



Investir dans les populations rurales

République de Madagascar

Projet d'Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux Services Agricoles (AROPA)

(Prêt FIDA 753-MG et Don 1052-MG)

Rapport de supervision

Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 14 mai au 25 mai 2014

Date du document: Juin 2014

No. du Projet: 1429

No. du rapport: 3484-MG

Division Afrique orientale et australe
Département gestion des programmes

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
A. Introduction	1
B. Vue d'ensemble de l'exécution du Projet	1
C. Produits et effets	3
D. État d'avancement de l'exécution du Projet	10
E. Aspects fiduciaires	11
F. Durabilité	15
G. Autres	16
H. Conclusion	16

Appendices

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du projet et notes attribuées	17
Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	20
Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	24
Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA (y compris indicateurs SYGRI)	28
Appendice 5. Aspects financiers: Performance financière effective par bailleur de fonds et par composante, et décaissements par catégorie	34
Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	37
Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	39

Sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
ANO	Avis de Non Objection
AROPA	Appui au Renforcement des Organisation Professionnelles et aux Services Agricoles
BEST	Bureau d'Etudes Sociales et Techniques
CAP FIDA	Cellule d'Appui aux Projets FIDA
CGEAF	Conseil de Gestion à l'Exploitation Agricole et Familiale
CIR	Coordination Inter régionale (AROPA)
COPILLO	Comité de Pilotage (
COS	Comité d'Orientation et de Suivi
CROA	Comité Régional d'Orientation et d'Allocation
CROS	Comité Régional d'Orientation et de Suivi
CSA	Centre de Services Agricoles
DRDR	Direction Régionale de Développement Rural
EAF	Exploitation Agricole Familiale
FDA	Fonds de Développement Agricole
FRDA	Fonds Régional de Développement Agricole
GCV	Grenier Communautaire Villageois
OP	Organisation Paysanne
OPB	Organisation Paysanne de Base
OPF	Organisation Paysanne Nationale
OPR	Organisation Paysanne au niveau Régional
PM	Passation de Marchés
PP	Projets Professionnels
PRDA	Plan Régional de Développement Agricole
PRDR	Plan Régional de Développement Rural
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles de micro Entreprises Rurales et aux Économies Régionales
PTBA	Programme de Travail et de Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RMP	Revue à Mi-Parcours
SACSA	Service d'Appui aux Centres de Services Agricoles
SRAOP	Service Régional de l'Appui aux Organisations de Producteurs
SRCAAOF	Service Régional de la Coopération Agricole et Appui à l'Organisation des Filières
SSA	Stratégie de Service aux Agricultures
TT	Tranoben'nyTantsaha (Chambre d'agriculture)
TTN	Tranoben'nyTantsaha Nasionaly
UE	Union Européenne

A. Introduction¹

1. Entré en vigueur le 13 janvier 2009, le projet AROPA en 2014 est dans sa deuxième phase et sa sixième année. Les cinq premières années de mise en œuvre du projet se trouvent dans la période de crise sociopolitique. En 2014, les conditions de sécurité dans la zone du projet se sont détériorées et commencent à affecter les conditions de mise en œuvre des activités. La mission coïncide avec la sortie du nouvel organigramme du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MADR) et la nomination des nouveaux responsables au sein de ce ministère.
2. Le coût total du projet est initialement estimé à USD 52,2 millions, dont un prêt du FIDA de 18,7 millions et un don FIDA d'USD 0,52 million pour une durée de 9 ans (2009-2018) répartie en 3 phases. Les autres cofinancements n'ont pu être mobilisés à cause de la conjoncture citée plus haut. L'objectif général du projet AROPA est de renforcer les organisations professionnelles agricoles en vue d'améliorer les revenus et de réduire la vulnérabilité des petits producteurs en facilitant leur accès à une offre de services et à des équipements adaptés à leurs besoins dans une quinzaine de districts de ses 5 régions d'intervention. Ce projet est articulé autour de 4 composantes: (i) appui à la structuration des organisations paysannes (OP) et à la professionnalisation des producteurs; (ii) développement de l'intermédiation et des marchés de services; (iii) appui au financement de la production et des services agricoles; et (iv) appui à la politique nationale de services aux agriculteurs.
3. La présente mission de supervision du projet s'est concentrée sur les points suivants: (i) évaluer le niveau d'avancement et de réalisation du PTBA 2014; (ii) évaluer la mise en œuvre des recommandations de la dernière mission de suivi de novembre 2013; (iii) revoir et apprécier la pertinence des mises à jour du manuel et des outils de gestion administrative, financière ainsi que celui pour le suivi évaluation; (iv) vérifier le lancement des activités nécessaires à la deuxième revue inter - phase; (v) procéder à un suivi du pôle finance de la cellule d'appui au programme FIDA (CAPFIDA).
4. La mission a visité les cinq régions d'intervention (Amaron'i Mania, Androy, Anosy, Haute Matsiatra, Ihorombe) et a pu mener des séances de travail avec les principales parties prenantes, notamment: les comités régionaux d'orientation et de suivi d'AROPA (CROS); les organisations paysannes de base (OPB), régionales (OPR); les unions des OPB, les chambres d'agriculture régionales (TTR) et nationale (TTN), les Fonds régionaux de développement agricole (FRDA) et les Centres de services agricoles (CSA), les directions régionales de développement rural, de l'élevage, de la pêche et des ressources halieutiques, la Direction d'appui aux organisations du monde rural (DAOMR), ainsi que le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture (MinAgri).
5. Une réunion de restitution de l'aide-mémoire a eu lieu, au Ministère de l'Agriculture et du Développement rural, le 23 mai 2014, sous la présidence de M. Randrianaritiana Pierrot Secrétaire Général du MADR. La mission remercie le Gouvernement, le CROS, et les directions DGT et DAOMR pour l'accueil dont elle a bénéficié et particulièrement les équipes de la Coordination technique (CT), des Coordinations inter - régionales (CIR) d'AROPA pour les bonnes présentations des activités ainsi que l'excellente organisation des visites de terrain.

B. Vue d'ensemble de l'exécution du Projet

6. **Résultats globaux obtenus jusqu'au 30 avril 2014.** Le niveau de décaissement du PTBA 2014 est à 28,8 %. Ce qui correspond à un décaissement effectif de 64,4% du financement total du Projet: 72 % pour le prêt Fida, dépôt initial inclus et 21 % pour le don Fida, 36% pour la contribution du Gouvernement qui n'arrive pas suivre les besoins notamment au niveau des taxes (TVA). L'ensemble des activités techniques est en bonne voie à part les appuis aux chambres d'agricultures régionales. 10 928 nouveaux exploitants agricoles familiaux (EAF) et 382 nouvelles organisations des producteurs base ont été ciblés pour être appuyés en 2014.

¹: Composition de la mission: M. Haingo Rakotondratsima, CPO FIDA/ESA, chef de mission ; Silvia Mancini, chargé des finances pour Madagascar, FIDA/CFS ; Anas Abou El Mikias, Consultant, Expert Financier ; Assefa Woldeyes, Consultant, agroéconomiste ; Alain Pierre Randrianjohary, Consultant, spécialiste en développement institutionnel. Ont également participé aux visites de terrain Mme Voahangy Arijaona, Directrice Générale technique et M. Randrianasolo Barnabès, Chef de service SACSA au MADR.

7. **Niveau de réalisation des recommandations de la dernière mission de suivi.** L'ensemble des recommandations de la dernière mission de suivi a été mis en œuvre à l'exception de celles énumérées ci-dessous qui sont en cours et qui doivent être rendues opérationnelles sur le terrain: (i) optimisation des tâches des techniciens financés par le projet; (ii) évaluation du personnel du projet et des autres cadres financés par le projet; (iii) plan de renforcement des chambres d'agriculture tant au niveau régional que national; (iv) apurement de la base des données de suivi – évaluation ainsi que le dictionnaire d'indicateurs; (v) harmonisation des approches d'une part entre les régions et d'autre part entre les acteurs et partenaires; (vi) mise à disposition à temps des budgets de fonctionnement des CSA et des fonds de contrepartie. La mission regrette que les activités afférentes à ces recommandations aient été lancées tardivement car certaines d'entre elles avaient été formulées lors de la mission de supervision de mai 2013. Par ailleurs, les appuis méthodologiques et opérationnelles de la coordination technique au niveau central sont à renforcer pour faire face aux nouveaux besoins régionaux en matière d'orientation, d'application des approches et outils et de la cohérence et du renforcement mutuel des actions des composantes d'AROPA.
8. **Pertinence des mises à jour du manuel et des outils de gestion administrative, financière.** Le manuel des procédures mis à jour est finalisé mais nécessite encore des clarifications et précisions importantes qui restent nécessaires pour mieux faciliter l'exécution des activités sur le terrain notamment sur les parties FRDA, PAR et PP. Un guide pratique synthétisée en 15 pages a été élaborée pour faciliter son application aux différents partenaires du projet. Des formations de ces derniers et des PAR (Prestataires d'Appui Régionaux) ont été déjà effectuées dans les cinq (05) régions d'intervention.
9. **Lancement des activités nécessaires à la deuxième revue inter – phase.** Le projet AROPA n'a pas encore fait le bilan des résultats/effets obtenus jusqu'à présent. Ce qui ne permet pas au projet de redimensionner ou d'ajuster les interventions. Certains bénéficiaires appuyés depuis le début du projet doivent par exemple être accompagnés seulement pour la durabilité non pour des nouveaux investissements. D'autres activités qui ont donné moins de résultats que prévus ou plus de temps que prévus doivent être ajustés. Pour permettre à la revue interphase, prévue en octobre 2014, de disposer des données pour recadrer tout cela, un bilan des interventions des deux phases est à préparer. Par ailleurs, certaines activités comme les projets professionnels des organisations des producteurs, les outils de diffusion techniques, les CGEAF (conseils en gestion d'exploitation), etc. ont été appréciés par les bénéficiaires et méritent un exercice de capitalisation pour permettre à la revue de voir comment le projet AROPA les optimisera et les développera davantage.
10. **Suivi du pôle finance de la cellule d'appui au programme FIDA (CAPFIDA).** La mission réaffirme le rôle important que joue la CAPFIDA dans le contexte des projets FIDA à Madagascar avec des projets de plus en plus décentralisés, une augmentation prévisible du nombre des projets compte tenu des formulations en cours, du niveau de risque fiduciaire élevé ou moyen de certains projets ainsi que de la pluralité des acteurs et partenaires impliqués dans la mise en œuvre des projets FIDA. La mission a revu la cohérence entre les rôles attendus de la CAPFIDA, son organigramme et les termes de référence des postes du pôle finance et relève les observations suivantes: (i) le coordonnateur de la CAPFIDA occupe également le poste de coordonnateur régional du projet FORMAPROD (région Est); (ii) après le départ d'un contrôleur interne du pôle finance nouvellement nommé RAF du projet FORMAPROD, l'équipe n'est plus composée que de deux personnes (un contrôleur et une assistante) dont l'expérience et la capacité ne permettent pas de couvrir pleinement les TDR assignés notamment en ce qui concerne le rôle de suivi des rapports financiers et de conseil aux équipes financières des projets. La mission suggère d'étudier l'opportunité pour la CAPFIDA de disposer d'un coordonnateur dédié à plein temps. La mission recommande pour la CAPFIDA: (i) de renforcer le pôle finance par une personne complémentaire avec une bonne expérience des projets FIDA (TDR C11); (ii) et de jouer les rôles prévus avec notamment une communication plus renforcée avec l'équipe CFS et une implication plus forte lors des missions d'appui et de supervision du FIDA.
11. **Défis pour la suite:** (i) AROPA n'a pas bénéficié des cofinancements prévus compte tenu de la conjoncture politique et devra développer un cadrage budgétaire basé sur une gestion orientée résultats pour d'une part ne plus s'éparpiller au niveau de la priorisation des actions et d'autre part prendre en compte le besoin de temps pour renforcer les organisations des producteurs et le besoin d'investissement pour améliorer le revenu des EAF3 (exploitant agricole pauvres de

