit également 0.62 millions USD pour la composante 4. Ceci est en ligne avec la recommandation de la supervision d'octobre 2014 qui proposait de prendre en compte les besoins accrus en infrastructures.

61. **Réalisations cumulées au 31 Décembre 2015.** Toutes les infrastructures réalisées ou en cours de construction ont été programmées sous financement OFID, à part les trois bâtiments CAPAG (centre d'affaires polyvalent d'accueil des groupements) à Fenerive-Est, Toamasina et Mahajanga ainsi que l'atelier de transformation de fruits/épices à Fenerive-Est qui se trouvent dans les régions d'extension de PROSPERER. Les réalisations physiques ont atteint 82% des prévisions révisés à la revue RMP et du premier financement additionnel avec un taux de décaissement estimé à 93.4% (dépôt initial inclus). Certaines activités réalisées à 100% ou plus incluent les pavillons

d'exposition/ventes, les magasins de stockage des produits, les bâtiments pour abriter des ateliers de transformation et de conditionnement, etc.

62. Les activités relatives à la gestion et entretien des infrastructures sont à reprogrammer à partir du deuxième semestre 2016 pour permettre un encadrement rapproché des chantiers de 47 bâtiments restants (en cours ou à lancer). Les outils développés en 2014 (cahier de charges pour la gestion et exploitation des infrastructures et guide de bonnes pratiques) devront être mieux valorisées.

63. **Exécution du PTBA 2015.** Compte tenu de la fin imminente de l'utilisation du reliquat du fonds OFID (765 000 USD), le PTBA 2015 s'est focalisé sur des constructions de bâtiments, sans prévoir les pistes rurales dont la durée de mise en œuvre est relativement longue. Les objectifs physiques y afférents ont été réalisés à 35% et le taux décaissement correspondant est de 8.5%. Trois (3) études techniques et 20 appels d'offres restent à finir (Bâtiments pour ateliers de transformation, vente et démonstration). Les principales causes de retard de ces chantiers sont: (i) le changement de terrain d'implantation; (ii) la résiliation de contrats de travaux; (iii) des appels d'offres infructueux ou le désistement d'entreprises; (iv) le retard de la réalisation des apports des bénéficiaires.

64. Parmi ces 47 chantiers prévus, 18 bâtiments totalisant un budget de 1.28 milliard Ariary (399 000 USD) risquent de n'être achevés qu'à 50% avant le 30/05/2016 pour permettre de clôturer le prêt OFID au 30/06/2016. Aussi, la mission recommande au programme d'établir conjointement avec le Minagri un inventaire précis des activités sous financement OFID non achevés avant le délai de clôture du prêt OFID et annuler les AO correspondants. Par ailleurs, pour renforcer les 2 consultants en place à l'EPN, la mission recommande également le recrutement additionnel d'un consultant spécialiste en bâtiment pour 6 mois pour le suivi de proximité des bureaux d'études et des chantiers. Les 2 consultants en place actuellement et le consultant en bâtiment à recruter seront basés au niveau des coordinations inter-régionales (Toamasina, Mahajanga et Fianarantsoa) et le responsable de la composante 4 couvrira Anal manga, Itasy' et Bongo lava.

65. **Rapport d'achèvement du prêt OFID.** Il sera préparé en conformité avec l'accord de financement OFID et se basera sur l'évaluation des effets et impacts de PROSPERER programmée pour 2016 qui devra inclure les infrastructures publiques et celles de soutien aux filières.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Recruter un consultant additionnel spécialisé en bâtiment et baser les consultants de la composante infrastructure au niveau de la coordination inter-régionale pour assurer un suivi rapproché des chantiers	EPN/EPR	Immédiat
2. Etablir conjointement avec le Minagri un inventaire précis des activités sous financement OFID non achevés avant le délai de clôture du prêt OFID et annuler les AO correspondants	EPN/EPR	Mai 2016
3. Préparer un rapport d'achèvement de la composante 4 relative au financement OFID en prévoyant l'évaluation des impacts des infrastructures en 2016	EPN/EPR	Septembre 2016

#### Composante 5: Suivi-évaluation, capitalisation et communication.

66. **Système de suivi-évaluation (SSE).** Le dispositif S&E du Programme est opérationnel. Le dispositif ainsi que les outils S&E (outils de collecte, BdD, traitement et analyse de données, évaluation participative, enquêtes périodiques, etc.) ont été améliorés tout de long de la mise en œuvre et sont maîtrisés par l'équipe de PROSPERER. Cependant, des écarts de performance ont été constatés entre les Anciennes Zones (AZ) et les Nouvelles Zones (NZ), avec des retards dans la mise en œuvre des activités S&E, l'alimentation de la BdD ou encore le rapportage. *Il est recommandé de renforcer les appuis techniques et méthodologiques en S&E, à travers un encadrement spécifique à chacune des équipes régionales concernées.*

67. **Base de données (BdD).** PROSPERER possède une base de données très riche, couplée à une application de gestion performante qui facilite énormément le traitement et l'analyse des informations à différents niveaux. Le système mis en place se démarque des dispositifs «classiques»

de suivi en permettant une analyse tendancielle de l'évolution des MER vers la sortie de la pauvreté; et cela par croisement de différents éléments clés tels que les chiffres d'affaires et les revenus d'exploitation disponibles au niveau de la BdD, avec les paquets d'appuis reçus du projet. La suspension d'activité des GUMS, depuis juin 2015, a eu une répercussion sur le SSE, car ces guichets jouent un rôle prépondérant dans le système, notamment dans la collecte d'information et l'alimentation de la BDD. Le Programme a recruté des agents d'appui temporaires pour pallier cette situation, mais force est de constater que ce dispositif ad hoc ne permet pas de couvrir convenablement toutes les fonctions attribuables aux GUMS. *La mission recommande, en attendant la reprise d'activité des GUMS, de renforcer les agents d'appui temporaires pour les activités de S&E afin d'éviter l'accumulation des retards dans la collecte d'information et la mise à jour de la BdD.*

68. **Analyses.** Le SSE de PROSPERER lui permet d'assurer convenablement les fonctions de planification, de suivi et de rapportage annuel. Toutefois, au vu de la quantité et la qualité de données et d'informations disponibles, il reste encore une grande marge de progression en matière d'analyse et d'exploitation. À titre d'exemple: (i) une analyse périodique de l'évolution de la performance des MER appuyés sera d'une aide précieuse pour l'affinage des approches du projet dans son ensemble; (ii) une analyse croisée des données relatives aux activités des IMF et leurs portefeuilles avec les profils et la performance des MER pourra servir à améliorer les offres de produits adaptés ainsi que le cadre de collaboration global avec ces institutions partenaires; (iii) une analyse des coûts unitaires des activités clés sera particulièrement utiles pour maîtriser l'efficacité et améliorer les planifications. *Il est recommandé de développer des cadres d'analyses plus poussées afin de fournir davantage d'éléments clés, pertinentes et utiles à la mise en œuvre du projet.*

69. Par ailleurs, l'utilisation des systèmes d'informations géographiques pour les représentations cartographiques recommandées par la supervision de novembre 2014 est en cours de mise en place par le projet. Ceci représentera un atout considérable pour les analyses spatiales et l'appréciation des résultats.

70. **SYGRI.** Les indicateurs SYGRI de 1<sup>er</sup> niveau et 2<sup>e</sup> niveau sont collectés et analysés et reportés convenablement. Suite à l'octroi du deuxième financement additionnel et à l'extension de la durée du projet pour six années supplémentaires, les indicateurs de 3<sup>e</sup> niveau n'ont pas été collectés et analysés en 2015. Toutefois, le Programme est actuellement sur le point de mener une enquête sur le revenu des ménages et *la mission recommande d'élargir le champ de cette enquête afin de pouvoir analyser les indicateurs de 3<sup>e</sup> niveau au démarrage du deuxième financement additionnel.*

71. **Gestion des savoirs.** Conformément aux recommandations de la sixième mission de supervision, le Programme réalisé des sessions de renforcement de capacité des responsables en matière de gestion des savoirs et en communication, avec un plan de formation et d'encadrement en cascade pour les autres personnels clés sur le terrain. L'équipe du Programme a aussi élaboré une ébauche de plan de capitalisation portant sur les thèmes identifiés comme prioritaires pour la pérennisation des acquis, à savoir: (i) la démarche couple OP/OM; (ii) la délivrance de services d'appui au MER (GUMS/PSE); (iii) l'appui aux MER naissantes et futurs MER; (iv) la structuration des AGB/OP et coopératives; (v) l'appui à la commercialisation, manifestations commerciales et économiques; (vi) les plates-formes de concertation et appui filières (PCAF); (vii) les nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER; et (viii) la gestion des infrastructures. *Il est recommandé de finaliser et de mettre en œuvre le plan de capitalisation en veillant à couvrir, non seulement les thèmes prioritaires, mais aussi la diversité et la spécificité des expériences acquises au sein de chaque région et/ou filière.*

72. **Communication.** Compte tenu du changement de contexte lié à l'obtention du FA-II, le Programme n'a pas encore élaboré le plan de communication spécifique recommandé et prévu dans le cadre de son achèvement. Toutefois, les activités de communication ont continué à travers les centres d'informations régionaux (CIPE), les 11 radios locales appuyées, plus de 199 émissions radio/TV réalisées et diffusées et plus de 18 000 bulletins MIOIRA édités et diffusés. *La mission recommande de mettre à jour le plan de communication prendre en compte les défis du FA-II.* En effet, à ce stade, le projet doit à la fois communiquer pour mobiliser et rassembler les acteurs (surtout dans les NZ), mais en même temps aussi pour préparer sa sortie.

73. **Ciblage et genre.** Actuellement, le Programme a appuyé 38 815 MER dont environ 50% sont dirigées par des femmes et 7% par des jeunes néo-entrepreneurs. Si la participation des femmes est réellement satisfaisante, l'implication des jeunes en tant que porteur de MER reste en deçà des objectifs. Ce constat est aussi confirmé en matière de formation professionnelle (2 344 jeunes certifiés sur 5 000 prévus) et de mise apprentissage des jeunes auprès des PMER-hôtes agréés (6 936 jeunes apprentis ayant complété le cycle d'apprentissage sur 8 000 prévus).

74. **Participation au processus de prise de décision.** Le réseau de jeunes promoteurs, présent dans toutes les régions (association FAHITA), a été intégré dans le processus d'évaluation participative de PROSPERER. Ce réseau a aussi participé à l'évènement d'apprentissage et d'échange TAKALO (Learning route). La présence et la participation effective des femmes et des jeunes dans les instances mixtes telles qu'AGB/OP, coopératives, et surtout les PCAF restent des aspects à améliorer. Le programme doit continuer à appuyer leurs implications, notamment au sein des interprofessions, pour que leurs besoins soient pris en compte.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Renforcer les agents d'appui temporaires dans les activités de S&E (collecte d'information et la mise à jour de la BdD)	EPN/EPR	Mars 2016
2. Effectuer une enquête SYGRI (RIMS 3) pour servir de référence au démarrage du FA-II	RSE National/Régionaux	Juin 2016
3. Finaliser et mettre en œuvre le plan de capitalisation autour des thèmes prioritaires déjà identifiés	EPN/EPR	Septembre 2016
4. Ajuster la stratégie et de mettre à jour le plan de communication pour répondre aux défis de la FA-II	EPN/EPR	Juin 2016
5. Etudier, puis adapter la mise en œuvre du couple CDDT/FFCP pour mieux répondre aux besoins des femmes et des jeunes.	EPN/EPR	Mars 2016

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

75. **Performance.** L'exécution de la performance du programme par année est donnée ci-après:

(En Millions de MGA)

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prévu	3 254	9'641	7'789	10'503	22'681	27'193	17'680	16'170
Réalisé	1 138	3'266	5'305	7'699	10'286	12'190	12'411	10'020
%	35%	34%	68%	73%	45%	45%	70%	62%

76. Le taux d'exécution du PTBA par année reste en dessous de 70% durant la période de crise mais ne s'est pas améliorée en 2015 malgré une conjoncture favorable. Les principales causes résident dans la programmation des activités et la surestimation des capacités réelles de réalisation par l'équipe du projet par rapport aux contraintes inhérentes aux lenteurs des procédures et aux conditions de terrain notamment l'accès aux nouvelles zones.

77. **PTBA 2015.** En ce qui concerne le PTBA 2015, l'exécution par composante est comme suit :

(En Milliers d'USD)

Composantes	Prévu	Réalisé	%
1. MER, PER, et Structuration des Interprofessions	2 71,8	1 750,0	64,4%
2. Service d'Appui et Formation Professionnelle	1 428,4	889,5	62,3%
3. Finance Rurale et Gestion de Risques	212,5	79,3	37,3%
4. Infrastructures	1 244,7	109,8	8,8%
5. S&E, Capitalisation et Communication	865,9	507,2	58,6%
<b>Total</b>	<b>6 468,2</b>	<b>3 335,9</b>	<b>51,6%</b>

78. Le taux d'exécution du PTBA 2015 reste faible par rapport aux objectifs à atteindre. La mise en œuvre des activités programmées pour absorber le solde de 780'000 USD de la composante

Infrastructures financée sur fonds OFID a connu des retards et ce montant ne sera pas décaissé totalement à fin juin 2016, date de clôture du prêt OFID et ce malgré les prolongations de date d'achèvement et de clôture accordées par le FIDA et OFID.

79. **PTBA 2016.** Au 29 février 2016, le taux d'exécution est de 6,4%. En tenant compte des performances antérieures, la mission recommande au Programme de réviser la programmation des activités dans le PTBA et le PPM et de les adapter à la réalité du terrain.

80. **Coordination.** La mission a passé en revue les aspects liés à la coordination et la gestion administrative du programme. Le comité de pilotage se réunit régulièrement selon les dispositions prévues et les décisions sont validées dans les délais. Sur les 36 recommandations formulées par la mission de supervision d'octobre 2014, cinq (5) n'ont pas été réalisées et 31 ont été mises en œuvre, suivi en continu ou réalisées partiellement. L'évaluation de la performance du personnel pour l'année 2015 a été réalisée.

81. **Manuel de procédures.** Le manuel de procédure a été mis à jour suite à la recommandation de la dernière mission de supervision de novembre 2014. Par contre, une nouvelle révision s'impose pour prendre en compte les dispositions prévues dans le second financement additionnel mis en vigueur le 30 décembre 2015. La mission recommande de mettre à jour le manuel de procédures, le faire valider par le comité de pilotage et le soumettre à la non-objection du FIDA.

82. **Registre des immobilisations.** Le registre des immobilisations est bien géré. Aussi, la mission rappelle au Programme de radier les immobilisations perdues conformément à la recommandation du bureau d'audit pour l'exercice des comptes du programme pour 2014.

83. **Contrôle interne.** Le renforcement de capacité de l'équipe de contrôle interne de la CAPFIDA a été réalisé à travers la mise en place des procédures d'audit interne actuellement en cours. Le contrôleur interne élabore un rapport périodique sur les constats et mesures pour chaque projet ou programme. Sur ce point, la mission rappelle également la recommandation de la supervision de novembre 2014 pour améliorer les capacités du contrôle au niveau de la CAPFIDA.

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
1. Mettre à jour le manuel de procédures, le valider par le comité de pilotage et obtenir l'avis de non-objection du FIDA	Coordonnateur/RAF	30/06/2016
2. Renforcer les capacités du contrôle interne de la CAP/FIDA	ICO/CFS/CAPFIDA	30/06/2016

## E. Aspects fiduciaires

84. **Gestion financière.** Le programme utilise le logiciel TOMPRO. La comptabilité est à jour et les rapports financiers sont remis dans les délais. Les DRF sont établies directement sur le logiciel comme recommandé par la mission de supervision de novembre 2014. Hormis les retards relatifs à la passation de marché, la qualité de la gestion financière est satisfaisante.

85. **Décaissements.** Au 29 février 2016 et par rapport au montant total prévu, le taux global de décaissements (deuxième financement additionnel inclus) est de 53,7%. Les taux de décaissements par bailleurs sont respectivement de 55,6% FIDA (prêt initial, don et financements additionnels); 91,5% OFID, 40,3% Gouvernement et 13,9% Bénéficiaires.

86. **Prêt initial FIDA N° 737-MG.** A date, selon les données du FIDA<sup>5</sup>, les décaissements sur le prêt initial ont atteint 11,64 millions DTS, soit 99%. Les décaissements par catégorie sont comme suit: (i) 82,5% pour la catégorie I (Infrastructures); (ii) 102,3% pour la catégorie II (Equipement, Matériels et Moyens de Transport); (iii) 94,0% pour la catégorie III (Formation et Renforcement des Capacités); (iv) 109,9% pour la catégorie IV (Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique); (v) 70,8% pour la catégorie V (Fonds d'appui à la finance Rurale); (vi) 120,6% pour la catégorie VI (Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités). Les dépassements sur la catégorie <coûts de fonctionnement> en ce qui concerne ce prêt, s'expliquent par l'importance des salaires et indemnités

<sup>5</sup> Source FIDA FlexCub au 29 février 2016

du personnel affecté au Programme par rapport aux prévisions du COSTAB et du maintien d'un grand nombre d'entre eux, pour une durée plus longue par rapport à ce qui était prévu en attendant la mise en vigueur du premier prêt additionnel.

87. **Prêt additionnel FIDA N° 737A-MG.** De même, les décaissements du premier prêt additionnel ont atteint 4,34 millions DTS soit 59,5%. En tenant compte des dépenses au niveau du programme et non encore transmises au FIDA, le montant décaissé atteindrait environ 5,15 millions DTS, soit 70,6%. Les taux de décaissements par catégorie se présentent comme suit : (i) 40,4% pour la catégorie I (Infrastructures) ; (ii) 50,6% pour la catégorie II (Equipement, Matériels et Moyens de Transport); (iii) 51,7% pour la catégorie III (Formation et Renforcement des Capacités) ; (iv) 67,2% pour la catégorie IV (Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique) ; (v) 118,6% pour la catégorie V (Fonds d'appui à la finance Rurale) ; (vi) 129,2% pour la catégorie VI (Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités). Les dépassements sur la catégorie VI «Coûts de fonctionnement» résulte des mêmes causes que celles constatées dans le prêt initial et aussi de la sous-estimation des coûts avec l'extension de la zone d'intervention à 9 régions. Dans les prochaines DRF, les dépenses de cette catégorie ne seront plus réapprovisionnées. La mission recommande au Programme d'utiliser les ressources disponibles sur le second financement additionnel et de solliciter le FIDA pour une réallocation sur les fonds du prêt 737A-MG.

88. **Prêt additionnel FIDA N° 2000001241.** D'un montant de 12,1 millions DTS, ce prêt a été mis en vigueur le 30 décembre 2015. Aucun décaissement n'est encore effectué.

89. **Don FIDA N° 996-MG.** D'un montant de 190 000 DTS, le Don est destiné à couvrir des dépenses relatives aux prestations de service, études et assistance technique pour le renforcement des capacités pour le suivi de l'exécution du programme. Selon les données du FIDA, le taux de décaissement est de 0% mais les dépenses enregistrées au niveau du programme s'élèvent à 13 000 USD soit 6% du don.

90. **Prêt OFID N° 1212P.** Selon les données du FIDA, Le montant décaissé sur les fonds OFID incluant le dépôt initial de 500 000 USD est de 4,23 millions USD, soit 85% du prévu (5 millions USD). Le solde restant à décaisser sur le financement OFID (dépôt initial inclus) s'élève à environ à 770 000 USD.

