



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Rapport principal et appendices

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Sigles et acronymes

ACF	:	Action Contre la Faim
ANO	:	Avis de non objection
ANPGF	:	Agence nationale de promotion et de garantie de financement aux PME/PMI
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BIT	:	Bureau International du Travail
BOAD	:	Banque ouest africaine de développement
CCIT	:	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CI	:	Consultant individuel
CIPS	:	Comité interministériel de pilotage stratégique
CN	:	Coordination Nationale
CNP	:	Comité national de pilotage
COZ	:	Coordination de Zone
CPES	:	Cellule Présidentielle d'Exécution et de Suivi
CROPPA	:	Coordination Régionale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles
CRS	:	Comité Régional de Sélection
CTOP	:	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes
CTP	:	Comité Technique de Pilotage
DA	:	<i>Delivery Associates</i>
DAO	:	Dossier d'appel d'offre
DCP	:	Document de conception du projet
DNCMP	:	Direction nationale de contrôle des marchés publics
DNO	:	Demande de non objection
DOSI	:	Délégation à l'organisation du secteur informel
DRF	:	Demande de retrait de fonds
EDST	:	Enquête Démographique et de Santé au Togo
FAIEJ	:	Fonds d'Appui à l'Insertion Economique des Jeunes
FCFA	:	Franc de la communauté financière d'Afrique
FICR	:	Fédération Internationale de Croix Rouge
FIDA	:	Fonds International de Développement Agricole
FNFI	:	Fonds national de la finance inclusive
FUCEC	:	Faitière des unités coopératives d'épargne et de crédit
GERME	:	Gérer Mieux son Entreprise
GIE	:	Groupement d'Intérêt Economique
ICRC	:	<i>International Committee of Red Cross</i> (Comité International de la Croix Rouge)
IFP	:	Institution Financière Partenaire
ICAT	:	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IMF	:	Institution de microfinance
IMC	:	<i>International Medical Corps</i>
ITRA	:	Institut Togolais de Recherche Agronomique
JME	:	<i>Joint Malnutrition Estimates</i>

MAPAH	:	Ministère de l'Agriculture, de la Production Animale et Halieutique
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
MICS	:	<i>Multiple Indicator Cluster Surveys (UNICEF)</i>
MIFA	:	Mécanisme Incitatif de Financement Agricole
MPER	:	Micro et Petite Entreprise Rurale
OMS	:	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	:	Organisation non Gouvernementale
OP	:	Organisation Paysanne/Organisation de Producteurs
4P	:	Partenariat pubic-privé-producteur
PA	:	Plan d’Affaire
PADAT	:	Projet d’Appui au Développement de l’Agriculture au Togo
PAIEJ-SP	:	Projet d'Appui à l'Insertion Economique des Jeunes dans les Secteurs Porteurs
PAM	:	Programme Alimentaire Mondiale
PASA	:	Projet d’Appui au Secteur Agricole
PIE	:	Porteur d’initiative économique
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PND	:	Plan national de développement
PNDAT	:	Politique nationale de développement agricole du Togo
PNIASA	:	Programme National d’Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNPER	:	Projet National de Promotion de l’Entreprenariat Rural
PPAAO-Togo	:	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l’Ouest-Projet Togo
PPM	:	Plan de passation de marchés
PR	:	Présidence de la République
ProMIFA	:	Projet d’Appui au MIFA
PTBA	:	Programme de Travail et Budget Annuel
RMP	:	Revue à mi-parcours
RSE	:	Responsable Suivi-Evaluation
RSER	:	Responsable Suivi-Evaluation régional
SCAPE	:	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l’emploi
SEPIFSI	:	Secrétariat d'Etat auprès de la Présidence de la République chargé de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel
SER	:	Spécialiste entrepreneuriat rural
SFD	:	Système financier décentralisé
SFR	:	Spécialiste finance rurale
SGF	:	Spécialiste gestion financière
SPM	:	Spécialiste passation de marchés
SSE	:	Système de suivi-évaluation
TDR	:	Termes de référence
TVA	:	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCP	:	Unité de Coordination du Projet

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

A. Aperçu du projet

Région:	Afrique de l'Ouest et du Centre	Niveau de risque du projet:	Pas à risque
Pays:	Togo	Catégorie	B
Nom du projet:	National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship	environnementale et sociale:	
N° du projet:	1100001639	Classification du risque climatique (PESEC):	Pas encore disponible
Type de projet:	Crédit et Services Financiers	Institution chargée de l'exécution:	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Chargé de Programme Pays:	Pascal Kabore	Institution chargée de la mise en oeuvre:	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Coordonnateur du projet:	Pas encore disponible		
Zone du projet:			

Date d'approbation:	24/03/2014	Date de réception du dernier rapport d'audit:	30/06/2019
Date de signature:	01/04/2014	Date de la dernière mission de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	16/12/2019
Date d'entrée en vigueur:	23/05/2014		
Date d'éligibilité aux décaissements:	23/05/2014	Nombre de missions de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	15
Date du premier décaissement:	25/06/2015	Nombre de prolongations:	0
Date de la revue à mi-parcours:	26/06/2017	Délai d'entrée en vigueur:	2 mois
Date d'achèvement prévue:	30/06/2020		
Date d'achèvement actuelle:	30/06/2020		
Clôture financière:	Pas encore disponible		

Financement total du projet

Répartition du financement FIDA	Debt Sustainability Framework	\$10,809,100
	IFAD	\$10,809,100
Répartition du financement national	National Government	\$3,832,500
	Domestic Financing Institutions	\$8,676,400
	Beneficiaries	\$1,887,500
Répartition du cofinancement	To be determined	\$3,559,800
Financement total du projet:		\$39,574,400

Mission en cours

Dates de mission:	02/12/2019 au 16/12/2019
Jours sur le terrain:	5

Composition de la mission: FIDA: Jean Pascal Kaboré, Directeur Pays du FIDA pour le Togo et Chef de mission, M. Damien Ngendahayo, Chef de mission technique, M. Vincenzo Galastro, Expert en planification et mise en œuvre des projets, M. Arcadius Domingo, Expert en finance rurale, Mme Ba Hélène Aminatou, Analyste (WA/FIDA), Experte en gestion des savoirs, et Mme Anta Sow, Experte en gestion fiduciaire.

Partie gouvernementale: M. Dakla Kodjo Mawussinu, Chargé d'études de la Direction de la Dette Publique et du Financement/MEF, et M. Kanyi Follykoé, Chargé de portefeuille et de partenariat, FNFI/SEPIFSI.

La mission a travaillé en étroite collaboration avec les équipes du PNPER et de la DOSI au niveau national et régional, le FNFI, et la CPES/DA.

Lieux visités: Maritime : préfecture de Yoto ; Plateaux : préfectures de Haho, Moyen Mono, et Ogou ; Centrale : préfecture de Sotouboua ; Kara : préfectures de Dankpen et Binah ; Savanes : préfectures de Tône et Oti.

B. Évaluation d'ensemble

Indicateur clé #1	Ø	Note	Indicateur clé #2	Ø	Note
Probabilité d'atteindre l'objectif de développement		4	Évaluation de la performance globale de l'exécution		4

Efficacité en matière de développement	4	Gestion du projet	4
Efficacité	3	Qualité de la gestion du projet	5
Ciblage et portée	4	Gestion des savoirs	4
Égalité des sexes et participation des femmes	4	Utilisation optimale des ressources	3
Productivité agricole	3	Cohérence entre le PTBA et les activités menées	4
Nutrition	5	Performance du système de suivi-évaluation	4
Adaptation aux changements climatiques	3	Exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)	

Durabilité et transposition à plus grande échelle	4	Gestion et exécution financière	4
Institutions et participation à l'élaboration des politiques	3	Taux de décaissement acceptable	2
Établissement de partenariats	4	Qualité de la gestion financière	4
Capital humain et social et autonomisation	4	Qualité et ponctualité des audits	4
Qualité de la participation des bénéficiaires	5	Fonds de contrepartie	5
Adaptabilité des prestataires de services	4	Conformité avec les clauses des prêts	5
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	3	Passation des marchés	5
Stratégie de retrait	3		
Potentiel de reproduction à plus grande échelle	4		

Pertinence

C. Objectifs de la mission et principales conclusions

Contexte et objectif principal de la mission

Une mission conjointe du Gouvernement du Togo et du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) a séjourné au Togo du 01 au 17 décembre 2019 pour réaliser la 4^{ème} supervision du Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER). Il s'agit de la première mission de supervision du projet après la revue à mi-parcours (RMP), la mission de recadrage et le changement de l'ancrage institutionnel qui se sont déroulées respectivement en juillet et octobre 2017. La mission intervient également à 6 mois de la date l'achèvement du projet fixée au 30 juin 2020.

L'objectif de la mission était de : (i) évaluer la performance globale du projet et l'état d'avancement de l'exécution physique et financière du PTBA 2019 ; (ii) faire le point de la mise en œuvre des recommandations de la mission de RMP et de la mission de recadrage; (iii) faire le point des progrès réalisés par le PNPER depuis le changement de sa tutelle de mise en œuvre ; (iv) apprécier et appuyer le processus de préparation du PTBA 2020 ; (v) analyser la probabilité d'atteinte des résultats du projet à l'achèvement ; et (vi) formuler des recommandations pour améliorer les performances du projet et pérenniser ses acquis.

A Lomé, la mission a été reçue par Mme Mazamesso ASSIH, Secrétaire d'Etat auprès de la Présidence chargée de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel, M. Noël Koutéra BATAKA, Ministre de l'Agriculture, de la Production Animale et Halieutique, M. Kanka-Malik NATCHABA, Ministre Délégué, Conseiller PR chargé de l'Exécution et du Suivi des Projets Prioritaires, et M. Badanam PATOKI, Secrétaire Général au Ministère de l'Economie et des Finances. Elle a tenu des séances de travail avec l'équipe du PNPER, la DOSI, le FNFI, les Institutions Financières Partenaires (IFP), les consultants prestataires de services non financiers et la CPES/DA afin de s'imprégner des réalisations à date et finaliser le programme de travail de la mission.

Du 04 au 08 décembre, la mission a fait des visites de terrain dans les régions de la Maritime, des Plateaux, Centrale, Kara, et des Savanes en vue d'apprécier les réalisations et échanger avec les différents partenaires de mise en œuvre (PNPER, DOSI, CRS, et IFP), les autorités locales et les bénéficiaires. Au cours de ces visites, la mission était accompagnée par la Cellule Présidentielle de la Communication. Au retour du terrain, des séances de travail avec les équipes du PNPER, de la DOSI, et du FNFI se sont déroulées à Lomé du 09 au 10 décembre, avec pour but de compléter les informations et finaliser l'aide-mémoire. Le calendrier de la mission est détaillé dans l'appendice 6 du rapport de supervision.

L'Aide-Mémoire de la mission a été soumis à l'appréciation de l'équipe du PNPER et ses partenaires clés (DOSI, FNFI, CPES/DA) le samedi 14 décembre 2019 et amendé pour tenir compte de leurs recommandations. Les constats et recommandations de la mission ont été présentés et discutés avec la Secrétaire d'Etat lors d'une séance de restitution le lundi 16 décembre 2019. Les conclusions et recommandations de la mission seront passées en revue et confirmées dans les semaines qui viennent dans une Lettre de Gestion du FIDA.

La mission tient à remercier le Gouvernement du Togo, les autorités, partenaires et acteurs rencontrés et l'ensemble des interlocuteurs pour la qualité de leur implication et celle de leurs contributions à l'avancement du projet. Elle remercie particulièrement les équipes du PNPER pour la qualité de l'organisation et de l'appui à la mission.

Principaux accords de mission et conclusions

L'année 2019 a été marquée par des progrès significatifs dans la mise en œuvre du PNPER. A titre indicatif, les résultats atteints de mai à novembre 2019 (7 mois) dépassent largement ceux obtenus sur la période 2015 – 2018. Il s'agit d'une évolution remarquable due à une combinaison de dispositions stratégiques, institutionnelles et opérationnelles prises par le Gouvernement et le FIDA. Ces dispositions ont été mises en œuvre par les parties prenantes, sous le leadership de la Secrétaire d'Etat. Au regard de cette évolution et des conditions actuellement réunies pour une montée en puissance du PNPER, la mission recommande :

1. Une prorogation de 18 mois de la date d'achèvement du projet (31 décembre 2021)

Les facteurs clés ci-après justifient cette prorogation :

- Le programme pays a connu une forte rotation des CPM depuis 2015 jusqu'à ce jour (5 CPM), ce qui n'a pas facilité la mise en œuvre du PNPER ;
- En plus du retard dans le démarrage effectif du projet de près de **2 mois** après son entrée en vigueur, le PNPER a enregistré environ **16 mois** d'inactivité suite au recadrage et au changement de tutelle ;
- Sur la courte période de réelle mise en œuvre du projet (mai à novembre 2019), le PNPER a enregistré des résultats encourageants : (i) environ 900 promoteurs ont été formés en entrepreneuriat ; (ii) un partenariat solide a été établi avec 9 IMF qui a permis de financer 143 MPER pour un montant global d'investissement de 1 023 000 000 FCFA ; et (iii) 368 plans d'affaire pour un montant de 1 840 000 000 FCFA ont été finalisés et sont en cours d'analyse auprès des IFP. Toutefois, ces résultats obtenus restent fragiles et nécessitent un appui-accompagnement. L'achèvement du projet au 30 juin 2020 arrêtera la dynamique déjà enclenchée dans la

- promotion de l'entrepreneuriat rural et compromettra la durabilité des acquis actuels du PNPER ;
- Les besoins en services financiers des MPER demeurent immenses : ils sont estimés à environ 15 255 millions USD sur la période de juillet 2020 à décembre 2021. Avec un total de 200 MPER qui seront déjà financées au 31 décembre 2019, la prorogation permettrait d'avoir un total de 2 000 MPER financées, soit un léger dépassement de l'objectif du projet de 10% ;
- Le PNPER reste pertinent et aligné aux programmes stratégiques de développement du Togo et aux priorités du FIDA en matière d'entrepreneuriat rural. Par ailleurs, le PNPER s'intègre aux autres mécanismes existants de financement, notamment le MIFA appuyé par le FIDA.

Compte tenu de ce qui précède, la requête de prorogation introduite par le Gouvernement devra être revue de façon à assurer la consolidation des acquis actuels et le financement d'un nombre plus important de plans d'affaire.

1. Des mesures d'accompagnement de la prorogation du projet

En vue d'améliorer davantage les performances du projet pendant la période de sa prorogation, le PNPER devra adopter les mesures suivantes :

- Confirmer la Coordinatrice du projet et le Spécialiste en passation des marchés, maintenir l'équipe actuelle, pourvoir les postes vacants pour assurer une continuité des opérations et doter la DOSI d'un comptable qualifié ;
 - Négocier des conventions avec d'autres partenaires dans le but d'élargir et améliorer l'éligibilité des promoteurs d'initiatives de développement de l'entrepreneuriat rural ;
 - Elaborer une procédure d'analyse plus rapide des plans d'affaire des MPER dont le montant n'atteint pas 5 000 000 FCFA en concertation avec les IMF ;
 - Elaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de désengagement du PNPER.
- **Mesure conservatoire**

Dans le cas où la prorogation n'est pas convenue par les 2 parties, le projet devra entreprendre sans tarder les activités d'achèvement et de clôture en vue du respect des termes de l'accord de financement.

D. Vue d'ensemble et avancement du projet

Le projet a enregistré des progrès significatifs au cours de l'année 2019 suite au changement de l'ancrage institutionnel du PNPER qui a permis de fortes synergies entre le projet et les partenaires clés de mise en œuvre. Les résultats physiques cumulés du projet atteints au 30 novembre 2019 comparés avec ceux atteints au 31 décembre 2018 se présentent comme suit : (i) le nombre de personnes formées en entrepreneuriat et gestion est passé de 857 à 1 749, soit une augmentation de 104% ; (ii) le nombre de plans d'affaires (PA) validés par les CRS de 210 à 1 061 (plus de 5 fois) ; (iii) le nombre d'institutions financières partenaires (IFP) de 2 à 9 (environ 5 fois) ; (iv) le nombre de PA financés de 23 à 143 (environ 7 fois) ; et (v) le nombre d'emplois créés de 23 à 541 (plus de 20 fois). Ces résultats, obtenus en 7 mois, s'il est considéré que la mise en œuvre effective du PTBA date de mai 2019, sont jugés **satisfaisants**.

Les progrès physiques réalisés sont reflétés par un taux global de décaissement sur les ressources totales destinées au projet (tous financements confondus) qui est passé de **10%** au 31 décembre 2018 à **17%** au 30 novembre 2019, soit une augmentation de **07 points** en une année. Pour la même période, le taux de décaissement global du projet sur les fonds FIDA est passé de **15%** à **23%** (17% hors avance initiale). En tenant compte des demandes de retrait de fonds en instance, le taux de décaissement s'élève à **35%** (19% hors avance initiale). Ces taux restent cependant très faibles à 6 mois de l'achèvement du PNPER.

La mission a noté une nette amélioration dans la qualité de la gestion financière du projet suite à la mise en place de la nouvelle équipe du Service Administratif et Financier (SAF), avec la révision et la mise en application du manuel de procédures, la régularité des analyses et vérifications des comptes, la production trimestrielle de rapports financiers intérimaires et la soumission régulière de demandes de retrait de fonds (DRF).

Le taux d'exécution physique du PTBA 2019 est estimé à **74%** toutes sources de financements confondus au 30/11/2019. Par composante, ces taux se présentent respectivement comme suit : (i) 74% pour la composante A « Facilitation des services non financiers » ; (ii) 57% pour la composante B « Facilitation des services financiers » ; et (iii) 92% pour la composante C. A la même date, le taux d'exécution financière du PTBA 2019 s'élève seulement à **36%** (23% pour la composante A, 44% pour la composante B, et 36% pour la composante C), en raison (i) de la finalisation tardive du PTBA, avec le démarrage des activités de l'année en avril 2019, couplé avec l'instabilité de l'équipe du projet ; (ii) des retards dans la mise en œuvre des activités de formations (délais dans la justification des dépenses par le partenaire, difficultés dans la sélection des formateurs) ; et (iii) des difficultés rencontrées pour l'appui financier aux MPER coopératives et MPER existantes. Le projet prévoit un taux d'exécution financière du PTBA de **52%** sur l'année 2019, en tenant compte des engagements et des prévisions de décaissement pour le mois de décembre. Les projections des activités à réaliser avant la fin de l'année permettent d'envisager un taux d'exécution physique estimé à **78%** au 31 décembre 2019.

Composante A : Facilitation des services non financiers

Cette composante est mise en œuvre par la DOSI. Au niveau institutionnel, la DOSI est chargée de la coordination du dispositif d'incubation des promoteurs des MPER à travers la mobilisation et la gestion des prestataires de services non financiers (sensibilisations, formations, accompagnement, appui-conseil, études, certification, promotion des produits). Dans le cadre de la convention avec le PNPER, la DOSI participe à la mise en œuvre de la composante A à travers 12 activités, à savoir: (i) la mise en place et animation des guichets ; (ii) l'organisation des séances de sensibilisation dans tous les 239 cantons de la zone d'intervention du PNPER ; (iii) l'organisation des séances de sensibilisation des jeunes au cours des foires et événements socioculturels ; (iv) la formation des 100 formateurs et conseillers des MPER sur le GERME phase 2 ; (v) la formation des animateurs sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs ; (vi) l'appui à l'homologation et à la certification des produits des MPER et préparation des profils types de projets dans les domaines ciblés par le projet ; (vii) l'accompagnement et l'appui des promoteurs à l'élaboration de PA; (viii) l'accompagnement et appui des promoteurs à la création et gestion des MPER ; (ix) la formation des bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion ; (x) l'organisation des formations techniques professionnelles ; (xi) l'appui à l'amélioration de la compétitivité des produits des MPER ; et (xii) l'appui à la mise en place d'un (1) réseau de MPER dans chaque région.

Le processus de contractualisation avec la DOSI a démarré au cours du 4^{ème} trimestre 2018 et la convention a été signée le 09 avril 2019. La DOSI produit régulièrement des rapports de suivi adressés à la Coordination du projet. Les activités de la DOSI prévues dans le PTBA 2019 sont les suivantes: (i) mettre en place et animer 5 guichets dans les régions ; (ii) former 10 animateurs de la DOSI sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs ; (iii) organiser 239 séances de sensibilisation dans les préfectures (1 par canton) de la zone d'intervention PNPER et sensibiliser les jeunes au cours de 24 foires et événements socioculturels ; (iv) former 100 formateurs et conseillers des MPER sur le GERME phase 2 ; (v) former 1 500 bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion ; (vi) accompagner et appuyer 1 500 promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires ; (vii) organiser des formations techniques et professionnelles pour 700 promoteurs ; (viii) accompagner et appuyer 423 promoteurs à la création et gestion des MPER ; et (ix) organiser 100 sessions du comité de sélection.

Après la signature de la convention avec la DOSI, les activités de terrain ont démarré immédiatement avec la mise en place effective de 05 guichets et l'affectation de 13 agents pour la coordination et la gestion des activités du PNPER. La DOSI a procédé à l'information et la sensibilisation de populations éligibles du projet sur les objectifs et la logique d'intervention du PNPER d'une part et, d'autre part, sur les opportunités d'appuis accompagnement offertes par le PNPER. Dans les **239 cantons des 20 préfectures** éligibles, les jeunes ruraux ont été informés sur les créneaux porteurs qui intéressent les institutions financières dans le secteur agricole et sur les démarches à suivre et le processus d'accompagnement du projet. A la date de la mission, la DOSI a effectué une tournée de sensibilisations pour chacune des 239 cantons de la zone du projet qui ont touché au total **45 434 personnes dont 20 658 femmes (45%)**. **Suite à cette campagne d'information/sensibilisation**, à la formation et accompagnement des promoteurs et le renforcement des capacités des formateurs, les demandes enregistrées aux guichets ont considérablement évolué au troisième trimestre 2019. Le parcours du promoteur au guichet est bien clair et comprend les étapes suivantes : accueil du promoteur, enregistrement de la demande dans le registre et dans la base de données à partir d'une fiche d'identification, analyse et présélection des demandes à soumettre au CRS, diffusion des résultats (affichage, appel téléphonique).

A date, **11 787** demandes dont **4 469** femmes (**38%**) ont été enregistrées auprès des guichets des 5 régions. Selon le PTBA 2019, 1 500 promoteurs identifiés devaient être formés en entrepreneuriat et gestion. Au 30 novembre 2019, la DOSI a formé **892** promoteurs dont **266** femmes (**30%**) et accompagné **1 634** promoteurs (**796** provenant de promoteurs formés) dans la rédaction de leurs plans d'affaire et/ou dans la préparation de l'entretien bancaire et le suivi des activités, avec l'appui de **20 bureaux d'étude** et de **32 consultants individuels**. Ainsi, pour améliorer l'accompagnement des promoteurs, les outils de gestion et de suivi ont été élaborés et ont fait l'objet de formation des consultants pendant 4 séances de formation de 10 jours selon la méthodologie GERME par deux consultants internationaux du BIT. A l'issue des formations en entrepreneuriat, **796 plans d'affaire** ont été livrés par les consultants recrutés à cet effet. **166 promoteurs sur 423** prévus (soit un taux de **39%**) ont été accompagnés dans la création et gestion de leurs MPER par le biais des cabinets et des consultants individuels recrutés. Les promoteurs, notamment ceux ayant été financés, ont été sensibilisés par la DOSI sur les dossiers et conditions à remplir pour la formalisation de leurs entreprises. Au total, **43 sessions** des **CRS** ont été tenues à ce jour (sur les 100 sessions prévues) : 7 623 demandes de services non financiers ont été analysées par les CRS (6 387 validées), 1 122 PA ont été révisés (915 validés/approuvés). **La DOSI s'est occupée aussi de l'organisation des séances de sensibilisation des jeunes au cours des foires et événements socio-culturels** : 11 meilleurs promoteurs financés ont été sélectionnés et ont pris part à ces événements pour exposer et vendre leurs produits. Au total, le projet a participé à 4 événements sur 24 prévus (17%) avec plus de 25 000 jeunes sensibilisés sur le mécanisme de financement du PNPER. Quatre (04) sessions de formation de **78 formateurs** et Conseillers sur l'approche GERME phase 2 ont été organisées en septembre et octobre 2019.

Composante B : Facilitation des services financiers

La composante B visait, en année 2019, le financement de 400 MPER et l'appui des partenaires institutionnels et financiers. A fin novembre 2019, les taux de réalisation physique et financière du PTBA sont, respectivement, de 57% et 44%. Ces résultats sont jugés insuffisants, quoique des avancées notables aient été réalisées (cf. évaluation succincte de la composante ci-dessous et détail en annexe du rapport de supervision).

Point sur la mise en œuvre de la convention FNFI

La convention PNER/FNFI, conclue en décembre 2018, couvre 18 mois. 9 SFD sur 10 cooptés ont été sélectionnés et ont financé 139 primo-entrepreneurs sur 150 prévus (taux de réalisation de 93%), 89 agents/SFD sur 75 prévus ont été formés (119%). Plusieurs thématiques pertinentes en financement rural ont été abordées. Ce financement start-up, couplé au renforcement de capacité en financement rural, est inscrit à l'actif du projet.

A l'inverse, 4 coopératives et MPER établies ont été financées sur 250 entités prévues. Plusieurs raisons justifieraient cette contre-performance : (i) stratégie d'identification des coopératives insuffisamment efficace ; (ii) plafond de financement ; (iii) zones du projet seraient insuffisamment adaptées et crédit non compétitif aux MPER établies. Cependant, il importe de mentionner les dispositions en cours en vue de contractualiser avec la CTOP pour l'identification et la sélection de coopératives éligibles au financement. Lors des visites de la mission, il est noté l'articulation de certains promoteurs à des groupements et coopératives. Il s'agit d'un gisement non négligeable à mobiliser pour les atteindre.

Evaluation du dispositif d'approbation et de financement des plans d'affaires

Le financement des promoteurs est réalisé sur la base d'un plan d'affaires. Il s'agit d'une stratégie efficace, car elle situe l'activité économique du promoteur dans une perspective d'entreprise et à moyen terme. En revanche, les visites auprès des promoteurs et des SFD ont mis en exergue quelques difficultés, analysées ci-après :

- Stratégie d'identification des promoteurs insuffisamment efficace ; les SFD pourraient être mobilisés à développer leur stratégie de prospection agressive ;
- Dispersion et isolement de certains promoteurs financés ; ils impliquent des coûts de suivi relativement élevés ; la mission recommande une double stratégie : (i) concernant un promoteur isolé, à accès facile, en faire un « champion » autour duquel un pôle d'activités économiques et de promoteurs serait construit ; (ii) veiller à la concentration de promoteurs financés ;
- Processus long d'élaboration de plan d'affaires ; il est, quasiment, le même pour tout promoteur, avec une durée estimative de 120 jours de l'idée de projet au financement ; cette stratégie assure, certainement, une meilleure connaissance du promoteur ; à l'inverse, elle alourdit le dispositif, surtout pour les petits financements ; la mission recommande une stratégie différenciée : (i) simplifier le processus pour les promoteurs à financement faible (dossier de crédit simplifié, renforcé par un plan d'affaires synthétique de 1,5 pages) ; (ii) poursuivre le processus habituel pour les MPER de grande taille ;
- Financement des promoteurs ; à fin novembre 2019, les résultats enregistrés sont jugés insuffisants ; cependant, il importe de mentionner que le financement est amorcé et bénéfique aux promoteurs, dont un réel impact sur leur vie familiale ; à l'inverse, certains promoteurs méritent un suivi rapproché en vue de mieux mitiger les risques d'échecs (activité plus risquée, environnement peu sécurisé...) ; un appui-conseil complémentaire serait indispensable à travers les services spécialisés publics ou privés ;
- Financement élevé, même pour les primo-entrepreneurs ; les SFD estiment, à juste titre, que le risque pris sur certains promoteurs est élevé pour un premier financement ; il est indiqué de mettre en œuvre une stratégie différenciée : (i) estimer le niveau optimal de financement, assurant une meilleure rentabilité de l'activité économique ; (ii) pour un financement élevé justifié, élaborer un plan d'affaires intégrant une optique de phasage du financement ; (iii) élargir la garantie financière de l'ANPGF aux primo-entrepreneurs et aux coopératives.
- Partenariat noué avec plusieurs SFD, parfois dans la même localité ; le financement des promoteurs est assuré, sans visiblement une ingérence dans les comités de crédit des SFD ; c'est fort-appreciable ; cependant, l'analyse des conventions ainsi que les échanges eus avec les SFD appellent les commentaires ci-après : (i) renforcer l'évaluation des SFD (évaluation complète) ; (ii) intégrer dans les conventions/contrats, des indicateurs de performance minima (dont encours d'épargne) à apprécier, à mi-parcours et en fin de contrat ; (iii) le partenariat avec plusieurs SFD de la même localité mitige le risque de rupture de financement ; cependant, la mission estime important de : (i) mettre en place un dispositif sécurisé visant à mitiger le double financement ; (ii) mitiger le risque de concurrence entre SFD.

Performance des bureaux d'étude et consultants

Des bureaux d'étude et consultants individuels sont mobilisés en vue de fournir aux promoteurs des appuis (dont élaboration de plans d'affaires). C'est une stratégie appréciable. En revanche, quelques insuffisances justifiées sont notées par les SFD et méritent d'être solutionnées (qualité parfois en cause). Cette insuffisance de qualité pourrait se justifier par : temps d'appui insuffisant, compétences limitées de certains prestataires.... La mission estime indispensable de réaliser une analyse comparative des options suivantes pour adopter la plus efficace : (i) poursuivre l'appui des cabinets de prestations de services et consultants individuels ; (ii) combiner l'appui des cabinets de prestations et des SFD. L'expérience a montré que la deuxième option semble la meilleure ; ce qui corrobore avec une stratégie antérieurement proposée par le SEPRIFSI.