type 3); (ii) commencer à consolider les résultats obtenus: développement des services aux EAF, dynamique des OPB et OPR, etc.; (iii) bien gérer les partenariats dans un cadre multi-acteurs; et (iv) maîtriser la coordination technique et financière à différents niveaux.

12. **Risques.** Les principaux risques sont: (i) l'aggravation de l'insécurité dans les régions d'intervention, notamment de la zone sud; (ii) les impacts post crise politique; (iii) l'invasion acridienne dans certaines zones du projet; et (iv) la durabilité des CSA et FRDA à cause de leur situation financière précaire.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
1. Préparer un programme bimestriel de mise en œuvre des recommandations en préparant un rapport d'avancement suivi de réunion de mise au point	DAOMR/CT/CIR	Immédiat, suivi trimestriel
2. Lancer une évaluation des résultats et effets obtenus par le projet et proposer les domaines de concentration de la phase 3 en prévoyant la capitalisation des bonnes pratiques y afférentes	CT/RSE/CAPFIDA	Aout 2014
3. Finaliser l'évaluation des cadres du projet AROPA ainsi que les autres cadres et techniciens financés par le projet	DAOMR/CAPFIDA/CT/RAF	Juin 2014
4. Recruter un deuxième contrôleur interne à la CAPFIDA	CAPFIDA/SG	Juillet 2014

C. Produits et effets

Composante 1: Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs

13. La composante 1 a pour objectif de renforcer et de professionnaliser les organisations de producteurs. Les activités comprennent la structuration professionnelle des producteurs, l'identification de leurs besoins et la structuration des demandes, la formulation des microprojets des OP de base (OPB) et des projets professionnels des OPR, l'appui au conseil à l'exploitation familiale.

Sous-composante 1.1: Renforcement des OP, structuration de la demande paysanne de services

14. **Ciblage des EAF/EAF3 et des OPB.** L'objectif en 2014 de cibler et de constituer une base de données des EAF n'a pas rencontré de problèmes majeurs. 10 928 ont été nouvellement identifiés en 2014 sur les 26 655 qui restent à identifier. Les EAF3 sont accompagnés par les CGEAF à travers principalement le mécanisme MCV. Les constats de la mission par rapport à l'accompagnement des EAF3 par les CGEAF sont dans les sous-composantes 2.2. et 3.2. Par ailleurs, les conventions des microprojets (MP) prévoient à terme que 30% des EAF encadrées par les OPB soient des EAF3. Les données consolidées sur ces appuis ne sont pas encore disponibles.
15. **Microprojets et OPB/Groupement spécifiques locaux (GSL).** Jusqu'en avril 2014, AROPA a couvert 170 communes, soit 12 de plus par rapport à 2013. L'objectif en termes d'OPB/GSL créées et appuyées en 2014 est largement dépassé: 850 OPB/GSL dont 382 nouveaux, soit 44%, sont appuyées par AROPA en avril 2014 sur 688 OPB/GSL prévus. La négociation du financement de MP au bénéfice de leurs membres, soit via CSA, soit via une OPR, est un des services fournis par les OP appuyés par le projet et permet d'apprécier l'utilité des OPB pour ses membres. 440 MP ont été élaborés et mis à jour et 149 ont été mis en œuvre depuis janvier 2014 sur les 2 260 prévus pour cette année. Ce taux de mise en œuvre est trop faible. Ceci est dû au mécanisme FRDA et à d'autres facteurs bloquants auxquels il faudrait rapidement remédier. Les recommandations de la mission sont développées dans la sous-composante 3.2.
16. **Gouvernance.** Les appuis aux OP cette année 2014 visent à améliorer la gouvernance. La gouvernance des OP (prise de décisions, élection démocratique, circulation des informations) est également évaluée à travers le diagnostic institutionnel participatif (DIP). Les résultats des DIP ont confirmés les constats sur le terrain sur la nécessité de renforcer la gouvernance démocratique. En effet, la mission a constaté les impacts négatifs de la méconnaissance de la gouvernance démocratique à travers les discussions sur la prise de décisions, la circulation des

informations et les modalités d'élection. Suite aux DIP, la mission recommande que le projet élabore un plan de renforcement de la gouvernance démocratique dans les associations.

Sous-composante 1.2: Appui à la structuration professionnelle régionale (OPR et TTR)

17. **Projets professionnels (PP) et DIP.** L'usage des DIP est en cours de généralisation après avoir été testé auprès d'un échantillon d'OPR et de TT. Actuellement, les TTR dans les 5 régions ont mis à jour, via leurs DIP, leurs PP, ainsi que les OPR des régions d'Amoron'i Mania, de Haute Matsiatra et d'Ihorombe où 6 PP, 15 PP et 4 PP sont mis à jour respectivement. Les PP des 5 TTR sont en attente de validation par AROPA. Les budgets des PP présentés par les OPR ne présentent pas les ratios recommandés, à savoir 7% d'investissement, 40 % de fonctionnement et 53% destinés aux services aux membres. Cela dit, le guide sur le DIP reste encore « lourd » et devrait être allégé. Le suivi des PP doit être renforcé. L'inclusion des EAF3 à travers les PP est à conforter. Compte tenu du budget disponible, le financement des PP sera soumis à des critères qui détermineront les activités pertinentes à financer.

Situation d'ensemble des PP et des DIP au 30 avril 2014

Région	PP OPR	DIP			Total
		OPR	TTR	Union	
AMM	6	6	1		7
HM	15	7	1		8
IHRB	4	3	1		4
ANSY	1	1	1	1	3
ANDR	1	1	1		2
Total	27	18	5		24

18. **Mapping des OP.** Actuellement, 62% des OPB et 78% des OPR sont cartographiés par rapport aux prévisions 2014, soit 1279 OPB dans les quatre régions. Les résultats de ce mapping serviront de critères de redéploiement des techniciens financés par le projet, au même titre que le nombre de PP présentés par les OPR.
19. **Transfert des fonctions aux TTR.** Le tableau sur le partage des rôles entre le PAR, la TTR, le CIR et les STD a été utilisé comme document de référence proposé par la précédente mission de supervision pour assurer le transfert progressif des fonctions à la TTR, actuellement assurées par le PAR conformément au cahier des charges de ce dernier. Au stade actuel, seules les fonctions de planification/programmation régionales sont prises en charge par la TTR. La mission recommande au PAR d'adopter une approche progressive et concertée de transfert dans le cadre de son plan triennal prévu dans son cahier de charges. Le plan de transfert adopté sera sanctionné par une convention.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
5. Prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre des MP pour les EAF3 et mettre en place le suivi du nombre d'EAF3 bénéficiant des services des OP et OPR	PAR/CIR	Immédiat
6. Simplifier le guide DIP et généraliser son application à l'ensemble des TT, OPF, OPR et Unions	DAOMR/TTN/ CT/PAR	Immédiat
7. Finaliser les PP en renforçant les appuis, notamment dans l'amélioration de la gouvernance démocratique des OPR et établir un suivi technico-financier bimestriel des PP	CT/CIR	Immédiat
8. Établir le plan triennal concerté de transfert progressif de fonctions aux TTR et sanctionné par une convention	CT/CIR/PAR/TTR	Juin 2014

Composante 2. Développement de l'intermédiation et des marchés de services

20. Cette composante vise à faciliter l'accès des producteurs à une offre de services agricoles adaptée à leurs besoins avec la mise en place de mécanismes d'intermédiation (CSA) facilitant la rencontre de la demande et de l'offre de services. Dans ce cadre, les CSA sont soutenus dans leur rôle d'interface entre offreurs et demandeurs de services, et dans leur fonction d'aide aux OP dans la contractualisation avec les prestataires de services.