91. **Compte désigné FIDA.** Au 29 février 2016, la situation du compte désigné FIDA est comme suit :

RUBRIQUES	Montant en USD
<b>Avance initiale</b>	<b>1 500 000,00</b>
Solde à la banque au 29/02/2016	347 260,98
DRF N°100 CS non encore créditée par le FIDA	333 129,06
DRF N°101, 102 et 103 CS en cours d'envoi au FIDA	309 899,95
	304 675,18
	192 679,57
Dépenses en cours de transformation en DRF	12 355,26
<b>Total Justifié</b>	<b>1 500 000,00</b>

92. La situation du compte désigné FIDA est à jour. Aucun écart n'est constaté.

93. **Augmentation du montant du dépôt initial FIDA.** Conformément au paragraphe 133 du rapport de conception finale, il est prévu d'élever le montant du dépôt initial du prêt FIDA à 2 millions USD. La mission recommande au programme de transmettre au FIDA une DRF dans ce sens.

94. **Compte spécial OFID.** Au 29 février 2016, la situation du compte spécial OFID est donnée dans le tableau ci-après:

RUBRIQUES	Montant en USD
<b>Avance initiale</b>	<b>500 000,00</b>
Solde à la banque au 29/02/2016	427 928,41
Dépenses en cours de transformation en DRF	71 116,21
Frais bancaires	955,38
<b>Total Justifié</b>	<b>500 000,00</b>

95. La situation du compte spécial OFID est à jour. Aucun écart n'est constaté.

96. **DRF.** Le basculement à l'utilisation de TOMPRO a retardé l'envoi des DRF au cours du dernier semestre de 2015. Actuellement, le projet a trois DRF en cours d'envoi au FIDA s'élevant à près de 800 000 USD. *La mission recommande au Programme de présenter les DRF régulièrement pour ne pas alourdir les traitements après une accumulation importante de DRF en circuit et d'éviter des problèmes de trésorerie.*

97. **Etats certifiés de dépenses (ECD).** Sur la base d'un sondage des états certifiés de dépenses effectué par la mission au niveau des DRF 95,96 et 99, aucune anomalie n'est constatée.

98. **Fonds de contrepartie.** La contribution totale de la contrepartie est estimée à 7,9 millions USD. A date, le Gouvernement de Madagascar a versé environ 3,22 millions USD soit 40,3% du prévu. Pour l'année 2015, le Gouvernement de Madagascar a contribué à un montant équivalent à 351 913 USD. La contribution du Gouvernement de Madagascar se rapporte à la dotation de ressources propres internes, les prises en charge des salaires des fonctionnaires détachés et les prises en charges de la TVA et DTI.

99. **Contribution des bénéficiaires.** Au 29 février 2016, la contribution des bénéficiaires est estimée à 444'000 USD soit 14% du prévu (3,19 millions USD) : (i) sous forme de contribution en nature (matériaux locaux, travaux indépendants) dans le cadre de la réalisation des travaux liés aux infrastructures; (ii) et de contribution en numéraire des MER pour les formations, leurs participations aux foires. *La mission recommande au Programme d'évaluer, les apports des bénéficiaires tels qu'ils ont été prévus dans les documents du Projet.*

100. **Respect des clauses de l'accord de financement.** La mission a noté que les dispositions des accords de financement FIDA n.737-MG/737A-MG/996-MG sont mises en œuvre et respectées à l'exception de la section 2.03 relative à l'amendement du 21 octobre 2015 concernant le second prêt additionnel 2000001241, qui prévoit : << l'ouverture d'un compte désigné auprès de la banque centrale de Madagascar >>. Or depuis octobre 2015, le Ministère des finances et du Budget a promulgué un décret qui fixe de nouvelles modalités d'ouverture, de gestion et de régularisation des opérations sur les comptes de Projet ouverts au niveau de la Banque Centrale de Madagascar. Ce décret remet en cause les dispositions prévues à cet effet dans les accords de financement FIDA. Cette situation suscite beaucoup d'inquiétudes et risque d'affecter la fluidité des décaissements des projets. Une réflexion est en cours en ce moment au niveau du Ministère des Finances et du Budget et des propositions d'amélioration de ce dispositif de décaissements sont attendues. La mission rappelle que l'accord de financement de financement reste en vigueur tant qu'il n'a pas été amendé.

101. **Passation des marchés.** Le plan de passation des marchés prévoyait 520 marchés et conventions pour 2015 exécutés au niveau de 9 régions pour un montant total de 6,1 milliards MGA. A fin 2015, 374 marchés et conventions ont été signés pour un montant de 2,5 milliards MGA (environ 862'000 dollars US). Si le taux de réalisation physique est de 72%, il n'est par contre que de 41% en termes financiers. Le Programme réalise beaucoup de marchés mais avec des montants faibles par rapport aux prévisions du PPM. Le programme accuse du retard en raison d'une mauvaise planification, l'indisponibilité des TDR, de spécifications techniques et grille d'évaluation et les difficultés techniques au niveau régional qui pénalisent l'avancement du processus de contractualisation. La gestion des contrats n'est pas suivi en temps réel, les paiements accusent des retards et cela entraînent la démotivation des prestataires. Enfin, sauf disposition contraire dans



l'accord de financement, la mission rappelle que les Directives du FIDA pour la Passation des Marchés s'appliquent à tous les des projets financés par le FIDA.

102. **Registre de contrats.** Le registre des contrats est conforme au formulaire du FIDA donné dans l'appendice 11 de la Lettre à l'Emprunteur.

103. **Audit.** Sur les 16 recommandations formulées par le bureau d'audit sur les comptes de 2014, 14 ont été mises en œuvre. Les 2 recommandations restantes et relatives à la fiscalité et à la gestion des immobilisations sont en cours. Le tableau de suivi de ces recommandations est donné en annexe du rapport de supervision. Pour l'audit des comptes 2015, la mission rappelle au Programme que le rapport final devra parvenir au FIDA au plus tard le 30 juin 2016.

104. **Personnel du Programme.** Au 29 février 2016, l'effectif du Programme compte 35 personnes réparties entre l'équipe de coordination nationale et les équipes régionales. Le poste vacant de Spécialiste en Services d'Appui aux Entreprises au niveau national est en cours de recrutement. Ces postes sont conformes par rapport aux prévisions du Rapport de Conception Finale du prêt additionnel. Dans le cadre de l'assistance aux chambres de commerce et d'industrie, 43 personnes sont également prises en charge par le Programme et affectées au sein des chambres de commerce des différentes régions d'intervention. Enfin, 11 cadres détachés du gouvernement sont également opérationnels dans les régions d'intervention. La mission recommande au Programme d'évaluer la pertinence de l'organigramme actuel par rapport aux objectifs du Programme. De même, les liens hiérarchiques et les modalités de contractualisation devraient être précisées dans la révision du manuel de procédures.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Préparer une réallocation sur les fonds du prêt additionnel	CN/RAF	Immédiat
2. Transmettre au FIDA une DRF pour l'augmentation du dépôt initial	RAF	30 septembre 2016
3. Soumettre régulièrement les DRF pour éviter les ruptures de trésorerie	RAF	En continu
4. Mettre à jour les contributions des bénéficiaires	RAF/Comptable	En continu
5. Améliorer la programmation des activités dans le PTBA et le PPM	CN/RAF/RPM	Immédiat
6. Finaliser les recommandations de l'audit de 2014 et soumettre le rapport d'audit des comptes de 2015 au plus tard le 30 juin 2016.	RAF/Comptable	30 juin 2016
7. Evaluer la pertinence de l'organigramme du programme et redéfinir les TDR de chaque cadre de l'équipe pour prendre en compte les besoins du deuxième financement additionnel	EPN	30 juin 2016

## F. Durabilité

105. L'évolution des MER vers les niveaux supérieurs de développement organisationnel et professionnel est l'un des meilleurs gages de leur durabilité. Le renforcement des perspectives de durabilité est «MER naissantes » passe par les appuis et formations nécessaires pour les transformer en «MER à Potentiel», puis en « MER à Croissance» et même en Petite entreprise rurale formelle.

106. Le développement d'arrangements contractuels entre les OP et les opérateurs de marché constitue un élément de durabilité en ce sens qu'il permet aux MER d'avoir un accès aux marchés dans les conditions favorables et d'avoir accès à des nouvelles technologies et pratiques.

107. Une appropriation des outils et approches d'appui au développement des microentreprises rurales (informel) par les CCI constitue un des facteurs clefs de pérennisation des acquis du Programme. L'élaboration d'une stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat rural sera également un élément de durabilité des résultats du PROSPERER. Des termes de référence ont déjà été définis par le Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé (MIDSP). PROSPERER devra jouer un rôle leader dans la mise en œuvre de cette stratégie.

108. La mise en œuvre dès à présent de la stratégie de désengagement /sortie du PROSPERER est également un facteur de durabilité des résultats obtenus par PROSPERER. Cette stratégie doit

être conçue de manière participative avec toutes les parties prenantes et mise en œuvre dès cette année.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Démarrer le processus de conception et de mise en œuvre de la stratégie de désengagement/sortie du PROSPERER avec toutes les parties prenantes aux activités actuelles de PROSPERER	EPN/EPR, FNCCI/CCI, CA, etc.	Immédiat
2. Appuyer le processus de mise en œuvre de la « stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat rural »	EPN, MIDSP	Immédiat

## G. Autres

109. **Partenariat avec le *Projet Jeunes Entreprises Rurales dans le Moyen-Ouest (PROJERMO)* (sur financement BAD).** Le PROJERMO vise la création d'un environnement attractif et favorable à la mise en place d'un système dynamique de promotion et d'installation de jeunes entreprises et de jeunes entrepreneurs ruraux, à travers l'aménagement de zones d'investissement agricole (viabilisation, construction des infrastructures hydro-agricoles (réseaux d'irrigation), socioéconomiques, et la facilitation de l'accès aux services financiers et non financiers pérennes indispensables à la croissance des entreprises.

110. Le PROJERMO est articulé autour de quatre (4) composantes: (i) Aménagements des zones d'investissement agricole; (ii) Services d'appui au développement des entreprises rurales; (iii) Soutien à la mise en valeur agricole; et (iv) Gestion et coordination du projet. Le projet vise à promouvoir une approche transversale du Genre à travers l'ensemble des composantes du programme et du budget alloué pour les activités

111. Le Projet bénéficiera directement à au moins 500 jeunes entreprises (au moins 40% étant dirigées par les femmes) et à l'ensemble de la population des communes concernées estimée à 186 366 habitants (dont 51% sont des femmes). Le projet devra en outre générer en moyenne 25.000 emplois directs et indirects, permanents et saisonniers (dont au moins 40% en faveur des femmes) par an. Le coût total du projet sur une période de 6 ans est estimé à 27,58 millions d'UC (Equiv. DTS), hors impôts et taxes, y compris les imprévus physiques et financiers.

112. L'approche opérationnelle du PROJERMO repose sur le développement des synergies et des complémentarités avec des projets financés par la Banque et d'autres partenaires. Le PROJERMO ne prévoyant pas d'activités dans le domaine de la microfinance rurale, va s'appuyer sur des organismes opérant sur le terrain et ayant une expérience avérée. Le choix s'est porté sur PROSPERER dont l'objectif est également de promouvoir le développement et la consolidation des microentreprises et petites entreprises rurales.

113. PROSPERER va apporter un appui technique au PROJERMO en ce qui concerne la formation et l'accès au financement et assurer l'encadrement et le suivi des bénéficiaires après leur installation jusqu'à leur «maturité» et le remboursement total de leur crédit d'installation. Ces appuis seront étendus aux jeunes entrepreneurs ruraux installés dans la zone d'intervention de PROJERMO, que dans celle couverte par PROSPERER afin de permettre la relance de leurs activités et leur évolution en entreprises rurales.

114. Dans ce cadre, un mémorandum d'entente sera signé entre PROJERMO et PROSPERER pour l'appui de PROSPERER à la mise en œuvre des activités de la composante 2 du projet d'un montant de 4,2 millions UC (Equiv. DTS), relatives à la formation, la facilitation de l'accès au financement, la structuration et l'encadrement post-installation des bénéficiaires. Aussi, la mission recommande à l'EPN de finaliser la convention avec le PROJERMO et la soumettre à la non objection du FIDA. L'accord devra faire ressortir que 10% au moins des dépenses de fonctionnement du PROJERMO seront rétrocéder a PROSPERER pour couvrir les dépenses de mis en œuvre de la composante2 du PROJERMO.

## **H. Conclusion**

115. La dynamique générée par PROSPERER s'inscrit bien dans le cadre du processus initié par le Programme pour la création et l'amélioration des capacités des MER et le renforcement des couples OP/OM. En raison de son aspect novateur en terme de partenariat PPP et, afin de rendre durables les actions du programme, un second financement additionnel du FIDA a été approuvé et mis en vigueur par le FIDA respectivement en septembre et décembre 2015.

116. Toutefois, si dans l'ensemble les résultats sont satisfaisants sur le plan quantitatif, un effort important doit être fait au niveau qualitatif pour assurer la durabilité des MER mises en place. La planification des activités doit être revue et le plan de passations devra être révisé et adapté à la capacité réelle de gestion par l'Equipe du programme, de mise en œuvre par les prestataires et aux contraintes du terrain en tenant compte des lenteurs dans les procédures.

117. En termes de gestion et d'organisation et pour améliorer la performance du programme, l'EPN devra redéfinir les TDR de chaque cadre de l'équipe du programme pour tenir compte de l'extension des régions, du second financement additionnel et de la durée restante du programme.

118. Le FIDA et le Gouvernement de la République de Madagascar entérinent les conclusions de la mission de supervision.



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

### Faits essentiels

Pays	Madagascar	No. du projet	1401 [1100001401]	No. du prêt/don DSF	1000003033, 1000003034
Projet	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales			Prêt/don DSF suppl.	1000004449, 2000001241
Date de mise à jour	15/04/2016				
Inst. responsable de la supervision	IFAD				
Nbre de Supervisions	7	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	10		
Dernière Supervision	15/03/2016	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	13/06/2014		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	13/12/2007			Coût total	67.83	
Accord	18/12/2007	Délai d'entrée en vigueur	4.6	FIDA Total	46.04	
Entrée en vigueur	28/04/2008	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	45.75	52
Premier décaissement	20/05/2008			Don DSF		
Examen à mi-parcours	14/12/2011	Dernier amendement	21/10/2015	Don FIDA	0.29	0
Achèvement initiale	30/06/2015	Dernier audit	27/07/2015	field_asap_grant	0.00	0
Achèvement	31/12/2016			Financement national total	16.21	
Clôture	30/06/2017			Beneficiaries	2.21	20
Nbre de prolongations	1			National Govern	4.51	70
				Benefic add 2	0.98	0
				National Govern	3.48	0
				Benefic add	1.84	0
				National Govern	3.20	0
				Cofinancement total externes	5.58	
				OFID	4.97	85
				UNCDF	0.61	0

### Notes concernant l'exécution du projet

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

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Component 5 - M&E, KM communication	6	5	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	4
2. Component 4 - Market infrastru.& enabli.invest	4	4	2. Autonomisation	5	5
3. Component 3 - Rural finance and risk management	4	3	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	5	5
4. Component 2 - BDS for RMEs and vocational training	5	5	4. Adaptabilité des prestataires de services	5	4
5. Component 1 -Identification & mobilization of RMEs	5	5	5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	4
			6. Possibilité réplication à plus grande échelle	5	5

#### B.5 Justification des notes

La gestion financière est satisfaisante mais des retards dans la passation des marchés. Le Prêt initial est décaissé à 100% et Financement additionnel 1 est à 59%. Les fonds de contrepartie sont disponibles. Les dispositions de l'Accord de financement sont respectées sauf pour la section 2.03 concernant le second prêt additionnel. En raison d'une mauvaise planification, le système de passation de marchés est à améliorer. Les rapports d'audit sont livrés dans les délais et les recommandations mises en œuvre. Les données qui sont disponibles dans le système de suivi-évaluation doivent être mieux analysées et valorisées. Le taux d'exécution du PTBA 2015 est moyen (61%), les PTBA sont surestimés par rapport à la capacité de gestion de l'équipe du projet. Environ 50% des bénéficiaires qui accèdent aux appuis du programme sont des femmes. 90% des MER appuyées sont naissantes ou vulnérables. L'absence de GUMS étant préjudiciable à la mise en œuvre de PROSPERER notamment en matière de suivi-évaluation. La mission recommande de diligenter le processus de renouvellement du contrat des GUMS. La collaboration avec les chambres de commerce et les centres de services agricoles est à améliorer. Des Innovations sont promues mais les expériences et leçons tirées peuvent être mieux documentées.

### Évaluation globale et profil de risque

	Précédente	Actuelle
C.1 Actifs physiques/financiers	5	5
C.2 Sécurité alimentaire	5	5
C.3 Qualité de l'amélioration des actifs naturels et la résilience climatique	4	4
C.4 Avancement globale de l'exécution (Sections B1 et B2)	5	4

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

Etat d'avancement de la mise en œuvre du programme est satisfaisant. Le taux global de réalisation des objectifs est estimé à 80% sur la durée de l'exécution de PROSPERER (les objectifs initiaux plus ceux du premier financement additionnel). Le Taux de décaissement du prêt initial est de 100%. Le Prêt supplémentaire 1 est décaissé à 59%. Le Prêt OFID se clôture le 30 juin 2016 et est décaissé à 85%. Le second financement additionnel est entré en vigueur en décembre 2015 et n'a pas encore fait l'objet d'un premier décaissement. La prise en compte du financement supplémentaire 2 entré en vigueur le 30 décembre 2015 fait chuté le taux de décaissement moyen à 53%. Le taux d'exécution du PTBA 2015 reste faible par rapport aux objectifs à atteindre. La suspension d'activité des GUMS, depuis juin 2015, a eu une répercussion sur le suivi-évaluation, car ces guichets jouent un rôle prépondérant dans le dispositif de suivi-évaluations.

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

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

Par rapport aux objectifs initiaux, les résultats obtenus par PROSPERER sont satisfaisants dans de nombreux domaines. Le renforcement des capacités et les formations ont un impact positif sur la capacité des MER à sortir de la pauvreté (48%) ou à rester hors de la pauvreté (34%). L'approche récente «Chaînes de valeurs» et «couplage OP/OM» vient renforcer la pérennité des acquis. La mise à l'échelle du couplage OP-OM par des PPP sur des filières agricoles augmente le potentiel d'atteinte des objectifs de développement et la durabilité des interventions.

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

Aspects fiduciaires	Le manuel de procédure a été mis à jour mais une nouvelle révision s'impose pour prendre en compte les dispositions prévues dans le second financement additionnel mis en vigueur le 30 décembre 2015. Les coûts de fonctionnement doivent être contrôlés. Les nouvelles dispositions du décret de janvier 2016 du Ministère des Finances risquent d'affecter la fluidité des décaissements des projets.
Avancement de l'exécution du projet	Suite au retard enregistré dans la mise en vigueur du 1er prêt supplémentaire et le démarrage des activités dans les nouvelles zones, le défi majeur du programme est d'achever en priorité les activités financées sur le 1er prêt additionnel.
Produits et réalisations	Pas de risque majeur. Rythme de réalisation satisfaisant mais la pérennisation des acquis mérite une attention particulière du programme. La majorité des MER promues par le Programme demeure encore fragile et nécessite des appuis adaptés. Le processus de renouvellement du contrat des GUMS doit être accéléré. La typologie et la connaissance des MER sont largement perfectibles.