Evaluation du mécanisme de financement

Le financement des promoteurs est assuré par un mécanisme de financement à deux fenêtres : ligne de crédit (FNFI) et fonds de garantie (ANPGF) géré pour le compte du SEPRIFSI. Par ailleurs, les SFD partenaires ont la possibilité de mobiliser les ressources financières ci-après : (i) ressources propres (dont épargne) ; (ii) subvention/PNER ; (iii) ligne de crédit FNFI/SFD. Une évaluation détaillée du mécanisme de financement et de garantie est réalisée en annexe du

rapport de supervision, assortie d'axes visant à l'affiner.

Sur la base de cette évaluation et des expériences terrain, le PNPER identifiera les actions pour optimiser l'utilisation de ces mécanismes existants.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Réviser l'Article 9 de la Convention entre PNPER et DOSI Réviser l'Article 9 de la Convention entre PNPER et DOSI sur les modalités de paiement et introduire des mesures pour assurer une gestion fiable et efficace des ressources du projet facilitant la remontée des pièces pour la mobilisation des fonds.	CN/DOSI	01/2020
Revoir les dispositifs d'élaboration et d'adoption des plans d'affaires Revoir les dispositifs d'élaboration et d'adoption des plans d'affaires par les bureaux d'étude et les consultants individuels afin d'optimiser leur contribution à travers des plans d'affaires bancables.	CN/DOSI	02/2020
Diversifier le partenariat de mise en œuvre de la composante A Diversifier le partenariat de mise en œuvre de la composante à travers de nouvelles conventions entre le PNPER, CTOP, FAO, CCIT, Chambre des Métiers, etc.	CN	02/2020
Renforcer la concertation avec les SFD partenaires Renforcer la concertation avec les SFD partenaires pour améliorer l'identification des promoteurs à travers une stratégie agressive.	FNFI/CN	03/2020
Veiller à susciter un pôle d'activités autour des promoteurs isolés afin d'optimiser les activités de suivi. Veiller à susciter un pôle d'activités autour des promoteurs isolés afin d'optimiser les activités de suivi.	DOSI/FNFI	03/2020
Fournir aux promoteurs à activités à risque (agriculture, élevage) un appui complémentaire (conseils/coaching) en mobilisant les services techniques publics ou privés spécialisés.	DOSI	03/2020
Introduire le principe d'élaboration de plans d'affaires intégrant une optique de phasage du financement (scinder le financement en 2 à 3 phases) afin de les adapter aux capacités réelles des promoteurs.	DOSI	03/2020
Identifier les coopératives et groupements par le biais des promoteurs financés en partenariat avec eux. Identifier les coopératives et groupements par le biais des promoteurs financés en partenariat avec eux.	CN/FNFI/CTOP	
Prendre en compte dans les critères d'éligibilité la concentration des promoteurs.	DOSI	
Mettre en œuvre une stratégie différenciée en vue d'affiner l'élaboration des plans d'affaires Mettre en œuvre une stratégie différenciée en vue d'affiner l'élaboration des plans d'affaires : (i) mettre, directement en relation les SFD et les promoteurs à financement de moins de 10 000 USD (dossier de crédit très simplifié et plan d'affaires résumé) ; (ii) poursuivre le processus actuel d'élaboration de plan d'affaires pour les MPER de plus grande taille.	DOSI/FNFI	

E. Exécution du projet

a. Efficacité en matière de développement

Efficacité en matière de développement

Efficacité

Note: 3

Notation précédente: 3

Justification de la note

L'efficacité du PNPER au vu de l'atteinte des résultats du cadre logique, tel que révisé à la RMP, est jugé modérément insatisfaisante. Au 30 novembre 2019, le taux global de réalisation des résultats attendus sur toute la durée du projet est estimé à 10% pour un taux global d'exécution financière de 17%. Cette performance est très faible à 6 mois de l'achèvement du projet. La mission note cependant que l'efficacité de l'équipe du PNPER dans la mise en œuvre du PTBA 2019 est satisfaisante. En effet, les résultats du projet réalisés dans les 7 derniers mois d'exécution du PTBA (mai – novembre 2019) dépassent de loin ceux obtenus sur la période 2015 -2018.

Analyse du cadre logique et principaux problèmes d'efficacité

Les retards enregistrés dans l'atteinte des objectifs du projet sont essentiellement dus (i) à la complexité du montage institutionnel à la conception du PNPER ; (ii) au démarrage tardif de la mise en œuvre du projet (environ 12 mois après l'entrée en vigueur) ; et (iii) à la période d'inactivité de plus d'une année dans l'attente du recadrage du projet et du changement de son ancrage institutionnel.

Objectif de développement : « Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local »

En termes de portée, le nombre de personnes recevant les services du projet (essentiellement les formations) est estimé à 1 750 au 30 novembre 2019 sur une cible de 14 200 (sur toute la période de mise en œuvre du PNPER), soit un taux de réalisation de 12%. Il est probable que le projet touche 2 510 personnes au 31 décembre, ce qui porterait le taux de réalisation à environ 18%. En ce qui concerne le nombre d'emplois créés, il est estimé à 541 sur une cible de 5 000 soit un taux de réalisation de 11%. Les autres indicateurs de l'objectif de développement axés sur le % de MPER fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation ne peuvent pas être renseignés dans la mesure où près de 90% des MPER viennent d'être créées.

Effet 1 : « Un marché des services de développement des entreprises en milieu rural est promu et amélioré à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité »

Pour les mêmes raisons mentionnées ci-dessus, la plupart des indicateurs en lien avec l'effet 1 ne peuvent pas être renseignés de manière objective, car les MPER appuyées par le PNPER sont de création récente. Le seul indicateur renseigné au stade actuel de la mise en œuvre du projet porte sur « Les guichets d'information et d'orientation aux MPER sont établis et fonctionnels dans les 5 régions du pays ». Au 30 novembre 2019, le niveau d'atteinte de cet indicateur est de 100% car les 5 guichets sont opérationnels dans les 5 régions et contribuent significativement à l'atteinte des autres résultats attendus du PNPER.

Effet 2 : « L'accès des MPER aux services financiers est amélioré »

Au stade actuel de l'avancement de la mise en œuvre du projet, un seul indicateur de l'effet 2 peut être renseigné. Il s'agit du « % de MPER ayant présenté un dossier et ont reçu un crédit ». Ce pourcentage est pour le moment faible : sur un total de 769 dossiers élaborés par les promoteurs et présentés aux guichets, seuls 166 ont reçu un crédit soit un taux de réalisation de 22%. Les données ne sont pas encore disponibles pour apprécier le niveau d'atteinte des 2 autres indicateurs de l'effet 2 portant sur : « L'offre de services financiers aux primo entrepreneurs et promoteurs de MPER est améliorée » et « % d'augmentation du volume de portefeuille agricole des IFP ».

L'analyse du cadre logique (CL) révisé lors de la mission de recadrage (annexe 1 du rapport de recadrage) montre que la plupart des cibles en lien avec les indicateurs de produits et d'effets ne sont pas quantifiées, ce qui ne facilite pas l'appréciation par le projet du niveau d'atteinte de ces indicateurs. La Coordination du PNPER, en collaboration avec ses partenaires clés (DOSI, FNFI, et CPES/DA) devra procéder à l'actualisation du CL en accordant une attention particulière à la définition des cibles tenant compte du rythme actuel de la réalisation des indicateurs clés de résultats du projet. En cas de besoin, l'appui du FIDA sera sollicité pour intégrer le CL actualisé dans le système ORMS. Annotation: Obligatoire – 3 800 caractères max suggérés.- Décrivez brièvement le statut de l'atteinte des objectifs, des résultats et des produits, tel qu'énoncé dans le cadre logique mis à jour. Au début d'un projet (avant la RMP) se concentrer sur la question de savoir si les activités contribuent à la réalisations des résultats, à un stade ultérieur du projet, en commençant par la RMP, se focaliser sur la question si nous sommes sur la bonne voie pour atteindre les résultats et l'objectif du projet?

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Actualiser le CL du projet Actualiser le CL du projet en accordant une attention particulière à la définition des cibles tenant compte du rythme actuel de la réalisation des indicateurs clés de résultats du projet.	CN avec l'appui de ses partenaires clés	02/2020

Axe de développement

Ciblage et portée

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Le ciblage géographique a permis de couvrir 239 cantons des 20 préfectures présentant les plus hauts taux d'incidence de pauvreté. 5 guichets d'animation ont été mis en place (100% de l'objectif du PTBA 2019), permettant de sensibiliser 45 434 personnes dont 45% de femmes et d'enregistrer 11 787 demandes dont 38% émanant des femmes. Il est noté 1 634 plans d'affaire (PA) enregistrés et 892 promoteurs ayant bénéficié de formations entrepreneuriales dont 30% de femmes. Le projet a permis de créer 541 emplois dont 49% dans la région de Kara, 16% dans la région Centrale, 14% dans la région des Savanes, 13% dans la région Maritime et 9% dans les Plateaux. Au moins 39% des emplois ont été créés au profit des femmes.

Principaux problèmes

Les campagnes de sensibilisation ont permis de manière générale d'augmenter considérablement le nombre de demandes enregistrées (5 fois plus en 8 semaines qu'au cours des années précédentes). De plus, les responsables de guichet ont reçu une formation sur les procédures de sélection des bénéficiaires et l'utilisation des outils de collecte et de traitement des données (130% de l'objectif du PTBA 2019). Une base de données ventilée par sexe et âge, répertorie le nombre de demandes enregistrées, de promoteurs formés, et le nombre de PA financés. L'analyse de cette base de données indique que sur les 5775 demandes, 139 primo promoteurs et 4 coopératives ont été financées. Toutefois, le nombre de plans d'affaires financés reste faible en dépit de la forte demande. Cela soulève la question de l'efficacité du processus de traitement des demandes et du ciblage. Afin d'y pallier, il est suggéré de catégoriser les demandes de financement. Pour les montants inférieurs à 5 000 000 FCFA, permettre aux IMF de traiter directement les demandes de financement. Pour des montants supérieurs, passer par le système FNFI/DOSI mis en place pour étudier la demande et octroyer le financement. Cela permettra d'accélérer le traitement des demandes de financement reçues. Par ailleurs, la stratégie de ciblage direct actuel ne permettant pas de cibler les jeunes et les femmes qui ont une prédisposition entrepreneuriale, il est suggéré de sélectionner ceux qui ont déjà créé leur entreprise (même informelle) et qui ont une vision de se développer. Pour mieux accompagner ces bénéficiaires, le projet pourra réaliser une cartographie de ces bénéficiaires afin de leur apporter un appui technique et de pallier ainsi au manque de données sur le suivi de leur statut de pauvreté.

En termes d'auto-ciblage technique et socio-économique, les interventions du programme ont privilégié les activités de commercialisation (41% des crédits octroyés), d'embouche (29% des crédits), de fabrication d'outils agricoles (12% des crédits) et de transformation (12% des crédits). Ces activités sont portées sur les secteurs et filières prioritaires qui sont la volaille, le riz, le soja, le poisson, le maïs, l'anacarde, le manioc, le fonio, l'ananas, le poivre et les petits ruminants. Les femmes étant particulièrement présentes et dynamiques dans ces maillons de la chaîne de valeur agricole aussi bien en amont qu'en aval de la production, elles pourraient davantage bénéficier de financement. Les jeunes également pourraient davantage être touchés si le financement venait à être fragmenté sur des montants moins importants. Par ailleurs, l'auto-ciblage devrait être davantage axé sur le marché en s'appuyant sur une analyse récente des tendances d'offre et de demande des marchés.

Égalité des sexes et participation des femmes

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Les campagnes de sensibilisation ont permis de toucher 20 658 femmes (45% de la population sensibilisée) grâce à l'adaptation des outils de communication et l'utilisation de l'outil GERME Rural pour toucher les femmes analphabètes. Environ 30% des femmes ont bénéficié de formation en gestion et entrepreneuriat, leur permettant d'acquérir les moyens de gérer leurs actifs. 38% des emplois créés par le projet ont bénéficié aux femmes. Elles sont 21% à occuper des emplois temporaires et 17% à occuper des emplois permanents. L'analyse montrant qu'environ 29% des femmes ont été financées, des efforts doivent être consentis pour une meilleure intégration des femmes au même titre que les hommes et le développement de leur autonomie.

Principaux problèmes

Accès aux financements : l'analyse montre que la proportion des femmes bénéficiaires des financements est de 29%.

Accès aux financements : l'analyse montre que la proportion des femmes bénéficiaires des financements est de 22,7% avec un montant correspondant de 229 071 312 FCFA, soit **22%** du montant global de financement des promoteurs. Le PNPER a cependant le potentiel de financer plus de femmes au regard de la part des projets de commercialisation et de transformation financés dans le portefeuille du projet et le dynamisme des femmes dans ces secteurs d'activités. A titre d'exemple, le projet peut cibler des coopératives de femmes ou nouer des partenariats avec les institutions gouvernementale (Ministère de la femme par exemple) pour intégrer l'égalité des sexes à l'aide d'outils appropriés, y compris en fixant des objectifs ciblés et en établissant un système de contrôle. Le projet pourrait prévoir dans son PTBA 2020, le recrutement d'un expert qui saura doter le projet d'une stratégie genre accompagnée d'un manuel d'intégration de la dimension genre avec des instructions de mise en œuvre basées sur les directives du FIDA.

Leadership & participation des femmes aux activités du projet : L'égalité homme femme au sein des équipes du projet constitue un défi majeur pour le PNPER. Les femmes restent sous représentées dans les personnels des projets (2 femmes sur les 18 employés, dont la coordinatrice et la secrétaire). La prise en compte du genre n'est pas encore effective au sein même des équipes, des efforts devront être consentis pour un meilleur équilibre entre les sexes et pour une meilleure intégration des femmes aux activités du projet.

Autonomisation des femmes & contribution du projet à la réduction de la pénibilité du travail Le projet, en finançant des projets de fabrication d'outils et de machines agricoles, participe de façon indirecte à la réduction de la pénibilité du travail et de la charge de travail des femmes. Lors des visites de terrain, la mission s'est rendue dans une unité de transformation du manioc tenue par une femme. Grâce à l'acquisition d'équipements de transformation du manioc, la promotrice a pu réduire la pénibilité du travail et accroître la productivité, et par conséquent ses revenus. Le projet a ainsi pu lui permettre d'acquérir une indépendance financière lui ayant permis de scolariser ses enfants, de renforcer sa confiance en soi ainsi que ses connaissances et les compétences en gestion de projet –y compris les compétences techniques propres à son activité de transformation. Toutefois, l'éducation des femmes en milieu rural constituant un défi majeur pour le Togo, le projet pourrait inclure dans son plan d'action des activités d'accompagnement et d'alphabétisation des femmes. Ce volet permettrait de renforcer et de mieux orienter la vocation entrepreneuriale des femmes rurales. En outre, le projet pourrait étendre sa cible et toucher des personnes présentant un handicap afin d'en faire des bénéficiaires actifs et dynamiques.

Productivité agricole	Note: 3	Notation précédente: 3
Nutrition	Note: 5	

Justification de la note

Bien que la nutrition ne soit pas intégrée dans la programmation des interventions du PNPER, le projet a le potentiel de répondre aux besoins des populations dans les zones d'intervention sur la nutrition et la sécurité alimentaire des enfants de moins de cinq ans et des femmes. En effet, le PNPER promeut indirectement à travers les formations et le financement de projets de transformation des produits agricoles, la conservation des aliments, la disponibilité et l'accès à des aliments diversifiés et riches en nutriments, ainsi que des alternatives aux produits non nutritionnels, et la résilience des ménages à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Principaux problèmes

Au Togo, 28 % des enfants de moins de cinq ans souffrent d'un retard de croissance (JME, 2014), 61% des femmes enceintes sont anémiées (OMS, 2016) et 37% des femmes adultes souffrent d'obésité (NCD-RisC[1] 2016). La prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans est particulièrement importante dans les zones d'intervention du projet PNPER. Depuis 2006, la situation de la malnutrition chronique a empiré : la prévalence est passée de 24% (MICS en 2006) à 29,5% (MICS 2010) et 27% (EDST 2013). La malnutrition reste une préoccupation pour le gouvernement du Togo qui s'est engagé à mettre fin à toutes les formes de malnutrition d'ici 2030 pour l'atteinte de l'objectif de développement durable. Cet engagement est explicité dans le Plan National de Développement et la Stratégie du Togo du *Scaling Up Nutrition Plan* 2016-2020.

De par ses formations et projets financés, le PNPER a la capacité de contribuer de façon significative à l'engagement du gouvernement de réduire la malnutrition (29% des crédits octroyés dans le cadre du projet sont destinés à l'embouche et 12% des crédits destinés à la transformation de produits agricoles). Sur le terrain, les rencontres avec les porteurs de projets ont mis en exergue leur contribution significative en termes de sécurité alimentaire à travers l'accessibilité et la disponibilité des produits alimentaires diversifiés et l'offre d'alternatives de produits alimentaires nutritionnels. A titre illustratif, la mission a rencontré une femme qui transforme des fruits de la région en jus naturel sans sucre ajouté offrant une alternative à la population locale et une opportunité de réduire leur consommation en sucres. D'autres bénéficiaires contribuent à la conservation des aliments (en transformant par exemple le manioc en farine ou le poisson frais en poisson fumé) ou à la mise à disposition des aliments riches en nutriments (un promoteur engagé dans l'élevage de poules commercialise les œufs permettant aux ménages pauvres d'augmenter leur apport en protéines).

Afin de mieux valoriser et renforcer ce volet sur la nutrition, un élément clé de ce processus passerait par des partenariats avec des agences spécialisées telles Action Contre la Faim, IMC, FICR, ICRC, PAM, GiZ ou encore UNICEF. Ces agences spécialisées pourront faire bénéficier au programme de connaissances opérationnelles sur la

manière d'aborder la malnutrition sous différents angles et à différents niveaux.

Par ailleurs le projet peut renforcer le volet nutritionnel à travers des campagnes de sensibilisation axées sur la lutte contre la malnutrition, la promotion de produits locaux agricoles à valeur nutritive élevée, ou encore des modules de formation sur l'éducation nutritionnelle des enfants de moins de cinq ans et des femmes.

[1] *NCD Risk Factor Collaboration, a network of health scientists around the world that provides rigorous and timely data on major risk factors for non-communicable diseases for all of the world's countries*

Adaptation aux changements climatiques

Note: 3

Notation précédente: 3

b. Durabilité et transposition à plus grande échelle

Institutions et participation à l'élaboration des politiques

Note: 3

Notation précédente: 3

Justification de la note

Malgré un ancrage institutionnel très pertinent et adéquat du PNPER au plus haut niveau du Gouvernement (SEPIFSI et supervision et suivi de la part de la CPES) en matière de développement des petites entreprises rurales, le PNPER n'a pas encore engagé des efforts significatifs de capitalisation de ses expériences et de ses acquis au niveau politique. Les contraintes et les problèmes opérationnels liés à une mise en œuvre du projet (planification, gestion, suivi) semblent empêcher la coordination du PNPER à mener un dialogue politique. Le projet devrait profiter de l'engagement actuel du Gouvernement du Togo à améliorer l'environnement des affaires et appuyer le secteur privé, pour s'impliquer dans le dialogue politique destiné à promouvoir l'entrepreneuriat rural.

Principaux problèmes

La mission a constaté la mise en place d'une plateforme institutionnelle très pertinente et adéquate (DOSI, FNFI, IMF) et l'approche de **décentralisation/régionalisation** adoptée par le PNPER (formation des 5 guichets régionaux de la DOSI, partenariat avec les IFP de base). Par contre, un élément qui pourrait être amélioré dans une logique de faire-faire est le développement de partenariats structurels (conventions) avec une gamme plus élargie d'Institutions et Organisations compétentes (Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers, Organisations Paysannes, Banques Commerciales). En plus, le projet pourra contribuer plus activement, en collaboration avec la DOSI, le FNFI, la CPES, et les services compétents du MEF, à animer une plateforme de dialogue politique focalisée sur la mise en place d'un dispositif législatif et normatif de réformes (services financiers et non-financiers, fiscalité, digitalisation, etc.) en faveur de la promotion et du développement des MPER. Spécifiquement pour la DOSI, dans le cadre de la stratégie de sortie du projet, une réflexion pourrait se faire sur une possible évolution institutionnelle vers une agence publique-privée pour appuyer la promotion et la création des MPER. Ce scénario souhaitable pourrait contribuer à assurer la durabilité de cette institution qui pourra ainsi avoir la possibilité d'accéder et de mobiliser les ressources financières du secteur privé en qualité de prestataire de service.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Promouvoir une plateforme de dialogue politique pour la formulation et la mise en œuvre d'une réforme et d'une stratégie de développement du secteur des MPER.	CN en collaboration avec ProMIFA et CPES	
Entamer une réflexion sur les scénarios possibles de développement institutionnel de la DOSI (Agence de Promotion des MPER) dans le cadre du 4P.	Coordination PNPER DOSI	

Établissement de partenariats

Note: 4

Justification de la note

Le partenariat établi par le PNPER avec la DOSI, le FNFI, et la CPES est jugé très efficace dans l'atteinte des résultats actuels du projet. Malgré les opportunités existantes et le nombre important de partenaires potentiels, la DOSI ne s'engage pas suffisamment dans une vraie stratégie de mobilisation de partenariats structurants (i.e. Agropoles) déjà présents et actifs dans le secteur. Le renforcement du partenariat pourrait créer davantage d'opportunités de collaboration « win-win », contribuant ainsi à améliorer la performance de la Composante A.

Pour la composante B, le partenariat noué entre la FNFI/ANPGF et les SFD semble efficace. Cependant, il devra être renforcé par la mise en relation de certains promoteurs financés avec les groupements et coopératives à la base.

Principaux problèmes

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la Composante A, la DOSI dispose actuellement de différentes collaborations informelles (non structurées à travers des accords/conventions) ; il s'agit de : (i) projet BAD/PAMOSI (Projet d'Appui à la Mobilisation et au Renforcement des Capacités) sur la formation des relais de la DOSI en gestion d'entreprises ; (ii) BIT (qui a fourni les consultants sur les formations GERME) ; (iii) Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) pour l'identification des promoteurs et qui représente le secteur privé auprès de l'Etat et son Centre de Formalités des Entrepreneurs (CFE), opérationnel sous forme de guichet unique qui est en charge de la formalisation des promoteurs financés. Au regard de l'objectif du PNPER à appuyer 200 Coopératives, la mission a pris note du premier draft de la convention entre CTOP et PNPER en vue d'une collaboration structurée dans le cadre de la mise en œuvre de la Composante A. Les activités à mener par la CTOP sont indiquées ci-après : (i) organiser 5 ateliers régionaux d'information des leaders et techniciens des faïtières d'OP sur le PNPER, (et ses conditionnalités) et fournir la fiche simplifiée d'identification des coopératives et des jeunes ruraux ; (ii) appuyer les faïtières et les CROPPA dans l'enregistrement des fiches simplifiées des coopératives candidates ; (iii) organiser une formation de renforcement des capacités des techniciens des faïtières sur l'élaboration des plans d'affaires ; (iv) accompagner les 200 coopératives sélectionnées dans le montage des plans d'affaire par les techniciens et avec une formation sur la gestion entrepreneuriale des coopératives agricoles ; (v) assurer la prise en charge des techniciens régionaux (25 techniciens sur 6 mois) pour un coaching de proximité des coopératives, en vue de la formalisation et la mise en place des outils de gestion. En vue de renforcer sa stratégie d'intervention, la DOSI devrait aussi explorer rapidement la collaboration et la mise en réseau avec les projets structurants agricoles du Gouvernement : (i) projet de transformation agro-alimentaire du Togo / PTA (Agropole de Kara) ; (ii) projet de développement de l'agropole du Mono ; (iii) projet d'aménagement des terres agricoles de la plaine de l'Oti – (agropole de l'Oti) dans les préfectures éligibles au PNPER.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante B, la nécessité d'œuvrer en synergie PNPER/MIFA n'est point à démontrer. Cette synergie entre le PNPER et le MIFA mérite d'être renforcée. Il en est de même des agro-alimentaires de taille importante, qui, selon l'approche 4P, contribueraient à tirer les petits producteurs dans une stratégie « win-win ».

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Finaliser la Convention PNPER – CTOP.	CN	12/2019
Conclure des conventions Conclure les conventions avec la CCIT, les Chambres d'Agriculture et d'autres projets structurants agricoles (PTA), Projet de développement de l'agropole du Mono, Projet d'aménagement des terres agricoles de la plaine de l'Oti dans les préfectures éligibles au PNPER.	CN	02/2020

Capital humain et social et autonomisation

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Au cours de l'année 2019, le projet s'est beaucoup investi dans des formations des MPER en gestion et entrepreneuriat, ainsi que dans des formations techniques. Cependant, la mission a noté une participation limitée des femmes (surtout de leur organisations/associations) à la mise en œuvre du projet, malgré leur nombre et leur rôle déterminant dans le développement du secteur agricole et rural (surtout dans les activités de transformation, commercialisation). Etant donné leur faible taux d'éducation formelle, le projet pourrait engager des efforts importants sur des campagnes d'alphabétisation, ce qui aurait un impact important sur leur autonomisation.

Principaux problèmes

La mission a relevé que les MPER financées produisent des effets directs et positifs, notamment : (i) sur le capital humain et social de la population concernée ; (ii) sur les groupes cibles (en particulier les jeunes et les femmes en milieu rural) ; (iii) sur le chômage et le sous-emploi des jeunes limitant les flux migratoires vers les villes et un exode de plus en plus « précoce » des jeunes des deux sexes et des femmes actives vers la capitale et à l'étranger. Les jeunes hommes et filles rencontrés durant les visites de terrain au cours de la mission ont fortement apprécié l'appui du PNPER (en formation technique et en création et gestion d'entreprise, en accès aux ressources financières et aux crédits des IMF) ; certains promoteurs ont exprimé leur volonté et engagement de jouer un rôle crucial dans la transformation et la professionnalisation de l'agriculture (surtout dans l'élevage de petit bétail (porcins, volailles) et dans la transformation agricole (gari de manioc, huile de palme, jus de fruits naturels). Conscients des opportunités de création de MPER et de génération d'emplois dans le secteur agricole, les jeunes et les femmes bénéficient directement des mesures d'accompagnement structurantes (appui et formation technique, encadrement de proximité, suivi et aide à l'insertion, accès au crédit et coup de pouce). Les questions qui restent ouvertes au niveau du projet, qui concernent le capital humain et l'autonomisation des acteurs économiques (surtout jeunes et femmes) sont les suivantes : (i) un accès encore très limité aux ressources productives de jeunes (groupe considéré à risque élevé par les IMF) et de femmes en dépit

des fonctions clefs qu'elles assument pour la sécurité alimentaire et le bien-être du ménage ; (ii) les femmes, qu'elles soient membres du ménage ou chef d'exploitation accèdent difficilement aux facteurs de production et aux infrastructures sociales de base et leur participation/inclusion au PNPER semble être encore très faible. A ce sujet, le projet n'accompagne pas des activités consistantes sur l'alphabétisation des filles et des femmes : le taux d'analphabétisme des femmes et le faible taux de fréquentation scolaire des filles en milieu rural restent faibles. Ces facteurs expliquent, en partie, le nombre très faible de femmes et de jeunes filles de niveau d'instruction porté vers l'entrepreneuriat en milieu rural. Le projet devra développer plus d'efforts dans ce domaine pour accompagner une effective et plus active participation des femmes aux initiatives promues par le projet.

Genre et emploi : la participation des femmes aux activités du projet semble très limitée du fait de leur faible niveau d'éducation et de formation et aux réalités socio-culturelles. Toutefois, leur taux d'activité féminine reste supérieur à celui des hommes, dû en grande partie à l'arrivée précoce des filles (10-24) sur le marché de l'emploi. Le projet doit privilégier les MPER où elles s'investissent beaucoup plus dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles et travaillent dans des conditions difficiles (pénibilité des tâches, équipements rudimentaires), connaissance très limitée en gestion, accès difficile au marché, productivité faible... Le projet doit développer davantage de partenariats et collaboration structurants avec plusieurs associations professionnelles féminines et de femmes d'entrepreneurs.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Développer une activité d'alphabétisation adressée aux femmes.	CN/DOSI	

Qualité de la participation des bénéficiaires

Note: 5

Notation précédente: 3

Justification de la note

La participation des bénéficiaires aux activités du projet est jugée satisfaisante ; néanmoins une approche plus inclusive et structurée de partenariat et de communication avec les organisations de base (associations, organisations, NGO, GIE) et de la société civile (en particulier de femmes et de jeunes) auprès des communautés pourrait rendre plus efficace les activités de sensibilisation et la participation effective des populations intéressées.

Principaux problèmes

Il y a un manque de mise en réseaux des promoteurs (associations de groupes d'intérêt sur les mêmes filières/secteurs) bénéficiaires du financement du projet ne permettant pas d'exprimer leur propre avis sur les expériences acquises, les problèmes rencontrés et les possibles améliorations du processus. En effet, le projet ne semble pas en mesure de construire les relations avec les structures de base (OP, GIE, Associations de Femmes/ Productrices, etc.). La mission a constaté l'insuffisance de mécanismes d'information/communication publics dans la sélection des bénéficiaires. Après l'installation des 5 guichets, les animateurs/trices relais de la DOSI (239 agents – dont 25% femmes – au niveau de Canton) ont reçu la formation et une sensibilisation au niveau des cantons et ont touché 45 400 personnes. Préalablement à ces séances d'animation, la DOSI et ses agences régionales ont mobilisé les réseaux suivants : Chambre Régional d'Agriculture, ICAT, Chambre de Commerce, Chambre de Métiers, CTOP et le réseau des Comités Régionaux de Sélection (CRS) et des SFD. Cette activité a bénéficié d'un montant limité (17,730 millions FCFA dans le PTBA 2019, soit 75 000 FCFA par session). Il faudrait, pour le futur, assurer le financement adéquat des activités de sensibilisation. Ces séances sont supportées par des fiches techniques de présentation (voir Annexe technique du rapport de supervision) en français.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Mieux communiquer et sensibiliser la population pour structurer la demande à la base et solliciter un financement.	CN/DOSI	
Mobiliser les partenaires à travers les réseaux des Organisations de Base (organisations des femmes, jeunes, OP, GIE, etc.).	CN/DOSI	

Adaptabilité des prestataires de services

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Pour ce qui concerne la composante A, la qualité des services fournis par les prestataires (bureaux d'étude et consultants individuels) est satisfaisante et le rapport qualité/prix est acceptable. Concernant la composante B, l'offre en services financiers assurée par les SFD s'avère satisfaisante. A l'inverse, l'appui à l'élaboration des plans d'affaires par les cabinets et consultants est modérément satisfaisant.