Sous-composante 2.1: Développement de l'accès aux services (niveau local et district)

21. **Appui aux centres de services agricoles (CSA).** Cette sous composante comprend l'ensemble des appuis pour améliorer la performance des 15 CSA des districts d'intervention d'AROPA. Depuis 2012, les 15 CSA fonctionnent au ralenti ou sont en cessation d'activités par insuffisance ou manque de budget de fonctionnement avec des conséquences préjudiciables sur le nombre de demandes traitées. Actuellement, seuls les CSA de Haute Matsiatra et d'Amoron'i Mania bénéficient du financement de l'Union Européenne². Toutefois, AROPA prend en charge le renouvellement des comités de pilotages (COPILO), le renforcement des capacités des équipes techniques et des comités de pilotages, les ateliers, réunions et visites d'échanges en complément des soutiens du SACSA (service d'appui aux CSA du MADR) et des projets/programmes œuvrant dans les régions (cas d'Amoron'i Mania). La situation au 30 avril 2014 fait état de 3 726 demandes traitées par les 15 CSA, résultat malgré tout appréciable au regard des demandes traitées dans toute l'année 2013 qui se montent à 13.804. La majorité des demandes reçues par les CSA proviennent des collectes effectuées par les CGEAF et les membres de COPILO.
22. **Réseau Inter-CSA.** Le réseau Inter-CSA est plus actif dans les régions de la zone centre. Il a permis des échanges d'informations entre les producteurs et les opérateurs de marché à travers la diffusion des offres et des demandes. Au total, 56 échanges d'informations agricoles (offres et demandes sur les produits agricoles, informations techniques, documents techniques et des avis de recrutement) sont passés par le réseau. Depuis janvier 2014, 303 visiteurs ont été recensés pour avoir consulté le site web du réseau. Le réseau compte 258 membres dont 108 nouveaux membres recensés en 2014, composés de CSA, TTN, TTR, DRDR, GTDR, OPF, FRDA, PAR et d'autres acteurs du développement rural.
23. Il existe un potentiel important de financement même partiel des CSA à travers des projets/programmes et des opérateurs privés exerçant dans les zones d'intervention d'AROPA. Les CSA, avec l'appui des services techniques déconcentrés (STD), devraient chercher à établir des collaborations.
24. **Développement des filières.** Face à la diversité des spéculations exploitées dans les régions, des études ont été réalisées pour mieux cerner les problématiques de chaque filière tant au niveau local que régional pour orienter les actions à mener. Le choix des filières s'est basé à la fois sur les besoins exprimés par les producteurs, les Plans Régionaux de Développement et le document du projet AROPA. Cette priorisation s'est appuyée d'abord et avant tout sur la possibilité d'insertion des EAF dans la production et la commercialisation des produits ayant un impact sur la sécurité alimentaire et l'accroissement des revenus. AROPA a donc retenu 14 filières couvrant un large spectre de produits vivriers, de rente, végétaux et animaux³ et développé des plans d'actions spécifiques à chacune d'elles contribuant à lever les points de blocage identifiés: (i) appuis-conseils spécifique aux OP pour qu'elles développent en interne des services facilitant l'accès aux intrants et aux petits équipements; (ii) organisation d'ateliers-formations et de visites-échanges pour renforcer les connaissances des producteurs et des techniciens sur les innovations et techniques de production; (iii) appui dans l'élaboration des dossiers de demandes au FRDA; (iv) développement du service de conseil aux EAF; (v) appui au montage de dossier de projets professionnels; (vi) appui à l'organisation de foires agricoles régionales et nationales; et (vii) développement des partenariats commerciaux.
25. Quelques résultats sont à noter dans les partenariats commerciaux pour les produits tels que le maïs (1000t prévues en vente avec PAM dont 440t déjà stockés aux magasins des unions), le riz (vente groupée de 107t de paddy à des collecteurs locaux), le poisson (685 t de poisson commercialisées sur les marchés locaux), le poulet gasy (260 kg vendus sur les marchés locaux), le haricot (vente à une société privée), l'oignon (400 t mis sur les marchés locaux et régionaux) l'arachide (800 t en vente auprès d'un opérateur local). Les problèmes notables apparus sont relatifs à l'approvisionnement d'intrants (semences améliorées, poussins) et d'équipements lié aux procédures d'acquisition en relation avec les échéances de production (calendriers culturaux), et à l'intensification de l'accès aux marchés des produits *via* les opérateurs de marché, en particulier dans la zone sud.

² : D'autres financements partiels existent à travers divers projets/programmes.

³ : Pomme de terre, miel, pisciculture, poulet gasy (de races locale et améliorée), riz, haricot, café, oignon, maïs, arachide, litchi élevage de porc, pêche artisanale et manioc.

Sous-composante 2.2: Appui au développement régional de services aux producteurs

26. **Conseil de gestion à l'exploitation familiale (CGEAF).** Le CGEAF est un service visant à aider les EAF dans la prise de décision selon un cycle de gestion et renforcer ainsi leur professionnalisme. Il comporte quatre principales fonctions, à savoir le conseil technique, le conseil économique, l'animation et l'interface (fourniture d'informations sur les prix et mise en relation avec les marchés). Les CGEAF logés au sein des TTR sont au nombre de 98 répartis en 15 CGEAF en Amoron'i Mania, 15 en Ihorombe, 12 en Haute Matsiatra, 41 dans l'Anosy et 15 dans l'Androy. Leur répartition correspond au nombre de communes (1 CGEAF/commune). Les profils sont hétérogènes allant du niveau de bachelier à celui de simple agent formé sur le tas. Le conseil prodigué aux EAF se limite généralement au conseil technique et à l'animation et, dans une moindre mesure, à l'interface. Le conseil économique ne fait pas partie de leur travail soit par manque de compétence, soit par le niveau limité de compréhension des EAF. 9 superviseurs de zones les accompagnent dans la zone sud dont 7 dans l'Anosy et 2 dans l'Androy. Les CGEAF sont secondés par des assistants (ACEF) au nombre de 13 dans la zone centre (Haute Matsiatra). Les CGEAF appuient actuellement 21.384 EAF dans le cadre de 1.559 OPB, soit un ratio moyen de 218 EAF/CGEAF. D'autres techniciens complètent le dispositif à savoir 23 techniciens des PAR contractuels, 40 techniciens au niveau des OPR, 6 techniciens au niveau des TTN et TTR et 6 techniciens au niveau des OPF. Au total, 195 techniciens sont mis à disposition des OP et des TT. Le défi est alors double, il se pose au niveau de la gestion des effectifs par chaque structure bénéficiaire, en particulier des CGEAF par les TTR, et à celui de la coordination des prestations des techniciens en vue de leur synergie/complémentarité sur le terrain.
27. **Champ école paysan (CEP).** Le CEP s'adresse à un public plus large et facilite une diffusion rapide mais moins rigoureuse des techniques par l'utilisation d'outils et de méthodes d'éducation non formelle. 414 CEP ont été mis en place en 2013 et 333 depuis janvier 2014. Leur répartition varie d'une région à l'autre selon l'importance des communes couvertes: 535 dans l'Anosy, 56 dans l'Androy, 75 en Amoron'i Mania, 19 dans l'Ihorombe et 62 en Haute Matsiatra. Les CEP riz représentent la majeure partie des CEP installés. Les paysans leaders des CEP assurent le lien avec le CGEAF en démultipliant les actions de ce dernier auprès des EAF.
28. **Prestataires de service.** Les réseaux de prestataires de service continuent à se développer et à être mis à la disposition des OP et des EAF en fonction de leurs besoins. Jusqu'à fin 2013, quelques 510 prestataires de services sont inventoriés et enregistrés sur la base de données des CSA. Ces prestataires couvrent plusieurs domaines dont la fourniture d'intrants et petits matériels, la prestation de services (notamment la formation technique et la fabrication de petits matériels agricoles). Le processus de leur agrément est en cours après la mise au point des outils de validation avec l'appui des STD.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
9. Revoir le déploiement des techniciens financés par AROPA (complémentarité des rôles, révision des ratios d'encadrement) afin d'optimiser les ressources investies	CIR/PAR	Juin 2014
10. Mettre en œuvre, en lien avec FORMAPROD, un programme de renforcement de capacités des techniciens en relation avec l'ensemble de leurs fonctions	CT/CIR/UL FORMAPROD	Septembre 2014
11. Assurer la pertinence des thèmes techniques à diffuser au niveau des CEP en relation avec les filières retenues (reprioriser/diversifier) et évaluer les taux d'adoption directe et indirecte	CIR/PAR/CSE	Aout 2014
12. Faire le point sur les effets des actions financées par AROPA sur le développement des filières	DAOMR/CT	Aout 2014
13. Prospector et établir des collaborations avec les autres acteurs dans le domaine des services agricoles exerçant dans les zones d'intervention d'AROPA	CT/CIR/PAR	Continu
14. Convenir avec DAOMR d'une modalité de traitement des demandes en instances auprès des CSA	DAOMR	Juillet 2014
15. Évaluer les résultats du réseau inter-CSA et proposer un plan de redynamisation	TTN/CT/SACSA	Juillet 2014

Composante 3. Appui au financement de la production et des services agricoles

29. Cette composante vise à améliorer le niveau de production et de commercialisation des produits dans le cadre de filières prioritaires par la mise en place de mécanismes financiers permettant aux producteurs d'accéder à des ressources pour le financement des services agricoles et des activités productives à travers trois canaux: FRDA, MCV et IMF.

Sous-composante 3.1: Appui à la mise en place de FRDA et CROA

30. **Appui aux FRDA et aux CROA (comités régionaux d'octroi et d'allocation).** Bien que partiels, les appuis d'AROPA au dispositif FRDA et au CROA ont été précieux et effectifs à différents niveaux: (i) appui direct aux quatre FRDA (HM, Anosy, AMM, IHR) avec une prise en charge pour IHR du fonctionnement du CROA et de la DER et un abondement pour les fonds de service pour les trois autres. Le FRDA Anosy n'est pas mis en œuvre en attendant la convention avec l'opérateur du projet UE nouvellement installé; (ii) appui via les CGEAF pour augmenter la quantité et la qualité des dossiers déposés auprès des CSA; (iii) appui via les CSA pour un meilleur traitement et une meilleure qualité des demandes reçues au FRDA; (iv) appui via les prestataires de services pour améliorer la maîtrise d'ouvrage et le suivi des projets financés; et (v) appui via les OPR et TTR pour contribuer à l'amélioration des dossiers OPR et TTR présentés au FRDA. Les CROA ont ainsi pu traiter en 2014 les demandes dans trois régions: 14 Dossiers OPR reçus avec avis favorable dans l'Amoron'i mania, les PTBA de 12 OPR en Haute Matsiatra et 4 dossiers des OP d'infrastructures, 5 dossiers d'équipements agricoles collectifs (motoculteurs, motopompe, décortiqueuse) dans l'Ihorombe.