Durabilité	Le couplage OP-OM est confirmé comme étant le point central de la stratégie de sortie avec mise à l'échelle par des partenariats publics-privés entre les MER/PER et des opérateurs de marché de moyenne-grande taille, et un rôle de facilitation/appui joué par les acteurs publics (gouvernement, projets FIDA et autres bailleurs, ONG.). Toutefois, les questions liées à l'autonomie des GUMS et CCI chargés d'animer les couples OP-OM ne sont pas encore résolues. Un des enjeux majeurs de PROSPERER est la durabilité des MER et cela passe notamment par l'augmentation substantielle de la proportion des MER classées dans les catégories offrant des meilleures perspectives de durabilités.
------------	--

## Suivi proposé

Question/problème	Mesure Recommandée	État de calendrier	État d'avancement
GUMS	Diligenter le processus de renouvellement du contrat des GUMS et de privilégier l'efficacité et les perspectives de durabilité dans le choix des structures candidates pour les héberger	Courant 2016	En cours
Typologie des MER	Faire une étude socio-économique des MER bénéficiaires avec des critères qualitatifs et quantitatifs dissociant les MER agricoles et non-agricoles afin d'adapter les appuis aux besoins des types de MER.	Courant 2016	A démarrer. Fiche type d'enquête établie
Renforcement de l'inclusion financière	Nécessité de recruter un spécialiste microfinance à l'intérieur du projet pour améliorer le fonctionnement global de cette composante.	Aout 2016	Tdr établis
Synergies avec le programme FORMAPROD	Renforcer les synergies avec le FORMAPROD, financé par le FIDA, dans la formation des jeunes et l'insertion professionnelle.	Courant 2016	En cours
Financement OFID	Etablir conjointement avec le Ministère de l'Agriculture un inventaire précis des activités sous financement OFID.	Mai 2016	En cours. Fiches établies.
Réallocation des fonds	Préparer une réallocation sur les fonds du 1er prêt additionnel.	Avril	En cours

## Observations supplémentaires

B.3.1. Pour 2015, le taux de réalisation des activités de la composante est de 80% (95% en S&E et 65% en KM, communication). B.3.2. Les plans de formation ont été élaborés et leur mise en œuvre se fait (entre 18% et 24% de taux de réalisation du prévu en 2015 selon le type de formation). B.3.3. Octroi de crédit insuffisant. B.3.4 Résultats quantitatifs satisfaisants (réalisations physiques entre 2008 et 2015 à 85%); B.3.5 Typologie et connaissance des MER insuffisantes. B.4.1. Les organisations communautaires à la base sont encore fragiles. B.4.2. Accès des MER aux ressources productives et aux échanges économiques sont encore insuffisants. B.4.3. Implication marquée des bénéficiaires et dans la mise en œuvre du programme (planification, mise en œuvre et évaluation). B.4.4. Le financement des MER doit s'améliorer. B.4.5. Retard dans l'élaboration de la stratégie de sortie B.4.6. Potentiel élevé de mise à l'échelle reflété par l'intérêt des PTF pour le modèle PROSPERER (ex : BAD à travers financement du projet PROJERMO).





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

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Prévisions (RPE/RMP)	Réalisations	%	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
<b>Objectif principal:</b>						
L'augmentation des revenus des ménages est promue par la consolidation des MER/PER au niveau local et régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>% d'augmentation du revenu moyen des ménages ruraux (National / zone du projet)</li> <li>Taux de prévalence de la malnutrition des enfants de bas âges de 6 à 59 mois (par sexe et National / zone du projet).</li> <li>% des ménages cibles qui ont pu acquérir au moins un des biens listés<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Baseline:</b></li> <li>Revenu moyen par ménage (Ar): 3 836 000</li> <li>Revenu moyen par tête (Ar): 649 500</li> <li>Malnutrition chronique (%): 48,2</li> <li>Insuffisance pondérale (%): 38,1</li> <li>Malnutrition aiguë (%): 12,8"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RMP</b></li> <li>Revenu moyen par ménage (Ar): 4 220 000</li> <li>Revenu moyen par tête (Ar) : 754 400</li> <li>Malnutrition chronique (%): 42,9</li> <li>Insuffisance pondérale (%): 26,4</li> <li>Malnutrition aiguë (%): 8,1</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête auprès des ménages / Rapport d'enquête</li> <li>Enquête anthropométrique auprès des ménages pour les enfants de 6 à 59 mois/Rapport d'enquête</li> <li>Enquête auprès des ménages / Rapport d'enquête</li> </ul>	Stabilité politique garante du développement économique
<b>Objectifs spécifiques:</b>						
<b>OS 1:</b> Un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles répondent aux besoins de développement des entreprises rurales	% des organisations professionnelles, des corps de métiers et des fédérations qui tiennent des réunions régulières	> 80%	64,28	80,3%	Lecture des Rapports d'activités annuels des organisations professionnelles, des corps de métiers et des fédérations	Volonté des organisations professionnelles, des corps de métier et de fédérations
	Nbre des MER/PER qui bénéficient directement des appuis de l'organisation	> 10000	11 235	112%	Exploitation des fiches d'évaluation des services offerts aux MER/PER / Registre auprès des organisations professionnelles, des corps de métiers et des fédérations	
	Taux de satisfaction des MER/PER sur les appuis donnés par le réseau d'organisations	> 75 %	84,4		Exploitation des fiches d'évaluation des services offerts aux MER/PER / Registre auprès des organisations professionnelles, des corps de métiers et des fédérations	
<b>OS 2:</b> Un cadre institutionnel et une politique nationale en matière d'appui aux Microentreprises rurales sont appliqués	Nbre de loi portant sur la politique nationale en matière d'appui aux MER/PER promulguée au plus tard en 2011	1			Observation/Journal Officiel	Volonté de tous les intervenants à développer une politique de soutien aux

<sup>6</sup> Voir tableau ci-dessous

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Prévisions (RPE/RMP)	Réalisations	%	Moyens de vérification	Hypothèses (H) / Risques (R)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nbre décrets d'application relatifs à la loi sur la politique nationale en matière d'appui aux MER/PER promulgués au plus tard en 2011</li> </ul>	1			<ul style="list-style-type: none"> <li>Observation/Rapport de réunion de la préparation des décrets d'application</li> </ul>	Microentreprises rurales
<b>OS 3:</b> La performance des clusters et filières au sein des pôles économiques régionaux est renforcée à travers l'amélioration de la compétitivité des MER/PER	<ul style="list-style-type: none"> <li>% d'augmentation du chiffre d'affaire consolidé des MER/PER validées par filière/cluster</li> </ul>	>8%	5,5%	68,75 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview des MER/PER validées, Comparaison périodique des CA / Fiche d'interview et Base de données des MER/PER</li> </ul>	Les Filières/Clusters ciblées ont un potentiel de développement
	<ul style="list-style-type: none"> <li>% d'augmentation de la valeur ajoutée créée des pôles économiques régionaux</li> </ul>	>10%	7,2%	72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête auprès des maillons des Filières/Clusters appuyées et Economic rate return/ Rapport d'enquête</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de nouveaux emplois créés et consolidés dans les filières/clusters appuyés</li> </ul>	50000	53 137	106%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête auprès des maillons des Filières/Clusters appuyées et Economic rate return/ Rapport d'enquête</li> </ul>	
<b>OS 4:</b> Les MER/PER ont accès aux services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés dans un environnement favorable de gestion de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>% des MER/PER appuyées bénéficiant des services non financiers (vulnérables, jeunes, femmes)</li> </ul>	> 75%	70%	93%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview des MER/PER validées / Fiche d'interview et registres des entrepreneurs appuyés auprès des GUMS - Base de données des MER/PER</li> </ul>	Volonté des établissements financiers de promouvoir des produits à moyen et long terme permettant de financer l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> <li>% des MER/PER validées /appuyées bénéficiant des services financiers (vulnérables, jeunes, femmes/Par types de produits)</li> </ul>	> 50%	20%	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview des MER/PER validées / Fiche d'interview et liste des entrepreneurs bénéficiaires d'appui auprès des établissements financiers - Base de données des MER/PER</li> </ul>	
<b>OS 5:</b> L'amélioration d'un environnement structurant favorise la modernisation des Filières/Clusters rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de MER/PER validées/appuyées ayant accès aux infrastructures publiques</li> </ul>	> 50%	32%	64%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview des MER/PER validées / Fiche d'interview et liste des entrepreneurs bénéficiaires d'appui auprès des établissements financiers - Base de données des MER/PER</li> </ul>	Environnement juridique et financier des affaires favorable
	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de MER/PER validées/appuyées ayant accès aux infrastructures de production</li> </ul>	> 25%	8,39%	33,56 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interview des MER/PER validées sur leur niveau d'accessibilité aux infrastructures de production / Fiche d'interview et base de données des MER/PER</li> </ul>	

<b>COMPOSANTE 1: IDENTIFICATION ET MOBILISATION DES MER, DES PER ET STRUCTURATION DES INTERPROFESSIONS</b>						
<b>PRODUITS</b>						
Les MER et les OP en lien avec la base de données des OM sont intégrées dans la base de données BDMER,	MER en lien avec OM intégrées dans BDMER	10 000	5 748	57,48%	Base de données MER	
	OP en lien avec OM	190	118	62,10%	Base de données OP	
Des couples OP/OM existants et nouvellement créés sont promus	Couples OP/OM existants opérationnels	130	72	55,38%	Base de données MER et OM	
	Couples OP/OM nouveau opérationnels	60	46	76,66%	Base de données OP	
	Taux de satisfaction des OP et OM sur les contrats réalisés	80	65	79%	Rapport sur le Bilan de campagne	
Des centres de démonstration et de diffusion des équipements sont opérationnels	Centres d'innovation technologique	50	75	152%	Lots d'équipements et matériels au niveau des GUMS et ou des MER de référence	
L'accès des PMER/AGB/OP aux équipements innovants est effectif	PMER bénéficiaires	N/D	475		Liste, bons de livraison, factures	
	AGB/OP bénéficiaires	N/D	21		Liste, bons de livraison, factures	
AGB/OP/Cluster appuyés/ sont appuyés/ conseillé/accompagnés et sont opérationnels	AGB/OP/Cluster opérationnels	500	446	89,2%	Evaluation des structurations / Doc plan de renforcement de capacité, fiches de présence, rap3ports de formation/accompagnement, PV d'octroi de nouveaux équipements, BP/contrat crédit	
Les MER validées sont informées et sollicitent l'appui des GUMS	% MER validées sollicitant les appuis des GUMS	50	68,99	137,98%	Comptage MER sollicitant appui au GUMS/ cahiers de registre/base de données	Les MER et les organisations professionnelles s'intéressent à l'appui proposé par le Programme
	Taux de satisfaction des MER sur les services offerts par les GUMS	75	78	104%	Exploitation des Fiches d'évaluation des services offerts/registre des appuis au niveau des GUMS	
Les plateformes intégrant les associations, groupements de base, les organisations professionnelles, de corps et de métiers sont opérationnelles	Nbre de PCAF qui tiennent des réunions périodiques	20	14	70%	Observation/Rapport de travail des PCAF	
<b>COMPOSANTE 2 SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES ET FORMATION PROFESSIONNELLE</b>						
<b>PRODUITS</b>						
Les PSE agréés rendent des Services d'appui aux Entreprises (SAE) aux MER/PER validées	% des PSE dont leurs prestations sont jugées satisfaisantes par les MER/PER et le programme	> 80%	59	73,75%	Revue périodique des prestations des PSE / Fiches d'évaluation des PSE,	
Les capacités des MER/PER validées sont renforcées	% des MER/PER formées adoptant les formations techniques dispensées	> 75%	66	88,0%	Observation du niveau d'adoption des formations techniques / check list d'adoption des MER/PER	
	% des MER/PER formées adoptant les formations en commercialisation et marketing	> 75%	57	76%	Observation du niveau d'adoption des formations en marketing /commercialisation / check list d'adoption	

	% des MER/PER formées adoptant les formations en gestion	> 75%	54	72%	Observation du niveau d'adoption des formations en gestion / check list d'adoption	
	% des MER/PER formées adoptant les formations en culture entrepreneuriale	> 75%	68,68	91,6%	Observation du niveau d'adoption des formations en culture entrepreneuriale / check list d'adoption	
	% des MER/PER formées adoptant les formations en épargne et crédit	> 75%	37,4	49,9%	Observation du niveau d'adoption des formations en culture d'épargne et de crédit / check list d'adoption	
	% des MER/PER formées adoptant les innovations technologiques	> 50%	64,07	128,14%	Observation du niveau d'adoption des innovations technologiques	
	% des MER/PER formées adoptant les innovations commerciales	> 50%			Observation du niveau d'adoption des innovations commerciales	
	% des MER/PER formées adoptant les autres formations	> 50	53,12	106,24%	Observation du niveau d'adoption des autres formations	
Des jeunes sont accompagnés à devenir des MER/PER	% des jeunes développant des projets d'investissement après le programme d'apprentissage	>50%	39,12	78,24%	Observation des jeunes apprentis/Fiches de projets et Base de données des jeunes apprentis	Volonté des jeunes accompagnés à développer de projets
	% des jeunes développant un projet après les formations professionnelles	> 50%	26,57	53,15%	Observation des jeunes suivant les formations professionnelles/Fiches de projets et Base de données des jeunes apprentis	
Les jeunes sont accompagnés dans leurs insertions professionnelles	Nbre des jeunes ayant trouvé un emploi de salarié après la formation professionnelle	> 600	309	51,5%	Contact et interview des jeunes après leur formation professionnelle / Référence des emplois	
	Nbre des jeunes ayant trouvé un emploi de salarié après le programme d'apprentissage	> 1000	589	58,89%	Contact et interview des jeunes après leur programme d'apprentissage / Référence des emplois	
<b>COMPOSANTE 3 FINANCES RURALES ET GESTION DES RISQUES</b>						
<b>PRODUITS</b>						
Des nouveaux points de service (caisses, agences) de proximité sont opérationnels  Des points de service existants sont renforcés	Nbre de MER/PER IMF membres/clients	10000	8019	80,19%	Rapport des établissements financiers	Les réseaux d'IMF ne souhaitent pas s'implanter dans les communes
	% femmes	50	37	74%	Rapport des établissements financiers	
Les Investissements des MER/PER, et les besoins en fonds de roulement des MER vulnérables sont soutenus par les IMF partenaires	Dossiers de Crédits MT/LT des PMER financés	N/A	1236	N/A	Rapport des Etablissements Financiers	
	Montant total des crédits moyen terme et long terme (MT/LT) alloués aux investissements des PMER	N/A	2 707 794 154	N/A	Rapport des Etablissements Financiers	
Les établissements financiers offrent des produits financiers adaptés aux besoins des MER/PER	Nbre de crédits octroyés à des MER/PER (genre, CT, MT, LT)	27000	12 397	45,91%	Rapport des Etablissements Financiers	
	Volume de crédits octroyés à des MER/PER (genre, CT, MT, LT)	N/A	11 277 592 000		Rapport des Etablissements Financiers	

Accès des MER aux services financiers adaptés et pérennes est amélioré	Montant total des crédits alloués aux MER (CCS)	N/A	220 391 421		Rapport des Etablissements Financiers/ Base de données Programme	
	Nbre MER bénéficiaires de crédits à travers CCS	N/A	996		Rapport des Etablissements Financiers/ Base de données Programme	
	Montant total des crédits alloués aux MER (GVEC et FCM)	N/A	18 050 000		Rapport OPR/Base de données Programme	
	Nbre MER bénéficiaires de crédits à travers CVEC et FCM	N/A	153		Rapport OPR/Base de données Programme	
<b>COMPOSANTE 4: INFRASTRUCTURES DE MARCHÉ ET INVESTISSEMENTS STRUCTURANTS</b>						
<b>PRODUITS</b>						
Les infrastructures publiques relatives au développement des filières/clusters sont fonctionnelles	Pistes rurales reliées au réseau national ouvertes à la circulation	110	102	102%	Observation/réceptions provisoire - PV de réception	
	Pistes rurales ouvertes à la circulation	100	132	132%		
	Nbre de marchés de gros spécifiques	9	5	56%		
	Nbre de puits d'eau potable	32	12	38%		
	Nbre de puits gravitaires pour l'eau potable	10	1	10%		
Les investissements collectifs de soutien aux filières/Clusters sont fonctionnels	Nbre de groupes électrogènes 'grand format' installés	19	4	21%	Observation/réceptions provisoire - PV de réception	
	Nbre de groupes électrogènes 'petit format' installés	38	10	26%		
	Nbre de KIT de panneaux solaires installés	190	30	15,78%		
	Nbre de centrales d'approvisionnement d'intrants agricoles mis en place	10	2	20%		
	Nbre de pavillons d'exposition de produits agricoles aménagés	29	46	158,6%		
	Nbre de point de collecte	5	5	100%		
	Nbre de point de collecte pour centre pilote SADE	5	1	20%		
	Hangar pour unité de technologie rurale Centre SADE	5	1	20%		
	Nbre de magasins de stockage aménagés	13	13	100%		
	Nbre de centres de multiplication de plants	39	10	25,46%		
	Nbre de bâtiments pour atelier, transformation, conditionnement aménagés	17	28	164,7%		
	Nbre de centres d'affaire polyvalents d'accueil des groupements mis en place	28	20	71,42%		

Les structures de gestion et d'entretien des infrastructures sont opérationnelles	% des infrastructures publiques ayant un plan de gestion et d'entretien	> 90 %			Comptage/Plan de gestion et d'entretien remis au programme	
	% des infrastructures productives ayant un plan de gestion et d'entretien	> 90%				
COMPOSANTE 5: SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION						
PRODUITS						
Le personnel renforcé met en œuvre de manière effective leur projet	% du personnel recruté	100	100	100%	Comptage/ contrats de travail	
	Taux de réalisation des objectifs physiques du Programme	100	88	80%	Grille de notation sur le niveau d'atteinte des objectifs/Rapports de travail	
	Taux de décaissement de fonds (Ensemble du programme)	100	80,16	80%	Calcul/décaissement effectif et fonds alloués au programme	
Le système de suivi évaluation du programme est opérationnel (performance du programme, des prestataires, des filières)	Nbre de réflexions critiques réalisées	36	27	75%	Comptage/rapports de réflexions critiques	
	Nbre de missions de supervisions réalisées	N/A	7	N/A	Comptage/rapports des missions de supervision	
	Nbre de PTBA élaborés et remis dans le délai du FIDA	7	7	100%	Comptage/Bordereau de réception des PTBA	
	Nbre de Rapports périodiques élaborés et remis à temps au FIDA	16	16	100%	Comptage/Bordereaux de réception des Rapports	
Les effets et impacts sont mesurés	Enquête suivi-évaluation participative et Enquêtes de référence réalisées	N/A	33		Exploitation/ Rapport d'enquête et d'évaluation	
Les informations actualisées sont mises à la disposition de la population cible	Nbre de radios/TV appuyées	5	24	480%	Observation/convention d'appui des Radios	
	Nbre d'émissions de radio/TV portant sur le programme	N/A	1152	N/A	Comptage / Copie des émissions Radio/TV	
	Nbre d'articles diffusés dans les journaux quotidiens	N/A	21	N/A	Comptage / Copie des articles diffusés	
	Nbre de bulletins bimestriels diffusés	186000	158000	85%	Comptage / Copie des bordereaux d'envoi	
	Nbre de visiteurs du site web	N/A	37129	N/A	Comptage/Statistique site web	
	Nbre de campagnes de sensibilisation de la culture entrepreneuriale	3	32	1067%	Comptage/rapport des campagnes de sensibilisation	
	Nbre de visiteurs des Centres d'informations	N/A	16675	N/A	Exploitation/Rapport des centres d'informations	
La capitalisation des expériences de terrain sont communiquées à différents niveaux	Nbre de supports écrits diffusés sur les expériences de terrain	N/A	10	N/A	Comptage/soutiens écrits	
	Nbre de Production documentaire réalisés	20	37	185%	Comptage/Copie des vidéos, audio, autres	
La gestion de savoir est centrée autour des résultats et impacts	% des capitalisations sur les résultats et impacts	75	73		Exploitation /Rapport d'évaluation	
Les innovations sont mises à l'échelle	Innovation mise à l'échelle	20	9	45%	Exploitation/ Rapport d'évaluation	