Principaux problèmes

Pour la composante A, les fournisseurs de service comprennent 20 bureaux d'étude, les 32 consultants individuels et le consultant international (formation GERME pour les formateurs du Projet). Leur capacité technique et leur performance sont satisfaisantes (amélioration des plans d'affaires en qualité et en quantité). Le projet a établi une plateforme (WhatsApp) d'échange entre la DOSI et leurs consultants sur les plans d'affaires (pré-validation, information, échanges/recherche d'expertise et contrôle de qualification GERME). Une autre plateforme WhatsApp existe, relative à la planification/organisation des séances de formation, logistique, etc. La DOSI sollicite une révision/adéquation des honoraires des prestataires de service jugés non conformes aux prix actuels du marché. Pour le futur, il faut envisager d'améliorer le niveau de ces honoraires compte tenu de la qualité des prestations.

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles

Note: 3

Notation précédente: 3

Stratégie de retrait

Note: 3

Justification de la note

Le PNPER n'a pas encore développé sa stratégie de sortie. Grâce à l'ancrage institutionnel cohérent et efficace du projet, à sa logique et ses domaines d'intervention (services financiers et non financiers), la stratégie de sortie pourrait se concrétiser facilement. Il importe de se concentrer sur : (i) les aspects de renforcement de capacités et de structuration/formalisation des promoteurs (éducation financière, création/gestion d'entreprises), (ii) le suivi technique (surtout économique, technologique et environnemental) pour améliorer la qualité et la durabilité des entreprises créées, (iii) le financement durable des MPER, et (iv) le financement des Institutions publiques concernées et leur évolution institutionnelle (DOSI et FNFI).

Principaux problèmes

Le projet n'a pas encore développé une stratégie complète et cohérente de sortie (malgré son achèvement très rapproché au 30/06/2019). Toutefois, l'articulation SFD/MPER assurant le financement des promoteurs constitue un gage de durabilité. La mission a identifié les éléments institutionnels et économiques du projet qui devront être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de sortie. Sur le plan institutionnel : le cadre institutionnel du projet est très pertinent et favorable pour garantir la durabilité des activités dans l'après-projet et permettre que les approches et la logique d'intervention puisse continuer dans un contexte institutionnel et politique favorable à la promotion et au développement du secteur des MPER. Le projet devra développer **une plateforme de dialogue politique avec l'appui probable de la FAO (et aussi lors de l'élaboration du rapport d'achèvement)** pour faciliter les améliorations dans la mise en œuvre des politiques sectorielles. Sur le plan économique, la stratégie de sortie du projet doit être formulée en tenant compte des éléments suivants : (i) les 1 800 MPER qui seront délivrées à la fin du projet doivent assurer *l'augmentation et la diversification de revenus des populations ciblées*, grâce à une compétitivité améliorée des MPER sur les marchés locaux, nationaux et sous régionaux, et une amélioration de la productivité des entreprises, grâce à l'innovation technologique, la gestion durable des ressources naturelles, les énergies durables et à une meilleure valorisation de la production agricole et pastorale (MPER de transformation, i.e. pour la production de gari de manioc, riz étuvé, jus de fruits, produits pour l'alimentation animale), etc.; (ii) *l'augmentation et la diversification de l'offre des produits* suite à de meilleures opportunités de création et / ou de consolidation des MPER en amont et en aval de la production agricole; (iii) *l'augmentation des capacités d'épargne et d'investissement des promoteurs* par l'éducation financière et le développement de services financiers de proximité adaptés ; (iv) *le renforcement de la participation des jeunes et des femmes et de leur participation effective au développement local*, notamment en leur offrant la possibilité de créer, développer et gérer des MPER. La création d'emplois durables (entreprises viables) sera aussi un élément important pour l'après – projet et aura des effets durables sur la réduction de la pauvreté. La question ouverte reste encore la prise en compte importante par le projet, des aspects environnementaux dans le développement et la gestion des MPER ; des efforts additionnels doivent être développés par l'équipe de coordination et par la DOSI sur l'adoption de la part des entreprises de technologies et solutions techniques appropriées (gestion des déchets et réduction de la pollution, amélioration de l'hygiène et assainissement, et des conditions de travail - i.e. pollution chimique et sonore -).

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Animer une plateforme de réflexion Animer une plateforme de réflexion et discussion entre les partenaires du PNPER et les agences d'exécution (DOSI, FNFI et FAO..) et les SFD sur la stratégie de désengagement.	CN/PNPER	04/2020

Potentiel de reproduction à plus grande échelle

Note: 4

Justification de la note

Le projet dispose d'un réel potentiel d'extension et de mise à l'échelle. Sur le terrain, la mission a relevé l'engouement suscité par le projet. Des préfectures non couvertes par le PNPER ont exprimé leur souhait d'y participer. Le cadre institutionnel déjà en place faciliterait la mise à l'échelle, le gouvernement ayant manifesté son engagement ainsi que les IMF qui disposent d'un portefeuille agricole non négligeable dans les autres préfectures. Toutefois, la mise à l'échelle est conditionnée par l'identification et le recensement des innovations, la capitalisation sur ces innovations ainsi que la disponibilité d'un processus pouvant accélérer leur diffusion.

Principaux problèmes

L'impact du PNPER en termes d'autonomisation des jeunes et des femmes ruraux, d'augmentation des revenus des ruraux, et d'amélioration de la sécurité alimentaire en zone rurale est significatif. Toutefois, en raison de l'absence d'un mécanisme de capitalisation approprié, l'évaluation de la mise à l'échelle des meilleures pratiques reste difficile.

Des enquêtes et études poussées devront permettre de recueillir les informations requises afin d'identifier les innovations, de quantifier et d'évaluer leurs résultats et contributions à l'échelle locale, puis de prédire cette contribution à l'échelle nationale et régionale. Ce travail permettra d'apprécier la performance et l'impact des innovations ainsi que leur durabilité lors de la mise à l'échelle.

Le degré de mise à l'échelle dépendra également de la capacité de la DOSI, du FNFI et des IMF à identifier, gérer, financer et accompagner les promoteurs futurs. Le programme devra ainsi solliciter la participation du secteur privé, déjà présent au regard de l'engouement qui suscite le projet en zone rurale, le nombre d'IMF engagées et la baisse de leur réticence à octroyer des crédits aux primo entrepreneurs. La DOSI pourrait dans cette lancée évoluer vers des partenariats plus structurés avec les banques, la Chambre de Commerce, la Chambre d'Agriculture ou encore des fédérations d'acteurs agricoles structurées permettant d'augmenter le nombre de bénéficiaires.

c. Gestion du projet

Qualité de la gestion du projet	Note: 5	Notation précédente: 3
--	----------------	-------------------------------

Justification de la note

Des résultats impressionnants ont été atteints en peu de temps par la nouvelle équipe du PNPER en 2019. Ces résultats dépassent largement ceux obtenus par le projet pendant les 4 premières années de sa mise en œuvre (2015 – 2018). Les synergies développées au sein des partenaires clés de mise en œuvre (PNPER, DOSI, FNFI) placés sous la même tutelle du SEPIFSI et les appuis apportés par la CPES/DA ont contribué significativement à améliorer les performances du projet pour la période prise en considération. Toutefois, le PNPER ne pourra pas rattraper les retards importants enregistrés au démarrage du projet (environ 12 mois) accentués par la période d'inactivité post-RMP de juillet 2017 à juillet 2018. La qualité de la gestion du projet est jugée satisfaisante.

Principaux problèmes

Suite au changement de l'ancrage institutionnel du PNPER, la coordination nationale (CN) et 2 coordinations de zone (CoZ) ont été mises en place le 08 novembre 2018 en remplacement de la coordination opérationnelle déléguée et des 5 coordinations opérationnelles régionales qui étaient placées sous tutelle du Ministère de l'Agriculture. A la même date, un nouveau Comité national de pilotage (CNP) a été mis en place en remplacement du Comité Technique de Pilotage (CTP) et du Comité interministériel de pilotage stratégique (CIPS). Il s'est réuni pour la première fois le 08 décembre 2018 pour examiner et adopter le PTBA 2019 et les manuels d'opération, de procédures administratives et financières, et de passation des marchés. Au cours de cette réunion, le CNP a formulé des recommandations pertinentes en vue de lever les goulots d'étranglement pour accélérer la mise en œuvre du PTBA 2019, et améliorer ainsi les performances du projet. La dernière réunion du CNP s'est tenue le 22 novembre 2019 pour l'évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PTBA 2019, et l'examen et l'approbation du PTBA 2020.

Avec le nouvel ancrage institutionnel, la mise en œuvre du projet est facilitée par les partenariats établis avec le FNFI et la DOSI placés également sous tutelle du SEPRIFSI. Des conventions avec ces partenaires clés ont été signées respectivement en décembre 2018 et en avril 2019. Dans le cadre de ces conventions, l'exécution de la composante B a été confiée au FNFI qui a déjà mis à profit son réseau de partenaires d'IMF et qui a ouvert une ligne de crédit pour faciliter le financement des crédits moyen terme des MPER par les IMF. L'exécution de la composante A a été confiée à la DOSI qui recrute et gère les prestataires qui offrent des services non financiers aux promoteurs de MPER et qui abritent les 5 guichets régionaux d'accueil, d'information et d'orientation.

La Coordination nationale et les Coordinations de zone tiennent des réunions hebdomadaires regroupant les équipes du PNPER (niveau national et régional) et des réunions bihebdomadaires élargies aux partenaires clés du projet (DOSI, FNFI, et CPES) pour faire le point sur la mise en œuvre du projet et procéder à la planification des activités à réaliser pour les périodes subséquentes. Ces réunions constituent une opportunité pour identifier et lever les goulots d'étranglement qui sont à la base des contreperformances du PNPER. Il en est de même pour les réunions bimensuelles de bilan de performance organisées par la CPES/PNPER avec la participation de la Secrétaire d'Etat.

Concernant les ressources humaines, le PNPER continue de souffrir d'un taux de rotation important du personnel, avec 5 postes vacants actuellement (responsable communication, assistant comptable et 3 RSE des régions). Les dossiers du personnel sont correctement tenus et les évaluations de performance conduites annuellement, avant le renouvellement des contrats de travail.

Gestion des savoirs

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Les activités de gestion des savoirs ont concerné des campagnes médiatiques de sensibilisation menées en langues locales pour vulgariser et informer la population sur le projet (environ une vingtaine d'émissions radio soit 50% de l'objectif réalisé par rapport au PTBA 2019). Les émissions radio ont porté sur la thématique « entreprenariat agricole, enjeux et opportunités ». Un numéro vert a été mis à disposition de la population. Au total, 10 ateliers d'échanges ont été organisés avec les partenaires de mise en œuvre du projet. Le projet dispose d'un compte facebook et twitter à travers lesquels les informations sont régulièrement diffusées. Des totems, kakemono, flyers et récits d'histoires réussies ont également été réalisés pour augmenter la visibilité du projet.

Principaux problèmes

Par manque d'un responsable en gestion des savoirs et communication, les activités liées à la gestion de savoirs ont été déléguées au Spécialiste de suivi-évaluation. Au regard de la charge de travail et de l'importance de la gestion des savoirs, si le projet venait à être prolongé, il serait plus judicieux de faire appel à un consultant ou de recruter une personne en charge de ce volet. La personne travaillera à l'élaboration d'une stratégie de gestion des savoirs et développera le plan d'action, assorti d'un plan de communication. Il est prévu, toutefois, dans le PTBA 2020 de recruter une personne en charge de la communication et la publication de 10 000 dépliants, 1 000 pamphlets de promotion de l'entrepreneuriat rural, 500 supports audiovisuels en français et en langues locales de la présentation du projet, et 500 films documentaires audiovisuels sur les thématiques liées à l'entrepreneuriat, aux chaînes de valeurs agricoles et à la finance rurale.

Par ailleurs, le projet n'a pas capitalisé sur les enseignements pouvant permettre la répliquabilité des meilleures initiatives ainsi que la reproduction à plus grande échelle pouvant servir à l'élaboration des politiques nationales. Les récits de vie capitalisés pourraient être mieux documentés (chiffres et comptes d'exploitation à l'appui) et transformés en études de cas qui pourraient servir à documenter la répliquabilité et la mise à l'échelle. Le partenariat avec la FAO prévu dans le PTBA 2020 pourra permettre de fournir un appui pour la production et la publication documentaire de rapports d'études, de guides, et de manuels de formation, ainsi que les supports de communication (films documentaire sur les réalisations du projet et sa diffusion au grand public). Ces activités augmenteront la visibilité du PNPER et ses réalisations et le partenariat avec la FAO aiderait à améliorer la qualité des outils de communication et de gestion des savoirs ainsi que des messages diffusés.

Par ailleurs, le projet gagnerait à participer à des séminaires d'échanges d'expérience et de partage de connaissances avec d'autres projets FIDA ayant travaillé sur les mêmes thématiques. A ce titre, le projet pourrait prendre part à l'Atelier Régional de Gestion des Savoirs organisé chaque année par le Hub FIDA de Dakar qui réunit pendant 5 jours 7 pays d'Afrique de l'Ouest avec un portefeuille d'une douzaine de projets actifs. Le prochain atelier aura lieu en Gambie et représente une réelle opportunité pour le PNPER de capitaliser sur les outils de gestion des savoirs. Le projet pourra aussi envisager de participer à d'autres ateliers de foire aux savoirs pour augmenter sa visibilité.

Utilisation optimale des ressources

Note: 3

Justification de la note

Les données disponibles permettant d'apprécier l'efficacité du PNPER portent sur le ratio coûts effectifs de fonctionnement + salaires & indemnités/coûts totaux. A date, les dépenses de la composante C, qui comprend le gros de ces coûts, représentent 46% des dépenses effectives du PNPER pour une prévision de 20% à la conception. Le profil des dépenses par catégorie montre la même tendance, à savoir que le cumul des salaires & indemnités et coûts de fonctionnement sur les fonds FIDA au 30/11/2019 représentent respectivement 39,1% (en prenant en considération les DRF en cours et à établir) du cumul des dépenses effectives pour une estimation de 19,5% à la conception. Le taux actuel de décaissement sur les 2 catégories est de 38% contre un taux global de décaissement de 19%.

Principaux problèmes

L'efficacité dans la mise en œuvre du PNPER a été impactée négativement par le retard accusé dans le démarrage effectif du projet et la période d'inactivité enregistrée après la RMP, justifiée par le recadrage du PNPER suivi par le changement de son ancrage institutionnel. La complexité du montage institutionnel du projet a également contribué aux retards de mise en œuvre observés dans les premières années d'exécution du projet. C'est au cours de l'année 2019 que le projet a commencé à réaliser les résultats attendus. Avec l'achèvement imminent du projet au 30 Juin 2020, ces résultats seront en deçà des attentes.

Justification de la note

Le PTBA 2019 a été plus ambitieux que ceux des années précédentes. Il est passé en effet de 1,337 milliards FCFA en 2016 et 2,574 milliards FCFA en 2017 à 3,087 milliards FCFA en 2019, soit une augmentation de 20% par rapport au budget de 2017 (le budget 2018 portait seulement sur 4 mois). L'exécution physique du PTBA a bien avancé en 2019. Il est de 74% au 30 novembre 2019 pour un taux d'exécution financière de 36% sans engagements et 51% avec engagements. Ces taux sont modérément satisfaisants si on considère que le PTBA 2019 a été mise en œuvre sur une période de 7 mois (mai – novembre) étant donné qu'il a été approuvé par le FIDA en avril 2019.

Évaluation du PTBA

Les taux d'exécution des activités et exécution financière pour les trois composantes sont respectivement de : (i) 74% et 23% pour la composante A, (ii) 57% et 44% pour la composante B, et (iii) 92% et 36% pour la composante C. Il est à noter qu'au niveau des activités, les taux d'exécution par sous-composante et composante ne sont pas pondérés en termes de poids respectifs liés aux volumes d'activités et des montants qui leur sont alloués.

Les écarts entre exécution des activités et exécution financière sur le PTBA 2018 peuvent s'expliquer comme suit :

- Beaucoup d'activités dans la composante C sont réalisées avec des montants faibles pour des taux de réalisation physique de 100%. Ces taux contribuent à l'augmentation du taux de réalisation physique global de la composante. Ceci contribue à augmenter le taux de réalisation de cette composante (92% au 30/11/2019), et par conséquent le taux de réalisation physique global du PTBA 2019.
- En outre, le coût unitaire d'estimation des budgets des différentes activités des composantes techniques est surestimé, ce qui donne comme résultat un PTBA dont le budget est surévalué par rapport au coût réel de réalisation de l'activité.

Par ailleurs, la TVA de 18% a été appliquée systématiquement à toutes les activités des différentes composantes dans le PTBA ; alors que dans la réalité bon nombre d'activités s'exécutent sans TVA ou avec autres taxes dans des proportions en dessous de 18% selon la fiscalité au niveau du pays.

Justification de la note

Le PNPER dispose d'un manuel de suivi-évaluation approuvé et validé par l'ensemble des partenaires. Avec l'appui de la CPES/DA, les données axées surtout sur l'enregistrement et l'analyse des plans d'affaire (PA) des promoteurs sont collectées et actualisées sur une base hebdomadaire. Ceci facilite la planification des activités d'appui destinées à ces promoteurs et l'identification des contraintes qui retardent l'atteinte des objectifs du projet. Les données sur la valorisation des formations par les promoteurs n'ayant pas bénéficié de crédits ne sont pas disponibles. La cellule de SE n'est pas bien pourvue en ressources humaines aussi bien au niveau national que régional.

Évaluation du système de suivi-évaluation

Le projet dispose de 5 bases de données respectivement pour les 5 régions d'intervention du PNPER et une base de données consolidée au niveau national. La base de données renseigne depuis l'enregistrement de la demande du promoteur jusqu'au remboursement du crédit en passant par les différentes formations reçues. Les partenaires de mise en œuvre disposent des outils de suivi élaborés et validés par l'ensemble des acteurs de mise en œuvre. Le personnel du projet et des partenaires clés de mise en œuvre (DOSI, FNFI) a été formé sur l'utilisation de ces outils. Chaque partenaire dispose en outre des indicateurs de résultats et de réalisation des activités à renseigner hebdomadairement. Le système de SE en place permet de collecter des données ventilées en fonction du sexe et de la tranche d'âge.

La DOSI et le FNFI sont fortement impliqués dans la collecte de données respectivement sur les services non financiers et les services financiers. Ces données sont par la suite consolidées par le Spécialiste de suivi-évaluation au niveau national qui les enregistre dans la base de données du projet. Ceci permet de produire des rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels dans les délais prescrits dans le manuel des opérations du PNPER.

La CPES/DA appuie le PNPER dans l'élaboration des outils de suivi-évaluation et dans l'opérationnalisation de ces outils sur le terrain. En particulier, la DA assure le contrôle qualité des données transmises et le transfert de compétence à l'équipe de la coordination nationale du PNPER. La DA a mis à disposition du projet une base de données au niveau régional et national. Ces bases de données sont installées au niveau des guichets régionaux au sein de la DOSI et au niveau de la coordination nationale du PNPER. Des fiches de suivi et un canevas des comptes rendus ont été élaborés et déployés au niveau de tous les partenaires de mise en œuvre du projet (DOSI, FNFI et PNPER). Un tableau de bord a été élaboré et mis à disposition du PNPER pour le suivi global de l'évolution des indicateurs de résultats du projet.

Le bilan des performances du PNPER réalisé bimensuellement par la CPES/DA est un travail de qualité très utile pour le management du projet. Il porte sur des indicateurs clés de résultats incluant notamment le nombre de PA acceptés par les CRS par rapport à la soumission, le nombre de MPER financées, le % de promoteurs ayant bénéficié d'un financement par rapport à la soumission aux IMF, le nombre d'emplois directs et indirects créés, et le taux de remboursement des crédits. Ce bilan permet aux parties prenantes d'identifier les goulots d'étranglement à l'origine des contreperformances du projet et de s'accorder sur des mesures à prendre en vue d'améliorer les performances du PNPER.

Dans la perspective de l'achèvement du projet au 30 juin 2019, le volume de travail de la cellule de suivi-évaluation du projet va augmenter et les ressources humaines actuelles seront insuffisantes pour réaliser les enquêtes thématiques requises en vue de renseigner les indicateurs d'effets et d'impacts du cadre logique. Avec l'appui de la CPES/DA, le projet devra recourir à des personnes ressources pour réaliser les études préalables à l'élaboration du rapport d'achèvement. Au cas où la durée de mise en œuvre du PNPER est prorogée, le projet devra recruter un responsable de SE au niveau de la Coordination de la zone Nord et un Assistant au Spécialiste de suivi-évaluation au niveau national, en conformité avec les recommandations des missions antérieures du FIDA.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Réaliser des études thématiques en vue de renseigner les indicateurs d'effets et impacts	CN avec l'appui de la CPES	04/2020
En cas de prorogation du projet, recruter un responsable de SE au niveau de la Coordination de la zone Nord et un Assistant au Spécialiste de suivi-évaluation au niveau national	CN/SEPRIFSI	05/2020
Evaluer la valorisation des formations dispensées aux promoteurs n'ayant pas élaboré des PA pour l'obtention des crédits	CN, DOSI	

Exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)

Note:

d. Gestion et exécution financière

Taux de décaissement acceptable

Note: 2

Notation précédente: 1

Justification de la note

Le PNPER est dans sa 6ème et dernière année d'exécution. Le taux de décaissement au 30/11/19 est de 23% sur les ressources FIDA, 17% hors avance initiale. Le projet n'a bénéficié d'aucune extension. Il faut noter, cependant, que sa mise en œuvre a démarré avec beaucoup de retard, environ 12 mois après l'entrée en vigueur de l'accord de financement. En tenant compte des demandes de retrait de fonds en instance (02 DRF en cours de traitement au FIDA et 1 DRF à établir), le taux de décaissement s'élève à 35% avec l'avance initiale et 19% hors avance initiale.

Principaux problèmes

Décaissements et prévisions. Au 30/11/19, les décaissements sur le financement FIDA s'élèvent à 2 348 580 DTS soit 17% hors avance initiale à 7 mois de la date d'achèvement. La faiblesse de ce taux reflète le retard important au démarrage, mais surtout les énormes difficultés rencontrées par le passé dans l'exécution du projet. Le niveau d'exécution et de décaissement ont fortement augmenté depuis le recadrage du projet, le changement d'ancrage institutionnel et le renouvellement de l'équipe, comme l'atteste l'évolution du nombre de DRF soumises au FIDA[1]. Compte tenu de cette situation, et suite à la demande de prorogation du PNPER soumise au FIDA par le Gouvernement togolais, la mission préconise une prorogation du projet de 18 mois, jusqu'au 31/12/2021.

Demandes de retrait de fonds (DRF). 4 des 5 DRF de réapprovisionnement remboursées par le FIDA depuis la dernière mission de supervision (n° 6, 8, 9 et 10) ont été revues[2], et un échantillon de relevés de dépenses a été examiné en détail. Les dépenses sont généralement correctement justifiées. Cependant, la mission a noté (i) que les fiches d'imputation comptable ne sont pas signées ; (ii) des cas d'erreur dans la référence PTBA indiquée dans les DRF et (iii) des cas d'absence de bon de commande. Le projet ayant bénéficié ce mois de la formation ICP, les DRF sont désormais soumises électroniquement et le délai de soumission de 90 jours devrait être respecté. La CN a signalé au FIDA l'existence de 48 996 765 FCFA de dépenses de 2016/2017 non soumises en DRF. Suite à la revue conjointe de ces dépenses par la mission et le projet, il a été établi qu'un total de 30 892 783 FCFA est éligible et peut être demandé en

remboursement au FIDA ; le solde de 18 103 982 FCFA est inéligible et devra être remboursé au compte d'opérations à partir des fonds de contrepartie.

Reconstitution du compte désigné. Le compte désigné a été correctement reconstitué au 30/11/19. Le rapprochement fait apparaître un écart de 48 871 765 FCFA (environ 82 700 USD) correspondant essentiellement aux dépenses de 2016 et 2017 non encore soumises en DRF (voir ci-dessus). La mission note que la CN n'établit ce rapprochement que lors de la soumission des DRF, or il constitue un contrôle essentiel et devrait être fait mensuellement.

[1] 3 DRF de réapprovisionnement soumises pendant les 4 premières années, contre 6 DRF pendant les 18 derniers mois.

[2] La DRF n°7 avait déjà fait l'objet d'une vérification lors de la mission d'appui fiduciaire de mars 2019

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Dépenses 2016/2017 <ul style="list-style-type: none"> • Rembourser dans le compte d'opérations (à partir des fonds de contrepartie) les dépenses 2016-2017 jugées inéligibles (montant total 18 103 982 FCFA) 	Spécialiste en Gestion Financière	12/2019
Réserves de l'audit 2018 Rembourser dans le compte d'opérations (à partir des fonds de contrepartie), l'avance non justifiée de 3 339 100 FCFA)	CN / Spécialiste en Gestion Financière	01/2020
Dépenses 2016/2017 <ul style="list-style-type: none"> • Soumettre dans la prochaine DRF les dépenses de 2016-2017 jugées éligibles (montant total : 30 892 783 FCFA) 	Spécialiste en Gestion Financière	01/2020
Réserves de l'audit 2018 Rembourser directement au FIDA le montant de 3 933 739 FCFA correspondant aux immobilisations non retrouvées et procéder à leur mise au rebut,	MEF	02/2020
Reconstitution du compte désigné Établir les états de reconstitution du compte désigné tous les mois	Spécialiste en Gestion Financière	
Demandes de retrait de fonds <ul style="list-style-type: none"> • Matérialiser la vérification des imputations comptables par la signature des fiches d'imputation • Vérifier la référence PTBA indiquée lors de la saisie des opérations • Systématiser l'utilisation des bons de commande et des attestations de service fait pour les services non intellectuels, et l'établissement de factures par les consultants 	CN / Spécialiste en Gestion Financière	

Aspects fiduciaires

Qualité de la gestion financière

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

La qualité de la gestion administrative et financière du projet s'est nettement améliorée suite à la mise en place de la nouvelle équipe du Service Administratif et Financier (SAF) au 3e trimestre 2018. La mission a noté avec satisfaction la mise en œuvre de la plupart des recommandations des missions FIDA et des audits, la mise en application du manuel de procédures révisé, la régularité des analyses et vérifications de comptes, la production trimestrielle de rapports financiers intérimaires (RFI) et la soumission régulière des DRF. Le logiciel TOMPRO utilisé par le projet répond aux exigences du FIDA, et la comptabilité est à jour. La gestion budgétaire et les flux de fonds avec les partenaires restent cependant à améliorer.

Principaux problèmes

Gestion financière. Comme le reste de l'équipe, le SAF a souffert d'une instabilité du personnel ; dernier en date, le départ de l'Assistant Comptable impacte l'organisation du service et le dispositif de contrôle interne. Son remplacement ne serait toutefois recommandé que dans l'optique d'une prolongation du projet. En effet, dans cette période cruciale que traverse le projet, l'accent devra plutôt être mis sur :

- un reporting financier plus fréquent facilitant la prise de décision rapide par la direction : la mission recommande l'instauration d'un reporting financier mensuel analysant les taux de décaissement, l'exécution financière du PTBA, la situation financière des partenaires, la situation de trésorerie, l'exécution du plan de passation des marchés et les aspects administratifs ;
- une amélioration de la gestion budgétaire ;
- un suivi rapproché de la trésorerie ; et
- une meilleure gestion des flux de fonds avec les partenaires.

PTBA. Outre les retards de soumission, la mission a noté 3 lacunes dans la préparation des PTBA : (i) le manque de réalisme, (ii) l'absence de documentation des coûts unitaires, et (iii) l'absence de projection du taux de décaissement par catégorie en tenant compte du budget annuel. Afin de permettre un meilleur contrôle budgétaire et de faciliter la prise de décision, la mission recommande la mise en place d'un suivi budgétaire mensuel (avec l'édition d'un état d'exécution budgétaire détaillé, l'analyse des écarts par activité avec chaque responsable de composante, une réunion budgétaire mensuelle pour prendre les actions correctives, et la rédaction d'un rapport d'analyse à intégrer dans le reporting financier mensuel). Le faible taux d'exécution financière du PTBA 2019 (36% au 30/11 avec une projection à 52% au 31/12/19) reflète le démarrage tardif de sa mise en œuvre, ainsi que son manque de réalisme.

Trésorerie. Malgré la plus grande fréquence des DRF, le projet a connu des tensions de trésorerie en cours d'année en raison des délais de justification des avances. L'augmentation de l'avance initiale de 0,7 à 1,8 milliard de FCFA devrait résoudre ce problème. Néanmoins, le projet entrant dans sa phase finale, une gestion plus stricte de la trésorerie est désormais nécessaire ; la mission recommande la préparation d'un plan de trésorerie trimestriel mis à jour mensuellement, et un suivi rapproché des avances. Enfin, en cas de maintien de la date de clôture du financement au 31/12/20, un plan de recouvrement de l'avance initiale devra être établi dès le début de l'année 2020 et soumis à l'approbation du FIDA.

Partenaires. Au 30/11/19, le montant des avances en cours de justification s'élève à 67,7 millions FCFA pour la DOSI et 5,3 millions FCFA pour le FNFI. La mission n'a pas pu avoir accès aux rapports d'audit externe des 2 partenaires. Cependant, contrairement au FNFI, la mission a relevé pour la DOSI, (i) l'absence de système comptable fiable^[1] ; (ii) le non-respect du principe de double signature sur le compte bancaire dédié au PNPER et (iii) des délais importants dans la justification des dépenses. La mission recommande le recrutement d'un comptable qualifié à la DOSI pour le suivi des activités du PNPER et le respect du principe de double signature sur le compte. Pour les 2 partenaires, la mission recommande la révision des conventions dans le cas d'une prorogation, la mise en place d'un reporting financier mensuel (selon un canevas fourni par le projet), ainsi qu'une vérification de la gestion des fonds du projet dans le cadre de l'audit annuel du PNPER.