Sous-composante 3.2: Financement des services et des activités au niveau régional et local

31. **FRDA.** AROPA poursuit la mobilisation de son FDA pour abonder les 4 FRDA (Amoron'i Mania, Haute Matsiatra, Ihorombe et Anosy). Le projet précisera avec les nouveaux OAR financés par l'UE le mécanisme d'abondement des FRDA qui sera centré sur l'opérationnalisation du guichet Projet. Les règles suivantes de décaissement du FRDA sont établies: (i) les demandes d'intrants individuels passeront par les CSA, tandis que les demandes groupées seront canalisées via le guichet OPR et traitées directement par le FRDA; (ii) les demandes d'infrastructures suivront le canevas émis par le FRDA; (iii) le seuil de financement de chaque OPR est fixé à 60 millions Ariary; (iv) les taux de contribution des bénéficiaires seront modulés en fonction de l'enclavement des communes selon le classement effectué par le ministère de la décentralisation. Par ailleurs, l'abondement AROPA sera consacré aux financements des infrastructures et aux intrants tandis que les matériels et les services soft seront financés par l'Union Européenne. La région Ihorombe, bénéficiera de procédures du FRDA plus allégées.
32. **IMF.** AROPA poursuit l'extension des caisses FIVOY dans la région d'Anosy avec la Mutuelle du Mandrare⁴. 5 caisses sur 6 prévues sont en place. Après un an et demi d'installation, à peine 506 EAF dont 27 EAF3 sont membres et bénéficient de crédits. Ce taux apparaît très bas au regard de l'objectif de 2500 EAF fixé dans la convention avec l'IMF au bout de trois années d'exercice. Le développement des services spécifiques destinés aux EAF vulnérables et les OP n'est pas encore engagé. Par ailleurs, le partenariat avec le FENU dans le cadre du PAFIM pour la mise en place du GVEC (Groupement Villageois d'Entraide Communautaire) et du FCM (Fonds de Cautionnement Mutuel) dans la région Haute Matsiatra est poursuivi. 10 GVEC sont mis en place en 2013 et sont fonctionnels. Une extension des GVEC dans d'autres régions est en cours d'études. Les parts versées par les membres des GVEC sont variables, ainsi que le montant de la caisse de solidarité. 2 GVEC sur 10 ont déjà ouvert des comptes de dépôts auprès de l'IMF partenaire (TIAMO) et 3 sont en cours de formaliser leur adhésion. Durant la période de soudure, certains membres des GVEC n'ont pas pu honorer régulièrement le paiement de leurs parts et de leur contribution à la caisse de solidarité.
33. **MCV.** Le MCV est un complément au FRDA. Il finance spécifiquement les EAF3. Durant le premier trimestre 2014, des financements sous forme de MCV ont été réalisés.

⁴ : Cette Mutuelle a été mise en place dans le cadre du PHBM, projet du FIDA clôturé en 2008 et qui a laissé 9 caisses encore fonctionnelles.

Tableau de réalisation du MCV au 30 avril 2014

Région	Réalisations
AMORON'I MANIA	-370 poulets distribués pour 74 EAF - Distribution d'alevins pour 286 EAF
HAUTE MATSIATRA	Distribution de 85 730 alevins pour 102 EAF
IHOROMBE	-Distribution de semences arachides pour les EAF3 -Dotation de 3275kg de semences de pois de terre pour 264 EAF3 -Octroi de 1654kg de semences d'haricots pour 364 EAF3 -Distribution de 15800kg de semences d'oignon pour 64 EAF3 -19 porcs recouverts par les EAF bénéficiaires de l'année 2013 -Dotation de 112 sachets de semences de CUMA
ANDROY	Mise en place CEP -Appui en Semence de riz et appui en petits matériels Agricoles pour 325 EAF - Approvisionnement en poulet gasy pour 120 EAF -Distribution de semences d'arachides pour 816 EAF - Mise en place des vaccinateurs villageois -Distribution de semences d'oignons pour 142 EAF
ANOSY	-Mise en place CEP ; -Appui en Semence de riz et appui en petits matériels Agricoles pour 1222 EAF -Approvisionnement en poussin et encadrement technique pour 21 EAF

Mécanismes de financement de la composante 3 (30 avril 2014)

Libellé	Décaissement	Budget	Disponible	(%)
Abondement FRDA	124 680 812	1 000 000 000	875 319 187	12,47
Convention et partenariat IMF		300 000 000	300 000 000	
PP des OPR/TTR	472 967 354	1 180 000 000	707 032 645	40,08
PP des OPF/TTN	740 000	60 000 000	59 260 000	1,23
Financement à travers MCV				
Micro-projets des OPB et EAF	65 914 314	1 410 000 000	1 344 085 685	4,67
Autres mécanismes de fournitures de biens et services (OP-OM)	30 782 527	360 000 000	329 217 472	8,55
Total	695 085 009	4 310 000 000	3 614 914 990	21,31

On note un rythme trop lent de décaissements du FRDA et du MCV. Des dépassements du plafond autorisé de financement des PP, des PP non encore élaborés ou non validés et des procédures d'accès encore longues sont les arguments le plus souvent avancés par le projet et les bénéficiaires selon les cas.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
16. Augmenter le nombre d'EAF3 bénéficiaires du MCV par l'amélioration des mécanismes de mobilisation du fonds MCV et l'application de la démarche adoptée dans la zone sud	CIR/PAR	Aout 2014
17. Suivre la mise en place d'une 6ème caisse FIVOY dans le district convenu dans la convention avec l'IMF et accélérer l'adhésion des EAF bénéficiaires d'AROPA en mettant à disposition de FIVOY la liste des EAF 3 appuyées par AROPA	CIRSUD/SAFR/ UNCDF	Immédiat
18. Établir des partenariats avec les PTF et leurs opérateurs de terrain pour l'abondement des FRDA	CT/CIR/DAOMR	Immédiat

Composante 4: Appui à la politique nationale de services aux agriculteurs

34. La composante a pour objectif l'appui à la politique nationale de services aux agriculteurs. Les activités comprennent le renforcement des OPF et TT nationales, le renforcement de capacité de la DAOMR (ex-DAOF) et des SRCAOMR (ex-SRCAAOF), l'accompagnement de la politique nationale de services aux agriculteurs.

Sous composante 4.1: Appui à la structuration des OP et TT nationales (OPF et TTN)

35. **Diagnostic institutionnel participatif.** Les 6 DIP sur les 7 prévus cette année 2014 sont réalisées, soit 86%. En effet, après le DIP de la TTN réalisé en 2013, les DIP de 5 OPF (FTM/CPM, RESEAU SOA, FIFATA, KOLOHARENA, FEKRITAMA) ont été réalisés, il reste à réaliser le DIP de la FVTM.
36. **Projets professionnels des OPF et des TT.** Le tableau ci-après résume leur situation. La mise en place d'un comité de suivi des PP sous la supervision de la DAOMR a contribué à l'avancement de la mise en œuvre des PP. Le comité assure (i) l'examen ainsi que la validation des PP soumis pour demande de financement d'AROPA, (ii) la mise en place d'un mécanisme de supervision au niveau national de la mise en œuvre des PP, (iii) l'évaluation et le bilan de mise en œuvre des PP. Le relais du comité au niveau régional a été également mis en place.

Nature, durée, date de signature des projets professionnels

OPF et TT	Intitulé du PP	Durée (mois)	Date de signature
RESEAU SOA	Renforcement et accompagnement ses OP dans la structuration et le développement d'un réseau semencier national	36	19 décembre 2012
FEKRITAMA	Contribution à la lutte contre la pauvreté rurale dans les régions AMM, HM, IHB et ADR par le développement de la filière maïs	36	20 décembre 2012
FIFATA	Professionnalisation de l'élevage du poulet gasy	24	13 février 2014
CPM	Restructuration, professionnalisation et augmentation de revenu des EAF membres à travers le développement des filières maïs et poulet gasy	21	En cours de finalisation
KOLO HARENA	Consolidation du Comité National et professionnalisation des producteurs de riz de renommée locale par l'amélioration des techniques de production et de la commercialisation	24	En DANO
FVTM	Professionnalisation autour de la filière arachide	24	En DANO
TTN/TTR	Professionnalisation dans les fonctions aux niveaux national et régional	36	En cours d'élaboration

37. La mission recommande de mieux maîtriser les coûts de fonctionnement notamment par rapport aux frais d'approche pour se rapprocher de la base. Les responsables d'OPR rencontrés durant la mission ont partagé leurs préoccupations sur les points suivants: chevauchement des activités proposées par les OPF, absence de consultations des OP de base, stratégie d'intervention inadaptée au contexte de la région. L'analyse des PP devrait tenir compte également de ces remarques.

Sous composante 4.2: Appui institutionnel et renforcement de la DAOMR et des SRCAOMR

38. **Charte de partage des rôles.** La charte de partage des rôles dans la mise en œuvre du projet est finalisée. Cette charte sera sanctionnée par une convention soumise à signature des parties prenantes. Cette matrice est une base solide pour mettre en place des mécanismes de coordination au niveau régional et national. Les résultats de cet exercice seront également consolidés dans la note de capitalisation des apports d'AROPA dans la mise en œuvre de la stratégie de services agricoles (SSA).
39. **Renforcement de capacité des COS et CROS.** Le renforcement de capacités des CROS ont été axés sur la Gestion Axée sur Résultats (GAR). Ce renforcement de capacité a été réalisé par l'équipe des CIR même. L'évaluation du PAR à HM n'a pas été favorable au PAR. L'évaluation a recommandé la non reconduction de la PAR. Durant le passage de la mission cette position a été reconsidérée par le CROS, tenant compte du rôle et de l'évolution des mesures prises par le PAR concerné. La mission recommande la poursuite du renforcement de leur capacité en gestion accès résultats (GAR) mais également en gouvernance pour renforcer la capacité des CROS à évaluer les conséquences des prises de décisions.

Sous composante 4.3: Accompagnement de la stratégie nationale de services aux producteurs et appui au PSA

40. **Pérennisation des acquis transfert des avoirs et des savoirs (PATAS) et capitalisation.** Un document sur les préalables à l'élaboration du processus PATAS a été initié. Ce document reste à finaliser et le processus à lancer sous la direction de la coordination nationale du projet en collaboration étroite avec la DAOMR. La capitalisation des apports d'AROPA dans la mise en œuvre de la SSA au niveau régional n'est pas initiée. Cette capitalisation peut être réalisée à travers une note qui fera le point sur la contribution d'AROPA aux axes stratégiques de la SSA, à savoir: (i) l'accès à une offre directe de services (conseils aux EAF, accès aux intrants,

aux équipements et aux services lié, accès aux marchés, accès aux financements); (ii) la consolidation des services de proximité (promotion des investissements structurants, développement des capacités de OP à fournir des services à leurs membres et à structurer les relations des EAF avec leurs partenaires, renforcement des centres de ressources et de services de proximité (CSA, TT)); et (iii) la sécurisation du développement du secteur agricole (renforcement de l'exercice des fonctions "régaliennes" des ministères du secteur, développement de la formation aux métiers ruraux, développement des capacités des prestataires de services).