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

Mesure convenue	Qui	Date	Etat d'avancement
<b>I. Vue d'ensemble</b>			
1. Concentrer les investissements et appuis techniques sur les MER déjà appuyées durant les 18 prochains mois	Coordonnateur	Immédiat	
2. Procéder à une révision du PTBA 2016 et du PPM à la lumière des recommandations de la présente mission de supervision	Coordonnateur	Juin 2016	
<b>II. Produits et effets</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Composante 1: Identification, mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions</u></li> </ul>			
3. Affiner la typologie des MER (sur la base de critère quantitatif comme le chiffre d'affaires en dissociant les MER agricoles des MER non-agricoles) afin de mieux adapter les appuis et investissements aux besoins des différents catégories et types de MER	Coordonnateur	Décembre 2016	
4. Renforcer la collaboration avec les Chambres d'Agriculture et les CSA dans les domaines qui relèvent de l'appui aux (MER) de producteurs agricoles	EPN	Immédiat	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Composante 2: Services d'appui aux Microentreprises rurales et formation professionnelle</u></li> </ul>			
5. Renforcer la formation des jeunes et des porteurs MER naissantes en gestion, marketing, accès au crédit à travers plusieurs cycles	EPR	En continu	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Composante 3: Finances rurales et gestion des risques</u></li> </ul>			
6. Faire une évaluation des GVEC et son impact sur l'accès aux finances des MEC naissantes	EPN/EPR, IMF	Juin 2016	
7. Faire une étude sur l'impact du FIR	EPN	Avril 2016	
8. Recruter un spécialiste en microfinance pour assurer la collaboration avec les IMF et promouvoir l'accès aux services financiers	EPN	Avril 2016	
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Composante 4: Infrastructures de marché et investissements structurants</u></li> </ul>			
9. Recruter un consultant additionnel spécialisé en bâtiment et baser les consultants de la composante infrastructure au niveau de la coordination inter-régionale pour assurer un suivi rapproché des chantiers	EPN/EPR	Immédiat	
10. Etablir un inventaire précis des activités sous financement OFID non achevés avant le délai de clôture du prêt OFID et annuler les AO correspondants.	EPN/EPR	Mai 2016	
11. Préparer un rapport d'achèvement de la composante 4 relative au financement OFID en prévoyant l'évaluation des impacts des infrastructures en 2016	EPN/EPR	Septembre 2016	

• Composante 5: Suivi-évaluation, capitalisation et communication

12. Renforcer les agents d'appui temporaires dans les activités de S&E (collecte d'information et la mise à jour de la BdD)	EPN/EPR	Mars 2016
13. Effectuer une enquête SYGRI (RIMS 3) pour servir de référence au démarrage du FA-II	RSE National/Régionaux	Juin 2016
14. Finaliser et mettre en œuvre le plan de capitalisation autour des thèmes prioritaires déjà identifiés	EPN/EPR	Septembre 2016
15. Ajuster la stratégie et de mettre à jour le plan de communication pour répondre aux défis de la FA-II	EPN/EPR	Juin 2016
16. Etudier, puis adapter la mise en œuvre du couple CDDT/FFCP pour mieux répondre aux besoins des femmes et des jeunes.	EPN/EPR	Mars 2016
<b>III. Exécution du programme</b>		
17. Mettre à jour le manuel de procédures, le valider par le comité de pilotage et obtenir l'avis de non-objection du FIDA	Coordonnateur/RAF	30/06/2016
18. Renforcer les capacités du contrôle interne de la CAP/FIDA	ICO/CFS/CAPFIDA	30/06/2016
<b>IV. Aspects fiduciaires</b>		
19. Préparer une réallocation sur les fonds du prêt additionnel	CN/RAF	Immédiat
20. Transmettre au FIDA une DRF pour l'augmentation du dépôt initial	RAF	30 septembre 2016
21. Soumettre régulièrement les DRF pour éviter les ruptures de trésorerie	RAF	En continu
22. Mettre à jour les contributions des bénéficiaires	RAF/Comptable	En continu
23. Améliorer la programmation des activités dans le PTBA et le PPM	CN/RAF/RPM	Immédiat
24. Finaliser les recommandations de l'audit de 2014 et soumettre le rapport d'audit des comptes de 2015 au plus tard le 30 juin 2016.	RAF/Comptable	30 juin 2016
<b>V. Durabilité</b>		
25. Démarrer le processus de conception et de mise en œuvre de la stratégie de désengagement/sortie du PROSPERER avec toutes les parties prenantes aux activités actuelles de PROSPERER	EPN/EPR, FNCCI/CCI, CA.	Immédiat
26. Appuyer le processus de mise en œuvre de la « stratégie nationale de développement de l'entrepreneuriat rural »	EPN, MIDSP	Immédiat



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

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
COMPOSANTE 1: Identification, mobilisation des MER/PER et des couples OP/OM et structuration des interprofessions						69%		103%
SOUS-COMPOSANTE 1 1: Inventaire régional, validation des MER, des PER et dispositif d'appui local						81%		
VOLET-A: Etude de marché et promotion des couples OP/OM						97%		
Etudes des opportunités des marchés au niveau des Opérateurs de marchés (OM)	Etude des opportunités de marchés réalisés	Nombre	7	4	60%	14	4	350%
Création d'une base de données sur les Opérateurs de Marché à l'aide d'un progiciel approprié	Base de données élaborée	Nombre	2	3	150%	7	9	77%
Identification et validation des MER/OP en lien aux OM et intégrées dans la BDMER	Atelier	Nombre	40	46	115%	150	ND	
Diagnostic des couples OP/OM et couples OP/OM à créer	Diagnostics réalisés	Nombre	59	56	95%	156	190	82%
Ateliers d'identification des contraintes et élaboration participative des plans de mise à niveaux des acteurs (OP/OM)	Ateliers	Nombre	49	53	108%	127	190	67%
Elaboration Manuel de modèles de contrats de partenariat OP/OM	Modèle de contrats de partenariat élaboré	Nombre	1	1	100%	1	1	100%
Ateliers de négociations commerciales OP/OM	Ateliers de négociation commerciale réalisés	Nombre	69	58	84%	111	190	58,42%
Ateliers de programmation et de bilan de campagne de commercialisation	Ateliers de programmation et de bilan de campagne	Nombre	84	47	56%	67	300	22,33%
VOLET-B: Guichet unique multi-service						68%		
Formation des encadreurs et des CE	Approche chaîne de valeurs ajoutées (CVA)	Session	1	1	100%	15	ND	
	Elaboration du plans de mise à niveau	Session	1	0	0%	6	ND	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Dotation de subvention de fonctionnement des IF/GUMS	Autres thèmes	Session	25	21	85%	51	ND	
	Montant	USD	416458,92	420150,55	101%	649893,33	ND	
	Conventions signées	nb	25	14	56%	28	28	100%
Mise en place nouveau GUMS	GUMS mis en place	Nombre	5	2		9	9	100%
<b>VOLET-C: Appui à l'innovation technologique</b>					<b>78%</b>			
Mise en place d'un dispositif d'informations aux MER et couples OP/OM	boîtes à outils	Nombre				1	1	100%
	référentiels technico-financiers	Nombre	1	0		1	1	100%
Mise en place de 38 centres de démonstration et de diffusion de technologie	CDDT mise en place	Nombre	28	35	125%	76	50	152%
Mise en place d'un dispositif complet de « Services d'Appui au Développement des Entreprises » pour 5 communes rurales pilotes	SADE mise en place	Nombre				1	5	20%
Mise en place et opérationnalisation du FFCP	Manuel de procédure FFCP	Nombre				1	1	100%
	FFCP régional opérationnel	Nombre	9	5	61%	9	9	56%
	Montant total subvention octroyé	USD	139352,77	65872,61	47%	76472	ND	
<b>SOUS-COMPOSANTE 12: Renforcement des structures professionnelles et de l'interface public-privée</b>					<b>57%</b>			
<b>VOLET-A: Renforcement des CCI</b>					<b>92%</b>			
Elaboration des plans stratégiques	Plan de renforcement stratégique élaboré	Nombre	3	4	133%	10	10	100%
<b>Formation des agents</b>	<b>Session de formation</b>	Nombre	21	19	90%	43	ND	
Acquisition d'équipements et matériels	Lots d'équipements	Nombre	6	7	117%	24	ND	
Dotation des subventions de fonctionnement aux CCI	Montant	USD	235208,33	223752,76	95%	223752,76	ND	
Renforcement de capacités relatives aux activités de commercialisation des produits	CCI bénéficiaires	Nombre	9	8	89%	10	10	100%
<b>VOLET-B: Renforcement des AGB/OP/Clusters</b>					<b>66%</b>			

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Création des Clusters	Clusters créés	Nombre	14		0%	59	20	295%
<b>Consolidation AGB/OP/Clusters</b>	<b>AGB/OP consolidés</b>	Nombre	111	209	188%	749	300	250%
	<b>Clusters consolidés</b>	Nombre	20	7	35%	14	20	70%
	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure constituée	Nombre	30	5	17%	50	ND	
Structuration et formation des organisations des bénéficiaires d'infrastructures	Organisation des bénéficiaires d'infrastructure appuyée	Nombre	87	60	69%	202	ND	
<b>VOLET-C: Concertation multi acteurs</b>					<b>70%</b>			
Ateliers de concertation multi – acteurs	Ateliers / Consultance	Nombre	6	8	133%	42	20	210%
Ateliers de formation en négociation interprofessionnelle des PCAF constituées	Ateliers/ Consultance	Nombre				13	20	65%
Dotation d'équipement de permanences PCAF dans les Chambres	Lots d'équipements	Nombre	2		0%	10	ND	
Mobilisation des PCAF à travers leurs plans opérationnels de travail	PCAF exécutant leur PTBA	Nombre	10	10	100%	14	ND	
<b>Volet D : Appui au développement d'une politique de soutien aux MER</b>					<b>0%</b>			
Appui à l'institutionnalisation du CTOP	CTOP formalisé	Nombre	1	0	0%		1	
Mise en place de groupes de travail sur les politiques au niveau des régions	Groupes de travail mis en place	Nombre	-					
Appui à la tenue des réunions des différents groupes de travail	Réunions tenues	Nombre	-					
Appui à l'organisation des forums des MER	forum	Nombre					1	
Analyse des besoins en matière d'appui public, de mesures législatives, et de régulations	Etude réalisée	Nombre					1	
<b>COMPOSANTE 2: SERVICES D'APPUI AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES ET FORMATION PROFESSIONNELLE</b>					<b>76%</b>			<b>85%</b>

			Période: 01-01-2015 au 31-12-2015						
Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%	Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	%	
SOUS COMPOSANTE 2.1: SERVICES D'APPUI ADAPTES AUX MICRO-ENTREPRISES RURALES EXISTANTES					76,52%				
VOLET-A: Identification et mise à niveau des capacités des différents types de prestataires					56%				
Identification et mobilisation de PSE fournisseurs de nouvelle gamme de SADE/BDS	Nouveaux PSE fournisseurs SADE/BDS nouvelle gamme	nb	80	73	91%	251	25	1004%	
	Nbre de PSE formés en Diagnostic et Business Plan (*)	nb	-			110	150	73%	
	Nbre de PSE formés en Technique et qualité (*)	nb	37	44	119%	647	600	107%	
	Nbre de PSE formés en Gestion (*)	nb	-	0		177	90	180%	
	Nbre de PSE formés en Marketing et commercialisation (*)	nb	-	12		180	320	56%	
Renforcement de capacités des PSE en fonction des besoins									
	Nbre de PSE autres spécialités formés	nb	30	15	100%	72	75	96%	
	Nbre de PSE formés en Culture Entrepreneuriale (*)	nb	10		0%	112	N/A		
	Nbre de PSE formés en Culture d'Epargne et de Crédit (*)	nb	10	12	120%	117	N/A		
	Nbre de PSE formés en Ingénierie de formation (*)	nb	-	38		163	N/A		
Agrément des PSE	Nbre de PSE agréés en Technique et qualité	nb	37	15	41%	208	100	208%	
	Nbre de PSE agréés en Gestion	nb	31	20	65%	155	45	344%	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
	Nbre de PSE agréés en Marketing et commercialisation	nb	30	15	50%	142	160	89%
	Nbre de PSE autres spécialités agréés		17		0%	33	ND	
	Nbre de PSE agréés en Culture Entrepreneuriale	nb	25	10	40%	91	50	182%
	Nbre de PSE agréés en Culture d'Epargne et de Crédit	nb	21	3	14%	106	50	212%
	Nbre de PSE agréés en Ingénierie de formation	nb	-	0				
Elaboration de Guides de bonnes pratiques avec les référentiels de formation	Consultance / Etude	Nb	5	0	0%	5	10	50%
<b>VOLET-B: Renforcement de capacités des MER</b>					<b>67%</b>			
Appui au diagnostic / élaboration participative des Business Plans (Préinvestissement et projets d'entreprise)	MER avec Business Plan élaborés	Nb	2 160	957	44%	5620	ND	
Appui-conseil-accompagnement des MER	Nb des MER/PER accompagnées par les CE	Nb	3 750	1 574	42%	11474	ND	
	<b>Nb des MER/PER formées en technique et qualité (*)</b>	Nb	3 104	3 009	97%	15344	8500	180%
	<b>Nb des MER/PER formées en cascade en technique et qualité (*)</b>	Nb	3 089	1 947	63%	7232	8500	85%
<b>Formation &amp; Renforcement de capacités des MER</b>	<b>Nb des MER/PER formées en gestion (*)</b>	Nb	2 010	1 442	72%	11426	9000	126%
	<b>Nb des MER/PER des filiales formées en marketing et commercialisation (*)</b>	Nb	935	1 037	111%	8719	13000	67%

Composante/ Sous-composante ou produit		Période: 01-01-2015 au 31-12-2015				Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
		Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%		%
VOLET-C: Appui au développement et à la promotion des filières et clusters		Nb des MER/PER des clusters formées en marketing et commercialisation (*)	Nb	510	43	8%	1140	ND
		Nb des MER/PER formées autres formations (*)	Nb	1 943	816	42%	12 908	ND
		Nb de MER/PER formés dans la filière bambou (*)	Nb	397	277	70%	819	ND
						90%		
	Appuis à la promotion des produits et à la prospection commerciale	Entités/Consultants en intermédiation commerciale	Nb	2	1	50%	5	ND
		Diagnostic-accompagnement en label et certification	Nb	6	2	33%	6	100%
		Diagnostic-accompagnement en emballage nouveaux produits/marchés testés et lancés	Nb	10	4	40%	11	110%
		Agents commerciaux recrutés	Nb	2	1	50%	5	41%
		Voyages d'échanges organisés	Nb	4	3	75%	10	100%
		MER/PER participant à des voyages	Nb	35	34	97%	112	6 1867%
		Foires organisées par FCCI/PROSPERER au niveau national	Nb	515	473	92%	1694	ND
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant à la Foire nationale FCCI/PROSPERER	Nb	-	6		170	600 28%

Composante/ Sous-composante ou produit		Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
		Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%	%
Etudes ponctuelles - accompagnement des MER/PER produits/filières spécifiques		Autres Foires nationales où participeront les MER	Nb	19	24	126%	141
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux autres Foires nationales	Nb	241	198	82%	1106
		Foires organisées par CCI/PROSPERER régionales	Nb	9	12	133%	16
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux Foires régionales CCI/PROSPERER	Nb	471	281	60%	802
		Foires locales où participeront les MER	Nb	15	14	93%	90
		MER/AGB/OP Couples OP/OM participant aux foires locales	Nb	135	110	81%	1041
		Foires internationales où participeront les MER	Nb	7	13	186%	33
		AGB/OP Couples OP/OM participant à des foires internationales	Nb	59	92	156%	207
		Lot d'équipements de mobiliers	Nb	10	8	80%	37
		Diagnostic-accompagnement études ponctuelles réalisés	Nb	3	3	100%	7
Opérationnalisation du Système d'Informations sur les Marchés adaptés aux besoins des MER/PER		Convention administration et opérationnalisation du SIM avec CCI-A	Nb	1	0	0%	1
VOLET-D: Assistance technique et accompagnement						100%	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
. Assistance technique et d'accompagnement au bénéfice des MER	Nombre d'assistance technique	Nb	14	13	93%	27	ND	
<b>Sous composante 2: FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX</b>					<b>76%</b>			
<b>VOLET-A: Identification et mise à niveau des prestataires</b>					<b>82%</b>			
Identification, Validation et Formation des PMER-hôtes	PMER-hôtes identifiées et validées	Nb	56	57	102%	765	3500	21,85%
	PMER-hôtes formées	Nb	35	22	63%	419	3500	12%
. Elaboration des référentiels techniques en Apprentissage des jeunes	Consultance / Etude	Nb	-	0		3	5	60%
<b>VOLET-B: Apprentissage des jeunes et formation professionnelle</b>					<b>64%</b>			
Réalisation d'études d'opportunités d'emploi et de sous-traitance	Etude d'opportunité d'emploi et sous traitance réalisée	Nb	4	1	13%	6	ND	
Elaboration de Contrat / Convention avec les Centres de formation professionnelle	Centres de formation professionnelle contractés	Nb	25	12	48%	85	ND	
<b>Inscription des jeunes dans Centres de formation professionnelle partenaires</b>	<b>Jeunes inscrit en Formation professionnelle (*)</b>	Nb	535	374	70%	2641	5000	52,82%
	<b>Jeunes certifiés après Formation professionnelle (*)</b>	Nb	536	415	77%	2344	5000	46,88%
	<b>Jeunes mis en apprentissage dans des PMER-hôtes (*)</b>	Nb	1 087	972	89%	7440	8000	93%
<b>Mise en apprentissage des jeunes dans des PMER-hôtes agréés</b>	<b>Jeunes apprentis ayant complété le cycle d'apprentissage (*)</b>	Nb	1 072	873	81%	6936	8000	86,7%
<b>VOLET-C: Formation et création des MER</b>					<b>81%</b>			
Recrutement nouveaux CE en appui – conseil – accompagnement des jeunes	CE recrutés	Nb	4	7	175%	25	ND	



Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Réalisation de Formations en création d'entreprise aux néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs formées en création d'entreprise	Nb	1 303	910	70%	4385	4000	109%
Dotation de Kit de démarrage aux jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs bénéficiaires du kit	Nb	1 605	785	49%	4435	ND	
Appui – conseil -accompagnement des jeunes néo-entrepreneurs	Jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	2 587	2 107	81%	3249	5000	65%
Appui – conseil -accompagnement des Groupements de jeunes néo-entrepreneurs	Groupements de jeunes néo-entrepreneurs accompagnés	Nb	127	90	71%	265	150	176%
<b>COMPOSANTE 3 : FINANCE RURALE</b>					<b>46%</b>			<b>77%</b>
<b>VOLET- A: Faciliter l'accès aux services financiers</b>					<b>40%</b>			
Développement et lancement de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER vulnérables	Nouveaux produits financiers développés	Nombre				2	2	100%
Ajustement des conditions d'adhésion et d'accès au crédit des MER	Procédures opérationnelles révisés	Nombre				2	3	67%
Elaboration des fiches techniques simples de la FIR, de la FPR, et du FAE	Fiches techniques	Nombre				3	ND	
Formation des techniciens des IMF partenaires	Session de Formation - Consultance	Nombre	6	1	17%	25	43	58,13%
Formation des Conseillers d'entreprises, Encadreur et Cadres EPR	Session de Formation - Consultance	Nombre	6	5	83%	26	43	60,46%
Elaboration des fiches simples des conditions d'accès et des produits financiers s'adressant aux MER	Fiches	Nombre				4	4	100%
Opérationnalisation des GVEC	GVEC constitués	Nombre	71		0%		N/A	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Formation en éducation financière des MER membres GVEC	MER membres GVEC formées	Nombre	990		0%		N/A	
Information communication et mobilisation des MER	Séance de mobilisation - Consultance	Nombre	92	91	99%	132	N/A	
<b>VOLET-B: Favoriser l'engagement du secteur financier en soutien aux MER</b>					<b>36%</b>			
Octroi de la FIR	Montant du fonds FIR décaissé	Ariary				1 182 224 400,00	1 312 546 200,00	90%
Octroi des subventions FIR	Dossiers de Crédits MLT remboursés intégralement sans incidents de remboursement	Nombre						
Octroi du FAE	Montant du FAE décaissé	Ariary	4200000	0		36 558 900,00	184 573 200,00	20%
Information communication et mobilisation des MER sur le FAE	Séances de communication – mobilisation réalisées	Nombre	58	21	36%	350	292	120%
<b>VOLET- C : Outils de gestion du risque</b>								
Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais d'inscription des crédits octroyés au bénéfice de la FPR	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Ariary				5	ND	
Versement régulier des cotisations FPR par les IMF partenaires	Montant des cotisations versées	Ariary						
Sensibilisation des IMF partenaires à respecter les délais de transmission des requêtes	Réunions - Séances de mobilisation réalisée	Nombre				5	ND	
Indemnisation des IMF pour les impayés plus de 90 jours	Montant indemnisation décaissé	Ariary						
<b>VOLET- D: Assistance technique</b>					<b>62%</b>			
Gestion et suivi des activités de la composante par le Programme PAFIM	Rapport d'activités	Nombre	5	2	40%	14	ND	
Réalisation d'études spécifiques	Etudes spécifiques réalisées	Nombre	2	2	100%	4	ND	
Visites échanges	Visite échange réalisée	Nombre		2		2	ND	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Réalisation de missions de suivi et/ou d'appui	Missions de suivi et/ou d'appui réalisées	Nombre	26	12	46%	64	ND	
Réunions de travail et de suivi périodiques des IF/GUMS, IMF, EPR, EPN et des partenaires techniques et financiers	Réunions de travail réalisées	Nombre	273	173	63%	684	ND	
<b>COMPOSANTE 4: Infrastructures de marché et investissements structurants</b>					<b>35%</b>			<b>82%</b>
<b>SOUS-COMPOSANTE 41: Infrastructures publiques</b>					<b>11%</b>			
<b>VOLET-A: Pistes rurales</b>					<b>11%</b>			
Réalisation Etudes de faisabilité technico-économique	APD Pistes rurales reliées au réseau national finalisés	Nb				6	ND	
	APD Pistes rurales finalisés	Nb				15	ND	
	APD Puits finalisés	Nb				12	32	38%
	APD Système gravitaire finalisé	Nb				1	10	10%
	APS Marché de gros finalisé	Nb	2	0	0%	5	9	56%
Mobilisation des communes bénéficiaires à la constitution d'un fonds d'entretien routier	Commune mobilisée	Nombre						
	Pistes rurales reliées au réseau national réceptionnées	Nombre				6	ND	
	Pistes rurales réceptionnées	Nombre	1	0	0%	15	ND	
Réalisation des travaux de réhabilitation des pistes	Puits réceptionnés	Nombre				12	32	38%
	Système gravitaire réceptionnés	Nombre				1	10	10%
	Marchés de gros réceptionnés	Nombre	3	1	33%	5	9	56%
Elaboration des modèles de textes statutaires des AUP	Modèle de textes statutaires AUP	Nombre						

			Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%			%
Elaboration de Modèle de convention entre AUP et Commune	Modèle de convention AUP/Commune	Nombre						
Elaboration de Manuel de gestion d'entretien	Manuel de gestion d'entretien	Nombre						
<b>SOUS-COMPOSANTE 2: Investissements collectifs de soutien aux filières</b>					<b>59%</b>			
<b>VOLET-A: Bâtiments et kits collectifs</b>					<b>59%</b>			
	APD Kit électricité Groupes électrogène GF finalisés	Nombre				4	19	21%
	APD Kit électricité Groupes électrogène PF finalisés	Nombre				10	38	26%
	APD Kit panneaux solaires finalisés	Nombre				30	190	16%
	APD Centrales d'approvisionnement en intrant agricoles finalisés	Nombre				2	10	20%
	APD Points de collecte finalisés	Nombre		3				
Réalisation des Etudes de faisabilité technico-économique, contrôles et surveillance	APD Point de collecte pour Centre pilote SADE finalisés	Nombre						
	APD Pavillons d'exposition points de vente finalisés	Nombre	7	7	100%	53	29	182%
	APD Hangar pour unité de technologie rurale Centre pilote SADE finalisés	Nombre						
	APD Magasins de stockage finalisés	Nombre				13	13	100%
	APD Centre de multiplication de plants finalisés	Nombre				10	39	25,64%

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Réalisation des travaux de construction et de réhabilitation	APD Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement finalisés	Nombre	9	2	22%	28	17	164%
	APD Bureau CCI finalisé	Nombre		1				
	APD Antennes CCI finalisés	Nombre						
	APD Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements finalisés	Nombre	4	4	100%	22	28	78,57%
	APD Centres polyvalents d'affaire pour Centre pilote SADE finalisés	Nombre						
	Kit électricité Groupes électrogène GF réceptionné	Nombre	2	3	150%	4	19	21%
	Kit électricité Groupes électrogène PF réceptionné	Nombre				10	38	26%
	Kit panneaux solaires réceptionné	Nombre	2	2	100%	30	190	16%
	Centrales d'approvisionnement en intrant agricoles réceptionnés	Nombre				2	10	20%
	Points de collecte réceptionnés	Nombre						
	Point de collecte pour Centre pilote SADE réceptionnés	Nombre						
	Pavillons d'exposition points de vente réceptionnés	Nombre	8	1	13%	46	29	158%

Composante/ Sous-composante ou produit		Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
		Indicateur	Unité	PTBA	Progrès effectif	%	%
		Hangar pour unité de technologie rurale	Nombre				
		Centre pilote SADE réceptionné					
		Magasins de stockage réceptionnés	Nombre			13	13 100%
		Centre de multiplication de plants réceptionné	Nombre	8		0%	10 39 25,64%
		Bâtiment pour atelier de transformation et de conditionnement réceptionné	Nombre	11	3,4	31%	28 17 165%
		Bureau CCI réceptionné	Nombre				
		Antennes CCI réceptionné	Nombre				
		Centres d'affaires polyvalents d'accueil des groupements réceptionnés	Nombre	6	1	17%	20 28 71.5%
		Centres polyvalents d'affaire pour Centre pilote SADE réceptionnés	Nombre				
Elaboration d'un modèle de manuel de gestion d'entretien		Manuel de recouvrement de coûts et d'entretien	Nombre	1	1	100%	1 N/A
<b>COMPOSANTE 5: SUIVI-EVALUATION, CAPITALISATION ET COMMUNICATION</b>					<b>80%</b>		<b>92%</b>
<b>SOUS COMPOSANTE 5.1: PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION</b>					<b>94%</b>		
<b>VOLET- A: Equipe PROSPERER Nationale</b>					<b>88%</b>		
Acquisition d'équipements		BC et conventions exécutés	nb	17	15	88%	38 ND
<b>VOLET- B: Suivi et Evaluation</b>					<b>99%</b>		
<b>Révision Dispositif SE</b>							

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Révision du Cadre Logique (CL)	Cadre Logique révisé	nb				1	1	100%
Elaboration du Plan de SE	Plan SE finalisé	nb	1	1	100%	1	1	100%
Adaptation des outils SE	Outils SE finalisé	nb	1	1	100%	1	1	100%
<b>Etude et contrat</b>								
Enquête baseline/à mi-parcours/Finale	Enquête réalisée	nb	1	1	100%	2	3	67%
Enquête AMED	Enquête AMED réalisé	nb	4		0%	8	ND	
Enquête adoption (Formation, innovation technologique)	Enquête adoption réalisée	nb	12	9	79%	24	ND	
Enquête revenu	Enquête revenu réalisée	nb	10		0%	3	ND	
Evaluation participative avec les bénéficiaires	Evaluation participative réalisée	nb	16	16	100%	35	ND	
Ateliers de préparation du PTBA	Ateliers tenus	nb	14	20	143%	96	150	64%
Audit des comptes	Audit réalisé	nb	1	1	100%	7	7	100%
<b>Formation</b>								
Formation du personnel du Programme	SE	nb	15	15	100%	62	ND	
	GENRE	nb	3		0%	21	ND	
	Langue Anglaise	nb				53	ND	
	Passation de Marché	nb	4	9	225%	15	ND	
	Chaîne de valeur	nb	1	0	0%	44	ND	
	Culture entrepreneuriale	nb				30	ND	
	Communication	nb	2	2	100%	46	ND	
	Management et leadership	nb	1	3	300%	6	ND	
	Rédaction d'article, prise de vue et montage	nb	6	6	100%	33	ND	

Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Réalisation des réunions de coordination	réunion de coordination réalisée	nb	40	48	120%	91	75	121%
<b>Assistance technique</b>								
Appui Méthodologique	Nombre d'appui méthodologique	nb	10	10	100%	18	ND	
<b>SOUS COMPOSANTE 5.2: CAPITALISATION DES SAVOIRS ET COMMUNICATION</b>					<b>65%</b>			
<b>VOLET-A: Campagnes de sensibilisation aux objectifs et prestations fournis par le Programme</b>					<b>77%</b>			
Réalisation campagne de mobilisation	Campagne de mobilisation réalisée	nb	38	34	89%	100	ND	
Réalisation campagne de promotion de la culture entrepreneuriale	Campagne de promotion de culture entrepreneuriale réalisée	nb	22	14	64%	36	ND	
<b>VOLET-B: Identification et renforcement des capacités des prestataires de communication</b>					<b>94%</b>			
Renforcement de capacités des partenaires en communication	Partenaires renforcés	nb	16	14	16	49	ND	
	Personnels des partenaires formés	nb	4	4	4	71	ND	
<b>VOLET-C: Mise en place et renforcement des centres d'information régionaux et de points d'information par district</b>					<b>63%</b>			
Mise en place des centres d'information régionaux - CIPE	Nouveau CIPE régionaux ouverts	nb	2	1	50%	11	15	73%
	CIPE régionaux renforcés - appuyés	nb	4	3	75%	13	15	73%
<b>VOLET-D: Promotion d'outils et moyens de communication en milieu rural (radio locale, TV)</b>					<b>51%</b>			
Elaboration Plan de communication	Plan de communication régional élaboré	nb				7	10	70%
Développement d'outils et moyens de communication en milieu rural	Documentaire réalisé	nb	27	23	85%	37	ND	
	Nombre de parution MIOITRA	nb	24	4	17%	28	20	140%
<b>VOLET-E: Capitalisation des expériences du projet et des « success stories »</b>					<b>41%</b>			



Composante/ Sous-composante ou produit	Indicateur	Unité	Période: 01-01-2015 au 31-12-2015			Progrès effectif global	Objectif fixé à la préévaluation/ Top up 1	
			PTBA	Progrès effectif	%			%
Capitalisation des expériences du Programme	Success stories des MER capitalisés	nb	72	38	53%	133	ND	
	Success stories du Programme capitalisés	nb	17	12	71%	41	ND	
	Etudes de cas réalisés	nb	23	7	30%	54	ND	
Promotion des résultats et expériences	Nbre d'actions de promotion des résultats et expériences tenues	nb	15	11	73%	31	ND	
Mise à jour du site web	Site web relouqué	nb	2		0%	1	ND	
	Nbre de mise à jour du site web	nb	54	10	19%	210	ND	
							<b>CONSO</b>	<b>88%</b>

(\*) Indicateurs SYGRI



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

Tableau 1: Performance financière par bailleur de fonds

Bailleur de fonds	Préévaluation (en milliers d'USD)	Décaissements (en milliers d'USD)	Pourcentage décaissé
Prêt FIDA (1)	45 985	45 985	25 568
Don FIDA	210	210	13
OFID	5 000	5 000	4 577
FENU	606	606	-
Gouvernement (2)	7 989	7 989	3 220
Bénéficiaires (2)	3 191	3 191	444
<b>Total</b>	<b>62 981</b>	<b>62 981</b>	<b>33 821</b>

(1) - Prêt initial + 1er prêt supplémentaire + 2ème prêt supplémentaire

(2) - Contribution initiale + Contributions Supplémentaires

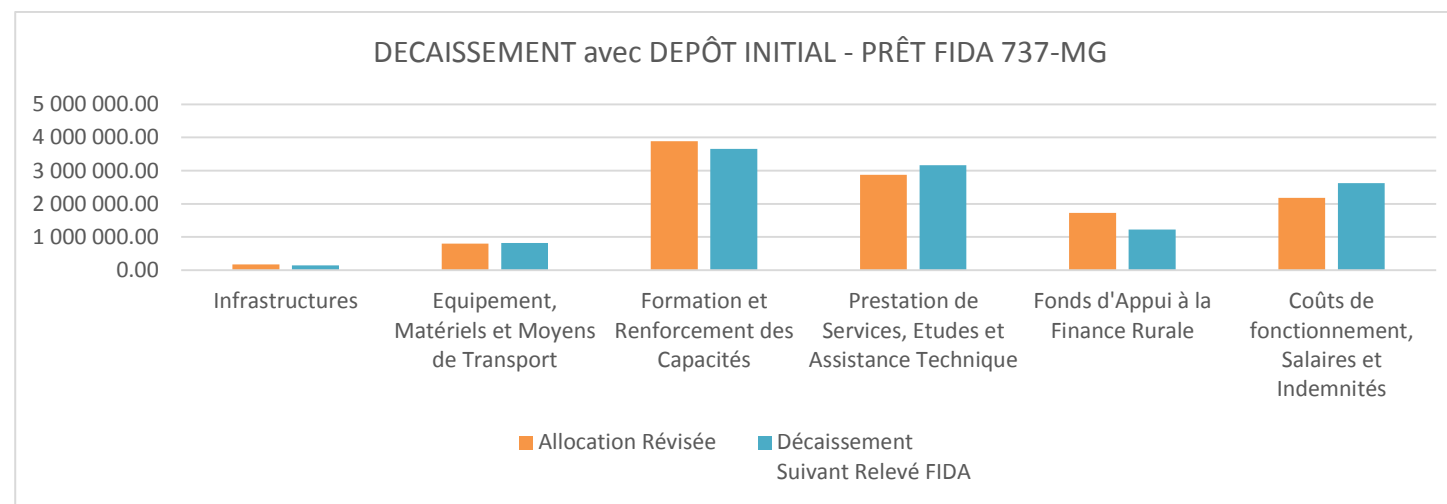
Tableau 2: Performance financière par bailleur de fonds et par composante  
(en milliers d'USD)

Composante	Prêt FIDA						Don FIDA			OFID			FENU			Gouvernement					Bénéficiaires					Total		
	Montant Initial	Montant Top Up	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%	Montant Initial	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Initial	Montant Top Up 2	Montant Total	Montant Décaissé	%	Montant Approuvé	Montant Décaissé	%
Composante 1 Mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions	4 456	4 387	8 801	17 644	10 164	57,60%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1730	1671	3 401	564	16,58%	61	281	342	21	6,09%	21387	10748	50,26%
Composante 2 Services d'appui aux MER et formation professionnelle	6 451	5 022	4 840	16 312	5 911	36,24%	-	-	-	-	-	-	106	-	-	1148	1217	2 365	47	2,00%	681	563	1244	333	26,74%	20 027	6 291	31,41%
Composante 3 Finances rurales et gestion des risques	4 481	-	748	5 229	1878	35,92%	102	6	-	-	-	-	500	-	-	87	8	95	6	6,34%	60	-	60	5	8,33%	5 986	1895	31,67%
Composante 4 Infrastructures de marché et investissements structurants	269	335	623	1227	659	53,67%	-	-	-	5 000	4 077	-	-	-	-	1175	175	1350	181	13,40%	1342	78	1420	85	5,96%	8 997	5 001	55,58%
Composante 5 Suivi-évaluation, capitalisation - communication	2 131	1456	1985	5 573	5 457	97,92%	108	7	-	-	-	-	-	-	-	372	406	778	559	71,86%	66	60	126	1	0,80%	6 585	6 024	91,48%
Dépôt Initial et/ou TVA	-	-	-	-	1500	-	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	1863	-	-	-	-	-	-	-	3 863	-
<b>Total</b>	<b>17 788</b>	<b>11 200</b>	<b>16 997</b>	<b>45 985</b>	<b>25 568</b>	<b>55,60%</b>	<b>210</b>	<b>13</b>	<b>0,06</b>	<b>5 000</b>	<b>4 577</b>	<b>91,53%</b>	<b>606</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 512</b>	<b>3 477</b>	<b>7 989</b>	<b>3 220</b>	<b>40,31%</b>	<b>2 210</b>	<b>981</b>	<b>3 191</b>	<b>444</b>	<b>13,91%</b>	<b>62 981</b>	<b>33 822</b>	<b>53,70%</b>

**Tableau 3: Décaissements de prêts du FIDA  
(en DTS, au 29 février 2016)**

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

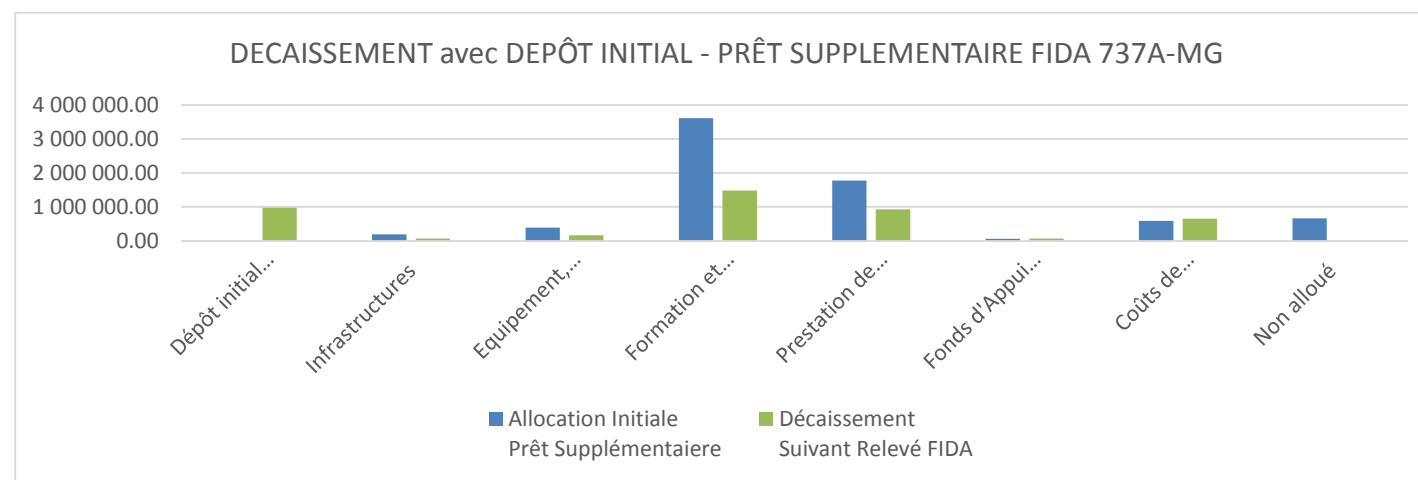
**Figure 1: Décaissement du prêt/don du FIDA, comparaison entre les allocations initiales et révisées et les décaissements effectifs**



**Tableau 4: Décaissements de prêts du FIDA 737A-MG  
(en DTS, au 29 février 2016)**

Catégorie	Description de la Catégorie	Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissements	En attente de décaissement	Solde	Décaissement (%)
I	Infrastructures	197 100,00	-	70 266,72	9 417,15	117 416,13	40,43%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	394 200,00	-	161 071,55	38 567,81	194 560,64	50,64%
III	Formation et Renforcement des Capacités	3 613 500,00	-	1 482 206,75	384 579,66	1 746 713,59	51,66%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	1 773 900,00	-	926 921,09	265 626,11	581 352,80	67,23%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	65 700,00	-	68 927,55	8 986,91	-12 214,46	118,59%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	591 300,00	-	656 121,39	107 597,50	-172 418,89	129,16%
	Non alloué	664 300,00	-	0,00	0,00	664 300,00	0,00%
	Dépôt initial		-	974 001,00	0,00	-974 001,00	
<b>TOTAL</b>		<b>7 300 000,00</b>	<b>-</b>	<b>4 339 516,05</b>	<b>814 775,14</b>	<b>2 145 708,81</b>	<b>70,61%</b>