Audit 2019. Pour l'audit des comptes 2019, les TDR ont été modifiés afin (i) de tenir compte des nouvelles dispositions adoptées par le FIDA en matière d'audit des projets, et (ii) de spécifier la nécessité de vérifier la gestion et l'utilisation des fonds du PNPER alloués aux partenaires à la mise en œuvre du projet. Le processus de passation des marchés pour le recrutement du cabinet d'audit^[1] a démarré, et devrait être achevé au début du mois de mars 2020.

^[1] La sélection du cabinet d'audit concerne l'audit des exercices 2019 et 2020 (sous réserve d'une performance satisfaisante pour l'audit 2019).

[1] Un logiciel de comptabilité est en cours d'installation à la DOSI et devrait être opérationnel début 2020.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
S'assurer de la prise en compte des dépenses de la période du 01/01/2017 au 30/06/2017 non inclut dans la DRFN° 005 dans la DRFN° 006 Ces dépenses ont été vérifiées/validées lors de la mission de supervision de Décembre 2019, et seront incluses dans la prochaine DRF soumise par le PNPER	Coordonnateur/RAF	12/2018
Préparation prévision trésorerie 2019 et soumission FIDA	RAF/Comptable	04/2019

Partenaires à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un reporting financier mensuel selon un canevas à fournir par le PNP 		12/2019
PTBA <ul style="list-style-type: none"> • Préparer dans les délais des PTBA réalistes en fonction des capacités de mise en œuvre du projet, documenter les coûts unitaires et inclure un tableau de projection des taux de décaissement par catégorie • Mettre en place un système de suivi budgétaire mensuel (édition du comparatif budget-réel, analyse des écarts avec les responsables techniques, réunion budgétaire mensuelle et documentation dans un rapport écrit) 	Coordo / SGF / RSE	12/2019
Reporting financier <p>Mettre en place un reporting financier mensuel analysant les taux de décaissement, l'exécution financière du PTBA, la situation financière des partenaires, la situation de trésorerie, l'exécution du plan de passation des marchés et les aspects administratifs</p>	Spécialiste Gestion Financière	12/2019
Trésorerie <ul style="list-style-type: none"> • Préparer un plan de trésorerie trimestriel mis à jour tous les mois • Effectuer un suivi rapproché des avances aux partenaires afin d'accélérer leur recouvrement • Soumettre au FIDA un plan de recouvrement de l'avance initiale (si la clôture est maintenue au 31/12/20) 	Spécialiste Gestion Financière	01/2020
Assurances <p>Contracter une police d'assurance couvrant les biens et les locaux du projet</p>	CN / Spécialiste Gestion Financière	01/2020
Partenaires à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • Recruter un comptable qualifié pour le suivi des activités du PNP 	CN/DOSI	02/2020
Partenaires à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • En cas de prorogation du projet, réviser les conventions DOSI et FNFI pour préciser les exigences en terme de gestion financière (reporting financier, délais de justification des dépenses, fonctionnement des comptes) 	PNP / DOSI	02/2020
Statuer sur l'utilisation des intérêts créditeurs totalisant XOF 23 334 737	RAF/COORDONNATEUR	
Prévoir la mise en place d'une caisse de contrepartie pour menues dépenses afin de pouvoir comptabiliser pour la TVA. Inclure les procédures liées à cette petite caisse dans le manuel du projet	UCP/Tutelle	

<p>Poursuivre et intensifier le travail de proximité entre le SAFdu PNPER et les SAFs de la FNFI et de la DOSI. Reporting mensuel.</p> <p>Partially completed</p> <p>Des sessions de travail sont organisées entre le SAF du projet et les SAF de la DOSI et du FNFI ; cependant le reporting mensuel n'est pas en place. Une session de formation a été effectuée par la mission de supervision de décembre 2019 sur le reporting et les pièces justificatives</p>	RAF/Comptable	
--	---------------	--

Qualité et ponctualité des audits

Note: 4

Notation précédente: 4

Justification de la note

Le rapport d'audit a été soumis dans les délais et conformément aux exigences du FIDA. Les états financiers sont conformes, la qualité du travail de vérification aurait pu être approfondi

Principaux problèmes

Les réserves portent sur des éléments du mobilier et matériel de bureau du Projet acquis en 2015 et 2016 figurant dans l'inventaire pour un total de 3 933 739 FCFA (environ 7000 USD) mais qui n'ont pas été retrouvés : un ordinateur portable, un onduleur, une imprimante, 7 bureaux, 3 bibliothèques, 2 fauteuils et 12 chaises.

Il y a aussi le solde d'une avance décaissée en 2017 et toujours pas justifiée pour un montant de 3 339 100 FCFA (environ 6000 USD).

Le Projet doit clarifier ces deux points en indiquant les actions menées pour les résoudre. A défaut, les montants correspondants devront être remboursés.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
<p>Sécurité des locaux et des documents du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doter les bureaux du PNPER d'extincteurs et former le personnel à l'utilisation de l'extincteur ; - Faire l'archivage électronique de tous les documents utilisés dans le cadre de la mise en place et l'exécution du projet (documentation générale, gestion comptable et financières, passation de marchés, suivi et évaluation,...). 	UCP	07/2019
<p>Gestion budgétaire: prendre les dispositions pour faire adopter et valider le PTBA avant le début de l'exercice concerné.</p>	UCP	07/2019
<p>Clarifier les deux points de réserve exprimés par l'auditeur en indiquant les actions menées pour les résoudre. A défaut, les montants correspondants devront être remboursés.</p> <p>Les réserves portent sur des éléments du mobilier et matériel de bureau du Projet acquis en 2015 et 2016 figurant dans l'inventaire pour un total de 3 933 739 FCFA (environ 7000 USD) mais qui n'ont pas été retrouvés : un ordinateur portable, un onduleur, une imprimante, 7 bureaux, 3 bibliothèques, 2 fauteuils et 12 chaises.</p> <p>In process: these amounts will be reimbursed to IFAD (see Dec 19 aide-memoire)</p> <p>Il y a aussi le solde d'une avance décaissée en 2017 et toujours pas justifiée pour un montant de 3 339 100 FCFA (environ 6000 USD).</p>	Coordonnateur/RAF	10/2019

Fonds de contrepartie

Note: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

Les sommes versées par l'État au titre des fonds de contrepartie dépassent largement les montants demandés par le projet. Ainsi, la contribution cumulée du gouvernement depuis le démarrage du projet s'élève à 398 155 404 FCFA (hors provision pour fonds de garantie de 345 000 000 FCFA), contre 258 449 908 FCFA demandés. Cette contribution est versée de façon régulière tous les ans. À ce jour, cette contribution en numéraire n'a été consommée qu'à hauteur de 31% en raison du faible niveau de mise en œuvre du projet. La mission note que la contribution en nature (qui concerne la valeur locative des bureaux régionaux) n'est pas valorisée ni comptabilisée par le projet.

Principaux problèmes

Contribution de l'État. La contribution de l'État togolais aux coûts du projet est composée d'une contrepartie en numéraire et d'une contribution en nature. La contrepartie en numéraire sert à payer les loyers de la Coordination Nationale, le coût des réunions du CNP, les taxes et le fonds de garantie. Étant donné que le processus budgétaire démarre en milieu d'année pour l'année suivante (tandis que le PTBA n'est élaboré qu'en fin d'année au plus tôt), la contribution est demandée par le projet sur la base d'une expression de besoins plutôt que sur la base du PTBA. Une fois la contribution inscrite au budget national, le montant alloué au projet est décaissé en une seule fois, au cours du 2^e trimestre de chaque année. Depuis le démarrage du projet jusqu'au 30/11/19, le gouvernement a versé au projet un total de 743 155 404 FCFA[1] (représentant 40% du montant approuvé dans l'accord de financement). Au 30/11/19, le montant total décaissé par le projet (y compris pour le fonds de garantie) s'élève à 227 919 632 FCFA, soit 31% du montant versé par l'État et 12% du montant approuvé dans l'accord de financement. La faiblesse de ce taux de décaissement reflète (i) le faible niveau de mise en œuvre globale du projet, et (ii) le fait qu'une part importante des dépenses du projet n'est pas soumise à la TVA (ateliers, subventions, etc.)

La contribution en nature de l'État correspond à la mise à disposition de bureaux en région pour les 2 COZ, les Responsables Suivi-Évaluation des régions, et les guichets d'accueil. Elle n'est ni valorisée ni prise en compte dans la comptabilité du projet.

Contribution des bénéficiaires. Les bénéficiaires du projet contribuent à son financement par le biais d'un apport en numéraire de 10% du coût des investissements sur les projets dont ils sont les promoteurs. Au 30/11/19, la contribution totale cumulée des bénéficiaires au projet s'élève à 63 838 473 FCFA, soit 7% du montant approuvé à la formulation, en ligne avec le taux de décaissement de la composante B.

[1] Dont 345 millions FCFA destinés au fonds de garantie. Le projet a déjà effectué un 1^{er} versement de 185 millions FCFA à l'ANPGF.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Contribution en nature Évaluer le montant de la contribution en nature de l'État (en estimant la valeur locative des bureaux utilisés par le projet) et l'enregistrer dans les comptes du projet	Spécialiste en Gestion Financière	

Conformité avec les clauses des prêts

Note: 5

Notation précédente: 4

Justification de la note

Quasiment toutes les clauses de l'accord de financement sont mises en œuvre par le projet, à l'exception de (i) la soumission des PTBA dans les délais et (ii) l'assurance des biens et des locaux du projet. Par ailleurs, concernant le recrutement du personnel, il faut souligner que l'équipe du PNPER est actuellement incomplète, avec 5 postes vacants.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Assurances Contracter une police d'assurance couvrant les biens et les locaux du projet	CN / SGF	

Évaluation de la passation des marchés

Passation des marchés

Note: 5

Notation précédente: 3

Justification de la note

Le plan de passation de marchés (PPM) approuvé avec le PTBA 2019 en avril portait sur une période de 12 mois pour

passer les marchés à exécuter en 2019. Au 30 novembre 2019, le taux d'exécution global de ce PPM est de 59% en nombre avec 14 marchés passés sur une prévision de 27. Il est de 88% en valeur avec des contrats totalisant 1,354 milliards FCFA sur 1,523 milliards FCFA de prévisions pour 2019. Les marchés non encore passés sont soit en cours d'évaluation ou en cours de contractualisation. Au 31 décembre 2019, 24 marchés (89%) sur 27 prévus seront passés pour un montant de 1, 449 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 95%.

Évaluation de la passation des marchés

Par type de marchés, l'exécution du PPM au 30/11/2019 se présente comme suit :

Pour la catégorie **Services de Consultants** : par rapport à une prévision de 5 marchés, 2 marchés de consultance ont été passés, soit un taux d'exécution de **40%** en nombre et **30%** en valeur pour un montant de 21,83 millions FCFA sur 72,14 millions prévus. Cette contreperformance est due au retard dans (i) la transmission des TdR par les porteurs de l'activité (Chefs de composante) ; (ii) l'évaluation des propositions d'offres par les membres de la commission de passation des marchés ; et (iii) l'octroi des ANO par la Commission de Contrôle des Marchés Publics. Il est à noter que 2 marchés sur les 3 restants seront contractualisés d'ici fin décembre 2019 compte tenu de l'état d'avancement du processus de passation de ces marchés. Quant au 3^{ème} marché concernant le recrutement d'un Cabinet pour l'audit externe pour les exercices 2019 et 2020 (14,16 millions FCFA soit 66% de la valeur totale des marchés de services de consultants), le mode de sélection étant fondé sur la qualité et le coût dont les délais sont généralement longs, le processus de passation de ce marché ne peut aboutir qu'en début février 2020.

Pour les **marchés de travaux** : par rapport à une prévision de 2 marchés, 1 marché a été passé en 2019, soit une exécution de **50%** en nombre et **62%** en valeur pour un montant effectif de 17,15 millions FCFA sur 23,48 millions FCFA prévus. Le 2^{ème} marché (réhabilitation des bureaux du PNPER) a été annulé du fait que l'activité prévue était déjà prise en compte dans le marché des fournitures concernant l'achat et l'installation des articles pour le câblage informatique et télécom des bureaux du projet.

Pour les **marchés de fournitures** : par rapport à une prévision de 19 marchés, 11 marchés ont été passés en 2019, soit une exécution de 58% en nombre et 62% en valeur pour un montant effectif de 195,22 millions FCFA sur 313,52 millions FCFA prévus. Il est à noter que les 8 marchés restants seront passés d'ici fin décembre 2019 étant donné que la plupart de ces marchés sont dans leur dernière phase de contractualisation (approbation du Contrôleur financier ou du Ministre des Finances en fonction du seuil d'approbation).

Suite au départ de l'Assistant Comptable, le Comité d'Évaluation ne compte plus que 4 membres au lieu de 5. Pour éviter des situations de blocage lors de l'évaluation des offres, la mission recommande la désignation d'un 5^{ème} membre en remplacement de l'Assistant Comptable.

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Finaliser les TdR pour le recrutement des prestataires de services avant l'approbation du PTBA et du PPM 2020 par le FIDA	Chefs de composante/CN	12/2019
Désigner un 5^{ème} membre du Comité d'Évaluation en remplacement de l'Assistant Comptable.	CN/SEPRIFSE	12/2019

e. Indicateurs clés en matière de supervision et d'appui à l'exécution

Probabilité d'atteindre l'objectif de développement

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

L'objectif de développement du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en particulier pour les jeunes et les femmes à travers le développement de l'entrepreneuriat rural, créateur d'emplois rémunérateurs et durables pour les jeunes au niveau local. Un bon nombre d'indicateurs clés de l'objectif de développement ne peuvent pas être renseignés au stade actuel de l'avancement du projet (90% des MPER viennent d'être créées). Pour deux indicateurs qui sont renseignés, le cadre logique du projet (voir section G du rapport) montre que leur taux de réalisation est respectivement de 12% pour le nombre de personnes recevant les services du projet (18% prévu au 31/12/2019) et de 11% pour le nombre d'emplois créés. Il ressort de ce qui précède que le projet a connu des avancées très significatives depuis le mois de mai 2019 et s'inscrit dans la voie d'atteindre son objectif de développement si la date d'achèvement est prolongée au delà du 30 juin 2020 pour tirer profit des dispositions et de la dynamique actuelle de mise en oeuvre. La probabilité d'atteindre cet objectif est très élevée si le PNPER est prorogé de 18 mois. En effet, cette prorogation permettra d'avoir un total de 2 000 MPER financées et opérationnelles au 31 décembre 2021, soit un léger dépassement (10%) de l'objectif du projet sur toute la durée de mise en oeuvre du PNPER

(1 800 MPER financées et opérationnelles).

**Évaluation de la performance
globale de l'exécution**

Note: 4

Notation précédente: 3

Justification de la note

Globalement, la performance du projet est jugée satisfaisante au regard des progrès de ces 8 derniers mois. Malgré les faibles taux globaux d'exécution physique et de décaissement, toutes sources de financements confondues, estimés respectivement à 10% et 17% au 30/11/2019 les progrès et le dispositif actuel de mise en oeuvre révèlent des avancées bien notables. Pour la même période, le taux de décaissement du Prêt et Don du FIDA est de 23% (17% hors avance initiale). Ces taux restent encore faibles à 6 mois de la date d'achèvement du projet mais peuvent être rapidement amplifié si le temps de mise en oeuvre est élargie du fait du grand travail réalisé et du nombre important de plans d'affaires prêts pour le financement. Le PNPÉR a enregistré des progrès impressionnants sur une très courte période de 8 mois en 2019 qui tranchent avec les retards enregistrés dans la période précédente de sa mise en oeuvre (2015 – 2018). L'élan du projet constaté lors de la présente mission montre que la performance actuellement satisfaisante peut se maintenir et conduire rapidement à l'atteinte des objectifs du projet.

F. Actions convenues

Action convenue	Responsabilité	Date convenue
Vue d'ensemble et avancement du projet		
Réviser l'Article 9 de la Convention entre PNPÉR et DOSI Réviser l'Article 9 de la Convention entre PNPÉR et DOSI sur les modalités de paiement et introduire des mesures pour assurer une gestion fiable et efficace des ressources du projet facilitant la remontée des pièces pour la mobilisation des fonds.	CN/DOSI	01/2020
Revoir les dispositifs d'élaboration et d'adoption des plans d'affaires Revoir les dispositifs d'élaboration et d'adoption des plans d'affaires par les bureaux d'étude et les consultants individuels afin d'optimiser leur contribution à travers des plans d'affaires bancables.	CN/DOSI	02/2020
Diversifier le partenariat de mise en oeuvre de la composante A Diversifier le partenariat de mise en oeuvre de la composante à travers de nouvelles conventions entre le PNPÉR, CTOP, FAO, CCIT, Chambre des Métiers, etc.	CN	02/2020
Renforcer la concertation avec les SFD partenaires Renforcer la concertation avec les SFD partenaires pour améliorer l'identification des promoteurs à travers une stratégie agressive.	FNFI/CN	03/2020
Veiller à susciter un pôle d'activités autour des promoteurs isolés afin d'optimiser les activités de suivi. Veiller à susciter un pôle d'activités autour des promoteurs isolés afin d'optimiser les activités de suivi.	DOSI/FNFI	03/2020

Fournir aux promoteurs à activités à risque (agriculture, élevage) un appui complémentaire (conseils/coaching) en mobilisant les services techniques publics ou privés spécialisés.	DOSI	03/2020
Introduire le principe d'élaboration de plans d'affaires intégrant une optique de phasage du financement (scinder le financement en 2 à 3 phases) afin de les adapter aux capacités réelles des promoteurs.	DOSI	03/2020
Identifier les coopératives et groupements par le biais des promoteurs financés en partenariat avec eux. Identifier les coopératives et groupements par le biais des promoteurs financés en partenariat avec eux.	CN/FNFI/CTOP	
Prendre en compte dans les critères d'éligibilité la concentration des promoteurs.	DOSI	
Mettre en œuvre une stratégie différenciée en vue d'affiner l'élaboration des plans d'affaires Mettre en œuvre une stratégie différenciée en vue d'affiner l'élaboration des plans d'affaires : (i) mettre, directement en relation les SFD et les promoteurs à financement de moins de 10 000 USD (dossier de crédit très simplifié et plan d'affaires résumé) ; (ii) poursuivre le processus actuel d'élaboration de plan d'affaires pour les MPER de plus grande taille.	DOSI/FNFI	
Efficacité en matière de développement		
Actualiser le CL du projet Actualiser le CL du projet en accordant une attention particulière à la définition des cibles tenant compte du rythme actuel de la réalisation des indicateurs clés de résultats du projet.	CN avec l'appui de ses partenaires clés	02/2020
Durabilité et transposition à plus grande échelle		
Finaliser la Convention PNPER – CTOP.	CN	12/2019
Conclure des conventions Conclure les conventions avec la CCIT, les Chambres d'Agriculture et d'autres projets structurants agricoles (PTA), Projet de développement de l'agropole du Mono, Projet d'aménagement des terres agricoles de la plaine de l'Oti dans les préfectures éligibles au PNPER.	CN	02/2020
Animer une plateforme de réflexion Animer une plateforme de réflexion et discussion entre les partenaires du PNPER et les agences d'exécution (DOSI, FNFI et FAO..) et les SFD sur la stratégie de désengagement.	CN/PNPER	04/2020

Promouvoir une plateforme de dialogue politique pour la formulation et la mise en œuvre d'une réforme et d'une stratégie de développement du secteur des MPER.	CN en collaboration avec ProMIFA et CPES	
Entamer une réflexion sur les scénarios possibles de développement institutionnel de la DOSI (Agence de Promotion des MPER) dans le cadre du 4P.	Coordination PNPER DOSI	
Développer une activité d'alphabétisation adressée aux femmes.	CN/DOSI	
Mieux communiquer et sensibiliser la population pour structurer la demande à la base et solliciter un financement.	CN/DOSI	
Mobiliser les partenaires à travers les réseaux des Organisations de Base (organisations des femmes, jeunes, OP, GIE, etc.).	CN/DOSI	
Gestion du projet		
Réaliser des études thématiques en vue de renseigner les indicateurs d'effets et impacts	CN avec l'appui de la CPES	04/2020
En cas de prorogation du projet, recruter un responsable de SE au niveau de la Coordination de la zone Nord et un Assistant au Spécialiste de suivi-évaluation au niveau national	CN/SEPRIFSI	05/2020
Evaluer la valorisation des formations dispensées aux promoteurs n'ayant pas élaboré des PA pour l'obtention des crédits	CN, DOSI	
Gestion et exécution financière		
S'assurer de la prise en compte des dépenses de la période du 01/01/2017 au 30/06/2017 non inclut dans la DRFN° 005 dans la DRFN° 006 Ces dépenses ont été vérifiées/validées lors de la mission de supervision de Décembre 2019, et seront incluses dans la prochaine DRF soumise par le PNPER	Coordonnateur/RAF	12/2018
Préparation prévision trésorerie 2019 et soumission FIDA	RAF/Comptable	04/2019
Sécurité des locaux et des documents du projet: - Doter les bureaux du PNPER d'extincteurs et former le personnel à l'utilisation de l'extincteur ; - Faire l'archivage électronique de tous les documents utilisés dans le cadre de la mise en place et l'exécution du projet (documentation générale, gestion comptable et financières, passation de marchés, suivi et évaluation,...).	UCP	07/2019

Gestion budgétaire: prendre les dispositions pour faire adopter et valider le PTBA avant le début de l'exercice concerné.	UCP	07/2019
Clarifier les deux points de réserve exprimés par l'auditeur en indiquant les actions menées pour les résoudre. A défaut, les montants correspondants devront être remboursés. Les réserves portent sur des éléments du mobilier et matériel de bureau du Projet acquis en 2015 et 2016 figurant dans l'inventaire pour un total de 3 933 739 FCFA (environ 7000 USD) mais qui n'ont pas été retrouvés : un ordinateur portable, un onduleur, une imprimante, 7 bureaux, 3 bibliothèques, 2 fauteuils et 12 chaises. In process: these amounts will be reimbursed to IFAD (see Dec 19 aide-memoire) Il y a aussi le solde d'une avance décaissée en 2017 et toujours pas justifiée pour un montant de 3 339 100 FCFA (environ 6000 USD).	Coordonnateur/RAF	10/2019
Finaliser les TdR pour le recrutement des prestataires de services avant l'approbation du PTBA et du PPM 2020 par le FIDA	Chefs de composante/CN	12/2019
Désigner un 5ème membre du Comité d'Evaluation en remplacement de l'Assistant Comptable.	CN/SEPRIFSE	12/2019
Partenaires à la mise en œuvre • Mettre en place un reporting financier mensuel selon un canevas à fournir par le PNPER		12/2019
PTBA • Préparer dans les délais des PTBA réalistes en fonction des capacités de mise en œuvre du projet, documenter les coûts unitaires et inclure un tableau de projection des taux de décaissement par catégorie • Mettre en place un système de suivi budgétaire mensuel (édition du comparatif budget-réel, analyse des écarts avec les responsables techniques, réunion budgétaire mensuelle et documentation dans un rapport écrit)	Coordo / SGF / RSE	12/2019
Reporting financier Mettre en place un reporting financier mensuel analysant les taux de décaissement, l'exécution financière du PTBA, la situation financière des partenaires, la situation de trésorerie, l'exécution du plan de passation des marchés et les aspects administratifs	Spécialiste Gestion Financière	12/2019
Dépenses 2016/2017 • Rembourser dans le compte d'opérations (à partir des fonds de contrepartie) les dépenses 2016-2017 jugées inéligibles (montant total 18 103 982 FCFA)	Spécialiste en Gestion Financière	12/2019

Trésorerie <ul style="list-style-type: none"> • Préparer un plan de trésorerie trimestriel mis à jour tous les mois • Effectuer un suivi rapproché des avances aux partenaires afin d'accélérer leur recouvrement • Soumettre au FIDA un plan de recouvrement de l'avance initiale (si la clôture est maintenue au 31/12/20) 	Specialiste Gestion Financière	01/2020
Assurances Contracter une police d'assurance couvrant les biens et les locaux du projet	CN / Spécialiste Gestion Financière	01/2020
Réserves de l'audit 2018 Rembourser dans le compte d'opérations (à partir des fonds de contrepartie), l'avance non justifiée de 3 339 100 FCFA)	CN / Spécialiste en Gestion Financière	01/2020
Dépenses 2016/2017 <ul style="list-style-type: none"> • Soumettre dans la prochaine DRF les dépenses de 2016-2017 jugées éligibles (montant total : 30 892 783 FCFA) 	Spécialiste en Gestion Financière	01/2020
Partenaires à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • Recruter un comptable qualifié pour le suivi des activités du PNPER 	CN/DOSI	02/2020
Partenaires à la mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • En cas de prorogation du projet, réviser les conventions DOSI et FNFI pour préciser les exigences en terme de gestion financière (reporting financier, délais de justification des dépenses, fonctionnement des comptes) 	PNPER / DOSI	02/2020
Réserves de l'audit 2018 Rembourser directement au FIDA le montant de 3 933 739 FCFA correspondant aux immobilisations non retrouvées et procéder à leur mise au rebut,	MEF	02/2020
Assurances Contracter une police d'assurance couvrant les biens et les locaux du projet	CN / SGF	
Contribution en nature Évaluer le montant de la contribution en nature de l'État (en estimant la valeur locative des bureaux utilisés par le projet) et l'enregistrer dans les comptes du projet	Spécialiste en Gestion Financière	
Statuer sur l'utilisation des intérêts créditeurs totalisant XOF 23 334 737	RAF/COORDONNATEUR	

<p>Prévoir la mise en place d'une caisse de contrepartie pour menues dépenses afin de pouvoir comptabiliser pour la TVA. Inclure les procédures liées à cette petite caisse dans le manuel du projet</p>	<p>UCP/Tutelle</p>	
<p>Poursuivre et intensifier le travail de proximité entre le SAF du PNPER et les SAFs de la FNFI et de la DOSI. Reporting mensuel.</p> <p>Partially completed</p> <p>Des sessions de travail sont organisées entre le SAF du projet et les SAF de la DOSI et du FNFI ; cependant le reporting mensuel n'est pas en place. Une session de formation a été effectuée par la mission de supervision de décembre 2019 sur le reporting et les pièces justificatives</p>	<p>RAF/Comptable</p>	
<p>Reconstitution du compte désigné</p> <p>Établir les états de reconstitution du compte désigné tous les mois</p>	<p>Spécialiste en Gestion Financière</p>	
<p>Demandes de retrait de fonds</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matérialiser la vérification des imputations comptables par la signature des fiches d'imputation • Vérifier la référence PTBA indiquée lors de la saisie des opérations • Systématiser l'utilisation des bons de commande et des attestations de service fait pour les services non intellectuels, et l'établissement de factures par les consultants 	<p>CN / Spécialiste en Gestion Financière</p>	

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Cadre logique

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Portée PNPÉR	1.b Estimation correspondante du nombre total des membres des ménages										5 personnes/ménage
	Membres des ménages			71 000	11 787	16 828	23.7				
	1.a Nombre correspondant de ménages touchés										
	Ménages			14 200	9 085	10 093	71.1				
	1 Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet										
	Femmes			7 100	525	757	10.7				
	Hommes			7 100	1 224	2 000	28.2				
	Jeunes										
	Personnes autres que les jeunes										
	Personnes autochtones										
	Personnes non autochtones										
	Nombre total de personnes bénéficiant de services			14 200	1 749	2 757	19.4				

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Objectif du projet Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	Enfants en insuffisance pondérale - Poids par age							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			Stabilité socio-éco-politique du pays
	Garçons	22.5		20.5							
	Filles	18.9		16.9							
	Enfants chroniquement malnourris - Taille par age							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
	Garçons	35		33							
	Filles	26.5		24.5							
	Enfants en maltrituion aigüe - Poids par taille							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
	Garçons	7.6		5.6							
	Filles	7.1		5.1							
	Ménages dont l'indice d'accumulation des actifs a augmenté							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
	Quintile 1	29		27							
	Quintile 2	20		18							
	Quintile 3	12		10							
	Quintile 4	7		9							
	Quintile 5	4		6							
	Ménages ayant connu une saison de disette							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
	Households	88.7		86.7							
	Durée de la première saison de disette							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
	Mois	3.9		2.9							
	Personnes entre 15 et 24 qui peuvent lire							Enquête d'impact SYGRI (référence, achèvement)			
Hommes	66		68								
Femmes	85		87								

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Objectif de développement Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	MPER fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			Environnement juridique et financier des affaires favorable
	MPER			65							
	MPER fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation appartenant à des femmes							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			
	MPER fonctionnelles / femmes			50							
	MPER promues/consolidées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 50% au moins 3 ans après leur creation/consolidation							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			
	MPER promues/consolidées			65							
	Emplois créés/consolidés							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			
	Emplois créés			5 000	541	759	15.2				
	Emplois consolidés			2 500	386	398	15.9				
	Femmes ayant bénéficié d'un emploi crée ou consolidé							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			
	Femmes			50							
	Centres de ressources spécialisés opérationnels							Enquête d'évaluation des Effets/impact (référence, mi-parcours, achèvement) Etudes de cas/thématiques			
	Centres de ressource			3							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Effet direct Un marché des services de développement des entreprises en milieu rural est promu et amélioré à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité)	Plateformes régionales de serices opérationnelles							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			Nombre limité de prestataires de services compétents dans les régions Vulnérabilité des MPER par rapport à la concurrence des PME urbaines et des produits importés Difficultés d'accès au marché des produits des MPER
	Plateformes			5							
	Institutions de formation/conseil fonctionnelles							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			
	Institutions de formation			40							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Adoption minimum des acquis des formations par les MPER supérieur à 70%=							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			
	Adoption minimum			70							
	MPER promues/consolidées ayant vu leurs productions/services augmenter de 30% =							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			
	MPER			60							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	MPER ciblées utilisant les services des prestataires des plateformes régionales (par type de services)							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			
	MPER			70							
	MPER ayant adopté de nouvelles technologies de production et postproduction							Enquête d'évaluation des Effets/impact Etudes de cas/thématiques /Etude de référence Rapports/Enquêtes spécifiques d'autres partenaires (ex: FAIEJ, ANPGF, AP-SFD, Chambre du commerce, Ministère en charge du commerce et de l'industrie, etc.)/ Plans d'affaires et/ou comptes d'exploitation des MPER/Rapports d'audit de compétence des conseillers/prestataires			
	MPER			65							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Produit 1.1 : Un réseau de prestataires de services non financiers compétents est opérationnel	Centres de ressources nationaux spécialisés mis en place							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires			
	Centre de ressources			3							
	Institutions de formation et conseil mises en réseau au sein des centres de ressources spécialisés							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires			
	Institution de formation			40							
	Plateformes régionales de services créées							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires			
	Plateformes régionales			5	5	5	100				
	Institutions de formation et conseil renforcées							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires			
	Institution de formation			40							