41. **Appui au processus PSAEP⁵/PDDAA⁶ et aux TT.** Le projet a amplement contribué au processus d'élaboration du PSAEP et facilité l'adhésion officielle de Madagascar au PDDAA dans le cadre du NEPAD, à travers le financement d'ateliers et de rencontre des différents acteurs. Le représentant de la TTN siège désormais au Comité de Pilotage et au Noyau Central, dispositifs mis en place pour élaborer le PSAEP. Cette représentation a nécessité une adaptation de l'organigramme de la TTN avec la mise en place d'un secrétaire général auparavant secrétaire technique permanent national (STPN) qui venait en appui aux secrétaires techniques permanents régionaux (STPR) recrutés au niveau des TTR. La mission recommande de statuer sur le bien fondé de ce transfert et de son incidence sur l'appui aux TTR. Une évaluation des STPR est également recommandée.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
19. Finaliser le PP des TT (chambres d'agriculture nationale et régionale)	DAOMR/CT/CIR/PAR	Juillet 2014
20. Statuer sur le bien fondé du transfert du poste de STPN à celui de SG et évaluer son incidence sur l'appui aux STPR. Évaluer les STPR	DAOMR/CT	Immédiat
21. Établir un plan PATAS	DAOMR/CT/TTN	Septembre 2014
22. Préparer au moins 4 notes de capitalisation de la mise en œuvre de la SSA au niveau régional	DAOMR/CAPFIDA/CT/CIR	Septembre 2014
23. Poursuivre le renforcement de capacité des COS et CROS en GAR et gouvernance	CIR	Octobre 2014

D. État d'avancement de l'exécution du Projet

42. **Performance du projet en termes de gestion.** La mission félicite le projet des importants travaux de cadrage technique des activités qui ont mis à disposition des acteurs de terrain des outils méthodologiques et opérationnels pertinents (guides, manuels, ...). Ces outils, une fois validés par la pratique, devraient être réunis dans un document consolidé et mis à disposition sur le site web du projet.
43. **Suivi & évaluation (S&E).** La mission félicite également le suivi-évaluation des progrès accomplis en matière d'organisation du dispositif de S&E et de mise à disposition des données consolidées. Le nouveau responsable national de la cellule de S&E arrive actuellement à faire fonctionner le dispositif, notamment par la participation de tous les acteurs à la collecte des données. L'usage du SE comme outil de pilotage et de programmation est en bonne voie. Cependant, l'apurement de la base de données, ainsi que l'actualisation et l'usage du dictionnaire d'indicateurs sont à poursuivre pour disposer d'un historique des interventions et permettre un bilan fidèle des résultats y afférents. Une analyse qualitative globale des résultats obtenus reste à effectuer, ainsi que le rapprochement des ratios de réalisations physiques et des ratios de réalisations financières. L'exercice de capitalisation est à lancer.
44. **Cohérence entre le PTBA et son exécution.** Le PTBA 2014 du projet a été préparé d'une manière participative. La déclinaison des activités en plans opérationnels à partir des objectifs est effective. La complémentarité entre les composantes est à renforcer. Le projet a une tendance à sous-estimer les coûts. Ce qui amène à un niveau d'exécution annuel proche de 100% mais avec un déséquilibre entre les sous-composantes.

⁵ : Programme Sectoriel Agriculture, Élevage et Pêche.

⁶ : Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (en Anglais "Comprehensive Africa Agriculture Development Programme- CAADP).

45. **Approche en matière de ciblage.** Les microprojets des OPB et les projets professionnels ont fait un progrès en matière d'intégration des EAF3 et à l'accès aux services. Comme annoncé ci-dessus, le mécanisme MCV pour les EAF3 a atteint sa vitesse de croisière. Toutefois, le projet devra prendre en compte également la dimension géographique dans le ciblage pour la sélection des communes d'intervention.
46. **Parité hommes-femmes.** La base de données est désagrégée selon le sexe du chef de ménage. L'analyse du pourcentage des femmes parmi les bénéficiaires est encore à affiner.
47. **Lutte contre la pauvreté.** L'objectif ciblé d'atteindre au moins 50% d'EAF3 est en bonne voie. Le mécanisme d'accès au MCV qui permet un résultat rapide sur le revenu devra être accéléré. L'inclusion des EAF3 dans les filières est en marche. Les actions en pisciculture, en petit élevage et en production d'arachide contribuent à améliorer la nutrition des ménages.

E. Aspects fiduciaires

Gestion financière

48. **Organisation et personnel.** AROPA a révisé son organigramme au cours du deuxième semestre 2013 pour mieux répondre aux objectifs de décentralisation du projet. Cet organigramme a aussi été revu et affiné lors de la mise à jour du manuel des procédures (janvier 2014). Une charte de partage des rôles entre les différents acteurs du projet a été préparée et devrait faire l'objet de validation finale. Une évaluation du personnel cadre a été confiée à un cabinet externe (mai 2014). Sur un autre plan, au niveau national et de la zone centre, des consultants temporaires sont recrutés pour assurer les travaux de paiement, la vérification des pièces justificatives et la préparation des DRF alors que les besoins sont étalés tout au long de l'année.
49. **Contrôle interne.** Les PAR constituent un noyau principal des opérations. Il y a lieu de réviser les contrats avec les PAR sur la base de nouveaux TDR revus et harmonisés en fonction des résultats des évaluations, des exigences du nouveau manuel des procédures afin de s'assurer que les PAR couvrent exhaustivement toutes les activités d'AROPA y compris les activités financées par le FRDA, les activités des TTR et qu'ils s'impliquent à tous les niveaux y compris au niveau de la passation des marchés. La mission a noté que les activités financées sont payées aux prestataires et fournisseurs à travers les comptes bancaires des PAR. Cette situation n'est pas de nature à favoriser un environnement de contrôle interne favorable.
50. Le manuel des procédures mis à jour est finalisé mais nécessite encore des clarifications et précisions importantes qui restent nécessaires pour mieux faciliter l'exécution des activités sur le terrain.
51. Le **personnel** clé du projet devrait être mieux informé et sensibilisé sur la politique nationale et sur la politique anti-corruption du FIDA et les coordonnées pertinentes. La mission a noté que le cas de falsification des documents au niveau de la TTR Androy pour 620 000 MGA a donné lieu à un remboursement au compte spécial du projet en avril 2014 et que des actions correctrices ont été appliquées par la TTR.
52. **Procédures comptables.** Le projet évolue avec le logiciel TOMPRO, cependant les modules de gestion des immobilisations, de suivi des marchés et de comptabilité analytique des activités ne sont pas opérationnels. Par ailleurs, les états financiers du projet font apparaître des comptes de liaison non soldés qui hébergent des opérations avec d'autres projets (AD2M, PPRR et PARECAM). Il s'agit d'une situation anormale qui devrait être régularisée suite à un avis de l'auditeur externe sur le traitement à réserver à ces opérations. Par ailleurs, il y a lieu de formaliser le transfert des actifs financés par AROPA via les OAR suite au rapprochement entre la liste de matériel provenant de l'inventaire au 31/12/13 des OAR avec le suivi extracomptable assuré à ce jour par le projet.
53. **Rapports et suivi.** L'agent principal du projet soumet au Fonds des rapports d'activités sur l'exécution du projet, prévus à la Section 8.02 (Rapport d'activités) des Conditions générales, dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution du projet de six mois. Ces rapports d'activités devraient inclure une partie permettant de renseigner sur le suivi financier du projet. La mission a partagé avec le projet le canevas préconisé par le FIDA.

Décaissements et flux de fonds

54. **Décaissement.** A la date du 30 avril 2014, le décaissement effectif pour tout financement confondu s'élève à 14,163 millions USD, soit un taux de décaissement effectif de 64,4% du financement total du projet contre 51,4% auparavant. La répartition de ce décaissement effectif se présente comme suit par bailleurs de fonds et financements : 94,4% des dépenses provient du Prêt FIDA, 0,8% du Don FIDA, 4,2% du GDM et 0,3% des bénéficiaires. Le taux de réalisation est de 72% du montant total du Prêt FIDA, 21% du Don FIDA (par rapport à la prévision du RPE), 36% Gouvernement. En ce qui concerne les apports des bénéficiaires, le taux de décaissement est de 3%. Il ressort ainsi un déséquilibre dans le taux de décaissement du projet entre les différentes sources de financement.
55. En **incluant** le dépôt initial, le Prêt du FIDA est décaissé à 72% par rapport au montant alloué, soit un montant de 13,421 millions USD. La catégorie I «Équipements et véhicules» est décaissée à 62%; la catégorie II «Fonds de développement agricole» à 44%; la catégorie III «Formation, renforcement des capacités et études» à 97%; et la catégorie IV «Cout de Fonctionnement, Salaires et indemnités» à 64%. Le taux de décaissement de la catégorie III nécessite une demande de réallocation rapide en fonction des résultats de la programmation pluriannuelle des activités du projet.
56. **Exécution budgétaire du PTBA.** Au 31 décembre 2013, par rapport au budget prévu, le taux de décaissement pour tout financement confondu se situe à 102%, dont 71% pour la composante 1; 128% pour la composante 2, 100% pour la composante 3 et 126% pour la composante 4. La mission note les dépassements budgétaires au niveau des sous composantes 2, 3 et 4 notamment: (i) la sous composante II appui au développement régional dont le taux de décaissement est de 182% compte tenu d'un écart de 194 380 544 MGA par rapport au budget; (ii) la sous composante III Financement des services et des activités productives au niveau local et régional dont le taux de décaissement est de 184% compte tenu d'un écart de 171 131 609 MGA par rapport au budget; et (iii) la sous composante IV Appui institutionnel et renforcement de la DVAAOP et des SRVAAOP dont le taux de décaissement est de 131% compte tenu d'un écart de 514 946 189 MGA par rapport au budget. Des dépassements importants sont également notés au niveau de plusieurs activités en 2014 notamment: (i) Ateliers et réunions des OPR et TTR; (ii) Frais de gestion TTR; et (iii) Salaires et indemnités de techniciens des TTR. Cette situation nécessite une revue de la pertinence des imputations budgétaires et un renforcement du suivi budgétaire non opérationnel.
57. **Flux des fonds et demande de retrait de fonds (DRF).** A la date du 30 avril 2014, le projet a émis au total 80 demandes de retrait de fonds FIDA dont 43 paiements directs et 37 demandes de réapprovisionnement du compte spécial. La mission constate un rythme régulier d'envoi des DRF. Les soldes des comptes spéciaux du Projet sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Rubriques	Montant
Avance initiale	1 500 000,00
Solde du Compte Spécial au 30/04/2014	187 819,00
Solde des Compte des Opérations au 30/04/2014	193 284,93
DRF en cours de traitement	136 730,32
DRF non encore créditées	477 921,64
Non encore sollicitées pour DRF	463 423,47
Préfinancement RPI – FORMAPROD	45 095,81
Différence de conversion	- 610,52
Moins intérêts échus	- 3 664,64
Total Justifié	1 500 000,00
Écart à justifier	0,00

58. Le **projet** risque de ne plus disposer d'un niveau de trésorerie suffisante pour faire face à ses activités. Cette situation s'explique par les montants non encore sollicités qui incluent des dépenses non justifiées et anciennes qui risquent d'être qualifiées de non éligibles en l'absence de justification probante ainsi que le préfinancement RPI sans demande formelle au FIDA.