**Figure 2: Décaissement du prêt du FIDA 737 A-MG, comparaison entre les allocations initiales révisées et les décaissements effectifs**



**Tableau 5: Décaissements du second prêt supplémentaire du FIDA N0: 2000001241  
(en DTS, au 29 février 2016)**

Catégorie	Description de la Catégorie	Allocation Initiale	Allocation Révisée	Décaissements	En attente de décaissement	Solde	Décaissement (%)
I	Infrastructures	450 000,00	-	-	-	450 000,00	0,00%
II	Equipement, Matériels et Moyens de Transport	290 000,00	-	-	-	290 000,00	0,00%
III	Formation et Renforcement des Capacités	4 290 000,00	-	-	-	4 290 000,00	0,00%
IV	Prestation de Services, Etudes et Assistance Technique	3 560 000,00	-	-	-	3 560 000,00	0,00%
V	Fonds d'Appui à la Finance Rurale	480 000,00	-	-	-	480 000,00	0,00%
VI	Coûts de fonctionnement, Salaires et Indemnités	1 820 000,00	-	-	-	1 820 000,00	0,00%
	Non alloué	1 210 000,00	-	-	-	1 210 000,00	0,00%
	Dépôt initial		-	-	-	0,00	non budgétisé
	<b>TOTAL</b>	<b>12 100 000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 100 000,00</b>	<b>0,00%</b>

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

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
<b>Section 2.03 – amendée</b>	L'emprunteur ouvre et tient, pour le financement du Programme, un Compte désigné en dollars des États-Unis d'Amérique auprès de la banque centrale de la République de Madagascar. Le compte désigné devra être garantie contre les compensations, saisies, blocages selon des termes et conditions acceptables pour le Fonds	Avant l'entrée en vigueur	Le Ministère des finances et du Budget a promulgué un décret en janvier 2016 qui remet en cause cette disposition et qui confie la gestion des comptes des opérations au trésor public. Ceci suscite beaucoup d'inquiétudes au niveau des bailleurs et risque d'affecter la fluidité des décaissements des projets. Une réflexion est en cours en ce moment au niveau du MFB et des propositions d'amélioration de ce dispositif de décaissements sont attendues.	Non Conforme
<b>Section 3.02 (b)</b>	Le projet PTBA est soumis aux commentaires du CNP avant d'être approuvé par l'Agent principal du Projet. Il est ensuite transmis au Fonds, pour commentaire et approbation	30 jours au plus tard avant le commencement de l'année du Programme considéré		Conforme
<b>Section 3.03</b>	Ouverture auprès d'un établissement acceptable par le Fonds d'un compte courant en Ariary pour y déposer les fonds de la contrepartie	Avant l'entrée en vigueur	Compte N° 15735460007 ouvert à la Banque BOA Madagascar le 24/04/08	Conforme
<b>Section 3.04 (c)</b>	L'Emprunteur effectue sur le Compte de programme un premier dépôt des fonds de contrepartie pour un montant de 25 000 USD, pour couvrir la première année de l'exécution du Programme, l'Emprunteur reconstitue d'avance annuellement le Compte de programme en y déposant les fonds de contrepartie tels qu'ils sont prévus dans le PTBA relatif à l'année du Programme considéré.	Avant l'entrée en vigueur	Premier dépôt de 25 000 USD en 25/04/ 2009.	Conforme
<b>Section 3.06</b>	Les marchés des biens, de travaux génie civil et de services doivent être passés conformément aux dispositions de l'annexe 4 de l'accord de prêt	Action continue	Les procédures suivies sont conformes aux dispositions de l'accord de prêt. Plan de passation des marchés 2009 validé.	Conforme
<b>Section 4.02</b>	L'agent principal du programme soumet au Fonds des rapports d'activités sur l'exécution du Programme	Dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution du Programme de six mois.	Rapport semestriel soumis suivant la périodicité requise	Conforme

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
<b>Section 4.03</b>	L'agent principal du programme, le Fonds et l'Institution coopérante procèdent conjointement à un examen de l'exécution du Programme, examen à mi-parcours (EMP), et à des examens intermédiaires (EI).			RMP réalisée en 2011.
<b>Section 5.01</b>	L'Agence d'exécution prépare chaque année fiscale les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme.			Condition remplie
<b>Section 5.02</b>	L'Emprunteur présente une copie certifiée du rapport d'audit prévu à la Section 9.03 (Audit des comptes) des Conditions générales au Fonds			Condition remplie
<b>Section 7.01 (b)</b>	Le CIC et le CNP a été créé par Arrêté ministériel du MAEP.	Avant l'entrée en vigueur	CIC et CNP créés par arrêté le 24/04/08	Condition remplie
<b>Section 7.01 (a)</b>	Le Coordonnateur National et les cinq Coordonnateurs Régionaux du Programme ont été sélectionnés conformément aux dispositions du paragraphe 4, Section II de l'annexe 3	Avant l'entrée en vigueur		Condition remplie
<b>ANNEXE 2 (5.b)</b>	Aucun retrait ne sera effectué au titre de la Catégorie III et V avant que : i) Une antenne régionale CCI a été officiellement ouverte dans chaque région d'intervention ; et ii) Les CRP ont été créés par arrêtés régionaux.			Condition remplie



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

### Apprentissage

---

**Promotion du couple OP/OM.** L'approche de partenariat commercial entre les organisations des producteurs (groupements de MER) et les opérateurs de marché est en train de se consolider vu le nombre de sociétés privées de grande taille (26) qui y sont engagées. Cela permet d'une part de faciliter l'accès aux marchés des MER et d'autre part de fluidifier l'approvisionnement ainsi que le processus de production, transformation et exportation de ces opérateurs de marché. De plus, le développement d'arrangements contractuels entre les OP et les opérateurs de marché constitue un élément de durabilité en ce sens qu'il permet aux MER d'avoir un accès aux marchés dans les conditions favorables et d'avoir accès à de nouvelles technologies et pratiques. L'importance de la mise en place du couple OP/OM dans la réalisation et la durabilité des activités des MER est reconnue par toutes les parties prenantes de PROSPERER.

**Pérennisation des services d'appui aux entreprises.** Les guichets uniques multiservices (GUMS) sont des dispositifs clés du programme pour la délivrance de services de base et de proximité qui sont très utiles, notamment pour les microentreprises naissantes. Un système de fonctionnement des GUMS tiré par la demande a été testé dans le souci de leur pérennisation en favorisant le paiement progressif des services par les MER. Le paiement d'une contribution en contrepartie des formations techniques reçues a été adopté dans la plupart des régions. Ce paiement est sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires que les MER versent aux structures qui hébergent les GUMS en contrepartie des services tels que la prospection, l'intermédiation commerciale, la contractualisation et la gestion des contrats. Les défis de l'autonomie financière des GUMS sont liés à la faible capacité de paiement des MER naissantes et à la diversité et la spécificité des besoins des MER qui ont atteint un niveau de développement organisationnel et professionnel plus élevé.

**Accès au crédit pour les MER appuyées.** Les financements restent généralement insuffisants, mais la mission a constaté une nette amélioration dans l'octroi des crédits par les IMF partenaires (CECAM, PAMF et OTIV). Parmi les facteurs favorables à l'accès au crédit pour les MER, on peut citer: (i) l'octroi de crédit à travers les groupes de caution solidaire (CCS); (ii) les campagnes de communication en finance rurale; et (iii) l'opérationnalisation du FAE qui a facilité l'adhésion des MER naissantes aux IMF. Plusieurs nouveaux produits financiers ont été créés pour les MER vulnérables. Il s'agit notamment du Crédit à Caution Solidaire (CCS), du Crédit avec Education (CAE), du Crédit Rural de Proximité (CRP) et de la Caisse Mixte (CM). L'éducation financière des MER est un préalable important avant leur accès au crédit auprès des IMF dont certaines proposent même de collaborer avec les PSE pour donner cette formation.

**Capitalisation des expériences.** Le processus d'apprentissage continu qui se fera à travers la capitalisation comporte un double enjeu spécifique à cette période charnière du projet : la pérennisation des acquis du projet et la mise à l'échelle attendue du FA-II, qui devront toutes deux s'appuyer sur les expériences et leçons tirées des précédentes années de mises en œuvre. Ci-après une liste de sujets/thématiques prioritaires identifiés pour la capitalisation des expériences : (i) la démarche couple OP/OM, (ii) la délivrance de services d'appui au MER (GUMS/PSE), (iii) l'appui aux MER naissantes et futurs MER, (iv) la structuration des AGB/OP et coopératives, (v) l'appui à la commercialisation, manifestations commerciales et économiques, (vi) les plates-formes de concertation et appui filières (PCAF), (vii) les nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des MER et (viii) la gestion des infrastructures.

---

## Innovation

---

Le programme PROSPERER compte déjà de nombreux outils et approches innovants à son actif : la démarche couple OP/OM, les clusters, la délivrance de service aux MER à travers les GUMS, les plateformes de concertation et appui aux filières (PCAF), l'appui à l'innovation technologique (CDDT/FFCP), ou encore les mécanismes de formation et d'insertion professionnelle des jeunes. Pour l'année 2015, la mission a noté l'introduction et la mise en place des groupements villageois d'entraide communautaire (GVEC).

**GVEC.** C'est un mécanisme d'entraide sociale communautaire, récemment introduit et actuellement en phase de test par le projet, reposant sur le principe d'une mise en commun des fonds. Il consiste à organiser les producteurs ruraux vulnérables, non touchés et /ou difficilement couverts par les IMF partenaires. Les GVEC renforcent les capacités financières de leurs membres et les préparent à s'intégrer plus facilement aux mécanismes mis en place avec les IMF. Les GVEC permettent à leurs membres, indépendamment de leur situation géographique ou financière, de mobiliser des capitaux locaux peu importants, dans des conditions souples, à faible coût et avec un risque très limité. Les membres des GVEC apprécient les avantages de ces crédits internes (pas de garanties, confiance mutuelle), même s'ils ne satisfont qu'une partie de leurs besoins. Ce système constitue une alternative intéressante pour les groupes vulnérables, il permet d'initier les MER au crédit et de les préparer au partenariat avec les IMF où la mise en place de fonds de garantie mutuels abondés par les GVEC sont prévus (FCM). La mise en œuvre de cette approche est trop récente pour pouvoir évaluer sa réelle portée, mais les premiers résultats sont encourageants.

---

## Annexe 1: Exemple de questionnaire pour enquête socio-économique sur la typologie des MER

### Questionnaire pour une MER individuelle de transformation

Date..... Province..... Préfecture.....  
Ville..... Village..... Site.....  
Principaux produits .....

#### **I. Le patron de la MER et son ENTREPRISE**

1.1. AGE..... SEXE .....

1.2. CELIBATAIRE... MARIÉ (E)... VEUF(VE)... DIVORCÉ (E)...

1.3. De quelle région êtes-vous?..... Ethnie?.....

1.4. que faisiez-vous? .....

Depuis quand avez- vous entrepris cette activité?

..... Et pourquoi?

1.5. ALPHABÉTISÉ (E) OUI ..... NON.....

1.6. FORMATION?

APPRENTISSAGE..... PROFESSIONNELLE.....

PRIMAIRE..... SECONDAIRE..... SUPÉRIEURE.....

DESIREZ-VOUS UNE FORMATION complémentaire? OUI..... NON .....

**Si oui, laquelle?**.....

1.7. PRECISIONS SUR L'ACTIVITÉ? .....

Pourquoi vous êtes-vous spécialisé dans cette activité?

1.8. Votre TRAVAIL est-il SAISONNIER ..... ou PERMANENT .....

**Si saisonnier, combien de mois?**.....

avez-vous une autre (ou d'autres) activité(s)?

Si oui, vous rapporte(nt)-t-elle(s) plus ou moins que votre activité de transformation?

OUI..... NON.....

Type Activité	Estimation% (total =100%)
Mines	
Activité 1	
Activité 2	

1.11. COMBIEN DE PERSONNES FAITES-VOUS VIVRE? .....

1.12. EXERCE-T-ON VOTRE MÉTIER EN FAMILLE?

OUI..... NON.....

**Si oui, rôle des femmes?** .....

**rôle des enfants?** .....

1.13 TENEZ-VOUS DES COMPTES ? OUI..... NON.....

**Si oui, documents utilisés:**

TYPES	
Cahier (Journal)	

## II. PRODUCTION ET MARCHÉ

2.1. Etes-vous enregistré??

OUI..... NON.....

Pourquoi? .....

2.2. Avez-vous des problèmes techniques pour la production?

OUI..... NON .....

**Si oui, lesquels?** .....

**Comment peut-on les résoudre?**.....

2.3. Appartenez-vous à une OP (**coopérative, etc.**)?

.....

2.4. QUELS SONT VOS PRODUITS LES PLUS VENDUS ?

• .....

• .....

• .....

2.5. CONNAISSEZ-VOUS DES DIFFICULTÉS POUR VENDRE VOS PRODUITS ?

OUI ..... NON .....

**Si oui, pourquoi?**.....

2.6. OU VENDEZ-VOUS VOTRE PRODUCTION ?

2.9.1. sur place .....

2.9.2. à la ville / au village .....

2.9.3. autre .....

2.7. QUI ACHETE LA PRODUCTION? .....

.....

2.8. S'il y a des intermédiaires: ÉTRANGERS?..... LOCAUX?.....

**Précisez la marche des affaires** .....

### III. INVESTISSEMENTS ET CRÉDIT en Ar

#### 3.1. INVESTISSEMENTS (Immobilisations)

Nature	Description	Nb	Coût d'achat	Montant investi	Valeur réalisat
Local					
Équipement					
Matér. roulant					
Autre					
<b>Total</b>	*****	**	****		

#### 3.2. SOURCES DE FINANCEMENT AU DEMARRAGE

Différentes sources	Montant	Crédit octroyé ?
1. Epargne personnelle		
2. Amis, famille, proches...		
3. Prêteur (ou usurier)		
4. Caisse d'épargne		
5. Banques		
6. ONG/Projet/ETAT		
7. Acheteurs/intermédiaires		
8. Autre		
<b>TOTAL</b>		

3.3. AVEZ-VOUS BESOIN DE CRÉDIT AUJOURD'HUI ? OUI ..... NON .....

**Si oui, pourquoi?**

3.3.1. ACHAT DE MATIÈRES PREMIERES.....

3.3.2. ACHAT D'ÉQUIPEMENT.....

3.3.3. FONDS DE ROULEMENT .....

3.3.4. AUTRE .....

3.4. AVEZ-VOUS EMPRUNTE DE L'ARGENT POUR POURSUIVRE VOTRE ACTIVITÉ  
avant qu'elle ne devienne rentable ? OUI ..... NON .....

**Si oui, MONTANT du Crédit Fournisseur** .....

3.5. AVEZ-VOUS DES STOCKS? OUI ..... NON .....

**Si oui, MONTANT des Stocks?** .....

3.6. VENDEZ-VOUS À CRÉDIT?

3.6.1. SOUVENT .....

3.6.2. PARFOIS .....

3.6.3. JAMAIS .....

**MONTANT du Crédit Client** .....

3.7. CALCUL SIMPLIFIÉ DU BFR MOYEN (Besoin en Fonds de Roulement)

+ Stock Production	
+ Crédit Client	
- Crédit Fournisseur	
<b>TOTAL</b>	

#### IV. COMPTE D'EXPLOITATION SIMPLIFIÉ en Ar

4.1.COMBIEN GAGNEZ-VOUS par SEMAINE MOYENNE ou par MOIS MOYEN ou la DERNIERE VENTE? (**barrez les mentions inutiles**)?

.....

**Si «dernière vente», précisez** (Quand? Comment? Combien de temps entre deux ventes?)

.....

4.2.CELA SUFFIT-IL POUR VIVRE? OUI ..... NON .....

**Si non, comment faites-vous?**.....

4.3.RECETTES HEBDOMADAIRES /mensuelles /DERNIERE vente  
**(barrez les mentions inutiles)**

NATURE des ventes	Quant.	Coût unit.	Montant
<b>Total</b>	***	****	

4.4. CHARGES HEBDOMADAIRES /mensuelles /DERNIERE vente  
**(barrez les mentions inutiles)**

4.4.1.ACHAT DE MARCHANDISES

NATURE	Q ?	C. Unitaire	Montant
<b>Total</b>	***	****	

4.4.2.CONSUMMATIONS INTERMEDIAIRES

NATURE consommation	Q ?	C. Unitaire	Montant
Energie, Eau Autre			
Frais de distribution .Transport, Promotion			
Divers . Location, etc.			
<b>Total</b>	***	****	

4.4.3. MAIN-D'OEUVRE

Spécialités	Nb.	Coût Unitaire	Coût
Ouvrier			
Apprentis			
Nourriture/famille			
<b>Total</b>			

4.4.4. IMPÔTS et TAXES (formel /informel)

NATURE	Coût annuel	Coût hebdomadaire, mensuel, dern. vente
<b>Total</b>		

4.5. Quelles sont les relations avec l'administration locale?.....

4.6. **EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION** HEBDOMADAIRE /mensuel

/DERNIERE vente (**barrez les mentions inutiles**) en AR

	ACTUEL
<b>Chiffre d'Affaires</b>	
- Achat de marchandise (si taille/transformation)	
- Consommations intermédiaires	
<b>= Valeur Ajoutée</b>	
- Main-d'œuvre	
- Impôts et taxes	
<b>= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</b>	
$EBE / CA * 100 =$	

4.7. Si ce chiffre est différent du revenu annoncé en 4.1,  
**Expliquez pourquoi?**.....

4.8. SI VOS AFFAIRES MARCHENT BIEN, AVEZ-VOUS UN PROJET?  
.....

4.8. SI VOS AFFAIRES MARCHENT MAL, QUE FEREZ-VOUS?  
.....

4.9. QU'ATTENDEZ-VOUS DE PROSPERER?  
.....

4.10. QUELLE AIDE VOUS SERAIT LE PLUS UTILE?  
.....

## Annexe 2: Note sur l'amélioration de la création d'entreprise en milieu rural

**Cette annexe est destinée à l'équipe du programme pour renforcer son action auprès des jeunes en phase de création d'entreprise.**

### 1. L'entrepreneur et son milieu

1. Il s'agit non seulement d'augmenter la performance et le potentiel des jeunes créateurs d'entreprise, mais aussi leur motivation, leur participation, en particulier celles des ruraux isolés dont on subventionnera les coûts de transports et les frais de séjours durant leur formation. On fera aussi du lobbying auprès des associations/coopératives pour qu'elles embauchent de nouveaux collaborateurs.
2. Les entrepreneurs qui réussissent ont un besoin de réalisation, ce qui les motive à transformer leurs idées en action. Ils cherchent une aide extérieure pour compléter leurs compétences et leurs connaissances. Ils sont une force qui va. Pour qu'un projet réussisse, par-delà les opportunités et contraintes du marché, de la formation ou du capital, il y a au cœur de l'entreprise un homme ou une femme courageux(se) qui:
  - est passionnée par son projet, capable d'enthousiasme et de dévouement;
  - ne craint pas les dangers et sait dominer ses échecs pour repartir
3. La formation à la création d'entreprise (*entrepreneuriat*) sera donc focalisée sur l'entrepreneur qui est:
  - a) un rêveur pragmatique, déterminé et courageux
  - b) pour faire face aux contraintes de son entreprise
  - c) avec des compétences organisationnelles, financières et en gestion,
  - d) un meneur d'hommes et un manager
  - e) doué de motivation et de passion
  - f) avec des compétences en marketing et en communication
  - g) une attitude positive, une confiance soi et en l'avenir
  - h) une flexibilité par rapport aux contraintes externes et
  - i) une capacité de rebondir face aux obstacles et aux échecs qui parsèmeront sa route.
4. En effet, l'un des freins à la création d'entreprise réside dans le manque de culture entrepreneuriale et dans un certain découragement de la jeunesse. Il faut donc faire partager l'envie d'entreprendre par des actions de sensibilisation et de communication. En termes de moyens, il convient d'adapter la sensibilisation aux caractéristiques de chaque territoire (urbain/rural, secteurs porteurs), des cibles (associations, jeunes entrepreneurs, populations marginalisées). Il convient également de prendre en compte les initiatives existantes (ateliers, séminaires, communication audiovisuelle) ou plus innovantes comme la mise en place de concours ou des témoignages d'entrepreneurs, des *success stories*, des ateliers interactifs, des workshops innovants et créatifs.
5. Il s'agit de remédier:
  - à une double insuffisance: (1) le manque de diversité des projets proposés par les jeunes promoteurs; (2) la faiblesse de l'accompagnement de ces projets en amont comme en aval;
  - à l'inadéquation entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation proposée qui entraîne un impact négatif sur l'employabilité des jeunes;
  - au retard dans la sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat pour passer d'une attitude passive, voire «assistée», à une posture proactive et dynamique.