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses	
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence		Responsabilité
	Répertoire des prestataires de services élaboré						Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires				
	Répertoire			1							
	Personnels des prestataires de services formés en entrepreneuriat						Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires				
	Prestataire Hommes			70							
	Prestataire Femmes			30							
	Formateurs formés en entrepreneuriat						Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires				
	Formateurs			100	78	138					138
	Guides professionnels spécialisées élaborés						Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires/Répertoire des prestataires de services/Rapport d'audit de compétence des prestataires				
	Guides professionnels			30							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Produit 1.2 : Des porteurs d'initiatives économiques, promoteurs de MPER et coopérateurs sont formés et accompagnés dans la création/consolidation des MPER et coopératives	MPER ou Coopératives créées ou consolidées							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires de services/Base de données des MPER, Coopératives appuyées/Registre de la Chambre du commerce			
	MPER créées			1 100	139	162	14.7				
	MPER consolidées			500	0	0	0				
	Coopératives consolidées			200	4	4	2				
	Personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires de services/Base de données des MPER, Coopératives appuyées/Registre de la Chambre du commerce			
	Males			1 250	0	44	3.5				
	Females			1 250	0	271	21.7				
	Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires de services/Base de données des MPER, Coopératives appuyées/Registre de la Chambre du commerce			
	Males			1 750		626	35.8				
	Females			1 750		266	15.2				

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Entreprises rurales ayant accès aux services non financiers							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires de services/Base de données des MPER, Coopératives appuyées/Registre de la Chambre du commerce			
	Entreprises rurales			3 500	143	166	4.7				
	Apprentis formés										
	Males			2 000							
	Females			2 000							
	2.1.1 Entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises							Rapports de formation/Rapports d'activités des prestataires de services/Base de données des MPER, Coopératives appuyées/Registre de la Chambre du commerce			
	Entreprises rurales			3 500	143	166	4.7				
	Taille des entreprises										
	Hommes										
	Femmes										
	Personnes autochtones										
	Personnes non autochtones										
	Jeunes										
	Personnes autres que les jeunes										
	Femmes occupent des postes de direction										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
Produit 1.3 : La qualité de l'offre de produits des MPER est améliorée	MPER formées au respect des normes de qualité										
	MPER formées			65							
Effet direct Accès des MPER aux services financiers est amélioré	MPER ayant présenté un dossier et ont reçu un crédit										
	MPER dossier-credit			60							
	Augmentation du volume de portefeuille agricole des IFP7										
	Volume portefeuille			34							
Produit 2.1 : Capacités des IFP à financer les MPER sont renforcées	Institutions financières participant au projet										
	Institutions financières			5	9	9	180				
	Personnes des institutions financières formés (agents de crédit)										
	Males			33							
	Females			17							
	Fonds de garantie de 500 millions FCFA mis en place auprès de l'ANPGF pour financer les MPER de 500 millions FCFA mis en place auprès de l'ANPGF pour financer les MPER										
	Fonds de garantie			1							
Produit 2.2 : Les MPER sont financées à travers les mécanismes financiers du projet	Entreprises ayant accès aux services financiers										
	1100 primo-entrepreneurs			1 100	139	162	14.7				
	200 coopératives			200	4	4	2				
	500 MPER			500	0						
	1.1.5 Personnes ayant accès à des services financiers dans les zones rurales										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Femmes-accès services financiers en zones rurales-épargne										
	Jeunes-accès services financiers en zones rurales-épargne										
	Person.s autres que jeunes-accès services financiers en zones rur.-épargne										
	Personnes autochtones-accès services financiers dans les zones rur.-épargne										
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-épargne										
	Person.s autres que autochtones-accès services financiers dans les zones rur.-épargne										
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-crédit										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Femmes - accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit										
	Jeunes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit										
	Person.s autres que jeunes-accès services financiers dns les zones rur.- crédit										
	Personnes autochtones-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit										
	Personnes autres que autochtones-accès services financiers dns zones rurales-crédit										
	Personnes ayant accès-services financiers dans les zones rurales-épargne										
	Personnes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit			360							
	Valeur brute du portefeuille de prêt (entreprises)										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2019)	Résultat cumulatif (2019)	Résultat cumulatif % (2019)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Valeur portefeuille			4 208	1 023	1 089	25.9				
Produit											



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 1: Performance financière réelle par source de financement et par composante; décaissements par catégorie

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

PNPER – MISSION DE SUPERVISION DÉCEMBRE 2019

Appendice 1: Performance financière réelle par source de financement et par composante; décaissements par catégorie

Tableau 1A: Performance financière par source de financement

Source de financement	Montants prévus (en FCFA)	Montants prévus au taux du COSTAB (USD)	Décaissements effectifs (USD)	Taux de décaissement Effectif	DRF en cours au FIDA n°11/12/13	Total avec décaissements en cours	Taux de décaissement avec DRF en cours
FIDA PRÊT	5 242 470 848	10 809 218	2 700 509	25%	1 399 835	4 100 344	38%
FIDA DON	5 242 470 848	10 809 218	2 700 509	25%	1 399 835	4 100 344	38%
IFP	4 208 049 633	8 676 391	878 730	10%		878 730	10%
BENEFICIAIRES	915 428 000	1 887 480	131 626	7%		131 626	7%
Gouvernement	1 858 792 775	3 832 562	469 937	12%		469 937	12%
TOTAL	15 608 419 329	36 014 870	6 881 312	19%	2 799 670	9 680 982	27%

Taux COSTAB 1USD =485 F CFA

Tableau 1B Performance financière par source de financement et par composante (en milliers d'USD)

Composantes	Prêt FIDA			Don FIDA			IFP			Bénéficiaires			Gouvernement			Total		
	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	Taux
Composante A	5 182	669	13%	5 182	669	13%							980	3	0%	11 344	1 342	12%
Composante B	2 725	251	9%	2 724	251	9%	8 676	879	10%	1 887	132	7%	1 399	382	27%	17 412	1 894	11%
Composante C	2 902	1 324	46%	2 903	1 324	46%							1 453	85	6%	7 258	2 734	38%
Avance initiale		1 856			1 856												3 711	
Total	10 809	4 100	38%	10 809	4 100	38%	8 676	879	10%	1 887	132	7%	3 832	470	12%	36 014	9 681	27%

Tableau 1C-1: Décaissements du prêt du FIDA (en DTS, au 30/11/19)

Catégorie	Description de la catégorie	Allocation initiale	Décaissement DRF 1 à 11	% Décaissement	DRF 12 en cours et 13 à établir	Total décaissements	% décaissements avec DRF en cours et à établir	Solde
I	Génie civil	53 000	0	0%	0	0	0%	53 000
II	Véhicules	250 000	109 409	44%	2 674	112 083	45%	137 917
III	Crédit et fonds de garantie	870 000	55 020	6%	76 060	131 080	15%	738 920
IV	Formation	3 775 000	507 355	13%	60 158	567 513	15%	3 207 487
V	Salaires & indemnités	940 000	377 920	40%	13 782	391 702	42%	548 298
VI	Coûts de fonctionnement	430 000	124 586	29%	4 734	129 320	30%	300 680
Non alloué	Non alloué	700 000	0	0%	0	0	0	700 000
Avance initiale	Avance initiale	0	1 098 789	-	0	1 098 789		-1 098 789
	TOTAL	7 018 000	2 273 079	32%	157 408	2 430 487	35%	4 587 513
<i>Hors avance initiale</i>			1 174 290	17%		1 331 698	19%	

Figure 1: Décaissement du prêt du FIDA, comparaison entre allocation initiale, décaissement effectif

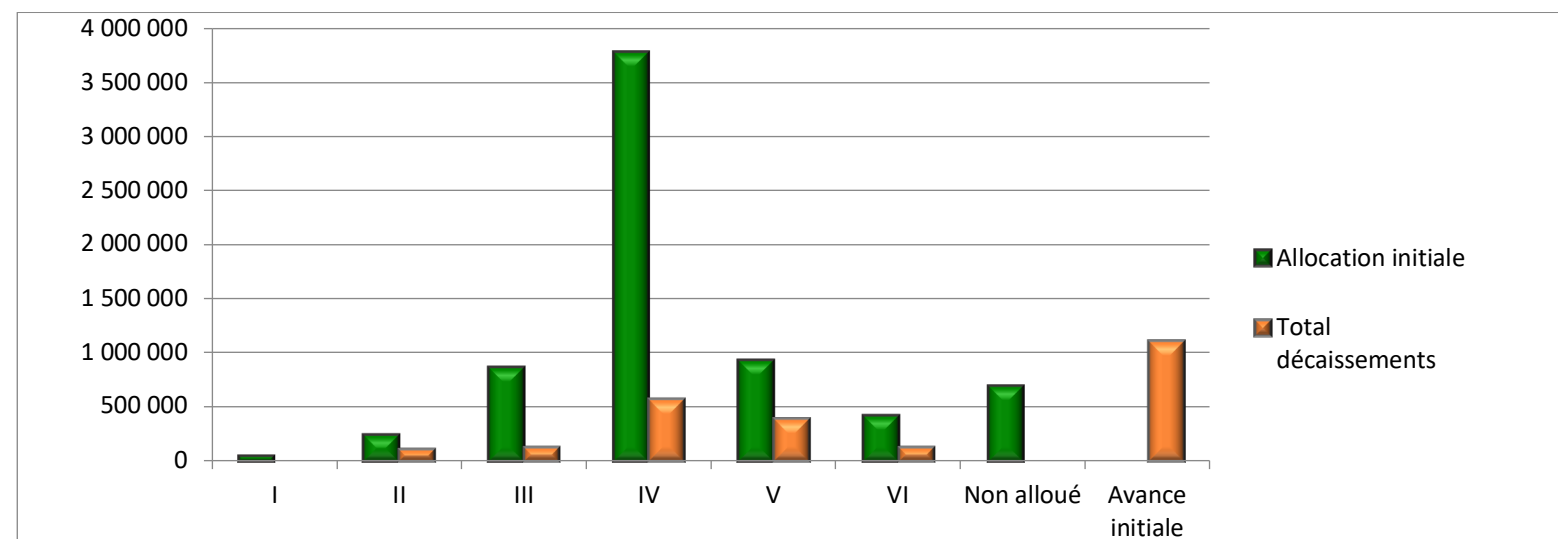
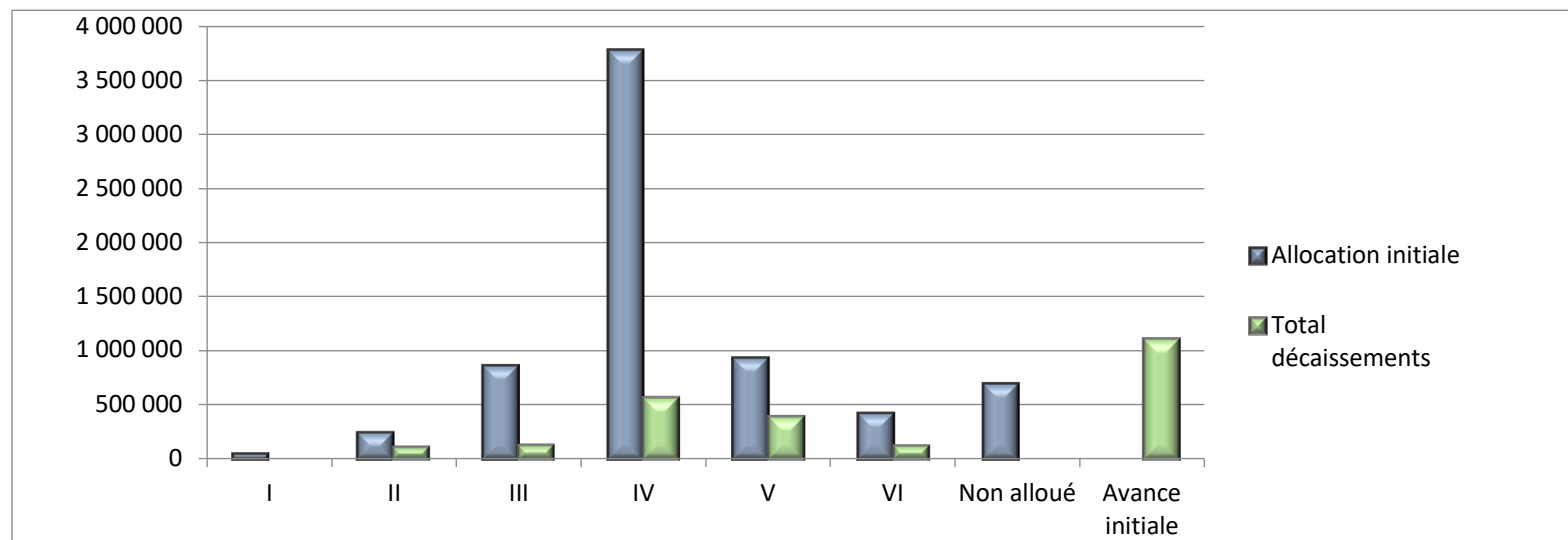


Tableau 1C-2: Décaissements du don du FIDA (en DTS, au 30/11/19)

Catégorie	Description de la catégorie	Allocation initiale	Décaissement DRF 1 à 11	% Décaissement	DRF 12 en cours et 13 à établir	Total décaissements	% décaissements avec DRF en cours et à établir	Solde
I	Génie civil	53 000	0	0%	0	0	0%	53 000
II	Véhicules	250 000	109 409	44%	2 674	112 083	45%	137 917
III	Crédit et fonds de garantie	870 000	55 020	6%	76 060	131 080	15%	738 920
IV	Formation	3 775 000	507 355	13%	60 158	567 513	15%	3 207 487
V	Salaires & indemnités	940 000	377 920	40%	13 782	391 702	42%	548 298
VI	Coûts de fonctionnement	430 000	124 586	29%	4 734	129 320	30%	300 680
Non alloué	Non alloué	700 000	0	0%	0	0	0	700 000
Avance initiale	Avance initiale	0	1 098 789	-	0	1 098 789		-1 098 789
	TOTAL	7 018 000	2 273 079	32%	157 408	2 430 487	35%	4 587 513
<i>Hors avance initiale</i>			1 174 290	17%		1 331 698	19%	

Figure 2: Décaissement du don du FIDA, comparaison entre allocation initiale, décaissement effectif





Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 2: Avancement des activités du PTBA

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Appendice 2 : Progrès physiques mesurés comparativement au PTBA et aux cibles du projet (Situation au 30/11/2019)

Libellé	Indicateurs	Objectif sur la durée du projet	Cible2019	Réalisation au 30 novembre 2019	% par rapport à la cible de 2019	Commentaires	Réalisation cumulée	% cumulée au 30/11/2019
Composante A: Facilitation de l'accès aux services non financiers								
Sous composante A1: Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui conseil								
Former les formateurs et les conseillers des MPER sur le GERME phase 2	Formateurs et conseillers formés	100	100	78	78%	40 anciens formateurs renforcés et 38 nouveaux formateurs	138	138%
Mettre en place et animer les guichets	Nombre de guichets mise en place	5	5	5	100%	Les guichets sont fonctionnels dans les 5 régions	5	100%
Former les animateurs de la DOSI sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs	Nombre de personnes formés		10	13	130%		13	130%
Appuyer l'homologation et la certification des produits des MPER	Produits certifiés		5	0	0%		5	0%
Informier et sensibiliser les populations rurales sur le PNPER et l'entrepreneuriat rural à travers émissions radios	Nombre de séances de sensibilisation animées	200	239	239	100%		239	119,5%
Accompagner et appuyer les promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires	Promoteurs accompagnés jusqu'aux plans d'affaires	3 500	1500	1777	118,5%		2452	70,1%
Accompagner et appuyer les promoteurs à la recherche et gestion des financements	Promoteurs accompagnés dans la création des MPER	1 800	400	143	35,8%		166	9,2%
Former les bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion	Promoteurs formés en entrepreneuriat	3 500	1500	892	59,5%		1749	50%
Organiser des formations techniques professionnelles	Promoteurs ayant suivis des formations techniques	2 500	700	0	0%		315	12,6%
Appuyer la participation des promoteurs aux foires	MPER appuyées pour participer aux foires	40	24	4	16,6%		4	16,6%
Appuyer la promotion des produits des MPER	MPER appuyées pour participer aux foires	40	25	0	0%		0	0%
Organiser les sessions du comité de sélection	Sessions de comités régionaux de sélection	250	100	43	43%		57	22,8%
Composante B: Facilitation de l'accès aux services financiers								
Sous Composante B1: Appui à l'installation de primo-entrepreneurs								
Financer la création des primos MPER	Primo MPER financées	1 100	150	139	92,6%		162	15,09%
Financer la création des MPER coopératives	Coopératives financées	200	50	04	8%		04	2%

Libellé	Indicateurs	Objectif sur la durée du projet	Cible2019	Réalisation au 30 novembre 2019	% par rapport à la cible de 2019	Commentaires	Réalisation cumulée	% cumulée au 30/11/2019
Financer la consolidation des MPER existantes	MPER existantes financée	500	200	0	0%		0	0%
Sous composante B2: Développement de l'offre et le renforcement des capacités								
Subvention de compensation aux IFP		1	1	0	0%	Lié au financement et à la demande de l'IFP	1	0%
Elaborer et valider le manuel de gestion du fonds de garantie	Manuel du fonds élaborés	1	1	0	0%	Etape de signature du contrat	1	0%
Formation des agents des IFP sur l'analyse des plans d'affaires et le montage des dossiers de crédits	Nombre d'agent des IFP formés	50	75	89	117%	Ceci est le nouveau dispositif de mise en œuvre	289	NA
Composante C : Coordination, suivi-évaluation et gestion des connaissances								
Sous Composante C1: Coordination nationale								
Aménager les bureaux de la CN			4			Marché en cours de réalisation		NA
Ordinateur fixe	Ordinateurs fixes acquis		7			Marché en cours de réalisation		
Ordinateurs portables	Ordinateurs portables acquis		23			Marché en cours de réalisation		
Photocopieur moyenne capacité	Photocopieur acquis		6			Marché en cours de réalisation		
Imprimante moyenne capacité	Imprimantes acquises		17			Marché en cours de réalisation		
Mobilier de bureau	Lot de mobiliers acquis		6	1	100%	Marché en cours de réalisation		
Réunir le comité de pilotage	Réunions du CNP	12	2	1	50%		11	83,33%
Ateliers de programmation : Réviser le PTBA 2019 et Consolider les PTBA2020	Atelier bilan organisé et PTBA élaboré		2	2	100%			ND
Réaliser l'audit externe du projet	Audit des comptes réalisé		1			Marché en cours		ND
Organiser les missions de supervision conjointe FIDA et Gouvernement	Missions de supervision organisées		12	10	83,3%			ND
Activation du logiciel TOMATE (Tom2pro, Tom2Monitoring et Tom2Marché) et formation du nouveau personnel (Mission démarré en 2018)			1	1	50%	Installation prévue avec la livraison des ordinateurs		ND
Former l'équipe de projet et partenaires sur la communication et la gestion des savoirs	Personnes formées en une session de		25	0		Activité non réalisée		ND
Rencontre d'échanges, de validation des outils et données et d'évaluation du système de suivi-évaluation			2	2	100%			ND

Libellé	Indicateurs	Objectif sur la durée du projet	Cible2019	Réalisation au 30 novembre 2019	% par rapport à la cible de 2019	Commentaires	Réalisation cumulée	% cumulée au 30/11/2019
Organiser un atelier national de bilan annuel et de réflexion critique			12	4	33,3 %			ND
Concevoir et produire les supports de communication (papier et audio-visuels)			7					ND
Capitaliser et diffuser les leçons et les résultats du projet			12	6	50%	Exécuter par la cellule de communication de la présidence		ND
Sous Composante C2: Coordination régionale								ND
Aménager les bureaux régionaux	Bureaux des CoZ aménagés		8	8	100%	En attente de réception		ND



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 3: Respect des dispositions juridiques: état de l'exécution

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Appendice 3 : Respect des dispositions de l'accord de financement - état d'avancement

	Disposition	Date butoir de l'action/objectif	Niveau d'exécution/ date	Observations
Section B.6	Ouverture d'un compte désigné en XOF auprès d'une institution financière à Lomé	Entrée en vigueur	Fait	Compte désigné ouvert à la BTCI
Section B.7	Ouverture d'un compte opérationnel en XOF auprès d'une institution financière à Lomé	Entrée en vigueur	Fait	Compte opérationnel ouvert à la BTCI
Section B.8	Ouverture d'un compte de fonds de contrepartie en XOF auprès d'une institution financière à Lomé	Entrée en vigueur	Fait	Compte opérationnel ouvert à ECOBANK
Section B.9	Contribution du gouvernement estimée à 3 832 000 USD correspondant à (i) l'exonération de droits, impôts et taxes sur les biens, travaux et services du projet et (ii) la contribution aux activités du projet, notamment le fonds de garantie de 500 millions XOF et les loyers des bureaux du projet	En continu	En cours	Voir section « Fonds de contrepartie » dans le rapport de supervision
Section E.2.a)	1 ^{er} dépôt de 30 000 USD effectué par l'Emprunteur à titre de contrepartie pour la 1 ^{ère} année du projet, ainsi que la mise à disposition de la contribution en nature pour couvrir les besoins de la 1 ^{ère} année	Avant retraits de fonds	Fait	Contribution en nature : locaux pour la CN et les COZ
Section E.2.b)	Mise en place de la Coordination Nationale et recrutement du personnel clé du Projet (Coordonnateur National, Responsable Administratif et Financier, Comptable et Assistant Comptable, Spécialiste en S&E, Assistant en S&E, Spécialiste en financement rural, Spécialiste en entrepreneuriat rural, Spécialiste en passation des marchés et Responsable de la communication et gestion des savoirs) conformément aux dispositions de l'AF	Avant retraits de fonds	Fait	5 postes vacants : Responsable Communication (démission oct. 19), Assistant Comptable (démission mars 19), RSE Maritime (nommé DRAEP en mars 19), RSE Savanes (démission mai 19), RSE Kara (transféré à la CN comme RSE en nov. 19) + poste d'Assistant S&E jamais pourvu
Section E.2.c)	Validation du manuel de procédures administrative, financières et comptables conformément aux dispositions de l'AF	Avant retraits de fonds	Fait	
Annexe 1.II.8 et 9	Mise en place de 2 Coordinations de Zone à Kara et Atakpamé Établissement d'un Comité National de Pilotage du projet présidé par la Secrétaire d'État du SEPFISI	Démarrage et changement ancrage	Fait Fait	
Annexe 1.II.11.1	Élaboration du manuel d'opérations du Projet	Démarrage du projet	Fait	À réactualiser pour refléter les nouvelles modalités d'exécution (conventions DOSI et FNFI)
Annexe 3	Recrutement du personnel de projet sur une base compétitive (par voie d'appel à candidature) selon les procédures nationales. Recrutement, renouvellement et rupture des contrats du personnel clé du projet soumis à l'approbation du FIDA. Contrats d'un an renouvelable sur la base des performances Évaluations annuelles des performances du personnel de projet	En continu	Fait Fait Fait	Évaluations en fin de contrat
CG Section 7.01 b) ii)	Soumission du PTBA au FIDA pour non-objection	31 octobre (annuel)	Fait avec retard	PTBA 2019 soumis au FIDA en mars 2019 PTBA 2020 non soumis au 15/12/19

	Disposition	Date butoir de l'action/objectif	Niveau d'exécution/ date	Observations
CG Section 7.08	Assurance de l'ensemble des biens et constructions utilisés par le projet	En continu	Partiel	Seuls les véhicules sont assurés (voir rapport de supervision)
CG Section 7.11	Assurance maladie et accident pour le personnel	En continu	Fait	
CG Section 8.03 a)	Soumission d'un rapport d'activités périodique	En continu	Fait	Rapports d'activités semestriels et Rapports Financiers Intérimaires trimestriels
CG Section 8.03 b)	Examen à mi-parcours conjoint par le GdT et le FIDA	Juin 2017	Fait	
CG Section 8.04	Soumission du rapport d'achèvement au FIDA	31/12/20	N/A	
CG Section 9.02	Soumission au FIDA des états financiers annuels non audités	30 avril (annuel)	Fait	Soumis au FIDSA en mars 2019
CG Section 9.03 b)	Soumission au FIDA du rapport d'audit annuel	30 juin (annuel)	Fait	Rapport d'audit 2018 soumis le 27/06/19
CG Section 11.01 a)	Exemption du Programme de tous droits, impôts et taxes	En continu	Fait	Voir rapport de supervision



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 4: Analyse technique de fond

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Appendice 4 : Annexes techniques

4.1. Facilitation de l'accès aux services non financiers

A - Introduction

1. La Composante A du Projet est mise en œuvre par la Délégation à l'Organisation du Secteur Informel (DOSI), partenaire clés dans la mise en œuvre du Projet National de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural (PNPER). Ces deux structures sont placées sous la tutelle du Secrétariat d'Etat auprès du Président de la République chargé de l'inclusion financière et du secteur informel (SEPRIFSI). Au niveau institutionnel, la DOSI est chargée de la coordination du dispositif d'incubation des promoteurs des MPER à travers la mobilisation et la gestion des prestataires de services non financiers (sensibilisations, formations, accompagnement, appui-conseil, études, certification, promotion des produits).
2. Dans le cadre de la convention avec le PNPER, elle participe à la mise en œuvre des services non financiers à travers douze principales activités à savoir: la mise en place et animation des guichets ; l'organisation des séances de sensibilisation dans tous les cantons de la zone d'intervention du PNPER ; l'organisation des séances de sensibilisation des jeunes au cours des foires et événements socioculturels ; la formation des 100 formateurs et conseillers des MPER sur le GERME phase 2; la formation des animateurs sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs ; l'appui à l'homologation et à la certification des produits des MPER et préparation des profils types de projets dans les domaines ciblés par le projet ; l'accompagnement et l'appui des promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires; l'accompagnement et appui des promoteurs à la création et gestion des MPER; la formation des bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion ; l'organisation des formations techniques professionnelles ; l'appui à l'amélioration de la compétitivité des produits des MPER ; l'appui à la mise en place d'un réseau de MPER dans chaque région .
3. La mission a vérifié que dans la mise en œuvre de la Convention, la DOSI est en train de bien adopter les approches proposées par le PNPER :
 - (i) Basée sur la demande des bénéficiaires qui consiste à intervenir en réponse à une demande expresse directement faites par les porteurs d'initiatives d'entreprises (promoteurs/trices);
 - (ii) L'identification et le choix des micros et petites entreprises à promouvoir ou à consolider dans le cadre du développement d'activités relevant essentiellement du secteur privé local ;
 - (iii) Le principe du "faire faire" qui privilégie la contractualisation avec des prestataires publics et privés (bureaux d'étude en gestion d'entreprises, consultants et appui techniques, IMF) pour la fourniture de services (information, formation, appui, conseil, accompagnement, financement) ;
 - (iv) Faciliter la mise en relation directe entre les promoteurs et les IFP (institutions financières partenaires) construite sur la base d'une demande solvable pour financer des micros et petites entreprises rurales viables et durables;
 - (v) la décentralisation/régionalisation des interventions et la responsabilisation des acteurs régionaux dans la coordination du projet, la sélection et le suivi des MPER ;
 - (vi) L'approche participative et inclusive des activités de développement à réaliser qui consiste à associer tout au long du processus les différentes parties prenantes dans la conception et l'exécution des actions prévues ;
 - (vii) le renforcement des institutions de formation et d'appui-accompagnement en vue de qualifier et pérenniser l'offre nationale de services du secteur public et privé (stratégie de sortie);
 - (viii) la gestion des activités du projet axée sur les résultats (conventions, contrats, etc.) en veillant à ce que tous les contrats de prestation de services soient assortis d'obligations de résultats évalués annuellement ;
 - (ix) la recherche de complémentarité et de synergie avec les autres partenaires de développement (BAD, BIT) et des initiatives développées dans le même domaine

4. Le processus de contractualisation avec la DOSI démarré au cours du quatrième trimestre 2018 a été repris en février 2019 pour modifier le cahier de charge conformément aux nouvelles orientations convenues avec le FIDA et le Gouvernement. Ainsi, la convention avec la DOSI a été signée le 09 Avril 2019. La DOSI produit régulièrement des rapports de suivi adressés à la Coordination du Projet (dernier rapport sur les activités menées au 3^{ème} trimestre 2019). En rappel, les résultats attendus du PNPER sont les suivants :
 - 1800 MPER sont promues/consolidées (dont 1100 primo, 500 établies, 200 coopératives) ;
 - Au moins 7 500 emplois directs créés/consolidés par les MPER promues/consolidées ;
 - 71 000 personnes ont bénéficié des actions du projet dont 14 200 de bénéficiaires directs.
5. Les activités prévues au PTBA 2019 menées en partenariat avec la DOSI sont définies comme suit: Mettre en place et animer **05** guichets; Former **10** animateurs de la DOSI sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs ; Organiser **239** séances de sensibilisation dans les préfectures de la zone d'intervention PNPER et sensibiliser les jeunes au cours de **24** foires et événements socioculturels ; Former **100** formateurs et conseillers des MPER sur le GERME phase 2 ; Former **1500** bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion ; Accompagner et appuyer **1500** promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires ; Organiser des formations techniques et professionnelles pour **700** promoteurs ; Accompagner et appuyer **423** promoteurs à la création et gestion des MPER ; Organiser **100** sessions du comité de sélection