59. Par ailleurs, le montant du dépôt initial au niveau du compte des régions a été fixé à 450 millions de MGA de manière identique pour chacune des deux zones. Ce montant ne prend pas en considération les besoins réels de trésorerie. Il serait opportun de procéder à une révision à la hausse des dépôts initiaux en fonction des prévisions de trésorerie.
60. **Revue des Dépenses.** La mission a passé en revue par échantillonnage les dépenses présentées en DRF dans les états certifiés (cf. annexe) et a noté des améliorations à introduire. Par ailleurs, la mission a noté que des dépenses s'élevant à Ariary 19 344 038,50, déjà incluses dans les relevés de dépenses ont fait l'objet de régularisations quant à l'imputation par catégorie et dont les DRF correspondantes doivent être régularisées. D'un autre côté la mission a noté: (i) certaines dépenses ont été imputées TTC au compte de financement «prêt FIDA» (ex: TVA de 320 000,00 Ar sur Achat Casques FERT); et (ii) des subventions en équipement (intransit, cheptel) dépassant le plafond autorisé ont été accordées au niveau du RESEAU TIAVO (Zone CENTRE) pour 7, 705,115 MGA. Ces dépenses inéligibles devraient être régularisées. Par ailleurs, la mission a identifié une avance faite par AROPA au projet PROSPERER depuis 2013 de 11.385.475 MGA non encore régularisée à ce jour qui devrait faire l'objet d'un apurement rapide.
61. **Financement de contrepartie.** Au 30 avril 2014, le montant cumulé du financement de contrepartie s'élève à 0,596 millions USD, qui représentent 36% de la prévision sans changement important depuis la fin 2013. A la fois, les ressources propres internes et les paiements des taxes qui constituent la plus grande partie du montant de la contribution du Gouvernement Malagasy présentent des retards importants dont plus de 350 millions de MGA au titre de la TVA. La Mission a réitéré la nécessité de respecter les engagements du Gouvernement Malagasy en matière de fonds de contrepartie et de la contribution de ceux-ci dans la réalisation des activités et des objectifs du projet et a été réassurée par le Secrétaire Général du MinAgri qui s'est engagé à augmenter la dotation budgétaire des fonds de contrepartie dans le cadre de la Loi des Finances Rectificative en cours.
62. **Passation des marchés.** La mission a revu le registre des contrats préparé par le Projet. Ce registre est conforme au modèle indiqué dans la Lettre à l'emprunteur. Une fiche de suivi des contrats est également tenue par le projet. Toutefois, la mission note l'absence de suivi des contrats sur le logiciel TOMPRO. La mission a noté: (i) une incompatibilité de fonctions dans les régions du fait que le CAFIR se charge à la fois de la passation des marchés, la comptabilité et les paiements et la préparation des DRF; et (ii) une absence de représentation d'un spécialiste en passation des marchés au niveau des comités régionaux d'appel d'offres.
63. **Mise en œuvre et suivi des contrats et des conventions.** Un comité national de suivi des Projets Professionnels (PP) a été mis en place en février 2014 dans le but d'améliorer la performance du financement ainsi que de la gestion des PP portés par les OP et TT. Le Comité assure l'examen et donne son avis envers les PP soumis pour demande de financement d'AROPA. Aussi, il contribue à la supervision de la mise en œuvre des PP. Par ailleurs, le comité programme des rencontres avec les acteurs et des visites de terrain. Le RAF est membre de ce comité. La mission recommande la présence effective du RAF lors des réunions et la participation aux missions afin d'assurer un meilleur suivi des recommandations visant à améliorer la gestion financière des PP. De même un comité régional de suivi des PP a été instauré dans les zones du projet. La mission a constaté que les CAFIR ne sont pas membres de ces comités et donc ne participent pas aux missions et suivi des recommandations de ces comités. Il est donc recommandé de pallier à cette insuffisance.
64. **Financement des PP.** Le financement des PP connaît des difficultés suite aux retards dans la justification des avances. En effet le montant des avances est fixé par rapport au budget mensuel des PP alors que cette cadence n'est pas réaliste et bloque les activités sur le terrain. En ce qui concerne le mécanisme FRDA, la mission a noté un retard du processus FRDA (A ce jour le FRDA continue de présenter les demandes de financement à AROPA sur des projets initiés en 2012). Il n'existe pas de contractualisation entre FRDA et AROPA fixant les modalités de l'abondement financé sur prêt FIDA, ni les droits et obligations des deux parties (par exemple AROPA ne prend pas part aux réunions du groupe CROA (comité régional d'octroi et d'allocation), ne reçoit pas les rapports de suivi et d'achèvement des projets financés, ne reçoit pas les rapports d'audit du FRDA). Un renforcement des procédures à ce niveau est nécessaire pour s'assurer que le financement AROPA ne fait pas double emploi avec d'autres financements obtenus par le FRDA, permettre une meilleure harmonisation entre les

mécanismes adoptés par AROPA et les FRDA (mise en cohérence) et confirmer que les activités financées via le FRDA entrent dans la zone d'intervention du projet.

65. **Régularisation des conventions antérieures.** Les arriérés sur les dépenses à rembourser par les partenaires CARE, AFDI et FIVROY ont fait l'objet de régularisation en 2014 avec le projet. La mission recommande au projet de régulariser cette situation vis à vis du FIDA en procédant à l'apurement des dépenses ayant fait l'objet de DRF notamment avec CARE pour 8, 349 millions de MGA. Par ailleurs, due à la mauvaise gestion administrative et financière de la FEKRITAMA, et aux problèmes d'irrégularités rencontrés dans les divers documents et pièces comptables tels que relevés par la mission d'audit interne, l'utilisation du fonds provenant d'AROPA n'a pas suivi les termes stipulés dans la Convention. De ce fait, la mission estime la totalité de l'avance de 49,560 millions de MGA comme inéligible et devrait être régularisée.

Audits

66. **Audit interne.** La mission note avec satisfaction que le service audit interne du MADR a assuré deux missions en 2013. Ce service est également membre du comité de suivi des PP et a assuré une mission à ce titre en 2014. Le Contrôleur interne de la CAPFIDA a également assuré une mission auprès d'AROPA.
67. **Audit externe.** La mission a procédé à la revue du projet, du rapport d'audit externe et recommande des améliorations qui ont été discutées avec le cabinet en charge de la mission qui doit être invité à formuler son appréciation sur les amendements éventuels aux manuels. De plus, il serait opportun d'élargir les termes de référence de la mission pour assurer une couverture d'un échantillon d'au moins 10% des activités financées par une visite de l'auditeur.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
24. Assurer la conformité entre l'organigramme adopté et la liste des personnes payées par le projet, valider la charte de partage des rôles et y inclure tous les comités fonctionnels du projet (PP et Appels d'offres).	CT/RAF	Immédiat
25. Élargir l'évaluation externe en cours à l'ensemble des personnes payées par le projet et procéder périodiquement à l'évaluation formelle du personnel et régulariser la situation des consultants temporaires.	CT/CIR/RAF	Immédiat
26. Assurer un suivi formel des recommandations issues des évaluations assurées par les CROS avant la signature des nouveaux contrats sur la base de TDR révisés et mettre en place un contrôle systématique par le RAF visant à s'assurer du respect des engagements contractuels des PAR notamment en ce qui concerne le personnel et les moyens logistiques convenus.	CT/CIR/RAF	Immédiat
27. Focaliser le rôle des PAR sur l'appui technique des activités sans intermédiation dans le processus des paiements à transférer aux CIR.		
28. Intégrer les axes d'amélioration relevés par la mission dans la version finale du manuel des procédures notamment le manuel des procédures devrait être révisé afin de mieux décrire les procédures suivies sur le financement FRDA et IMF ainsi que les procédures liées aux conventions finançant les PP.	CT/RAF	Immédiat
29. Sensibiliser le personnel sur les mesures anti-corruption	CT/CIR/RAF	Continu
30. Opérationnaliser tous les modules de TOMPRO pour la gestion des immobilisations, le suivi des marchés, préparation des DRF et apurer les comptes de liaisons avec les autres projets FIDA.	RAF	Septembre 2014
31. Formaliser le transfert des actifs financés par AROPA via les OAR.	CT/RAF	juin 2014
32. Les rapports d'activités semestriels du projet devraient inclure une partie permettant de renseigner sur le suivi financier du projet (rapport financier intermédiaire)	RAF	Septembre 2013
33. Procéder à une demande de réallocation des fonds et mettre en place un contrôle plus rigoureux au niveau de la RAF pour le contrôle budgétaire des dépenses « sensibles » notamment les frais de fonctionnement et les salaires des techniciens des TTR, une programmation pluriannuelle et un suivi des imputations budgétaires.	CT/RAF	Juin 2014
34. Régulariser les dépenses anciennes non sollicitées d'USD	RAF	30 Juin 2014

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
165,000 dont USD 10,000 de 2011, USD 16,000 de 2012 et USD 139,000 de 2013 (les montants non justifiés dans les délais seront déclarés inéligibles) et augmenter le montant du dépôt initial dans les régions en fonction des besoins de trésorerie. Le montant RPI financé sur le prêt FIDA doit être également restitué au compte spécial.		
35. Régulariser le montant total des dépenses inéligibles de MGA 77.259.590 (Fret MGA 320.000, Tiavo MGA 7.705.115, Avance Prosperer MGA 11.385.475, Care MGA 8.349.000 et Fekritama MGA 49.500.000).	RAF	30 Juin 2014
36. Respecter les engagements du gouvernement Malagasy en matière de fonds de contrepartie et la contribution de ceux-ci dans la réalisation des activités et des objectifs du Projet et régulariser les montants RPI préfinancés par le prêt FIDA (USD 45 095,81) .	DAOMR/CT/RAF	Continu
37. Dédier dans chaque zone un spécialiste en passation des marchés sous la supervision directe du Chargé de la Passation et du Suivi et Marchés CPSM national et assurer sa présence au comité régional des appels d'offre.	CT/RAF/CPSM	Juin 2014
38. Réviser à la hausse le dépôt initial (avance) aux PP en fonction des activités financées à 2 ou 3 mois qui serait justifié une fois par mois et/ou à l'atteinte de 50% de dépenses. Par ailleurs, les OPR disposent de capacité de gestion très limitée et il est donc proposer d'étudier l'opportunité de dédier 3% du montant de chaque PP à la rémunération de consultants comptables qui se chargeraient d'appuyer la gestion des OPR et assurer la participation du RAF/CAFIR aux comités de suivi des PP.	CT/CIR/RAF	Juin 2014
39. Mettre en place une contractualisation formelle avec les FRDA		
40. Communiquer le rapport d'audit dans sa version définitive au FIDA et réviser les TDR des prochaines missions d'audit (visite d'un échantillon des activités).	CT/RAF	Juin 2014