## **2. Mise en œuvre de cycles de formation pour le renforcement de l'entrepreneuriat**

6. Il est nécessaire de concevoir et de mettre en œuvre des cycles de formation modulaires et professionnalisant visant à renforcer les compétences en entrepreneuriat depuis l'idée du projet jusqu'à sa mise en œuvre. Les formations proposées iront des outils techniques et commerciaux (études de marché, business plan) aux outils comportementaux (créativité, esprit d'entreprise, coaching, communication personnelle).
7. Les formations privilégieront la mise en situation pratique avec ateliers, jeux de rôle et l'utilisation de techniques modernes (internet, réseaux sociaux, plateformes collaboratives) pour stimuler l'intérêt des bénéficiaires et aussi leur insertion dans le monde de l'entreprise (privée ou associative) avec des phases intenses de coaching/mentoring par des entrepreneurs partenaires du projet. La praxis comptera environ 50% du temps de la formation par rapport à la théorie. Pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat chez les Jeunes, le projet se fondera sur la mise en place de curricula spécifiques adaptés aux besoins des populations cibles:
  - Formation à l'esprit d'entreprise : focus sur la créativité, l'énergie, le goût du risque
  - Formation au leadership : focus sur l'initiative, le management, le charisme
  - Formation en études de marché, marketing et publicité
  - Formation en informatique: word, excel, powerpoint
  - Formation en montage de business plans avec simulations
  - Communication (CV/Jeux de rôle/Prise de parole)
  - Accès au crédit et/ou aux subventions...

## **3. Formation des formateurs à l'entrepreneuriat**

8. Il est donc nécessaire de former des formateurs spécifiques pour accompagner et pérenniser l'entrepreneuriat. On accordera une grande importance aux outils d'appropriation de connaissance (techniques d'animation et de dynamisation participative, posture de savoir-être, etc.). On favorisera la diversité des outils pédagogiques d'apprentissage en situation réelle (ateliers pratiques filmés, tests pratiques, recherche action, séminaires, collaboration étroite avec entrepreneurs/associations pour la mise en place des supports pédagogiques).
9. On veillera dans ces formations à faire intervenir des formateurs et coach pluridisciplinaires, en mixant les acteurs du secteur privés et de l'ingénierie pédagogique. Une grande attention sera portée sur le retour sur expérience des cibles, l'évaluation et la capitalisation. La conception des scénarios et supports pédagogiques (objectifs, cibles, dispositifs) sera la suivante:
  - consultants et experts en formation et entrepreneuriat assurent le coaching des formateurs durant le processus de production des supports pédagogiques;
  - production des supports pédagogiques selon un processus itératif au cours de plusieurs ateliers participatifs;
  - accompagnement des formateurs par des spécialistes et des acteurs du secteur privé (entrepreneurs) et associatif partenaires de PROSPERER.

## **4. Incubateur et Pépinière, des dispositifs de soutien à la création d'entreprise**

10. L'incubateur est une structure d'appui à la création d'entreprise qui permet de passer de l'idée initiale à la réalisation et à la consolidation d'un projet. L'accompagnement met notamment l'accent sur la formation à l'entrepreneuriat, la mise en réseau avec des partenaires potentiels, les modalités et la recherche de financement, le ciblage du marché et l'élaboration d'un modèle entrepreneurial. L'incubateur est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises et il peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. Il est destiné aux jeunes ou très jeunes entreprises, souvent innovantes, pour suivre les porteurs de projet, de leur élaboration à leur concrétisation.

11. La pépinière d'entreprises (ou hôtel d'entreprises) est une structure destinée à faciliter la création d'entreprises pour des entrepreneurs plus mûrs en apportant un soutien technique et financier, des conseils et des services. Les services consistent le plus souvent à proposer des bureaux, parfois des locaux d'activités ou de stockage, des services logistiques mutualisés (accueil, salles de réunions, secrétariat, comptabilité et informatique, documentation, accès à Internet...) et des services d'accompagnement (conseils, formation, intégration dans les réseaux économiques - networking -, «mentoring» avec un entrepreneur ou un formateur, accès au financement...). Soutenues par les acteurs publics, les pépinières appliquent une tarification avantageuse pour une période limitée (5 ans maximum en France). Cela permet d'alléger les contraintes d'installation d'une activité.
12. Les pépinières proposent un double accompagnement aux jeunes entreprises : d'une part un accompagnement individuel, par des entretiens formalisés à un rythme trimestriel au moins, et une mise en réseau avec des contacts utiles, et d'autre part un accompagnement collectif par des animations thématiques, comme des mini-conférences, mais aussi par le simple fait de se retrouver entre nouveaux chefs d'entreprises.
13. *Aujourd'hui, la différence entre Incubateur et Pépinière tend à s'estomper puisque ces deux dispositifs concernent les mêmes cibles à des stades différents de leur évolution.*

## Annexe 3: Tableaux synthétique des indicateurs des IMF

Madagascar IMF au  
31/12/2015

MFI's most recent data	Report Date	Loans (USD)	Borrowers	Deposits (USD)	Depositors	Portfolio risk - 30 days	Interest rate
Accès Banque	2015	30 496 347	35 041	31 317 832	139 876	4,73%	
ACEP SA	2015	14 537 980	17 311	747 987	17 232	4,93%	1,58% à 1,75% linéaire
ADEFI	2005	4 138 833	5 785	393 941	3 217	7,62%	
AECA Avotra	2003	50 859			856	5,20%	
CECAM <sup>7</sup>	2015	19 098 847	66 865	9 160 293	72 826	6,02%	2% à 4% dégressif
CEFOR	2015	408 449	5 165	184 945	13 036	11,92%	3% dégressif
Microcred-MDG	2015	34 909 260	31 181	27 505 064	105 029		3% à 3,75% dégressif
ONG VAHATRA	2014	470 788	6 567	166 382	9 332		
OTIV Alaotra <sup>8</sup>	2010	3 903 622	14 449	3 701 722	47 890		2,5% dégressif
OTIV Diana	2010	1 781 701	2 403	3 676 917	29 490	1,24%	3% à 4% dégressif
OTIV Sava	2010	1 397 323	3 556	1 630 768	15 829		2,5% à 4% dégressif
OTIV Tanà	2014	12 593 790	19 730	18 340 443	246 891	4,14%	1,5% à 3% lin./dégressif
OTIV Toamasina	2005	801 948	1 335		28 202	7,69%	2% à 3% lin./dégressif
PAMF-MDG	2015	6 014 345	10 117	6 938 188	60 443	6,69%	2% à 2,5% dégressif
SIPEM	2011	4 013 529	1 999	1 319 310	1 711	5,49%	1,5% à 2% linéaire
TIAVO	2012	8 652 420	9 602	5 746 311	97 458	1,40%	2,5% à 6% lin./dégressif
VOLA MAHASOA	2015	777 899	9 464	378 222	12 765	5,99%	2% à 4% dégressif
<b>TOTAL</b>		<b>144 047 940</b>	<b>240 570</b>	<b>111 208 325</b>	<b>902 083</b>		
Source: Mix Market/CNFI							

<sup>7</sup> Le réseau CECAM a 90% de son portefeuille en zone rurale et offre 60% des crédits ruraux à Madagascar.

<sup>8</sup> Les OTIV font 30% de leur chiffre d'affaire en zone rurale.

## **Annexe 4: Nouveaux produits financiers créés pour les MER vulnérables**

**Cette annexe est destinée à l'équipe du programme pour renforcer son action sur le terrain et faciliter l'accès des MER vulnérables au crédit solidaire.**

1. Le crédit à caution solidaire (CCS): Il a été développé par le réseau CECAM depuis 2013 grâce à l'appui du programme PROSPERER en partenariat avec PAFIM. Le CCS est un crédit de groupe de micro-entreprises rurales (MER), au sein duquel les MER peuvent bénéficier des services non financiers (éducation financière, développement d'entreprise) et financiers. Le crédit est basé sur la caution solidaire des membres et ne requiert aucune garantie matérielle. Le montant du crédit individuel consenti au membre de groupe est progressif d'un cycle à un autre mais le montant minimal au début du premier cycle est de 100 000 Ariary. Le groupe dispose d'une durée de 4 à 10 mois pour le remboursement du prêt. Le crédit est destiné au financement des besoins en fonds de roulement des MER et il n'est pas éligible à l'acquisition de matériels.
2. Le crédit avec éducation (CAE): Le Crédit Avec Education (CAE) est une initiative qui consiste à offrir des services financiers (microcrédit et épargne) et non financiers (enseignement en nutrition, santé primaire, création d'entreprise, éducation financière) à un public à faible revenu, particulièrement à travers des groupements de femmes vulnérables. Le CAE fonctionne comme un crédit solidaire. En effet, pour compenser l'absence de garanties matérielles, les emprunteuses se constituent en groupes de quatre à six femmes qui se portent «caution solidaire». Le CAE sert à financer des activités à cycle court et génératrices de revenus. Chaque cycle de crédit dure de 4 à 6 mois et le montant initial du crédit est d'environ 50.000 Ariary (remboursements hebdomadaires).
3. Le crédit rural de proximité (CRP): Le CRP a été développé par le réseau OTIV littoral grâce à l'appui du projet PPRR. Le CRP est un prêt individuel accordé à des membres d'un groupe de 4 à 6 emprunteurs du même «fokontany», offrant une caution solidaire, devant servir à financer la préparation des parcelles et les intrants (engrais, semences, main d'œuvre, etc.); l'achat de provende et de matériel périssable. La durée du prêt est ajustée en fonction du cycle de production de l'activité financée. Ce crédit s'adresse aux petits producteurs agricoles qui doivent investir pour leur production agricole et d'élevage. Le montant maximum emprunté par un membre du groupe ne doit être supérieur au double du plus petit montant demandé. L'échéance est prévue à la fin du cycle de production.
4. La caisse mixte (CM): La caisse mixte a été développée par le réseau OTIV littoral grâce à un financement du CRS, du PMF et du PNUD. La méthodologie utilisée s'apparente à celle mise de l'avant par les Grameen Bank, en y incorporant les principes du crédit avec éducation. Des groupes de base (3 à 7 membres) sont formés et regroupés au sein d'une CM (5 groupes). Une CM compte en moyenne une quinzaine de personnes. Le crédit est accordé pour une période de trois mois en quatre cycles annuels. Les remboursements se font sur une base hebdomadaire, lors des visites des animatrices qui dispensent alors une formation en gestion commerciale, de groupement et en santé.

## Annexe 5: Termes de référence pour le recrutement d'un spécialiste en microfinance rurale

### I- CONTEXTE

1. Le Gouvernement de la République de Madagascar et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) ont signé le 18 décembre 2007, un accord pour le financement du Programme de soutien aux pôles de Micros-entreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER). L'accord est entré en vigueur le 28 avril 2008 et le premier décaissement sur les fonds du prêt FIDA a été effectué le 20 mai 2008. Deux prêts supplémentaires du FIDA ont été mis en vigueur respectivement le 17 septembre 2013 et le 31 décembre 2015. La date d'achèvement du programme est prévue pour le 31 décembre 2021 et la clôture des prêts et dons du FIDA pour le 30 juin 2022. Le coût total du Programme est de 67,85 millions USD dont : 46,04 millions financés par le FIDA ; 4,97 millions par OFID; 0,61 million par UNCDF et 16,21 millions USD au titre de la contribution nationale.
2. Le Programme PROSPERER a pour objectif de promouvoir l'augmentation des revenus des populations vulnérables par la consolidation des Micro entreprises rurales (MER) au niveau local et régional. Les objectifs spécifiques du Programme sont les suivants:
  - a) Créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles, de corps de métiers et de fédérations interprofessionnelles qui répondront aux besoins de développement des MER;
  - b) Contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel et d'une politique nationale en matière d'appui aux MER;
  - c) Améliorer la compétitivité des MER pour renforcer les performances des clusters et filières au sein des pôles économiques régionaux;
  - d) Permettre aux MER d'accéder à des services financiers et non financiers pérennes ainsi qu'aux marchés, dans un environnement favorable de gestion des risques;
  - e) Créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales.
3. Le Programme est articulé autour de cinq composantes:

<b>Composante 1.</b>	Identification et mobilisation des MER, des Couples OP/OM et structuration des interprofessions
<b>Composante 2.</b>	Services d'appui aux MER et formation professionnelle
<b>Composante 3.</b>	Finances rurales et gestion des risques
<b>Composante 4.</b>	Infrastructures de marché et investissements structurants
<b>Composante 5.</b>	Suivi-évaluation, capitalisation et communication.
4. Le Programme est intervenu initialement dans cinq Régions: Analamanga, Itasy, Haute Matsiatra, Vatovavy Fitovinany et Sofia. Dans le cadre d'un Prêt supplémentaire (PS), le Programme s'est étendu vers quatre nouvelles régions à partir de 2013: Boeny, Bongolava, Atsinanana et Analanjirofo. Ces Régions ont été sélectionnées sur la base: (i) du niveau relatif de pauvreté rurale; (ii) de la densité de population et de MER existantes; et (iii) d'une complémentarité par rapport aux autres opérations de développement.
5. Une Equipe PROSPERER Nationale (EPN) a été créée au sein de la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie (FCCI) pour la coordination nationale du Programme dont les principales fonctions sont de gérer les moyens du Programme et d'assurer la maîtrise d'œuvre des activités prévues au niveau national. Une Equipe PROSPERER Régionale (EPR) ou Equipe PROSPERER Inter-régionale (EPIR) a également été créée dans chacune des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) des neuf Régions d'intervention.
6. Pour renforcer sa Composante 3, *Finances rurales et gestion des risques*, le Programme PROSPERER désire étoffer son équipe d'intervention au niveau national (EPN) avec le recrutement à temps plein d'un spécialiste en Micro Finance pour faciliter l'accès au crédit des

MER, en particulier des MER "naissantes et/ou vulnérables" qui ne sont pas assez nombreuses à bénéficier de l'octroi de crédits. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les présents termes de référence de ce spécialiste en Finances Rurales.

## II- OBJECTIF GENERAL

7. Renforcer l'accès au crédit des MER en facilitant la communication des IMF avec les MER et en menant une politique proactive vis-à-vis des IMF pour qu'elles octroient des produits financiers appropriés aux micros-entreprises rurales.

## III- OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- **1<sup>ère</sup> tâche - Photographie de la micro finance à Madagascar**
  - Etat des lieux (commentaire de la fiche Mix-Market);
  - Caisses d'épargne et de crédit mutualistes par rapport aux autres caisses;
  - Comparaison entre les produits financiers de CECAM, PAMF, VOLAMAHASOA, OTIV: atouts et contraintes des IMF partenaires;
  - Faire une classification des IMF, examen de la concurrence sur le marché du crédit (implantation en zone rurale, offre, procédures, garanties);
  - *Implantation dans les zones d'intervention du projet des IMF partenaires et des autres IMF de bonne réputation.*
- **2<sup>ème</sup> tâche - Financement des MER par rapport aux différentes chaînes de valeur**
  - Recueillir les avis, remarques et appréciations des bénéficiaires sur leurs difficultés d'accès au crédit et évaluer les attentes des groupes cible en matière de services financiers;
  - Identifier les chaînes de valeur ainsi que les unités de transformation rentables facilement finançables par les IMF;
  - Montrer comment les contraintes auxquelles sont affrontées les MER peuvent être levées grâce à la mise en place de produits nouveaux : Crédit à caution solidaire (CCS), Crédit avec éducation (CAE), Crédit rural de proximité (CRP), Caisse mixte (CM), GVEC;
  - *Organiser et superviser une évaluation des GVEC et de leur impact sur l'accès aux finances des MER naissantes (rédaction des TdR appropriés pour un consultant national).*
- **3<sup>ème</sup> tâche - Financement de matériel agricole à moyen et long terme (MT et LT)**
  - Estimer la demande et l'offre concernant les prêts MT et LT chez les clients potentiels;
  - Analyser l'adaptation des produits financiers offerts par les IMF pour les MER à potentiel ou en croissance;
  - *Organiser et superviser une étude sur l'impact du FIR et du FPR (rédaction des TdR appropriés pour un consultant national).*
- **4<sup>ème</sup> tâche - Changement des modalités de l'offre des IMF aux MER**
  - Selon le type de produits offerts par les IMF aux différents MER ;
  - Adaptation de leurs produits à la clientèle «vulnérable» de PROSPERER: crédit avec l'éducation, crédit à caution solidaire, etc.
  - Qualité des mécanismes d'accompagnement sur le terrain:
    - par les agents de crédit des caisses
    - par le personnel de PROSPERER
  - *Concertation avec les différents IMF partenaires et lobbying pour une forte augmentation de l'octroi de crédit destiné aux MER vulnérables.*

8. Cette dernière action constitue la clef de voute des interventions attendues du Spécialiste en Finances Rurales: cette approche «marketing» peut en effet se révéler décisive pour tisser des relations de confiance avec les agents des IMF. Mais il faut que ces derniers puissent s'appuyer sur le personnel de PROSPERER qui les aidera à suivre les remboursements des emprunts contractés par les MER.
9. Le calendrier *de mise en œuvre sera flexible*: certaines activités ne pourront démarrer qu'après la réalisation d'activités préliminaires, tandis que d'autres pourront être entreprises en parallèle.

#### **IV- INTERVENTIONS DU CONSULTANT**

- Prendre connaissance du programme PROSPERER et analyser les atouts et les faiblesses de la Composante 3;
  - Rencontrer systématiquement tous les IMF partenaires du programme et identifier leurs craintes et/ou leurs satisfactions vis à vis du Programme;
  - Rencontrer d'autres IMF qui ont de bons indicateurs et qui sont susceptibles de travailler avec PROSPERER;
  - Rencontrer les différents types de MER et faire une typologie de leurs besoins;
  - Avoir une politique proactive avec les IMF pour la mise en place de produits financiers adaptés aux atouts et contraintes des MER vulnérables;
  - Administrer les instruments financiers du Programme (FPR, FIR...);
  - Participer aux tâches de planification et de coordination requis par le Programme.
10. L'approche sera participative avec les différents acteurs du programme et ses bénéficiaires.