B - Bilan des activités et résultats de la DOSI à la date de la mission au 30 Novembre 2019

6. Mise en place de 5 guichets régionaux de la DOSI et formation de 13 animateurs de guichets. Après la signature de la convention avec la DOSI, les activités de terrain ont démarré immédiatement avec la mise en place effective de 05 guichets et l'affectation de 13 agents pour la coordination et la gestion des activités du PNPER. Pour rendre opérationnelle ces guichets, les capacités des animateurs de guichet ont été renforcées à Kara du 27 au 31 mai 2019 et a permis de les outiller : (i) dans l'accueil et l'orientation des promoteurs pour mieux communiquer sur les projets éligibles et les critères d'éligibilités (ii) à faire le pré-diagnostic des projets, et (iii) à l'enregistrement des demandes et plans d'affaires et (iv) à la préparation des sessions des CRS.
7. Cette formation a traité des modules suivants : Nouveau cadre institutionnel et dispositif de mise en œuvre du PNPER, les attributions de la DOSI dans la mise en œuvre, les procédures de sélection des bénéficiaires en région, les techniques d'accueil des PIE, l'utilisation des outils de collecte et de traitement primaire des données collectées, le remplissage des fiches et saisies des données, les procédures pour la mise en œuvre des appuis non financiers et pour l'exécution des appuis financiers. Ce renforcement de capacités des agents de la DOSI affectés au guichet a été suivi par la dotation du mobilier de bureau, ce qui a facilité la gestion et l'archivage des dossiers physiques ainsi que l'amélioration des postes de travail des agents. Les demandes enregistrées aux guichets ont considérablement évolué au troisième trimestre à cause de la sensibilisation (dans les cantons et sur les médias locaux), la formation et accompagnement des promoteurs en entrepreneuriat et le renforcement des capacités des formateurs. Le parcours du promoteur au guichet est bien claire et comprend les étapes suivantes : Accueil du promoteur, enregistrement dans le registre et dans la base de donnée de la demande à partir d'une fiche d'identification, analyse et présélection des demandes à soumettre au CRS, diffusion des résultats (affichage, appel téléphonique). Au total **11787** demandes dont **4469** femmes soit **38%** ont été enregistrées comme le montre le tableau ci-dessous:

REGIONS	Demandes de services non financiers enregistrées		
	Hommes	Femmes	Total
SAVANES	1278	1050	2 328
KARA	1393	515	1 908
CENTRALE	1055	476	1 531
PLATEAUX	2044	1060	3 104
MARITIME	1548	1368	2 916
TOTAL	7318	4469	11 787

8. L'organisation des 239 séances de sensibilisation dans tous les cantons de la zone d'intervention du PNPER. Il s'agit d'informer et de sensibiliser les populations des 20 préfectures éligibles du projet d'une part sur les objectifs et la logique d'intervention du PNPER et d'autre part sur les opportunités d'appuis accompagnement que le PNPER offre aux groupes cibles et aux promoteurs éligibles. Au cours de ces sensibilisations dans les 239 cantons des vingt (20) préfectures éligibles, les jeunes ruraux ont été informés sur les créneaux porteurs qui intéressent les institutions financières dans le secteur agricole et sur

les démarches à suivre et le processus d'accompagnement du projet. A la date de la mission, la DOSI a effectué des tournées de sensibilisations à l'endroit des populations à la base sur le PNPER dans les 239 cantons de la zone de couverture. Ces sensibilisations ont permis de toucher au total 45434 personnes dont 20658 femmes soit un taux de 45%. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

REGIONS	Nombre de cantons sillonnés	Nombre de personnes touchées lors de la sensibilisation		
		Hommes	Femmes	Total
SAVANES	65	4 789	5 266	10 055
KARA	52	5 393	3 498	8 891
CENTRALE	51	6 381	3 129	9 510
PLATEAUX	34	4 774	4 867	9 641
MARITIME	37	3 439	3 898	7 337
TOTAUX	239	24 776	20 658	45 34

9. Formation des promoteurs sur l'entrepreneuriat et la gestion : Selon le PTBA 2019, 1500 promoteurs identifiés doivent être formés en entrepreneuriat et gestion. A la date du 30 Novembre 2019, la DOSI a formé **892** promoteurs dont **266** femmes soit un taux de **30%** et répartis comme suit :

REGION	Nombre de session	Nombre de PIE formés en entrepreneuriat		
		Hommes	Femmes	Total
SAVANES	06	108	38	146
KARA	07	72	68	140
CENTRALE	05	97	28	125
PLATEAUX	15	248	108	356
MARITIME	05	101	24	125
TOTAL	38	626	266	892

10. Les formations en entrepreneuriat et gestion sont assurés par les formateurs des cabinets recrutés par la DOSI et formés sur le GERME. 38 sessions se sont déroulées sur toute l'étendue du territoire conformément aux normes germe du BIT à raison de 06 jours par session et ont touché 892 promoteurs sur 893 bénéficiaires prévus soit un taux de réalisation de 99,88 %. L'objectif de cette formation est de former en entrepreneuriat les Petites Entreprises et Industries (PIE) sélectionnés par le PNPER. Il était question de former les porteurs de projet en entrepreneuriat, sur les fondamentaux de la création d'une micro entreprise en vue de les préparer à pouvoir contribuer efficacement à l'élaboration de leur plan d'affaires. A l'issue de cette mission les PIE maîtrisent les fondamentaux de la création d'une MPER et sont capables de mieux décrire leur idée de projet ; les PIE connaissent les différents éléments importants et les étapes nécessaires à la création de leur MPER ; chaque PIE formé connaît les informations qui seront nécessaires lors de la phase où son conseiller l'appuiera à monter son plan d'affaires.
11. L'accompagnement et l'appui des promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires. A la date du 30 Novembre 2019, 1634 promoteurs (796 provenant de promoteurs formés) ont été accompagnés dans la rédaction de leurs plans d'affaire et/ou dans la préparation de l'entretien bancaire et le suivi des activités, avec l'appui de 20 bureaux d'étude et de 32 consultants individuels recrutés pour cette mission. Ainsi, pour améliorer l'accompagnement des promoteurs, les outils de gestion, de suivi ont été élaborés et ont fait l'objet de formation des consultants pendant quatre (04) séances de formation de dix (10) jours selon la méthodologie GERME par deux (02) consultants internationaux du BIT. A l'issue des formations en entrepreneuriat 796 plans d'affaire ont été livrés par les consultants recrutés à cet effet comme le montre le tableau suivant :

REGIONS	Nombre de consultants mobilisés	Nombre de bons de commandes signés	Nombre de PA attendus	Nombre de PA élaborés et livrés
SAVANES	5	20	180	227
KARA	11	45	107	101
CENTRALE	6	18	140	141
PLATEAUX	21	32	256	248
MARITIME	14	14	112	79
TOTAL	57	129	795	796

12. L'accompagnement et appui des promoteurs à la création et gestion des MPER. 105 promoteurs sur 423 (soit un taux de 36%) ont été accompagnés dans la création et gestion de leurs MPER par le biais

des cabinets et des consultants individuels recrutés. Les promoteurs, notamment ceux ayant été financés, ont été sensibilisés par la DOSI sur les dossiers et conditions à remplir pour la formalisation de leurs entreprises. Toutefois, des sessions de formation en gestion sont prévues au dernier trimestre de l'année.

13. Organisation des sessions des Comités Régionaux de Sélection (CRS). Au total **43 sessions** de CRS ont été tenues à ce jour sur 100 sessions prévues reparties dans le tableau suivant :

REGIONS	Nombre de sessions organisées	Nombre de demandes de services non financiers		Nombre total de Plans d'Affaires	
		Analysées par les CRS	validées par le CRS	Etudiés par le CRS	Validés/approuvés
					Par le CRS
SAVANES	9	1796	1496	215	170
KARA	9	1170	1092	174	141
CENTRALE	8	1332	1236	175	125
PLATEAUX	8	1855	1551	289	271
MARITIME	9	1470	1012	269	208
TOTAL	43	7623	6387	1122	915

14. L'organisation des séances de sensibilisation des jeunes au cours des foires et événements socio-culturels. L'objectif de cette activité est de donner plus de visibilité au PNPER sur le plan national et international, d'informer les jeunes ruraux des préfectures concernées sur le mécanisme de financement, de permettre aux promoteurs financés de faire la promotion de leurs produits à travers les foires et événements socio-culturels. A travers la convention la DOSI a appuyé les promoteurs pour participer aux fêtes traditionnelles des Evala 2019 du 13 au 21 juillet et pour la fête des ignames le 07 Septembre, au salon FERIN du 10 au 11 Octobre au Palais des Congrès de Lomé et à la foire Togo 2000 du 22 Novembre au 09 Décembre 2019. Onze (11) meilleurs promoteurs financés sont sélectionnés et ont pris part à ces événements pour exposer et vendre leurs produits. Au total on a enregistré à ce jour une participation à 4 événements sur 24 prévus (17%) pour plus de vingt-cinq mille (25 000) jeunes sensibilisés sur le mécanisme de financement du PNPER, avec la distribution des plaquettes et la participation aux émissions télévisées en direct de la foire et salon. Il faut noter que les promoteurs ont participé à des ateliers pour écouter des communications relatives à la recherche des clients potentiels, à la gestion de leurs entreprises. L'équipe du PNPER-DOSI a animé des panels de haut niveau sur l'entrepreneuriat rural et les mécanismes de financement. Ces activités de promotion des produits a permis aux promoteurs d'augmenter leurs chiffres d'affaires.

15. Formation des formateurs et conseillers des MPER sur le GERME phase II. Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante A relative à la facilitation de l'accès des promoteurs aux services non financiers du PNPER confiée à la DOSI, quatre (04) sessions de formation de 78 formateurs et Conseillers sur l'approche Gérer Mieux son Entreprise (GERME) phase 2 sont organisées en septembre et octobre 2019. Elles ont permis de renforcer la capacité de ces derniers pour améliorer leurs prestations en appui et accompagnement des promoteurs. Il s'est agi notamment de les outiller sur les techniques essentielles pour la formation en gestion des entreprises, des ressources humaines et matérielles d'une part et d'autres de renforcer leurs capacités managériales en suivi et élaboration des plans d'affaires de qualité. Le processus de contractualisation avec les centres de formation est en cours de finalisation.

Indicateurs d'exécution physique de la Composante au 30 Novembre 2019

16. La réalisation technique de la composante A est de **74%**. La situation détaillée de la composante A se présente dans le tableau ci-dessous :

Code	Libellé	Résultats attendus	Résultats obtenus	Taux	Observation
1	Composante A: Facilitation de l'accès aux services non financiers			74%	
1110301	Former les formateurs et les conseillers des MPER sur le GERME phase 2	100,0	78,0	78%	Formation a été réalisée avec 40 nouveaux consultants formés avec un cumul de 138 consultants disponible
1130402	Mettre en place et animer les guichets	5,0	5,0	100%	Guichet fonctionnel avec un responsable principal et un animateur de guichet dans les 5 régions Base de données des demandes

Code	Libellé	Résultats attendus	Résultats obtenus	Taux	Observation
					disponible
1130403	Former les animateurs de la DOSI sur l'animation du guichet et le diagnostic des promoteurs	10,0	13,0	130%	une formation a été donnée aux responsables de guichet les 28 et 29 mai 2019 sur la gestion des guichets
1210302	Organiser des séances d'information et de sensibilisation des populations rurales sur le PNPER et l'entrepreneuriat rural	239,0	239,0	100%	Les sensibilisations ont été tenues dans les 239 cantons des 20 préfectures éligibles au PNPER avec
1210303	Concevoir et produire les supports de communication (papier et audio-visuels)	Les supports de communication produits	Plaquettes, totem, kakémonos, carte de visite (Visuels soumis pour validation avant l'impression des supports)	100%	Activité réalisé
1210304	Sensibiliser les jeunes au cours des foires et événements socio-culturels	24,0	4,0	17%	Evala 2019 Fête traditionnelle à Bassar 10 au 11 le PNPER a participé au salon FERIN au Palais des Congrès de Lomé. Cinq(05) meilleurs promoteurs financés sont sélectionnés et ont pris part à ce salon pour exposer et vendre Egalement, le PNPER a sélectionné cinq nouveaux promoteurs qui vont participer à la foire Togo 2000 du 22 novembre au 09 décembre 2019.
1210305	Mettre en place un numéro vert pour les bénéficiaires	1 numero vert attribué au PNPER	1 numéro disponible	100%	le numéro est disponible
1210306	Réaliser et diffuser des capsules vidéo de sensibilisation et de témoignages des bénéficiaires	6 capsules vidéo produites		83%	Capsule vidéo des témoignages des bénéficiaires disponibles
1210307	Insérer des articles dans les journaux et sur les sites Web	48 articles produits et publiés		100%	5 articles dans presses écrites, 34 articles publiés sur page Facebook, 103 tweets postés
1210308	Emissions Télé réalité (show médiatique pour stimuler les jeunes)	1 émission télé réalité réalisée		25%	Les évaluations sont en cours
1210701	Accompagner et appuyer les promoteurs à l'élaboration de plans d'affaires	1500 promoteurs accompagnés avec PA	1 634,0	109%	
1210702	Accompagner et appuyer les promoteurs à la création et gestion des MPER	423 promoteurs accompagnés dans la gestion des MPER	105,0	36%	Le financement par le mécanisme FNFI n'a démarré qu'en juin 2019
1210801	Former les bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion	1500 promoteurs formés en entrepreneuriat	892,0	59 %	Une deuxième vague de formation est prévue en décembre et permettra d 'atteindre les résultats attendus

Code	Libellé	Résultats attendus	Résultats obtenus	Taux	Observation
1210802	Organiser des formations techniques professionnelles	700 promoteurs formés en technique de production		25%	Mission de prospection des centres Sélection de 6 centres Processus de contractualisation en cours
1211101	Organiser les sessions du comité de sélection	100 sessions des comités de sélection organisées	43 sessions organisées	43%	

Analyse du suivi budgétaire de la Composante A

Tableau : Suivi-budgétaire au 30 Novembre 2019

Composantes/sous activités	Montant Budget	Prêt FIDA	Don FIDA	Contrepartie	CONTRIBUTION	IFP	Montant Décaissement	Taux	Engagements	Total fin dec	TAUX FIN DEC
Facilitation de l'accès aux services non financiers	0						0				
Former les formateurs des plateformes	47 907 000	11 359 196	11 359 194	0			22 718 390	47,42			
Mettre en place et animer les guichets	50 976 000	8 292 611	8 292 611	0			16 585 222	32,54			
Former les animateurs des guichets sur la présélection	5 900 000	0	0	0			0	0,00			
Informier et sensibiliser populations rurales sur le PNPER	20 921 000	9 227 345	9 227 345	0			18 454 690	88,21			
Concevoir & produire supports de communic (papiers & audio)	84 134 000	1 863 500	1 863 500	616 860			4 343 860	5,16			
Sensibiliser les jeunes lors des foires et évènement culture	28 320 000	2 044 750	2 044 750	0			4 089 500	14,44			
Mettre en place un numéro vert pour les bénéficiaires	520 000	67 069	67 071	0			134 140	25,80			
Réaliser et diffuser les capsules vidéo de sensib & témoigna	7 080 000	0	0	0			0	0,00			
Inserrer articles dans les journaux et sites web	2 832 000	0	0	0			0	0,00			
Emission télé - réalités	59 000 000	125 000	125 000	0			250 000	0,42			
Accompagner et appuyer les primoentreprises	37 500 000	0	0				0	0,00			
Accompagner et appuyer les promoteurs après financement	36 056 000	0	0	0			0	0,00			
Former les bénéficiaires entrepreneariat et gestion	289 800 000	59 770 725	59 770 725	0			119 541 450	41,25			
Organiser des formations techniques professionnelles	235 410 000	0	0	560 174			560 174	0			
Organiser les session du comité de sélection	59 000 000	19 180 092	19 180 091	296 025			38 656 208	65,52			
Total Facilitation de l'accès aux services non financiers	965 356 000	111 930 288	111 930 287	1 473 059			225 333 634	23,34	171 126 000	396 459 634	41,07%

NB : les données du tableau sont en cours d'actualisation par l'équipe financière.

Activités du PTBA prévues pour être réalisées au 31 décembre 2019

- Former **760** promoteurs en entrepreneuriat et gestion,
- Former **22** formateurs sur le GERME,
- Participer à **08** foires pour sensibilisation des jeunes,
- Accompagner **760** promoteurs à l'élaboration des plans d'affaires,
- Appuyer **143** promoteurs financés à la création et gestion de leur MPER (formalisation),
- Organiser **05** sessions (soit 1 par région) de CRS.

Conclusions : Leçons apprises et bonnes pratiques

17. La collaboration entre toutes les parties prenantes (Secrétariat d'Etat, PNPER, CPES/DA, FNFI, CCIT, CRA, CRM, IMF) a beaucoup facilité les activités et dynamisé les équipes de travail animé par la DOSI. Cette collaboration doit être renforcée pour l'atteinte des résultats du projet. Les sensibilisations sur le terrain ont contribué à consolider la réconciliation au niveau de certaines communautés bénéficiaires où la cohésion sociale était fragilisée par les affrontements ethniques, une nécessité pour la création et le développement des entreprises. La mise en place d'un cadre d'échange et la création d'une plate-forme communicationnelle WhatsApp entre le personnel et les consultants pour des échanges sur les plans d'affaires élaborés ont permis d'améliorer la qualité des plans d'affaire. Les activités des CRS en lien avec le dépôt des PA dans les institutions financières partenaires ont montré qu'il est judicieux de prioriser les promoteurs ayant mobilisés leur contrepartie (10%) pour la programmation des PA à étudier. Cette stratégie a le mérite de faciliter et d'accélérer l'étude du dossier par les institutions financières dont le financement effectif est le corolaire. L'appui des spécialistes et de la coordination PNPER à l'encadrement des gestionnaires de guichets et à la gestion des activités de la DOSI a contribué énormément à l'atteinte des résultats du projet. La formation en entrepreneuriat des promoteurs et le renforcement des capacités des consultants ont permis d'enregistrer des plans d'affaires de qualités. La mise en branle du nouveau dispositif d'accompagnement des promoteurs à commencer par donner des résultats palpables à partir du mois de Juin où plus de 143 PA ont été financés,

D - Recommandations pour le PTBA 2020.

18. La mission a constaté des mesures urgentes à adopter pour permettre à la DOSI de réaliser efficacement son PTBA 2020 :
- i) D'abord finaliser un amendement à la Convention PNPER DOSI sur les modalités de paiement des tranches avec l'objectif d'avancer/mettre à disposition de la DOSI les ressources suffisantes pour bien réaliser les activités planifiées ;
 - ii) Compléter la logistique des guichets régionaux de la DOSI (matériels informatiques, ordinateurs portables et bureautiques ; climatisation et régulateurs, la maintenance régulière des systèmes électriques pour garantir une stabilité énergétique) pour améliorer significativement la qualité du travail rendu aux promoteurs ;

Activités et résultats planifiés pour le PTBA 2020 (à réaliser au 30/06/ 2020)

19. Dans le PTBA 2020, il est prévu pour le premier semestre de l'année 2020, de poursuivre les missions confiées et les activités en cours d'exécution pour obtenir les résultats selon le tableau suivant :

N°	Intitulé de l'activité	Résultat attendus	Unité	Quantité	Coût
1	Activité 1: Animer les guichets	5 guichets sont animés	5 538 000	5	27 690 000
2	Activité 2: Former les formateurs et les	5 sessions de formation des formateurs et des	18 300 000	5	91 500 000

	conseillers MPER sur le GERME Phase II	conseillers MPER sur le GERME Phase II sont organisées			
3	Activité 3: Participation aux foires et événements socio-culturels	les promoteurs ont participé à 4 foires et événements socio-culturels	19 500 000	4	78 000 000
4	Activité 4 : Appui à l'homologation et à la certification des produits des MPER	5 produits sont homologués et certifiés	2 500 000	5	12 500 000
5	Activité 5 : Accompagner et appuyer les promoteurs à l'élaboration de leurs plans d'affaires	1000 plans d'affaires sont élaborés	70 000	1000	70 000 000
6	Activité 6 : Accompagner et appuyer les promoteurs à la création et gestion des MPER	152 MPER sont créées et accompagnées	175 000	900	157 500 000
7	Activité 7 : Formation des bénéficiaires en entrepreneuriat et gestion	1500 promoteurs sont formés en entrepreneuriat et gestion en 75 sessions	12 126 667	75	909 500 000
8	Activité 8 : Organisation des formations techniques professionnelles	400 promoteurs ont vu leurs capacités techniques renforcées	301 250	400	120 500 000
9	Activité 9 : Appui à l'amélioration de la compétitivité des produits des MPER	3 produits sont promus	11 166 667	3	33 500 000
10	Activité 10 : Appui à la mise en place d'un (1) réseau de MPER dans chaque région	5 réseaux des bénéficiaires sont mis en place et appuyés	7 200 000	5	36 000 000
11	Activité 11: Formation et installation des apprenti(e)s	3000 Apprentis sont formés et installés	445 333	3000	1 336 000 000
TOTAL					2 872 690 000

Autres éléments

Bilan de partenariats de la DOSI

20. Le secteur traditionnel de la micro entreprise est considéré comme un secteur important qui sert de tremplin pour le développement de l'artisanat, du commerce, de l'agriculture, de l'industrie, du tourisme, de la culture, etc. L'impact économique du développement du secteur est la création des meilleures conditions de vie des populations et de richesses dans une dynamique de développement d'une économie locale forte. La DOSI, dans une stratégie de faire faire, en

collaboration avec les autres partenaires publics et privés du secteur, les représentants de la société civile et les partenaires au développement, s'engage fortement dans la transformation du secteur qui s'appuie sur les moyens de sa structuration pour évoluer vers le secteur formel avec la diversification des activités, la promotion d'unités économiques dynamiques et une meilleure offre d'emploi. La transformation du secteur de la micro entreprise se base sur une approche chaîne de valeur (la production, la transformation et la commercialisation).

21. Les représentations régionales en synergie avec les différents partenaires publics et privés intervenant dans leur ressort territorial s'engagent dans une dynamique de développement local par approche programme. Ainsi donc, ils promeuvent : (i) l'émergence de micro et petites entreprises rurales, en amont et en aval des filières agricoles porteuses dont les porteurs de projets sont les jeunes ruraux (femmes et hommes) ;(ii) soutiennent la professionnalisation des micros et petites entreprises existantes, qu'elles soient des entreprises familiales ou individuelles et (iii) dirigent les unités de productions traditionnelles vers l'approche marché et qualité. Pour ces groupes cibles, les représentations régionales visent à : (i) faciliter leur accès aux services techniques, commerciaux et financiers durables ainsi qu'à des infrastructures de qualité (stockage, commercialisation) et (ii) à appuyer les fournisseurs de services publics ou privés à répondre à leurs besoins spécifiques.
- Au niveau local: les unités de production traditionnelles (UPT) actuelles sont représentées par les groupements, associations, promoteurs individuels et les syndicats. Elles expriment leurs besoins à l'état brut que recueillent les points focaux créés à cet effet au niveau des bureaux de préfecture. Ces besoins ainsi rassemblés au niveau des préfectures sont transmis en l'état à la direction régionale.
 - Au niveau préfectoral : les directions régionales sont représentées au niveau de chaque bureau de préfecture par des points focaux désignés par l'autorité de tutelle. Ces points focaux recueillent les besoins des UPT au niveau préfectoral et les transmettent aux régions.
 - Au niveau régional: Les besoins locaux des UPT sont recueillis et traités, dans le cadre d'un partenariat dynamique avec les institutions ou projets concernés (MIFA, FNFI, ONG...) selon un manuel de procédures élaboré à cet effet.
 - Au niveau central : Les directions régionales rendent compte régulièrement à la hiérarchie. Cette dernière s'assure de la conformité des actions menées par rapport aux orientations de la tutelle.

Appréciation et Evaluation des capacités et de la performance des prestataires de services

22. Il s'agit des prestataires tels que les bureaux d'études, les consultants individuels et les consultants internationaux. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés aux différents prestataires ont été réalisés avec satisfaction. Le rapport qualité /prix est satisfaisant au regard des attentes de la DOSI. Toutefois il n'en demeure pas moins que les prix pratiqués sont en deçà de ceux pratiqués.

Elaboration de la stratégie de sortie

- Poursuivre la formalisation des entreprises créées ;
- Faire un inventaire des besoins post-financement ;
- Continuer l'accompagnement des promoteurs financés dans la gestion de leurs MPER ;
- Consolider les MPER créées et assurer leur développement vers des moyennes entreprises capable de proposer des produits transformés à forte valeur ajoutée ;
- Capitaliser les bonnes pratiques des promoteurs "modèles" pour faire émerger d'autres entrepreneurs agricoles ruraux dans les chaînes de valeur ;
- Mettre en réseau les bénéficiaires du projet ;
- Mettre en place un réseau des formateurs GERME,
- Mettre en place un programme d'alphabétisation fonctionnelle pour les femmes et les jeunes entrepreneurs ;
- Mettre en place dans chaque préfecture un centre d'incubation entrepreneurial,
- Former le personnel sur la gestion des savoirs.

4.2. Facilitation de l'accès aux services financiers

La composante B visait, en année 2019, le financement de 400 MPER et l'appui des partenaires institutionnels et financiers. A fin novembre 2019, les taux de réalisation physique et financière du PTBA sont, respectivement, de 57% et 44%. Ces résultats sont jugés insuffisants, quoique des avancées notables aient été réalisées. L'évaluation est faite ci-après :

Point sur la mise en œuvre de la convention FNFI

La convention PNER/FNFI, conclue en Décembre 2018, couvre 18 mois et est déclinée en contrats annuels d'objectifs. Il s'agit d'une maîtrise d'ouvrage déléguée, assurée par du personnel qui dispose de quelques années d'expériences professionnelles dans le secteur de la microfinance.

L'expérience du FNFI dans le secteur de la microfinance au Togo, en particulier, sa meilleure connaissance des SFD a été un facteur clé dans la sélection et la contractualisation en vue d'assurer une offre en services financiers adaptés aux besoins des groupes cibles du PNER. Ainsi, la contractualisation FNFI/SFD a-t-elle été assurée avec 9 SFD sur 10 cooptés. Les SFD sélectionnés ont pu assurer le financement de 139 primo-entrepreneurs sur 150 prévus (93%), qui n'auraient, sans l'appui du PNER/FNFI, été éligibles à un financement adapté. Ce financement, dont start-up, est inscrit à l'actif du projet. Par ailleurs, le renforcement de capacités techniques du personnel des SFD constitue un appui déterminant, couplé au financement des SFD. Il concerne 89 agents formés sur 75 prévus, soit un taux de réalisation de près de 119%. Plusieurs thématiques ont été abordées, avec un accent particulier sur le financement rural, notamment, analyse de plan d'affaires d'entrepreneurs ruraux, spécificités du crédit rural, analyse de risques liés au crédit agricole ; il s'agit de thématiques pertinentes ayant contribué à une meilleure acquisition de compétences des agents/SFD sur le financement rural.

A l'inverse, le financement des coopératives et des MPER établies a été très faiblement assuré, au total, 4 entités sur 250 prévues. Plusieurs raisons justifieraient cette contre-performance : (i) stratégie d'identification des coopératives insuffisamment précise et efficace ; (ii) plafond de financement (14 millions de FCFA) et zones de couverture du projet éligibles seraient insuffisamment adaptés au financement des MPER établies. Cependant, il importe de mentionner que des dispositions sont en cours en vue de contractualiser avec la CETOP pour l'identification et la sélection de coopératives crédibles éligibles au financement. Lors des visites de la mission, il est noté l'articulation de certains promoteurs à des groupements et coopératives. Il s'agit d'un gisement non négligeable qui mérite d'être mobilisé pour atteindre les groupements et coopératives.