F. Durabilité

68. **Étapes franchies.** Les étapes franchies d'AROPA ont conduit aux actions suivantes: (i) renforcement des compétences des OP et leur représentation (TT), dans le domaine de l'appui aux producteurs et, plus largement, de l'accompagnement des dynamiques institutionnelles; (ii) accompagnement des OP dans leur rôle dans les filières concentrant les programmes sur quelques filières prioritaires et tenant compte des EAF dans la mise en œuvre des actions concernant ces filières; (iii) promotion de partenariats négociés avec les OP prenant en compte leur structuration croissante et négociant avec elles les objectifs, contenus et modalités des programmes dont elles sont parties prenantes et bénéficiaires; (iv) combinaison d'appui institutionnel avec l'appui à l'investissement et aux activités économiques, pour tenir compte des besoins en financement individuels et collectifs des EAF; et (v) soutien à la promotion d'instruments pérennes que sont les CSA, les FRDA, les réseaux de prestataires de services, les structures de concertation, et à leurs connections indispensables avec les structures publiques et privées de conseil agricole, de formation et de recherche.
69. **Effets et suite à donner.** Ces étapes ont eu des effets sur: (i) la collaboration entre les acteurs; (ii) le développement des services aux EAF; (iii) la structuration des OP et leur professionnalisation; (iv) l'implication des opérateurs en amont et en aval des filières; et (v) la prise en compte des territoires jusqu'alors peu ou pas touchés par les opérations de développement. Ces résultats nécessitent encore une consolidation. Ce sera l'objectif de développement d'AROPA dans sa dernière phase. Cet objectif impliquera que certaines conditions soient remplies, notamment: (i) la volonté du Gouvernement de poursuivre le programme CSA-FRDA; (ii) une synergie effective avec les autres projets avec lesquels intervient le FIDA; (iii) la reprise des concours et projets des autres bailleurs dans un cadre de concertation fixée par une Charte de partenariat; et (iv) des TT/TTR et des OPF/OPR représentatives, redevables et efficaces au double plan institutionnel et opérationnel.
70. **Pérennisation.** Une initiative spécifique sera engagée en matière de pérennisation, selon la démarche PATAS. La préparation et le suivi du processus fera partie d'une fonction à part entière de l'unité de gestion du projet pour vérifier que toutes les activités contribuant à la pérennisation des acquis s'exécutent correctement, leur accorder une priorité appropriée, et

les renforcer si nécessaire. Le projet focalisera ses efforts sur les actions les plus prometteuses et sur les acteurs les mieux placés pour les pérenniser.

71. **Mise à l'échelle.** AROPA doit désormais prioriser les mécanismes et les outils ayant donné de bons résultats pour être capitalisés et mis à l'échelle. Parmi eux, la mission suggère de porter une attention particulière aux thématiques suivants: (i) les projets professionnels des OP; (ii) le conseil en gestion aux EAF; (iii) l'intégration des OPR/OPB dans les filières; et (iv) le DIP.

Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
41. Prendre en compte la dimension géographique pour le ciblage et formaliser la sélection des communes d'intervention	CT/CIR	Septembre 2014
42. Initier la capitalisation et les réflexions sur la pérennisation des services et mécanismes mis en place par le projet (PATAS)	DAOMR/CAPFIDA/CT	Septembre 2014
43. Initier une réflexion sur un mécanisme de financement durable des CGEAF en partenariat éventuel avec les communes	DAOMR/CAPFIDA/CT	Septembre 2014

G. Autres

72. **Revue inter – phase.** Cette mission confirme la nécessité d'organiser la revue interphase en octobre 2014 pour: (i) prioriser les activités sur celles qui ont donné des bons résultats et prendre en compte les ressources disponibles; (ii) sélectionner les approches et les outils à retenir compte tenu d'un grand nombre développé par le projet mais ne pouvant tous être développés faute de possibilité de cofinancement; (iii) prendre en compte le temps nécessaire au renforcement des organisations des producteurs; et (iv) capitaliser les bonnes pratiques pouvant être mis en échelle au niveau du programme pays du Fida à Madagascar.

H. Conclusion

73. Malgré des conditions de démarrage et de mise en œuvre difficiles, la mission félicite AROPA d'avoir **atteint** son rythme de croisière. Cependant, l'accélération de la mise en œuvre et de l'obtention des résultats devrait être accompagnée d'une maîtrise de la gestion financière et fiduciaire. AROPA a produit plusieurs outils intéressants pour le secteur agricole et qui sont appréciés par les bénéficiaires. Il devra maintenant consolider ces résultats et s'y concentrer compte tenu des ressources disponibles. La fin de la deuxième phase est imminente, le bilan des résultats/effets du projet sera essentiel pour le recentrage des interventions de la troisième et dernière phase. Le MADR, les chambres d'agriculture et les organisations faitières, ainsi que le projet devront prendre dès maintenant toutes les initiatives pour assurer la durabilité des résultats.

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

Basic Facts

Country	Madagascar		Project ID	1429	Loan/DSF Grant No.	753
Project	Support to Farmers' Professional Organizations and Agricultural Services Project				Top-up Loan/DSF Grant	
Date of Update	08-May-2014					
Supervising Inst.	IFAD/IFAD					
No. of Supervisions	4	No. of Implementation Support/Follow-up missions	9			
Last Supervision	05-Jun-2013	Last Implementation Support/Follow-up mission	17-Nov-2013			

USD million Disb. rate %

Approval	11-Sep-2008			Total financing	56.39	
Agreement	01-Oct-2008	Effectiveness lag	4.1	IFAD Total	19.19	
Entry into force	13-Jan-2009	PAR value	-----	IFAD loan	18.67	79
First disbursement	06-Mar-2009			DSF grant		
MTR		Last amendment	14-Dec-2012	IFAD grant	0.52	27
Original completion	31-Mar-2018	Last audit	25-Jun-2013	Domestic Total	9.32	
Current completion	31-Mar-2018			Beneficiaries	2.66	1
Original closing	30-Sep-2018			Government (National)	6.66	8
Current closing	30-Sep-2018			External Cofinancing Total	27.89	
No. of extensions	0			African Dev. Bank	8.20	0
				European Union	10.36	0
				World Bank: IDA	9.33	0

Project Performance Ratings

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

B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Compo 1-Struc FA	5	5	1. Institution building (organizations, etc.)	5	5
2. Compo 2 - Intermédiation	4	4	2. Empowerment	4	4
3. Compo 3 - Financing production	3	4	3. Quality of beneficiary participation	4	4
4. Compo 4 - National policy	5	5	4. Responsiveness of service providers	5	5

5. EU Component - PARECAM	5	5	5. Exit strategy (readiness and quality)	4	4
			6. Potential for scaling up and replication	5	5

B.5 Justification of ratings

BB.1.1 (4): La gestion financière continue à s'améliorer mais la gestion des projets professionnels des OP constituent un défi pour le projet. B.1.2 (5): Le PTBA 2013 s'est exécuté convenablement avec un taux de décaissement de 101%. B.1.3. (3): Le projet n'a reçu que 27,4% du fonds de contrepartie budgétisé à cause de la conjoncture nationale. B.1.4. (5) Les dispositions de l'accord de financement sont respectées B.1.5. (5): La passation des marchés continue d'être fluide B1.6. (4) Le résultat de l'audit est livré à temps et ne soulève pas de questions particulières (*à vérifier le 13/05/14). B.2.1 (4): L'équipe a une difficulté pour suivre et réagir pour mettre en œuvre les recommandations des missions de supervision et de suivi. La coordination entre le CIR, PAR (prestataire d'appui régional) et les TT (chambre d'agriculture) reste un défi à surmonter. B.2.2 (4): Le cadre logique et le cadre de résultats ont été améliorés mais l'apurement de la base de données est en retard. B.2.3 (5): La cohérence du PTBA s'est renforcé mais l'harmonisation des approches inter-régions initier B.2.4 (4): Le nombre des femmes membres d'OP reste faible. B.3.1 (5): Les résultats obtenus consolidés mais besoins de mieux suivre les Projets Professionnels des OP. B.3.2 (4) Contribution financière de l'Etat au fonctionnement des CSA insuffisante ralentissant l'exploitation de ces dispositifs. B.3.3 (3) Les IMF avancent mais les fonds FRDA ont été ralenti par l'incapacité des bénéficiaires à libérer leur apport B.3.4 (5) Le projet continue à jouer un rôle clé dans l'appui au processus de formulation du programme sectoriel PSAEP/CAADP.

Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	5	5
C.2 Food security	5	5
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience		
C.4 Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	5	5

Rationale for implementation progress rating

La performance globale de l'AROPA depuis la revue interphase s'est améliorée de façon significative tant sur l'augmentation du nombre des bénéficiaires ainsi que sur le niveau de décaissement. Des assistances techniques ponctuelles sont nécessaires pour consolider l'approche du projet et renforcer le rythme de mise en œuvre. Par contre, peu de progrès a été noté sur le renforcement des chambres d'agriculture régionales qui sont prévues être les relais d'AROPA pour les fonctions techniques de coordination du projet au niveau régional. La chambre d'agriculture nationale a été sollicitée pour faire un autodiagnostic et construire avec les chambres régionales un plan d'action y afférent.