#### **V- RÉSULTATS ATTENDUS**

- Généralisation de l'éducation financière avec des modules adaptés pour les MER;
- Mise en place par les IMF partenaires du programme de produits financiers et de procédures (caution mutuelle, etc.) adaptés aux atouts et contraintes des MER vulnérables;
- Amélioration drastique de l'accès au crédit des MER (au moins doublement de l'accès des MER vulnérables au crédit);
- Amélioration des résultats globaux de la composante 3 «Finances rurales et gestion des risques»;
- Pérennisation du volet «Finance Rurales» du programme PROSPERER

#### **VI- PROFIL DU CONSULTANT**

- Spécialiste reconnu en Finances Rurales;
- Bonne connaissance de la problématique de la Micro Finance à Madagascar;
- Cinq années au moins d'expérience spécifique dans ce domaine;
- Dix années d'expérience dans le domaine du développement rural;
- Expérience avérée dans le domaine des microentreprises, en particulier des MER;
- Connaissance des problématiques de développement en milieu rural;
- Une bonne connaissance du projet sera un atout supplémentaire.

#### **VII- DURÉE DE L'INTERVENTION ET LIVRABLES**

11. La durée prévue de la mission sera de trois ans et pourra être prolongée (cinq ans maximum) à compter de la date de la signature du contrat en Mai/Juin 2016. Le travail du spécialiste en

Finances Rurales sera évalué au bout d'une année et son contrat sera prolongé en fonction de ses résultats.

12. Le spécialiste en finances rurales retenu participera à la production des rapports d'avancement requis par PROSPERER. Il devra aussi livrer:

- une fiche d'activité mensuelle;
- un rapport synthétique d'activité trimestriel;
- un rapport annuel approfondi où seront discutés les résultats obtenus aussi bien au niveau des contraintes que des *success stories*:
  - o Degré de satisfaction des demandeurs de services financiers
  - o Produits financiers par types de micros-entreprises
  - o Utilité de l'adaptation des crédits
  - o Impact du crédit selon les types de MER bénéficiaires
  - o Impact du crédit sur les femmes



## Annexe 6: Tableau de Suivi des Recommandations de la dernière mission de Supervision (Octobre 2014)

### Composante 1: identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
<b>Composante 1 «Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions»</b>			
1. Prioriser les couplages d'envergure avec des opérateurs qui misent sur l'approche chaîne de valeur et le partenariat public-privé	EPN, EPR	Novembre 2014	<b>Suivi et en continu</b> Mise à l'échelle couplage avec HAVAMAD Couplage avec LECOFRUIT pour 2016 en gestation Couplage avec SAMIMEX en cours (Épice) Couplage Baie rose Couplage Black eyes
2. Exploiter les résultats de l'étude en cours sur les GUMS pour formuler des propositions d'activités à réaliser sur le deuxième Financement additionnel	EPR, GUMS/IMF	Décembre 2014	<b>Suivi et en cours</b> Processus de recrutement du nouveau GUMS en bonne voie Le concept sur lequel se fonde le recrutement en cours des hébergeurs des GUMS a tenu compte des résultats de cette étude (localisation des GUMS dans les bassins filières et non plus en terme de localisation administrative, composition de l'équipe du GUMS : CES, CE, AAF en considération des types de services publics et privés),
3. Etudier les possibilités d'appuyer, la FCCI dans la mise en place d'un dispositif d'animation/appui aux CCI et OP/OM	EPN/FCCI	Janvier 2015	<b>Suivi et en cours</b> Recrutement du coordonnateur du dispositif au sein de la FCCI en cours  Perspective d'affectation des Agents commerciaux de l'Itasy-Bongolava et d'Analamanga dans le cadre de l'opérationnalisation de ce dispositif d'animation commerciale
4. Apporter des appuis méthodologiques au MIDSP pour la finalisation de la politique du développement de l'entrepreneuriat et pour une éventuelle mise à l'échelle du modèle PROSPERER.	EPN	Continu	En attente sollicitation du ministère concerné et le démarrage du processus

## Composante 2: services d'appui aux micros-entreprises rurales et formation professionnelle

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
<b>Composante 2 «Services d'appui aux micros entreprises rurales et formation professionnelle»</b>			
5. Poursuivre et renforcer l'appui à la participation des MER aux différentes manifestations économiques et commerciales, et aux voyages d'échanges	EPN/EPR,	Continu	<p><b>Suivi et en continu</b></p> <p>Dans le cadre du PTBA 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 voyages organisés où participaient 473 MER.</li> <li>• 14 foires locales où participaient 110 MER.</li> <li>• 12 foires régionales où participaient 281 MER.</li> <li>• 4 foires nationales où participaient 198 MER.</li> <li>• 1 foire internationale où participaient 13 MER.</li> </ul>
6. Accélérer le processus d'acquisition des kits de démarrage et les mettre à disposition des jeunes lauréats dès la fin de la formation	EPN/EPR	Continu	<p><b>Suivi et en continu</b></p> <p>A titre d'illustration :</p> <p>Adoption de l'intégration de l'acquisition des kits dans la convention des centres de formation ou MER hôtes pour éviter le retard au niveau des procédures de passation de marchés</p> <p>Pour le cas de l'apprentissage au niveau de la filière baie rose, les jeunes plants ont été distribués en tant que kit durant le cycle d'apprentissage et après diagnostic des jeunes pour activer et synchroniser le processus de mise en apprentissage et l'insertion professionnelle de ces jeunes dans cette filière pourvoyeuse d'emplois durables</p>

### Composante 3: Finances rurales et gestion des risques

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
<b>Composante 3 « Finances rurales et gestion des risques »</b>			
7. Contribuer à la promotion à grande échelle des produits GCS, GVEC/FCM, CM et CRP	EPN/EPR, PAFIM, IMF	Continu	<b>Réalisée</b> Extension de la mise en place de GVEC/FCM dans les Régions Analamanga, Bongolave et Sofia Mise en place de pré GVEC dans les Régions Atsinanana et Analanjirofo.  Les IMF partenaires du Programme continuent à promouvoir le produit GCS
8. Initier dans les NZ, à travers le FAI et le FAE, des actions de communication et de mobilisation des MER pour leur adhésion aux IMF	EPR, GUMS/IMF	Mars 2015	<b>Non réalisée</b> En attente du renouvellement du partenariat avec les IMF partenaires (AMI à lancer après l'évaluation des réalisations durant la première phase)
9. Etendre les activités de la Composante 3 dans les NZ	EPN/EPR	Juillet 2015	<b>Réalisée partiellement</b> Extension des activités de la Composante 3 dans la région de Bongolava  Mise en relation de la coopérative TSABROSE avec PAMF, démarche permettant ainsi à une dizaine de producteurs d'accéder aux crédits Collaboration avec la DAOMAR pour la mise en œuvre d'une stratégie de communication sur les finances rurales : atelier de restitution, formation des formateurs régionaux
10. Appuyer les IMF partenaires dans le paramétrage de la BDD afin d'isoler les indicateurs spécifiques aux MER appuyées par PROSPERER	EPN	Avril 2015	<b>En cours</b> Recrutement du Consultant déjà réalisé, et démarrage de la mission prévu vers la fin du mois de février 2016
11. Augmenter l'allocation destinée à la FIR et envisager de subventionner la contribution des jeunes néo-entrepreneurs au financement sur la FIR	EPN, PAFIM	Août 2015	<b>Non réalisée</b> En attente du renouvellement du partenariat avec les IMF partenaires (AMI à lancer après l'évaluation des réalisations durant la première phase)
12. Explorer les possibilités d'établir des partenariats avec des institutions bancaires non mutualistes	EPN, PAFIM	Avril 2015	<b>Réalisée</b> VOLAMAHASOA et MICROCRED sont intéressées à collaborer avec le Programme
13. Conditionner les futurs partenariats avec de nouveaux IMF par une évaluation positive de la gouvernance des institutions concernées	EPN, PAFIM	Continu	A tenir compte pour la sélection de toutes les IMF partenaires du Programme

#### Composante 4: Infrastructures de marché et investissements structurants

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
<b>Composante 4 « Infrastructures de marché et investissements structurants »</b>			
14. Elaborer un plan de suivi/accompagnement des structures de gestion des infrastructures mises en place	EPN/EPR	Décembre 2014	<p><b>Suivi et en cours</b>  Recours au service d'un consultant juriste pour l'appui et la mise en œuvre du processus de sécurisation et pérennisation des infrastructures mis en place.</p> <p>Des outils de gestion ont été développés et mis en place au niveau des organisations des bénéficiaires par un consultant</p> <p>Suivi/accompagnement des structures de gestion en place</p>
15. Inclure les pistes et marchés de gros dans l'évaluation des effets et impacts	EPN/EPR	Mai 2015	<p><b>En cours</b>  Compte tenu de la poursuite de la phase 3 du programme, l'évaluation finale des effets et impacts prévue 2016 n'a pas lieu.</p> <p>Pourtant des interviews ont été réalisées par les CE auprès des autorités locales du district d'Andramasina pour recueillir les données sur les impacts de la réhabilitation des pistes au niveau des bénéficiaires directs et indirects</p> <p>Les données illustrant l'exploitation des marchés de gros (production par commune, ristourne perçue, chiffre d'affaires réalisé) ont été déjà collectées pour être analysées. Seulement, la remontée des données émanant des producteurs requiert la mobilisation des moyens assez consistants étant donné que cette infrastructure dessert une grappe de 12 communes dans la zone enclavée Sud d'Arivonimamo</p>
16. Estimer les besoins en infrastructures dans les NZ et les AZ	EPN/EPR	Décembre 2014	<b>Effectif</b>

**Avancement de l'exécution du Projet**

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
17. Renforcer le coaching des NZ par un plan de mobilité du personnel	Toute l'équipe, EPN et EPR	Immédiat	<b>Suivi et en continu</b> avec l'implication du CIR, de l'équipe finance, la passation de marché et le Suivi-évaluation
18. Renforcer les équipes sur les thèmes prioritaires (SIG et communication), en genre et passation de marché pour les NZ	EPN	Novembre-décembre 2014	<b>Réalisé</b> Formation SIG Formation en communication et gestion de savoir
19. Elaborer des cartes/infographies régionales, inter-régionales et nationales facilitant la mise en œuvre et la prise de décision rapide	RSE National avec RSE régionaux	Janvier 2015	<b>En cours</b> Consultant notifié La constitution des données nécessaires en cours pour EPR-V et EPR-A
20. Mener un Diagnostic Institutionnel Participatif (DIP) pour établir des fiches "acteurs" et "dispositif" (inspirées du modèle de fiche expérience)	EPN et EPR	Janvier 2015	Non réalisé
21. Faire un plan de communication pour le dialogue politique et un plan d'apprentissage sur la base d'expériences des autres projets FIDA	EPN	30 Novembre 2014	Non réalisé TDR en cours d'élaboration en tenant compte l'approbation de la FA II
22. Etudier le couple CDDT/FFCP pour mieux répondre aux besoins des femmes et des jeunes	EPR avec CE et CIPs	15 novembre 2014	<b>Suivi partiellement</b> Pour Analamanga et Haute matsiatra Pour les autres régions, aucune action entreprise en 2015
23. Intégrer le réseau de jeunes et la plateforme Genre dans les cercles de décision	EPN et EPR	En continu	<b>Suivi et en continu</b> Le réseau de jeunes promoteurs soutenu à travers l'entrepreneuriat en groupe a été intégrées dans le processus d'évaluation participative, le cadre d'échanges-capitalisation des acquis avec les autres projets (à travers le learning route TAKALO)

## Gestion administrative et financière

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
24. Mettre à jour le manuel de procédures en ce qui concerne les per-diem, indemnités (CAO, comité de pilotage), et évaluation de personnel. Obtenir validation par le comité de pilotage et avis de non-objection du FIDA	Coordonnateur RAF	31/12/2014	Manuel de procédures mis à jour. Evaluation de personnel fait pour 2014 et 2015 Validation du CNP et ANO du FIDA à faire.
25. Consulter le fournisseur TOMATE pour le paramétrage du logiciel TOMPRO afin d'imprimer les DRF	RAF	31/12/2014	Fait depuis juillet 2015
26. Renforcer la capacité de l'équipe de contrôle interne de la CAP/FIDA	CAP/FIDA	31/03/2015	Adhésion CI.CAP et RAF à l'IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes en 2015
27. Préparer un rapport périodique de contrôle interne de chaque projet/programme	CAP/FIDA		
28. Conduire l'évaluation du personnel pour leur performance en 2014	Coordonnateur	31/01/2015	Evaluation de personnel fait pour 2014 et 2015

## Aspects fiduciaires

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues	SUIVI
<b>Aspects fiduciaires</b>			
29. Consulter CFS pour l'utilisation du solde sur le prêt initial	CN/RAF	30/11/2014	FAIT. Solde restant : 13 951,02 DTS soit 0 , 12 %
30. Mettre en exécution le désengagement des cadres détachés des divers ministères en ce qui concerne leurs salaires	CN/RAF	31/12/2014	En attente stratégie PATAS
31. Renforcer le contrôle sur les coûts de fonctionnement liés aux indemnités et leur éligibilité conformément aux dispositions du manuel de procédures	RAF/Comptables	Immédiatement	Suivi
32. Régulariser les écarts dans le compte spécial du FIDA	RAF	31/12/2014	Ecart restant à régulariser : 489,88 USD
33. Accélérer l'exécution du PTBA pendant les deux mois restants	CN, R/Composante RPM	Immédiatement	Réalisation partielle
34. Améliorer la planification des activités du PTBA et du PPM 2015	CN, R/Composante R PM	30/11/2014	Non réalisé
35. Adopter le formulaire de registre de contrat du FIDA	RAF/R PM	31/12/2014	Réalisé
36. Mettre en œuvre les recommandations de l'auditeur	RAF/Comptable	31/12/2014	FAIT

## Annexe 7: Agenda de la Mission de Supervision PROSPERER Mars 2016

DATE	HEURE	LIEU	OBJET	OBSERVATION
<b>29 février 2016</b>	9H30	Bureau FIDA (Siege FAO)	Validation du programme de visite	Membres de la Mission + CN PROSPERER
	15H00	Salle de réunion MinAgri	Rencontre avec la mission Présentation des résultats du projet	Mission + Rep. Parties prenantes
<b>EQUIPE-1 (Kadari-Bamba)</b>				
<b>1 et 2 mars 2016</b>	8h	Départ Itasy - Bongolava	Rencontre avec équipe EPIRIG Visite de terrain Itasy-Bongolava	Voir détails avec EPIRIG
<b>3 mars 2016</b>	9h – 17h	Antananarivo	Rencontres avec les Partenaires (Industrie, Commerce, FCCI et TTN, etc.)	Bamba + Kadari
<b>4 mars 2016</b>	9h – 13h	Antananarivo	Atelier de lancement officiel AD2m-2	Bamba + Kadari
<b>EQUIPE-2 (Mbengue-Camilleri)</b>				
<b>1 mars 2016</b>	8H00	Départ pour Tamatave		
<b>2, 3 et 4 mars 2016</b>	8h – 17h	Atsinanana et Analanjirofo	Rencontre avec équipe EPIRTL Visite de terrain Atsinanana-Analanjirofo	Voir détails avec EPIRTL
<b>5 mars 2016</b>	8h	Retour à Antananarivo	Retour à Antananarivo	
<b>Membres de la mission</b>				
<b>dimanche 6 mars 2016</b>		Antananarivo	Point des visites de terrain-Echanges	Mbengue-Camilleri + Bamba
<b>7, 8 et 9 mars 2016</b>	8h – 17h	Antananarivo	Poursuite des contacts avec les partenaires Rédaction aide-mémoire	Membres de la mission
<b>10 mars 2016</b>	10h – 17h	Siege PROSPERER-Antananarivo	Réunion de synthèse avec l'EPN PROSPERER Finalisation de l'AM	Membres de la mission + EPN
<b>11 mars 2016</b>	15H00	Salle de réunion MinAgri	Réunion de Restitution des travaux de la mission	Mission + Rep. Parties prenantes


#### **EQUIPE 1: ITASY BONGOLAVA**

- M. Ibrahim BAMBA, CPM Madagascar
- M. Kadari, Bureau Pays Madagascar
- M. Ndriana RAHAGA, S/E CAP FIDA
- M. RATSIMANDRESY Vladmir, CN/PROSPERER
- 1 cadre MinAgri
- 1 cadre DDP (MEF)

#### **EQUIPE 2: ATSINANANA/ANALANJIROFO**

- M. Haingo RAKOTONDRATSIMA, CPO/FIDA
- M. Hyacinthe MBENGUE, consultant
- M. Camilleri Jean Luc, consultant
- M. RANAHAZO Harimisa Andrianony, RSE/PROSPERER
- M. TOVONIRINA Rakotoseheno, Responsable composante 3
- 1 cadre MinAgri
- 1 Cadre MIDSP (Secteur prive)
- 1 cadre DDP (MEF)



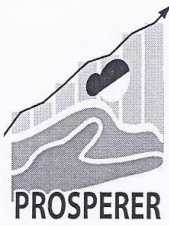


**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
Fitiavana – Tanindrazana – Fandrosoana

**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE**

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICRO-ENTREPRISES RURALES ET AUX  
ECONOMIES REGIONALES  
PRET FIDA N° 737-MG et N° 737A-MG . DON FIDA N° 996-MG

Equipe PROSPERER Nationale – EPN



### FICHE DE PRESENCE

Date : 11 mars 2016

Objet : Mission de supervision – réunion de restitution

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
1.	PANDRIANA BETIANA Pilot	SG/MINAGRI	034 44 200 18	
2	Dr MANDRANO Julien	SG MINEL	034 05 810 18	
3	RAHAGA Ndiame	RSE/ CAPFIDA	se@capfida.mg	
4	RATSIMANDRESY Vladim	CN/PROSPERER	034 14 230 00	
5	RALIJANA Claude Henri	CT/AROPA	034 01 90 740	
6	RANAIVO R hva	DITIG MIDSP	034 07 5 452	
7	RAZANATSEHENO Hector	DAP/IFEB	034 68 983 36	
08	SESY SOJA	CAPFIDA	034 14 310 54	
09	RAICOTSON Philibert	CN FAR	034 16 320 8	
10	Andriana Rina	VTN	034 63 829 93	
11	RAZANATSEHENO BARNABES	DAODAR SARL	034 05 65 374	

Programme PROSPERER – Coordination nationale  
Immeuble Chambre de Commerce et d'Industrie – 3<sup>ème</sup> étage  
20, rue Henry RAZANATSEHENO ANTANANARIVO - 101  
Mail : [prosperer@prosperer.mg](mailto:prosperer@prosperer.mg)

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
12	RANDRIAMANANINA William	PROSPERER Atsinanana	0341458000	
13	ANDRIAMIHANTJA Ratomelgy	Prosperer Antsiranana	0341420000 22070	
14	RAIHARITSONA Andrianarigake	PROSPERER Viz & Hq	0341426000	
15	RAKOTOVOLOARISOA Mama	CNFI	0334321855	
16	RAHARISOA Clémence	CNFI	0320488555	
17	RANARIVELO Lucien	Coordonnateur FORMAPROD	0341431010 cpeformprod.mg	
18	BAMBA TABAHIMA	FIDA	i.bamba@fid.mg	
19	KADARIC GRACIEUX	FIDA	g.kadaric@fid.mg	ICG.
20	CAMILLERIE John	FIDA	consulting. Gael.com	
21	RAKOTONDRAATSIKA Kaingo	FIDA		
22	MBENGUE HYACINTHE Melou	Consultant FIDA	mbenguehyacinthe@yahoo.fr	
23	RANAMOUSISOA John	Consultant FIDA	0330555556	
24	RAKOTONDRAATSIKA Andrianarigake	AD2M	0340541521	
25	RANBRIANTARAFARA Raymond	UCPP	0340565420 rayandrian5@gmail.com	
26	ANDRIANANDRAINA Salomon Claude	DG Artisanat MCA	0340588527 salomongakla@yahoo.fr	
27	BARTHELEMY	FECIM (N.P.)	0320340700 Sefiamedia@yahoo.fr	



**Programme PROSPERER – Coordination nationale**  
Immeuble Chambre de Commerce et d'Industrie – 3<sup>ème</sup> étage  
20, rue Henry RAZANATSEHENO ANTANANARIVO - 101  
**Mail : prosperer@prosperer.mg**