Evaluation du dispositif d'approbation et de financement des plans d'affaires (dont partenariat avec les SFD)

L'accès aux services financiers assuré par le FNFI est mis en œuvre en partenariat avec les SFD, Institutions financières de proximité. Cette articulation entre FNFI et SFD est jugée efficace et contribue à assurer la durabilité du mécanisme de financement. Par ailleurs, le financement est réalisé sur la base d'un plan d'affaires élaboré en appui au promoteur. Il s'agit d'une stratégie efficace, car situe l'activité économique du promoteur dans une perspective d'entreprise et à moyen terme. En revanche, les visites auprès des promoteurs et les échanges eus avec les SFD ont mis en exergue quelques difficultés qui méritent d'être analysées :

- *Identification des promoteurs* ; la sensibilisation et information des groupes cibles mises en œuvre dans les localités ciblées ont permis de toucher les promoteurs actuels ; mais, l'impact reste limité compte tenu du faible taux de réalisation obtenu ; cette stratégie pourrait être renforcée en impliquant les SFD qui disposent souvent d'une stratégie de prospection agressive ;
- *Dispersion et isolement de certains promoteurs financés* ; il s'agit, certainement, de promoteurs plus motivés identifiés, éligibles et financés ; en revanche, la mission a noté l'isolement de certains promoteurs, parfois situés dans des localités isolées et à accès difficile, notamment, en saison pluvieuse ; quoique l'éligibilité en termes de groupe cible et d'activité menée ne soient pas en cause, les SFD mettent en évidence la difficulté et le coût de suivi qui rendent inefficace le financement ; la mission recommande une double stratégie, contribuant à la durabilité du mécanisme de financement : (i) concernant les promoteurs isolés, mais, à accès facile (comme le promoteur en charge de la collecte et de la commercialisation du soja dans région de la Kara, en relation avec 24 coopératives de production de soja), il s'agira d'en faire un « champignon » et de créer un pôle d'activités économiques et de promoteurs autour de lui ; ainsi, non seulement la concentration d'acteurs serait-elle réalisée (efficacité), mais aussi, une offre en services financiers serait adaptée à la fois au promoteur « champignon » et aux coopératives de production ; (ii) veiller à la concentration de promoteurs financés, un des facteurs clés de succès du financement rural ;

- *Processus d'élaboration de plan d'affaires long* ; actuellement, le processus mis en œuvre est, quasiment, le même pour tout promoteur, avec une durée estimative de 120 jours de l'idée de projet au financement ; il s'agit d'une stratégie qui pourrait avoir l'avantage d'une meilleure connaissance du promoteur ; à l'inverse, elle alourdit le dispositif, en l'occurrence pour les petits financements ; la mission recommande une stratégie différenciée à deux niveaux : (i) mettre, directement en relation les SFD et les promoteurs à financement faible ; les SFD se chargeront, ainsi, d'élaborer un dossier de crédit très simplifié selon leur procédure habituelle ; préalablement à la mise en lien, un plan d'affaires résumé de 1,5 pages pourrait être élaboré ; (ii) le processus actuel d'élaboration de plan d'affaires serait, ainsi, mis en œuvre pour les MPER de plus grande taille ;
- *Financement des promoteurs* ; la mise en œuvre du mécanisme de financement a permis de financer, à fin Novembre 2019, 166 promoteurs sur 760 dossiers élaborés et présentés aux guichets ; quoique les résultats, en termes de financement, soient insuffisants, il importe de mentionner que le financement est amorcé et bénéfique aux promoteurs ; les visites de la mission auprès d'un échantillon de promoteurs ont été très édifiantes : (i) financement d'une diversité d'activités économiques (collecte et décorticage de riz paddy et de soja, élevage, transport de céréales, transformation de fruits en jus...) ; (ii) marché et clientèle disponibles (local, national et à l'exportation) ; (iii) création d'emplois notée (3 à une dizaine actuellement, avec des perspectives réalistes d'atteindre une centaine pour certains promoteurs) ; (iv) satisfaction visible des promoteurs, certains, ayant mentionné un réel impact sur leur famille (scolarisation des enfants à l'école privée, amélioration de l'habitat...) ; (v) les promoteurs qui présentent une perspective certaine de réussite sont issus d'autres organisations de développement (ESOP, Bio Forever...) ; à l'inverse, quelques promoteurs financés méritent un suivi rapproché en vue de les aider à mieux mitiger les risques d'échecs compte tenu, soit de l'activité menée (élevage de lapin, maraîchage par exemple), soit de l'environnement peu sécurisé (très isolé, avec peu de maîtrise de vol et/ou de destruction de récolte), dispositions insuffisamment sécurisées pour assurer la réussite assurée de l'activité engagée ; il importe, pour ces promoteurs, un appui-conseil complémentaire serait indispensable à travers les services techniques spécialisés publics ou privés ;
- *Financement élevé, même pour les primo-entrepreneurs* ; les SFD estiment, à juste titre, que le risque pris sur certains promoteurs est relativement élevé pour un premier financement ; ce qui met en cause la progressivité du financement (mesure de mitigation de risque) ; il est indiqué de mettre en œuvre une stratégie différenciée : (i) estimer le niveau optimal de financement, assurant une meilleure rentabilité de l'activité économique du promoteur (compromis entre rentabilité et risque) ; (ii) concernant les promoteurs à financement élevé justifié, appuyer à élaborer un plan d'affaires intégrant une optique de phasage du financement (les résultats obtenus d'une phase précédente déclencheraient, ainsi, le financement de la phase suivante) ; cette stratégie présente l'avantage de limiter, entre autres, le risque d'échec et le risque crédit (car montant relativement faible pour le premier financement) ; (iii) élargir la garantie financière de l'ANPGF aux primo-entrepreneurs et aux coopératives ;
- *Partenariat noué avec plusieurs SFD, parfois, dans la même localité* ; le FNFI a conclu des conventions de partenariat avec plusieurs SFD ; le financement des promoteurs est assuré, sans visiblement, une ingérence dans les comités de crédit des SFD ; c'est fort-appréciable et inscrit à l'actif du PNPER, car contribue à assurer la durabilité du financement ; cependant, l'analyse des conventions signées ainsi que les échanges eus avec les SFD appellent les commentaires ci-après : (i) l'évaluation préalable à la sélection des SFD est importante (notamment, qualité de portefeuille de crédit et zones de couverture) ; la mission suggère de la renforcer par une évaluation plus complète (en veillant, aussi, à apprécier la gouvernance, les performances financières et techniques) ; ceci présente l'avantage de les préparer à une articulation plus durable avec les banques commerciales, au-delà du PNPER ; (ii) par ailleurs, la mission suggère d'intégrer dans les conventions et contrats, des indicateurs de performance minima à apprécier, à mi-parcours et en fin de contrat en vue de prendre les mesures qui s'imposent ; au-delà des montants de crédit débloqués et de la qualité de portefeuille, il est indiqué de prendre aussi en compte les indicateurs de performance liés à l'encours d'épargne des promoteurs ; (iii) le partenariat avec plusieurs SFD de la même localité diversifie, entre autre, le risque d'arrêter le financement des groupes cibles dans une zone donnée ; en revanche, la mission estime important de : (i) mettre en place un dispositif de centrale de risque visant à mitiger le risque de financer doublement certains promoteurs ; (ii) mitiger le risque de concurrence entre SFD partenaires.

Performance des bureaux d'étude et consultants

La mise en œuvre du financement est assuré à travers un partenariat public, privé, producteurs (4P), dont la mobilisation de cabinets de consultants et de consultants individuels qui interviennent, entre autres, dans l'appui à l'élaboration de plans d'affaires. Il s'agit d'une stratégie appréciable contribuant à renforcer les services non

financiers indispensables à la réussite de l'activité économique des promoteurs. En revanche, les échanges eus avec les SFD et les promoteurs ont permis de noter, entre autres, ce qui suit concernant certains plans d'affaires à financer : (i) qualité peu appréciable ; (ii) insuffisante maîtrise par les promoteurs ; (iii) inadéquation entre besoins en investissement et en fonds de roulement ; (iv) inadéquation entre la capacité technique et de gestion du promoteur et le montant du financement ; (v) financement de promoteur en tenant compte, insuffisamment, des besoins selon les différentes phases d'évolution de l'activité ; ce qui accroît le montant du crédit, sans un réel cash-flow (à court terme) permettant de dégager des revenus suffisants pour couvrir les échéances de remboursement du crédit. Ces aspects mis en évidence dénotent de l'insuffisante qualité des plans d'affaires, avec comme conséquence un appui supplémentaire des SFD pour les affiner, quelque peu ; cette insuffisance de qualité pourraient se justifier par plusieurs raisons, notamment, temps d'appui insuffisant, compétences limitées des prestataires... La mission estime indispensable de réaliser une analyse comparative des deux options suivantes et de procéder au choix de celle qui semble la plus efficace : (i) poursuivre l'appui des cabinets de prestations de services et des consultants individuels ; (ii) combiner l'appui en services non financiers (y compris l'appui à l'élaboration de plans d'affaires) des cabinets de prestations et des SFD. D'ores-et-déjà, il n'est pas exagéré de mentionner que l'expérience a montré que la deuxième option semble la meilleure et souvent appréciée des SFD ; ce qui corrobore une des réactions d'un SFD en réunion tenue au FNFI et une stratégie proposée par le SEPRIFSI (qui aurait été difficile à mettre en œuvre).

Evaluation du mécanisme de financement et de garantie

Le financement des promoteurs est assuré par un mécanisme de financement à deux fenêtres :

- Mécanisme de financement en crédit :
 - o Apport bénéficiaire ; il représente 10% du financement, dont 5% bloqué en garantie financière ;
 - o Subvention de financement du projet ; elle représente 50% du coût d'investissement, uniquement en faveur des primo-entrepreneurs et des coopératives ;
 - o Crédit ; le besoin en fonds de roulement est financé à 100% en crédit et le coût d'investissement à raison de 50% en crédit pour les primo-entrepreneurs et les coopératives et de 100% pour les MPER ;
- Fonds de garantie (ANPGF), géré pour le compte du SEPRIFSI ; les bénéficiaires potentiels ciblés sont constitués de MPER établies ; une commission représentant 1% du montant de la garantie mobilisée est versée par les SFD bénéficiaires ; la garantie couvre, en cas de nécessité, 75% du montant de crédit débloqué en capital.

Le crédit peut être accordé par les SFD partenaires en mobilisant les ressources financières ci-après :

- Ressources financières mobilisées par les SFD partenaires (fonds propres et quote-part de l'épargne transformables en crédit) ; les SFD ont la possibilité de solliciter, uniquement, la quote-part de subvention pour le financement ;
- Ligne de crédit FNFI/SFD, au taux d'intérêt dégressif de 6% sur les ressources à moyen et long terme et de 7% sur les ressources à court terme ; les taux d'intérêt de sortie SFD/MPER sont de 10% dégressif pour les crédits d'investissements et de 14% dégressif pour les crédits de court terme ; un appui institutionnel est accordé aux SFD (de 2% du montant total des crédits débloqués et 25.000 FCFA par plan d'affaires reçu et validé par suite de la mobilisation d'un consultant par le SFD).

Les principales caractéristiques des crédits débloqués sont indiquées ainsi qu'il suit : (i) montant compris entre 800.000 et 14.000.000 FCFA ; (ii) durée de 36 mois (y compris différé) ; (iii) fréquence de remboursement, en fonction de l'activité ; mais, il a été constaté, lors des visites terrain, qu'il s'agit d'un remboursement par amortissement quel que soit le type de crédit ; (iv) apport personnel (10% pour les primo-entrepreneurs, 20% pour les coopératives, 20% pour les MPER établies) ; (v) garantie financière (10%) ; (vi) garantie réelle (nantissement du matériel de production) ; (vii) garantie solidaire (pour les coopératives) ; (viii) frais de dossier (0,5% du montant de crédit, plafonné à 50.000 FCFA) ; (ix) assurance (cf. grille assureur) ; (x) épargne (volontaire lors du remboursement).

Le mécanisme de financement et de garantie ci-dessus décliné présente l'avantage de combiner le financement en crédit et la garantie, afin d'assurer aux SFD partenaires, diverses possibilités de mobilisation de ressources financières en vue de financer les besoins en crédit des MPER. Par ailleurs, il importe de mentionner la stratégie sécurisée adoptée par le PNPER/FNFI en veillant à éviter de cumuler pour le même groupe cible, la subvention et le fonds de garantie. Il s'agit d'une mesure efficace inscrite à l'actif du PNPER et du FNFI.

Le PNPER est invité à optimiser le mécanisme de financement et de garantie, au regard de l'évaluation succincte ci-dessous :

- Si les coopératives ne sont pas nouvellement créées, elles seraient assimilables à des MPER établies ; en conséquence, elles disposeraient d'autant de ressources financières que les MPER établies ;
- Afin de contribuer à assurer la durabilité du mécanisme de garantie, la mission suggère d'analyser la dégressivité de la garantie ; le but visé est de parvenir, en fin de projet, à assurer une parfaite articulation et confiance entre MPER établies et Institutions financières ;
- Les échanges eus avec les SFD ont permis de noter leur besoin en renforcement de l'appui institutionnel (contribution aux coûts de fonctionnement) ; il s'agit de requête justifiée compte tenu du nombre de bénéficiaires que le PNPER envisage de financer d'ici en fin de projet et de l'impérieuse nécessité d'accompagner les bénéficiaires tout au long de leurs activités (partenariat durable entre SFD et MPER) ; il est indiqué d'analyser, de concert avec les SFD partenaires, les deux options suivantes (i) poursuivre l'appui institutionnel forfaitaire selon le modèle actuel (en améliorant la quote-part de subvention) ; (ii) identifier les besoins en appui institutionnel en termes de nombre supplémentaire d'agents de crédit et de coût de la supervision des agents de crédit ;
- La fourchette de montant de financement (800.000 à 14.000.000 FCFA) semble confiner les SFD et les bénéficiaires dans une procédure insuffisamment efficace ; il est suggéré de fixer le maximum de financement lié à la mobilisation de la subvention et, éventuellement, de la garantie ; par contre, il est indiqué d'éviter de fixer un minimum de financement, ni le maximum de financement pour les SFD qui disposeraient de ressources suffisantes pour le financement des MPER, tout en respectant les normes prudentielles (dont risque pris sur un bénéficiaire) ;
- La durée du crédit et la fréquence de remboursement méritent d'être affinées ; le crédit fonds de roulement est, actuellement, d'un an ; la durée devra être appréciée en fonction de l'activité et du besoin en financement ; pour les activités cycliques, il est tout à fait indiqué de les calibrer en fonction du cycle de l'activité et de mettre en place des crédits en fonds de roulement de très court terme ; pour ce qui est de la fréquence de remboursement, même avec le différé, le remboursement par amortissement mensuel n'est pas adapté à tous les crédits ; une adaptation est indispensable afin d'éviter d'obtenir pour certains promoteurs une mauvaise qualité de portefeuille de crédit ou une contrainte de remboursement qui nuirait à l'activité.

Principales raisons justifiant la prolongation du PNPER

Malgré les résultats insuffisants affichés, à fin Novembre 2019, dans sa mise en œuvre, le PNPER demeure un projet pertinent qui vise à contribuer au développement de l'entrepreneuriat rural, créateur d'emplois rémunérateurs durables pour les jeunes en milieu rural. Cet objectif est décliné ainsi qu'il suit : (i) assurer la diversification des instruments financiers pour le développement de l'entrepreneuriat rural ; (ii) améliorer l'offre de services de qualité en formation, appui-conseil par des ONG, cabinets privés et structures publiques ; (iii) augmenter la production des biens et services assurée par les MPER.

Les facteurs clés ci-après incitent à l'impérieuse nécessité de prolonger le PNPER :

- Il s'agit d'un projet qui reste pertinent et aligné aussi bien avec les programmes stratégiques de développement du Togo qu'avec les priorités du FIDA en matière d'entrepreneuriat et d'emplois des jeunes et des femmes en milieu rural ;
- Les résultats actuellement enregistrés sont, certes, insuffisants ; cependant, il importe de mentionner que depuis le recadrage du projet et le changement de tutelle, l'évolution fulgurante enregistrée rassure quant à l'attente des résultats attendus en fin de projet ;
- Les mécanismes de financement existent et contribuent à assurer le financement d'acteurs exclus du système classique bancaire ; en revanche, très peu d'outils financiers sont conçus et orientés vers le financement de start-ups ruraux ;
- Le PNPER constitue un projet spécifique qui combine les services financiers et non financiers en direction des MPER et assure, en conséquence, l'adéquation entre offre et demande ; il s'agit d'une combinaison de stratégie qui contribuera, incontestablement, à assurer la création d'emplois durables en milieu rural ;
- A travers les différentes fenêtres dont disposent le mécanisme de financement et de garantie mis en œuvre dans le cadre du PNPER, les SFD friables au financement des entreprises rurales en général et des start-ups en particulier, sont tirés vers le rural ; la réussite de l'articulation entre les SFD et les MPER contribuera à asseoir un partenariat durable et une meilleure inclusion financière des acteurs ruraux, souvent, jugés à risque ;

- Les témoignages des MPER, actuellement financées, sont édifiants, notamment, en termes d'impact dans la famille et de création d'emplois ; les perspectives de réussite notées pour la plupart des promoteurs rencontrés sont fortes et rassurantes ; il s'agit d'acquis à préserver en vue d'assurer leur durabilité ;
- Les besoins en services financiers des MPER demeurent immenses ; dans une optique de prolongation, au regard des résultats enregistrés à fin Novembre 2019 et à l'issue des échanges eus avec le PNPER, le FNFI et les SFD, les besoins en financement sont estimés à travers le tableau ci-dessous (au total, plus de 15,255 millions de USD, décomposé comme suit (i) 3,39 millions USD de Janvier à Juin 2020 ; (ii) 4,238 millions USD de Juillet à Décembre 2020 ; (iii) 3,39 millions USD de Janvier à Juin 2021 ; (iv) 4,238 millions USD de Juillet à Décembre 2021) :

Acteurs à financer	Quantité	Cout moyen du projet	Cout total	REPARTITION		
				IFP	BENEFICIAIRES	FIDA
Primos MPER	1 400	5 000 000	7 000 000 000	3 500 000 000	700 000 000	2 800 000 000
MPER coopératives	200	5 000 000	1 000 000 000	400 000 000	200 000 000	400 000 000
MPER existantes	200	5 000 000	1 000 000 000	800 000 000	200 000 000	0
Totaux	1800		9 000 000 000	4 700 000 000	1 100 000 000	3 200 000 000
<i>Besoins à financer par période</i>						
<i>Janvier-Juin 2020</i>	<i>400</i>	<i>5 000 000</i>	<i>2 000 000 000</i>	<i>1 050 000 000</i>	<i>250 000 000</i>	<i>700 000 000</i>
<i>Juillet - Décembre 2020</i>	<i>500</i>	<i>5 000 000</i>	<i>2 500 000 000</i>	<i>1 300 000 000</i>	<i>300 000 000</i>	<i>900 000 000</i>
<i>Janvier-Juin 2021</i>	<i>400</i>	<i>5 000 000</i>	<i>2 000 000 000</i>	<i>1 050 000 000</i>	<i>250 000 000</i>	<i>700 000 000</i>
<i>Juillet - Décembre 2021</i>	<i>500</i>	<i>5 000 000</i>	<i>2 500 000 000</i>	<i>1 300 000 000</i>	<i>300 000 000</i>	<i>900 000 000</i>



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 5: Préparation et planification de la mission, mandat, calendrier et personnes rencontrées

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Appendice 6 : Organisation de la mission (termes de référence, calendrier, personnes rencontrées)

6.1. Termes de référence de la mission

1. Du 02 au 16 décembre 2019, une mission du FIDA se rendra au Togo pour la supervision annuelle du projet PNPER. La mission sera conduite par Jean Pascal Kaboré, Directeur Pays du FIDA pour le Togo et le Bénin. L'équipe technique sera coordonnée par M. Damien Ngendahayo, consultant FIDA, Agroéconomiste, Chef de mission technique, et composée de M. Arcadius Domingo, consultant FIDA Expert en microfinance, M. Vincenzo Galastro, consultant FIDA Expert en planification et la mise en œuvre des projets, Mme, Ba Hélène Aminatou agro-économiste FIDA, Mme Anta Sow consultante FIDA Experte en gestion fiduciaire.

CONTEXTE ET ANTECEDENTS

2. Le secteur des Micro et Petites Entreprises Rurales (MPER) constitue une composante essentielle de l'économie et de l'emploi au Togo. Sur l'ensemble du territoire, les activités porteuses pour les MPER se situent majoritairement dans le secteur agricole et l'artisanat.
3. Le Projet National Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER) a été formulé pour contribuer à la transformation progressive et durable de l'économie rurale togolaise à travers l'appui et la promotion de la MPER le long de filières agricoles porteuses. Le développement de ces MPER en milieu rural vise à prendre en compte deux préoccupations majeures : (i) le besoin d'amorcer une transformation durable du milieu rural en y développant des activités économiques rentables, compétitives et attrayantes pour des acteurs économiques y compris les jeunes et (ii) l'impérieuse nécessité de contribuer à la réduction du chômage et du sous-emploi des jeunes en les intéressant à des activités économiques relevant du secteur rural.
4. Le PNPER s'est donné pour ambition d'apporter une contribution à travers: (i) un appui à la mise en place par l'Etat d'un environnement législatif et réglementaire favorable au développement de la micro et petite entreprise; (ii) les possibilités de financements adaptés offertes aux MPER par les institutions de financement rural; (iii) une offre nationale de formation et d'appui accompagnement des MPER et des porteurs d'initiatives économiques; (iv) l'existence et la possibilité d'accès à un marché pour l'approvisionnement en biens et équipements et pour la commercialisation des productions des MPER.
5. L'objectif de développement du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en particulier pour les jeunes et les femmes à travers le développement de l'entrepreneuriat rural, créateur d'emplois rémunérateurs et durables pour les jeunes au niveau local. Le coût total du projet est estimé à 39,6 millions US\$ financé à 54% par le FIDA (50% prêt et 50% don) ; 9,6% par l'Etat Togolais, 4,8% par les promoteurs des MPER ; 21,9% par les Institutions Financières Partenaires et 9% par un cofinancement qui reste à mobiliser.
6. Le PNPER a été approuvé le 24 mars 2014 et l'entrée en vigueur a été prononcée le 23 mai 2014. Le premier décaissement est intervenu le 25 juin 2015. La date d'achèvement du projet est prévue le 30 juin 2020 et la date de clôture le 31 décembre 2020
7. Le PNPER est structuré autour de trois composantes: (i) Facilitation de l'accès aux services non financiers; (ii) Facilitation de l'accès aux services financiers; (iii) Coordination, suivi évaluation et gestion des savoirs. La composante A "Facilitation de l'accès aux services non financiers" vise: (i) à développer le marché des services de développement des entreprises en milieu rural à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité; (ii) promouvoir l'entrepreneuriat en milieu rural et renforcer les compétences des petits entrepreneurs, leur permettant de créer ou consolider et développer leur entreprise. La composante B "Facilitation de l'accès aux services financiers" vise à améliorer l'accès des micros et petites entreprises rurales aux services financiers dans le cadre d'une relation d'affaire durable avec les institutions financières.
8. A la date du 30 juin 2017, le PNPER présentait un décaissement (don et prêt FIDA) de 11,32%. La mission de revue à mi-parcours (RMP) du projet du 26 juin au 10 juillet 2017 a conclu que dans l'ensemble, les résultats cumulés du PNPER depuis son entrée en vigueur ne sont pas satisfaisants.
9. A la suite de la RMP et au vu de la faible performance du PNPER, le FIDA et le Gouvernement Togolais ont convenu de recadrer le projet tout en simplifiant son dispositif opérationnel et de changer son enracinement institutionnel. Ainsi, la mission de recadrage du 25 septembre au 13 octobre 2017 a supprimé les centres de ressources et les plateformes régionales de services et a fait des recommandations pour la relance effective de la mise en œuvre du projet.
10. Le changement d'ancrage institutionnel a été effectif en mai 2018 avec le passage du PNPER du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) au Secrétariat d'Etat auprès de la Présidence de la République chargé de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel (SEPRIFSI). Suite à l'évaluation du personnel de la coordination opérationnelle déléguée (COD), le recrutement de nouveaux agents aux postes manquants a été réalisé. Sous la nouvelle tutelle, les dialogues ont été engagés avec les nouveaux acteurs de mise en œuvre et ont permis de convenir de nouvelles orientations :

- La coordination opérationnelle déléguée est devenue la coordination nationale ;
 - Les cinq coordinations opérationnelles régionales ont été supprimées et remplacées par deux coordinations de zone ;
 - Le pilotage du projet est désormais assuré par le Comité National de Pilotage en remplacement du Comité Technique de Pilotage (CTP) et du Comité interministériel de pilotage stratégique (CIPS) ;
 - L'exécution de la composante B (Facilitation de l'accès aux services financiers) a été confiée au Fonds national de la finance inclusive (FNFI). Ce dernier va mettre à profit son réseau de partenaires d'institutions de microfinance et a ouvert une ligne de crédit pour faciliter le financement des crédits moyen terme des MPER par les IMF.
 - L'exécution de la composante A (Facilitation de l'accès aux services non financiers) a été confiée à la Délégation à l'Organisation du Secteur Informel (DOSI). Elle devra recruter et gérer les prestataires (bureaux d'études, consultants individuels, centre de formation professionnelle) pour offrir des services non financiers aux promoteurs de MPER et aussi abriter les 5 guichets d'accueil, d'information et d'orientation.
11. La présente mission a pour objet de faire le point de la mise en œuvre du projet, apporter un appui à l'équipe et aux acteurs de mise en œuvre et formuler des recommandations en vue d'améliorer la performance.

OBJECTIFS DE LA MISSION

12. L'objectif de la mission conjointe Gouvernement – FIDA est de réaliser la supervision du projet PNPER au titre de l'année 2019 et d'apporter un appui à l'équipe et aux partenaires de mise en œuvre.
13. De façon spécifique, il s'agit de : (i) évaluer la performance globale du projet ; (ii) évaluer l'état d'avancement de l'exécution physique et financière des activités du projet ; (iii) faire le point de la mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision ; (iv) apprécier la qualité de la gestion administrative et comptable du projet ; (v) faire le point de l'état d'avancement des activités prévues dans les PTBA 2019 par composante aussi bien au niveau physique que financier ; (vi) apprécier et appuyer le processus de préparation du PTBA 2020 ; (vii) faire des recommandations et proposer des solutions appropriées.
14. A six mois de la date d'achèvement du projet, il s'agira pour la mission de (i) faire le point des progrès réalisés depuis la restructuration de projet et le changement de sa tutelle de mise en œuvre, (ii) examiner le niveau d'engagement et d'appropriation des bénéficiaires y compris le niveau de réalisation des effets des investissements réalisés, (iii) analyser la probabilité d'atteinte des résultats du projet à l'achèvement.

RESULTATS ATTENDUS

15. Les résultats attendus de la mission se résument comme suit :

- i) Les performances du PNPER sont analysées dans leur ensemble ;
- ii) Les performances de la mise en œuvre du PTBA 2019 sont analysées ;
- iii) Les effets de la restructuration et du changement institutionnel sont analysés,
- iv) Suite aux constats et analyses, des recommandations sont faites en consultation avec le Gouvernement pour la période restante de mise en œuvre du projet.

TERMES DE REFERENCE DETAILLES DES MEMBRES DE LA MISSION

Jean Pascal Kaboré, Directeur Pays du FIDA pour le Togo

16. Jean Pascal Kaboré, en tant que Chef de mission, sera responsable de la coordination générale. Il identifiera avec l'équipe du PNPER, les autres membres de la mission et les autorités concernées, les mesures institutionnelles, stratégiques et opérationnelles (y compris des mesures exceptionnelles) pour renforcer dans de brefs délais la performance du projet et le positionner dans une montée rapide en puissance.
17. Il sera responsable des échanges avec les autorités nationales. Il assurera la qualité finale du rapport de supervision de la mission. Il organisera la revue interne FIDA du rapport de la mission.

Monsieur Damien Ngendahayo, Agroéconomiste, Chef de mission technique

18. Monsieur Damien Ngendahayo sera responsable de la coordination technique de la mission et de la rédaction de l'aide - mémoire et du rapport de supervision. Il devra, dans ce cadre, coordonner la rédaction de l'Aide-mémoire, du rapport de supervision avec toutes les annexes selon le format FIDA. Il fera le point global de la mise en œuvre des recommandations de la dernière mission.
19. En étroite collaboration avec les autres membres de la mission, et avec leur contribution effective, il préparera, consolidera et finalisera l'Aide-mémoire ainsi que le rapport de mission de supervision sous le format du FIDA. Il s'assurera de la réception de la totalité des annexes avant le départ de la mission du Togo.
20. Sur le plan technique il sera chargé des aspects suivants :
 - Evaluer l'exécution du PTBA 2019 et apprécier la planification de 2020 ;
 - Faire le point de l'avancement du projet depuis la restructuration et le changement institutionnel et identifier les facteurs de succès et aussi de risque et faire des recommandations convenues de façon participative pour la durée restante de la mise en œuvre du projet;
 - Apprécier les compétences techniques de l'équipe de mise en œuvre et la consistance des contributions à la réalisation des objectifs des projets,
 - Il examinera le dispositif de mise en œuvre du projet dans le cadre général du Secrétariat d'Etat auprès de la Présidence de la République chargé de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel (SEPRIFSI) en relation avec le FNFI et la DOSI.
 - Il analysera le dispositif de coordination et de gestion du PNPER en ressortant les forces et les faiblesses. Il analysera l'organigramme et les relations fonctionnelles au sein du projet et les relations techniques de travail. Il formulera des recommandations identifiées de manière participative pour une mise en œuvre plus efficace.
 - Il examinera le système de suivi-évaluation en place au PNPER en ressortant les forces et les faiblesses tant sur le plan du dispositif que sur le plan fonctionnement et sa contribution à la prise de décision.
 - Il apportera son appui à l'équipe dans l'amélioration du fonctionnement du système de suivi-évaluation en termes d'outils de collecte, de traitement des données et de production des rapports périodiques. Il appréciera l'élaboration et l'utilisation des tableaux de bord périodiques, ainsi que l'intégration du suivi technique et financier dans ceux-ci et procéder à la mise à jour du cadre logique.

Monsieur Vincenzo Galastro, Expert en planification et mise en œuvre des projets

21. Il fera le point complet de la mise en œuvre de la Composante A : Facilitation de l'accès aux services non financiers. Il sera en charge de : i) analyser le dispositif d'intervention du projet dans l'appui à la création, la consolidation et la promotion des MPER et de leurs produits, ii) analyser l'effectivité du dispositif de simplification du dispositif d'intervention du projet, iii) examiner et analyser le dispositif d'accompagnement des MPER en ressortant les forces et les faiblesses et en formulant des recommandations d'amélioration, iv) analyser les efforts pour l'implication de nouveaux partenaires dans la mise en œuvre du projet (FAO et la CTOP) et discuter avec les acteurs concernés la possibilité de tirer meilleure partie de cette possible collaboration, v) faire des recommandations sur ces partenariats basées sur les analyses et les échanges avec les acteurs concernés.
22. En outre il procèdera à l'analyse de la performance de la composante A depuis la dernière supervision et dans le cadre du PTBA 2019 et formulera des recommandations d'amélioration de la performance.
23. Il analysera avec l'équipe du projet et les partenaires, les mesures pour consolider les acquis du projet et les inscrire dans la durée. Il élaborera avec eux un plan d'action de désengagement dans une perspective de stratégie de sortie.
24. Il formulera des recommandations clés et soumettra un projet d'aide-mémoire et sa contribution au rapport de supervision, conformément au format FIDA, au Chef de l'équipe technique de la mission.

Monsieur Arcadius Domingo, Expert en Finance Rurale

25. Il fera le point complet de la mise en œuvre de la Composante B : Facilitation de l'accès aux services financiers. Dans ce sens il sera responsable de : i) faire le point de la mise en œuvre de la convention avec FNFI pour la mise en œuvre de la composante facilitation de l'accès aux services financiers aux MPER, ii) analyser le travail réalisé par les bureaux d'études et les consultants recrutés pour l'élaboration des plans d'affaires des promoteurs formés, iii) analyser le mécanisme de garantie existant au profit des promoteurs et sur la base des recommandations des dernières missions de supervision et de

restructuration, proposer des recommandations pour améliorer le financement des plans d'affaires, iv) analyser le dispositif de montage des plans d'affaires, les circuits d'approbation et de financement, v) analyser le partenariat avec les institutions de micro finance pour le financement des plans d'affaires, ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations d'amélioration.

26. En outre il procédera à l'analyse de la performance de la composante B depuis la dernière supervision et dans le cadre du PTBA 2019 et formulera des recommandations d'amélioration de la performance.
27. Il formulera des recommandations clés et soumettra un projet d'aide-mémoire et sa contribution au rapport de supervision, conformément au format FIDA, au Chef de l'équipe technique de la mission.

Madame Ba Hélène Aminatou, économiste Expert en gestion des savoirs

28. Elle couvrira les aspects relatifs au genre, au ciblage et à l'inclusion des jeunes. Dans ce cadre, elle devra : i) évaluer et apprécier la mesure dans laquelle la stratégie de ciblage est mise en application sur le terrain et faire, au besoin, sur la base des constats par rapport au ciblage des bénéficiaires et des sites, des propositions en vue de leur amélioration ; ii) évaluer la prise en compte effective des jeunes et des femmes dans les groupes cibles du PNPER ; et (iii) apprécier le système de ciblage géographique et social mis en place par le projet.
29. Elle contribuera également à la réflexion sur les opportunités de prise en compte de la nutrition dans la mise en œuvre du PNPER ainsi que les partenariats stratégiques potentiels. Elle formulera des recommandations pour l'intégration des activités de nutrition dans le PNPER.
30. Elle examinera avec l'équipe du PNPER, les opportunités de prise en compte des personnes vivant avec un handicap dans la mise en œuvre afin d'en faire des bénéficiaires actifs et dynamiques et formulera des recommandations dans ce sens.
31. Elle examinera les aspects à la gestion des savoirs et à la communication. A cet effet, elle aura à charge de : i) faire le point des recommandations de la dernière mission relative à la gestion des savoirs et à la communication du PNPER ; ii) analyser les actions mises en œuvre par le projet en 2019 et celles planifiées au PTBA 2020 et ; iii) apprécier la stratégie de la gestion des savoirs et communication élaborée pour une plus grande visibilité du PNPER et ses réalisations.
32. Elle formulera des recommandations clés et soumettra un projet d'aide-mémoire et sa contribution au rapport de supervision, conformément au format FIDA, au Chef de l'équipe technique de la mission.

Madame Anta Sow, Experte en gestion fiduciaire :

33. Elle sera chargée :

- (i) d'évaluer la qualité de la gestion administrative financière et comptable du projet par l'administration du questionnaire FMQ, et de faire le point de l'état d'avancement de la réalisation financière pour chaque composante ;
- (ii) Elle fera une analyse des ressources disponibles, de celles effectivement mobilisables et des enjeux et risques de non mobilisation ainsi que les possibles répercussions sur le déroulement et l'achèvement du programme ;
- (iii) Elle appréciera le niveau d'exécution des principales recommandations en matière fiduciaire, des différentes missions d'audit et d'appui ;
- (iv) Elle analysera la performance du décaissement des ressources et proposera des solutions palliatives.
- (v) Elle évaluera l'état d'utilisation des outils de gestion financière ;
- (vi) Elle améliorera la performance du système de la mise à disposition des ressources aux partenaires par l'analyse des conventions FNFI et DOSI et autres contrats signés ou en négociation ;
- (vii) Elle examinera la situation de la contrepartie de l'Etat et des bénéficiaires et proposera un système de comptabilisation de toutes ces contributions en espèces et en nature ;
- (viii) Elle appuiera l'élaboration d'un plan de trésorerie et d'un plan d'exécution financière correspondant au défi d'exécuter un budget important en un temps record, en respect de toutes les procédures ;
- (ix) Elle examinera les DRF et les DPD en cours et traitera de toutes les questions de gestion administrative et financière ;
- (x) Elle passera en revue les problèmes liés au processus de préparation/soumission des DRF et au système et procédures de classification des documents, en vérifiant la régularité de la soumission.
- (xi) Elle analysera et proposera des mesures permettant de juguler les causes de tension de trésorerie, leur fréquence, et l'impact sur la réalisation du programme et sur le taux d'exécution des contrats et conventions ;

- (xii) Elle vérifiera le respect du Manuel des procédures ; et
- (xiii) Elle contribuera à la rédaction de l'aide-mémoire et du rapport principal, et rédiger une note technique/document de travail liée à la gestion administrative et financière.

DUREE ET CALENDRIER DE LA MISSION

34. La mission se déroulera du 02 au 16 décembre 2019. Le calendrier provisoire de la mission se présente à titre indicatif, comme suit :

Date	Point d'intérêt
02 décembre	<ul style="list-style-type: none"> • Security briefing et visite de courtoisie au Coordonnateur Résident, • Visite de courtoisie au Secrétariat d'Etat auprès de la Présidence de la République chargé de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel, • Visite de courtoisie au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), • Visite de courtoisie au Ministère de l'Economie et des Finances.
03 décembre	Rencontre avec l'équipe du PNPER <ul style="list-style-type: none"> • présentation de l'état de mise en œuvre du PNPER et du PTBA 2019, • état de mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision, • finalisation du programme des visites terrain.
4 décembre	Revue documentaire et échanges complémentaires
05 et 10 décembre	Visites terrain
11 au 13 décembre	Rédaction Aide-mémoire et échanges complémentaires
14 décembre	Restitution à l'équipe du PNPER et partenaires DOSI-FNFI
16 décembre	Débriefing au Secrétaire d'Etat et signature de l'Aide-Mémoire.

DOCUMENTATION

35. L'équipe du PNPER mettra à disposition les documents suivants dont la liste n'est pas exhaustive :

- Le document de projet,
- Le rapport de la revue à mi – parcours,
- Les rapports de mission de supervision du projet,
- Le rapport de la mission de recadrage,
- Les Etats financiers,
- Le rapport d'avancement du projet à fin octobre 2019,
- Le rapport d'avancement de la mise en œuvre des conventions avec les partenaires clés à fin octobre 2019,
- Le cadre logique mis à jour et les données du suivi-évaluation.

PRODUITS ATTENDUS DE LA MISSION

36. Les résultats et produits attendus de la mission se résument en un Aide-mémoire et un rapport de Supervision qui présentent de façon cohérente une analyse complète de la situation et de la mise en œuvre du projet, les conclusions majeures et recommandations.

6.2. Calendrier de la mission

Date	Horaire	Centre d'intérêt
Lundi 02 décembre	08h00 - 9h30	Security briefing et visite de courtoisie au Coordonnateur résident
	09h30 - 11h00	Visite de courtoisie au Secrétariat d'Etat auprès de la Présidence Chargé de l'inclusion financière et du secteur informel
	11h00 - 12h30	Visite de courtoisie au Ministère de l'agriculture, de la production animale et halieutique
	14h30 - 16h00	Visite de courtoisie au Ministère de l'économie et des finances
Mardi 03 décembre	08h00 - 12h30	Rencontre avec l'équipe PNPER (Présentation de l'état d'avancement du PNPER, état de mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de supervision, finalisation du programme de visite de terrain)
	14h30 - 17h30	Rencontre avec la DOSI et les consultants (bureaux d'études, consultants individuels)
Mercredi 04 décembre	8h 00- 11h30	Rencontre avec le FNFI, les institutions financières et l'ANPGF
	11h30 - 13h00	Rencontre d'échanges avec la CPES/DA
		Visite de terrain
	14h-17h00	Echanges avec l'équipe de DOSI Tsévié élargie aux membres du CRS
	17h – 18h00	Retour à Lomé
		Nuit à Lomé
Jeudi 05 décembre	13h00 - 17h00	Formation ICP (Equipe concernée par la formation)
		EQUIPE NORD
	07h00 - 14h30	Voyage sur Kara
	15h30 - 16h10	Visite de courtoisie au Préfet de de la Kozah
	16h20 - 17h45	Visite des institutions financières (UMECTO)
	17h55 - 19h45	Echanges avec l'équipe (PNPER -DOSI Kara) élargie aux membres du CR, aux consultants et à l'IMF Promofinance
		Nuit à Kara

Vendredi 06 décembre	07h00 - 10h00	Voyage sur Dapaong
	10h10 – 10h40	Visite de courtoisie au Préfet de Tône
	10h40 – 13h15	Visite des institutions financières (COOPEC SIFA, FUCEC Dapaong)
	14h30 - 16h30	Echanges avec l'équipe DOSI Dapaong élargie aux membres du CRS et aux consultants
	16h30 – 18h00	Visite du promoteur de MPER d'égrenage et de transport des produits agricoles, SOUMANI Nafiou, à Dapaong dans la région des Savanes
		Nuit à Dapaong
Samedi 07 décembre	07h30 – 11h00	Voyage sur Mango et visite de 2 promoteurs (GOURMAKOUN Mahamed qui a une MPER d'élevage de lapins et BAKO Alimiyaou dans l'égrenage et la commercialisation du riz) à Mango dans la région des Savanes
	11h00 – 11h30	Visite de courtoisie au préfet de l'Öti
	11h30 - 18h30	Voyage sur Kara et visite du promoteur de MPER de collecte et de commercialisation de soja, MIZOU Maglibè à Guérin Kouka dans la région de la Kara
		Nuit à Kara
Dimanche 08 décembre	07h30 – 09h30	Visite de la promotrice de MPER de porciculture AGBO Patokani à Kétao dans la région de la Kara
	09h30 - 14h30	Voyage et visite de la promotrice de MPER de maraichage, MOZINO Paderem Naka à Sotouboua dans la région Centrale
	14h30 - 19h30	Voyage retour sur Lomé
		EQUIPE SUD
Mercredi	14h-17h00	Echanges avec l'équipe de DOSI Tsévié élargie aux membres du CRS
	17h – 18h00	Retour à Lomé
		Nuit à Lomé
Jeudi 05 décembre	07h00 - 10h00	Voyage sur Atakpamé
	10h00 - 13h00	Echanges avec l'équipe (PNPER -DOSI Atakpamé) élargie aux membres du CRS
	13h00 - 14h00	Visite de l'institution financière partenaire COOPEC ILEMA
	14h00 - 18h00	Visite de 3 promoteurs dans la zone d'Atakpamé : un promoteur fabricant de provende pour poisson Mr KEKEH Ayéfounin, un promoteur dans l'embouche et la commercialisation du porc (Mr WIEMBO TCHANATE Koumboudé) et un autre dans le fumage de petit poisson (Mr TCHIGRI Atiota)
		Nuit à Atakpamé

Vendredi 06 décembre	8h 00-9h 00	Voyage sur Notsé
	09h00 - 11h00	Echanges avec l'IMF SPEC OIC
	11h00 - 12h00	Visite d'un promoteur éleveur de poulet de chair (Mr KOUVEDJI Yaotsè Elolo) dans la localité de Notsé
	12h 00-13h 00	Voyage sur Tohou (préfecture de Moyen-Mono)
	13h 00- 13h30	Visite de courtoisie au Préfet de Moyen-Mono
	13h30 - 16h30	Visite d'une promotrice ETCHOU Yawavi dans la production d'huile rouge et huile palmiste autour de Tohou
	16h30-17h30	Retour à Notsé
	17h 30- 18h 30	Visite de courtoisie au Préfet de Haho à Notsé
		Nuit à Notsé
Samedi 07 décembre	08h00 - 09h30	visite d'une promotrice de la zone de Notsé à Agotové dans la transformation du manioc en gari, tapioca et farine panifiable (Mme DAGNOWOU Ami)
	09h30 - 10h30	Voyage sur Tsévié
	10h 30 –11h 30	Voyage sur Tabligbo (préfecture de Yoto)
	11h 30 –13h 30	Visite d'une promotrice (Mme KPOTI Télé) dans la production de poussins et pintadeaux races locales
	13h 30- 15h 00	Visite d'une promotrice dans la transformation en jus de fruits naturels (ananas) Mme DACKY Adjovi Dodji
	15h00 - 15h30	Retour à Tsévié
	15h30 - 17h30	Synthèse de la mission dans la zone sud à l'hôtel Saint-Georges à Tsévié
	17h30 - 18h30	Voyage sur Lomé (nuit à Lomé)
Dimanche 08 décembre	19h 00- 21h	Réunion de partage de groupe (Nord et sud)
Lundi 09	11h – 17h	Collecte des données complémentaires au PNPER et rédaction
Mardi 10,	8h-17h	Rédaction

Mercredi 11	14h	Remise de contributions des consultants au Chef de mission technique
Jeudi 12		Consolidation des contributions et rédaction des annexes
Vendredi 13 décembre	Matin	Réunion interne de l'équipe de la mission
	14h	Transmission de l'aide-mémoire à l'équipe PNPER
Samedi 14 décembre	9h00 - 12h30	Restitution à l'équipe PNPER et ses partenaires FNFI-DOSI
Lundi 16 décembre	14h00 - 16h30	Débriefing au SE et signature de l'aide-mémoire

6.3. Liste des personnes rencontrées

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
SEIFSI	ASSIH Mazamesso	Secrétaire d'Etat, Chargé de l'Inclusion Financière et du Secteur Informel		mazamesso.assih@presidence.gouv.tg
MAPAH	BATAKA K. Koutéra Noël	Ministre de l'Agriculture de la Production Animale et Halieutique	90 17 56 17	noelpatra@yahoo.fr
	GOUMBANE Todina	Directeur des Opérations du MIFA		
	BITOKA Wonkourama	Attaché du Cabinet du Ministre		
	TEZIKE Madadozi	Directeur Général de la Centrale d'Approvisionnement et de Gestion des Intrants Agricoles	90 19 35 80	mtezikeh@gmail.com
MEF	BADANAM Patoki	Secrétaire Général		
	EKPAO Katanga	Inspecteur Centrale du Trésor		
	DAKLA Kodjo Mawussinu,	Chargé d'études de la Direction de la Dette Publique et du Financement	91 39 23 61	alexdakla@gmail.com
PNPER	ABIDJI Akpénou Sika	Coordonnateur national	90 11 32 72/70 496751	sika.abidji@presidence.gouv.tg
	NOMAGNON Koami Messan Flaubert.	Spécialiste en Financement Rural (SFR)	91 39 50 24	knomagnon@yahoo.fr
	POUWILI Pala Poni	Spécialiste en gestion financière	90 02 85 37/97 59 86 05	ppouwili@gmail.com
	ESSOFA Djibril	Spécialiste Passation marché p.p.	91 95 31 02	djes80yahoo.fr
	WETRO Edem	Spécialiste en Suivi-Evaluation (SSE)	70 49 68 19	edem.wetro@pnper.tg
	AKAKPO Koffi Mawuli	Spécialiste entrepreneuriat rural	70 49 68 11	koffi.akakpo@pnper.tg
	DAWI Kodéhalo Thérèse	Secrétaire Caissière	90 89 23 89	therese.dawi@gmail.com
	VOVOR Kodzo	Comptable gestionnaire national	70 49 68 21	kodzo.vovor@pnper.tg
	AYEBOU Gbégnowou	Coordonnateur de Zone Sud -PNPER	90 25 92 03	gbegnowouayeou@gmail.com
	ADJEODA Koffi	Responsable Suivi évaluation régional	90 02 07 49	koffi.adjeoda@pnper.tg
CPES	NATCHABA Malick	Coordonnateur de la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES)		

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
	PERE Aïcha	Chargée des projets à la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES)	90075154	aicha.pere@presidence.gouv.tg
	Melon Adamou	Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES) et de la Delivery Associates (DA)	91658353	melon.adamou@deliveryassociates.org
	FOFANA Pahd	Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES)	90 81 11 18	a.fofana@institute.global
	BAWA Arissou	Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES) et de la Delivery Associates (DA)	93 95 90 87	arissou.bawa@deliveryassociates.com
	ADENSI Déo Amen	Responsable contenu, à la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES)	90 46 78 21	
	IBRAHIM Aboubakar	Preneur d'image, à la Cellule présidentielle d'exécution et de suivi des projets prioritaires (CPES)	90 31 58 29	
FNFI	N'DASSIM T. Songai	Directeur Général du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI)	70-49-67-10	tchitchabalo.ndassim@fnfi.tg
	DOGBE Komi	Coordonnateur du COOPEC AD	90-15-86-35	maxime2017@yahoo.fr
	AWUNYO Kodzo	Directeur d'Exploitation du COOPEC AD	91-58-22-49	awunyo-kodzo@yahoo.fr
	AHIANKOU K. Emmanuel	Directeur National du COOPEC AD	90-32-13-03	a.ahiankou@yahoo.fr
	SOSSOU Ségla	Directeur Général du UMECTO	90-38-20-25	sossousegla@yahoo.fr
	DJADJA Kossi	Chargé de Planification et de Suivi	70-49-67-36	kossi.djadja@fnfi.TG
	AGBO Moussa	Chargé des Finances/PNPER	70-49-67-18	moussa.agbo@fnfi.TG
	MAWOUGNON Déglà	Gestionnaire de Portefeuille Zone sud	70-49-67-32	degla.mawougnon@fnfi.TG
	KANYI Follykoé	Chargé de partenariat et de produit /PNPER	70-49-67-24	follykoe.kanyi@fnfi.TG
DOSI	ADIKI Kpatcha	Directeur Général pi / DOSI	90 38 32 29	stan@mon.togo.net
	SIZING Badawè	Responsable Administrative et financière/ DOSI	90 17 23 08	rsizing@yahoo.fr
	KUEVIAKOE	Directeur Général Deal & Consulting	90385945	edouard.kueviakoe@gmail.com
	KAO KAMBIA Meyekiya	Directeur Général du Cabinet SOCODEC	90 04 10 85	socodectogo@yahoo.fr

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
	AVOGA David	Consultant Individuel	91 09 14 13	David.avogan@gmail.com
	AYEFOUNI YAOVI	CI CAEM SARL	90 87 76 08	casyaye@gmail.com
	LASSEY-ASSIARO LEY Sitouvi Ata Messan	Chargé de suivi / Cabinet Syl Consult-Togo	91 64 11 03	otislassey@gmail.com
	ALAWI Kououa Piklewé	Chargé de projet /DUTYCO SAS	91 89 33 42	piklewékoud@gmail.com
	LAWANI Nadjimou	Représentant Cabinet CESAM	93 60 34 12	Nadj2law@gmail.com
	KOKAN Lanzaré	Consultant Individuel	90 34 72 10/93 23 10 00	
	SANVEE Ayao M.	Directeur Général du Cabinet ADA Consulting	90 01 77 45	
	SONCY ESI	Cabinet SOCODEC Sarl	90 12 36 46	
	JOHNSON –ANSAH Kwessi	Consultant	90 79 04 22	
	AYISSOU Koami E. N.	Consultant individuel	90 31 08 28	ayisnestor@yahoo.fr
	TCHANDAO Essomenda	CEFADI	92 22 53 70	essomenda@gmail.com
REGION DES SAVANES				
Tône (Dapaong)	LAMBONI Yendouyal	COOPEC-SIFA	90 76 35 21/96 27 03 26	flamboni@gmail.com
	FORI Yendoumban	COOPEC-SIFA	90 30 62 86	coopsifa@gmail.com
	KONTOU Kordji	COOPEC-SIFA	90 87 88 20	georgeskonta@gmail.com
	SAMLAWA Kolka B.	FUCEC-TOGO-COOPEC DAPAONG	90 44 81 70	charlississ@gmail.com
	GBONFOU Koffi	FUCEC-TOGO-COOPEC DAPAONG	90 18 87 84	bernardgbonfou@yahoo.fr
	TOGAN Kodjovi	FUCEC-TOGO-COOPEC DAPAONG	90 87 34 85	Ernest_togan@yahoo.fr
	KOLANI L. Douti	UCMECS/APSFD	90 12 81 47	klardjengue@gmail.com
	ADZATO Kossivi Mawuli	ICAT SAVANES	91 46 24 12	kmawuli@gmail.com
	KOLANI Mindief	Consultant individuel	91 54 57 83	michelkolani@yahoo.fr
	LAMBONI Kitchéssao	Consultant individuel	90 20 47 57	klambpaulus@gmail.com
	KISSAO Idrissou	DOSI-Savanes	90 30 31 73	kissaoi@yahoo.fr

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
	KOLANI Sanamou	DOSI-Guichet PNPER	90 82 41 36	Kolsana9@gmail.com
	BOFFOH Alassani	Chef d'Agence DOSI Savanes	90 29 80 15	Alascoco2003@yahoo.fr
	MARDJA Yentem	Natibagou	92 20 76 93	
	YANDJA Namssate	Natibagou	90 85 73 71	
	MARDJA Yempabe	Ynatibagou	98 56 45 79	
	SOUMANI Nafiou	ETS SOUMNAF	90 26 11 62	
Oti (Mango)	GOURMAKOUN Mahamed	ETS Gnê mê fê mê	93 08 81 86	
	TACHANI Boukalafeï	ETS BAK-ALI	91 36 43 90	bak-ali@gmail.com
	BAKO Alimiyaou	ETS BAK-ALI	90 92 11 27	bak-ali@gmail.com
	AOUFOH Napokan	CRMS/S	91 79 50 48	napokannapo@gmail.com
REGION DE LA KARA				
Kozah (Kara)	EKOU Kossi	UMECTO-Kara	92 50 60 23	kloscy.eku@gmail.com
	POUTOULI Yao A.	ICAT-Kara	90 06 55 06	poutouli1962@gmail.com
	AWESSO Gnimilou	CCIT-Kara	92 81 86 23	awessorichanl@gmail.com
	AKPAOU Tamousana	PROMOFIANCE	91 30 86 88	
	PAKOUGNETOU Kodjo	PROMOFIANCE	90 83 61 13	pakougnetoukodzo@gmail.com
	KPALAKO TCHIKOU	DOSI	90 08 85 71	kpalako80@gmail.com
	MOUZOU Eyawelong	DOSI	92 40 50 04	claud mou@yahoo.fr
	AGOUBA Poyodi Magloire	Consultant Individuel	90 12 57 49	agouba70@yahoo.fr
	AYITE Kokou	Consultant Individuel	9082096056	ayiteluc@gmail.com
Dakpen (Guérin- Kouka)	AGNASSOU Essomanam	NSPC-BIO	91 86 21 97	Assoman80@yahoo.fr
	OUNADI Idognan	NSPC-BIO	93 04 72 87	
	KOUGOUMBA Mouli	NSPC-BIO	92 33 47 41	
	PEKEI Piyabalo	NSPC-BIO	97 33 89 92	

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
	MIZOU Maglibè	NSPC-BIO	90 83 07 95	magliben@gmail.com
Binah	AGBO Patokani	NSPC-BIO Kétau	93 66 16 73	
	AHOULOUMA Kodjoulabalo	CRM-Binah	90 34 78 25	jeanhoulouna@gmail.com
REGION CENTRALE				
Tchaoudjo (Sokodé)	KEDJRI Dendjima	DOSI	90 27 87 60	dendjimak@yahoo.fr
	Mozino Naka	Promotrice-sotouboua	90 32 38 38	mozinonaka@gmail.com
	DJETENA Ton	Technicien- Sotouboua	91 27 61 16	
REGION DES PLATEAUX				
Ogou (Atakpamé)	KITA Dossou	DAF COOPEC ILEMA	90 92 10 39/93 38 18 34	clementkita@yahoo.fr
	KOUMASSI Komi	DEC/COOPEC ILEMA	90 30 33 96	Komi.koumassi@yahoo.fr
	AGOSSOU Assogba	DG/COOPEC ILEMA	90 30 33 97	
	ABOTCHI Kossivi	Chef d'Agence de MORETAN	90 83 01 59	
	AMEGAN Agbéssi	Comptable COOPEC ILEMA	90 81 83 07	
	KOFFI K. Dodzi	COOPEC ILEMA	90 77 72 43	
	ADJAMAGBO Nyivih Komi A	Chargé de crédit COOPEC ILEMA	91 93 48 64	
	DOUMASSI Kossi	Chef d'Agence DOSI plateaux	92 64 54 25	
	NAMBO Sarki	Consultant	91 58 07 90	
	ASSOGBA Kossivi	Commercial (Promoteur)	92 26 91 20	
Haho (Notsè)	WEMBO TCHANATE Koumborde	Promoteur Parc Wahala	90 43 81 26	
	TCHIGRI Atiota	Fumage de poisson (Promoteur)	92 44 34 03	
	MIBARO Tchadlina	Secrétaire Général de Moyen-mono (Tohoun)	91 09 35 01	
	GAGNON Ani	Gari à Notsè (Promotrice)	92 48 52 67	
	KPOTI TELE	Production de couveuse poussins et pintadeaux à Tabligbo (Promoteur)	99 00 05 55/90 20 97 96	

Structures/ préfecture	Noms et Prénoms	Titre/Fonction	Téléphone	E-mail
	ETUSOU Yawavi	Transformatrice de l'huile de palmiste (Promotrice)		
	LABLE Komblan Vinyo	Chef Service Administration et Finance (SPECMC)	90 15 06 45	specmc@yahoo.fr
	GBETIE-LAWSON Nadou	Directrice	91 95 56 08/90 05 70 07	specoic@yahoo.fr
	TCHAKORONI Alassani	Chef service des Opération et crédit	90 78 60 10	tehakoronia@gmail.com
REGION MARITIME				
Tsévié	GNOFAM MANI Kpandja	DOSI-Maritime	90 14 56 61	
	HLOMATCHI Séna	Directeur UMECTO/YAYRA	92 98 47 17	senahlomatchi@gmail.com
	AKPA Koffisse	Personne Ressources du comité régional de session, région maritime	91 23 12 73	
	DAKEY Dodji Adjovi	Promotrice à Adétikopé	90 12 94 77	



Investir dans les populations rurales

Togo

National Programme for the Promotion of Rural Entrepreneurship

Rapport de supervision

Appendice 6: Passation des marchés

Dates de mission: 02/12/2019 au 16/12/2019

Date du document 12/01/2020

Identifiant du projet 1100001639

Numéro du rapport: 5299-TG

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

Appendice 6 Passation des marchés

Le plan de passation de marchés (PPM) approuvé avec le PTBA 2019 en avril portait sur une période de 12 mois pour passer les marchés à exécuter en 2019. Au 30 novembre 2019, le taux d'exécution global de ce PPM est de **59%** en nombre avec **14** marchés passés sur une prévision de **27**. Il est de **88%** en valeur avec des contrats totalisant **1,354 milliards FCFA sur 1,523 milliards FCFA de prévisions pour 2019**. Les marchés non encore passés sont soit en cours d'évaluation ou en cours de contractualisation. Au 31 décembre 2019, 24 marchés (**89%**) sur 27 prévus seront passés pour un montant de 1, 449 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de **95%**.

Evaluation de la passation des marchés

Par type de marchés, l'exécution du PPM au 30/11/2019 se présente comme suit :

Pour la catégorie **Services de Consultants** : par rapport à une prévision de 5 marchés, 2 marchés de consultance ont été passés, soit un taux d'exécution de **40%** en nombre et **30%** en valeur pour un montant de 21,83 millions FCFA sur 72,14 millions prévus. Cette contreperformance est due au retard dans (i) la transmission des TdR par les porteurs de l'activité (Chefs de composante) ; (ii) l'évaluation des propositions d'offres par les membres de la commission de passation des marchés ; et (iii) l'octroi des ANO par la Commission de Contrôle des Marchés Publics. Il est à noter que 2 marchés sur les 3 restants seront contractualisés d'ici fin décembre 2019 compte tenu de l'état d'avancement du processus de passation de ces marchés. Quant au 3^{ème} marché concernant le recrutement d'un Cabinet pour l'audit externe pour les exercices 2019 et 2020 (14,16 millions FCFA soit 66% de la valeur totale des marchés de services de consultants), le mode de sélection étant fondé sur la qualité et le coût dont les délais sont généralement longs, le processus de passation de ce marché ne peut aboutir qu'en début février 2020.

Pour les **marchés de travaux** : par rapport à une prévision de 2 marchés, 1 marché a été passé en 2019, soit une exécution de **50%** en nombre et **62%** en valeur pour un montant effectif de 17,15 millions FCFA sur 23,48 millions FCFA prévus. Le 2^{ème} marché (réhabilitation des bureaux du PNPER) a été annulé du fait que l'activité prévue était déjà prise en compte dans le marché des fournitures concernant l'achat et l'installation des articles pour le câblage informatique et télécom des bureaux du projet.

Pour les **marchés de fournitures** : par rapport à une prévision de 19 marchés, 11 marchés ont été passés en 2019, soit une exécution de 58% en nombre et 62% en valeur pour un montant effectif de 195,22 millions FCFA sur 313,52 millions FCFA prévus. Il est à noter que les 8 marchés restants seront passés d'ici fin décembre 2019 étant donné que la plupart de ces marchés sont dans leur dernière phase de contractualisation (approbation du Contrôleur financier ou du Ministre des Finances en fonction du seuil d'approbation).

Suite au départ de l'Assistant Comptable, le Comité d'Évaluation ne compte plus que 4 membres au lieu de 5. Pour éviter des situations de blocage lors de l'évaluation des offres, la mission recommande la désignation d'un 5^{ème} membre en remplacement de l'Assistant Comptable.

Actions	Responsabilité	Date limite
Finaliser les TdR pour le recrutement des prestataires de services avant l'approbation du PTBA et du PPM 2020 par le FIDA	Chefs de composante/CN	31/12/2019
Désigner un 5 ^{ème} membre du Comité d'Evaluation en remplacement de l'Assistant Comptable.	CN/SEPRIFSE	31/12/2019