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

Rationale for development objectives rating

Les approches adoptées durant la deuxième phase sont appropriées. Mais la nature du projet appuyant des processus nécessite beaucoup d'investissement pour la mise à jour et l'affinage de l'approche méthodologique qui sera utile pour le portefeuille avec les autres projets (AD2M, PROSPERER et FORMAPROD). Le dispositif de mise en œuvre est bien déployé mais présente encore des points de faiblesse (CSA, FRDA, IMF, chambre d'agriculture, voire OP). Cela oblige la coordination technique de fournir d'efforts colossaux d'appuis et de coaching. La recommandation pour recourir à des missions d'assistance technique ponctuelles reste d'actualité.

C.6 Risks Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	La gestion financière des différentes conventions rencontrent encore un certain nombre de problèmes. Différentes recommandations ont été émises durant la mission de supervision de mai 2013 et la mission de suivi de novembre 2013. La mise en œuvre de ces recommandations ne devrait rencontrer des contraintes particulières mais nécessitent un suivi rapproché.
Project implementation progress	La performance globale de l'AROPA est satisfaisante. Mais Les chambres d'agriculture censées prendre le relais du projet pour les fonctions techniques de coordination du projet au niveau régional ne sont pas encore suffisamment renforcées. La vision de la chambre d'agriculture nationale par rapport à ses priorités et pour améliorer sa représentativité reste floue. Par ailleurs, la chambre d'agriculture nationale et celles régionales n'ont pas encore pu finaliser leur projet professionnel.
Outputs and outcomes	A la fin de l'année 2013, 48 345 EAF ont été appuyés par le Projet sur les 40 000 prévus. 800 emplois ont été créés sur les 2000 prévus. Le revenu moyen annuel par EAF a été 37% plus élevé par rapport aux prévisions. Ces résultats confirment une évolution positive vers l'atteinte des objectifs du projet. Les renforcements de capacités ont été initiés et l'autodiagnostic à travers le DIP devrait améliorer le ciblage des thématiques à renforcer.
Sustainability	Le projet a opté pour l'utilisation des mécanismes en place de services aux agriculteurs pour assurer la durabilité du projet. Les FRDA et les CSA sont les institutions clés garants de cette durabilité. Si l'Etat ne joue pas son rôle dans le bon fonctionnement de ces structures, le projet risque de se trouver en porte à faux par rapport à l'appui du projet aux services agricoles même si les services fournis par les OP contribuent à les compenser.

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Réactivité de l'équipe du projet aux recommandations	Evaluation des postes, du personnel ainsi que des incitations (rotation); appui méthodologique et coaching.	immédiat	En cours

Gestion et suivi des projets professionnels	Evaluation périodique du planning de suivi et des rapports de suivi notamment financier.	immédiat	En cours
Priorités et renforcement des chambres d'agricultures	Demande de lancement d'un processus de priorisation des fonctions à développer et appui à la préparation de leurs projets professionnels.	Juin 2014	En cours
Cofinancement	Appui à la préparation de document de mobilisation des ressources et des possibilités de valorisation des outils et résultats d'AROPA.	Juillet 2014	A lancer

Additional observations

B.5 Justification des notes (suite) B.4.1 (5) C'est l'essence même de la composante 1. Le DIP permet aux OP, OPR et TT d'améliorer leur gouvernance et la qualité de leur service. B.4.2 (4) Comme mentionné dans le B.4.1. le DIP a amélioré la qualité de la gouvernance. Les producteurs ont leurs mots à dire dans la vie associative mais cette situation est à renforcer. B.4.3 (4) Corollaire de B.4.2. B.4.4 (5) Corollaire B.3.2. B.4.5 (4) Trop tôt mais le projet s'inspire déjà de l'initiative des autres projets clôturés sur l'initiative PATAS (pérennisation des acquis, transfert des avoirs et des savoirs). B.4.6 (5): plusieurs volets d'AROPA présentent un intérêt réel pour la réplique à travers le système national (projet professionnel des OP, centre de service aux membres, rôle joué dans un maillon d'une filière, etc.) mais nécessite une certaine durée pour consolider les bonnes pratiques compte tenu de la nature de ces activités et nécessite également une amélioration de la gestion des savoirs du projet.

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

Objectif général : Renforcer les organisations professionnelles agricoles pour améliorer les revenus et réduire la vulnérabilité des petits producteurs (en particulier les plus pauvres d'entre eux), en facilitant leur accès à une offre de services et à des équipements adaptés à leurs besoins

Résultats	Indicateurs				Source de vérifications	Hypothèses et risques	REMARQUES
	Libellé	Cible (RPE)	Cible 2014	Réalisations (Avril 2014)			
Impact 1 : Les EAF ont amélioré leurs revenus	Seuil de revenu annuel moyen (par type EAF et par genre)	> 2 640 000 Ariary	1 563 709 Ariary		Enquête ménage		
	Indice d'accumulation des biens des ménages				Enquête ménage		
Impact 2 : Les EAF ont amélioré leur sécurité alimentaire et l'autonomisation des femmes est accrue	Enfants en malnutrition : chronique; aigüe et pondérale				Enquête ménage		
	Taux d'alphabétisation				Enquête ménage		
Effet : Les exploitants agricoles familiaux (EAF) sont des vendeurs nets	Quantité de produits commercialisés par filière				Enquête ménage		
	Chiffres d'affaires réalisés par filières				Enquête ménage		
	Bénéfices agrégés par filière	92 500 000 USD					

Résultats	Indicateurs				Source de vérifications	Hypothèses et risques	REMARQUES
	Libellé	Cible (RPE)	Cible 2014	Réalisations (Avril 2014)			
Objectif spécifique 1 : Renforcer et professionnaliser les organisations de producteurs OP de façon à améliorer leurs compétences en vue de la valorisation durable des systèmes d'exploitation et à faciliter leur intégration dans l'environnement économique (National, régional, districtal)							
Effet 1 : Les organisations des producteurs (OP) au niveau national, régional, district et local sont mieux professionnalisées	% des OPF, OPR et OP ayant amélioré les critères de professionnalisation				Enquête ménage		
Produit 1.1 : Les OP au niveau régional, district et local sont mieux structurées	- Nombre OPB/GSL structurées/renforcées - % des OPB affiliés aux OPR - % des OPR affiliés aux OPF - Nombre OPF/OPR/OPB opérationnels/fonctionnels	2000	884	382 73% (1468/2010) 44%(12/27) ND	Rapport SE	Une dynamique endogène au sein des TTR et des OPF	
Produit 1.2 : Les OP au niveau Régional, District et local développent des projets (micro-projets, projets professionnels) autour des filières prioritaires	Nombre des projets (MP, PP) mis en œuvre	1030	2260	149	Rapport SE		
Produit 1.3 : Les OP/TT au niveau national, régional, district et local améliorent leur gouvernance	- Nombre des OPF/OPR/TT disposant d'un niveau de gouvernance acceptable selon GAIN - Nombre OPF/OPR/TT ayant réalisé un DIP		39 39	ND 29*	Rapport DIP		*5 OPF; 1 TTN; 5 TTR; 18 OPR

Résultats	Indicateurs				Source de vérifications	Hypothèses et risques	REMARQUES
	Libellé	Cible (RPE)	Cible 2014	Réalisations (Avril 2014)			
Objectif spécifique 2 : Faciliter l'accès des producteurs EAF (et autres) à une offre de services agricoles adaptée à leurs besoins avec la mise en place de mécanismes d'intermédiation (CSA) facilitant la rencontre de la demande et de l'offre de services (Districral)							
Effet 2 : L'accès des exploitants agricoles familiaux (EAF) aux offres de services agricoles est amélioré	- % des exploitants agricoles familiaux bénéficiant des services agricoles - Taux de réponses satisfaisant (%)	75000			Enquête ménage		
Produit 2.1 : Les mécanismes de fournitures de biens et service adaptés aux besoins des EAF sont mis en place	Nombre de mécanismes de fournitures de biens et services mis en place dans les Régions	2 par région	16	10	Rapport SE		
Produit 2.2 : Les PS développent des prestations de services répondants aux besoins des EAF	-Nombre de PS développant des prestations de service -Nombre emplois créés	1150 1000	566 1080	510 ND	Rapport SE		PS sont en cours d'évaluation et d'agrémentation
Produit 2.3 : Les informations agricoles (opportunités de marché, innovation technique,...) sont disponibles et accessibles	- Nombre d'informations agricoles partagées			56	Rapport TTN		
Objectif spécifique 3 : Améliorer le niveau de production et de commercialisation des produits dans le cadre de Filières prioritaires par la mise en place de mécanismes financiers permettant aux producteurs d'accéder à des ressources pour le financement des services agricoles et des activités productives (Bassin filière)							
Effet 3 : L'accès au financement de la production et des services agricoles est amélioré	% des EAF ayant bénéficié des financements	75000			Rapport SE		
Produit 3.1 : Des mécanismes de financement adaptés aux besoins des EAF sont développés	Nombre de demandes/dossiers traités par les mécanismes de financement			3726*	Rapport CSA/FRDA/IMF		*Demandes parvenues au CSA

Résultats	Indicateurs				Source de vérifications	Hypothèses et risques	REMARQUES
	Libellé	Cible (RPE)	Cible 2014	Réalisations (Avril 2014)			
Produit 3.2 : Les fonds de services sont mobilisés (Ariary)	- Montant abondements FRDA réalisé - Montant des MCV financés - Montant de crédits octroyés via IMF réalisé - Montant des PP financés (OPR/OPF)		1 000 000 000 1 770 000 000 300 000 000 1 240 000 000	124 680 812 96 696 842 0 473 707 354	Rapport FRDA/IMF/AROPA		
Effet 4 : La stratégie de services aux agriculteurs est mise à jour	Disponibilité du document de stratégie de services aux agriculteurs mise à jour	Oui			Rapport RNC4		
Produit 4.1 : Les OPF/TTN sont aptes à porter la voix de la profession agricole dans les dialogues politiques	Nombre de notes techniques élaborées par les OPF/TTN		1	1	Rapport TTN		
Produit 4.2 : Les intervenants dans le projet AROPA améliorent la performance de gestion du projet	- Taux de décaissement - Ratio fonctionnement - investissement dans la réalisation du PTBA - Niveau de contribution financière du Gouvernement	100% 25% 10%	100% 25% 10%	28,8% 30% 2%	Rapport financier		
Produit 4.3 : Le Programme services aux agriculteurs est développé et mis à jour dans le PSAEP/CAADP et le COSOP	Existence de la composante "services aux agriculteurs" dans le PSAEP/CAADP et COSOP	Oui	Oui	Oui	Rapport RNC4		

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

Composante	Mesures convenues	Responsabilité	Date convenue
Vue d'ensemble de l'exécution du Projet	1. Préparer un programme bimestriel de mise en œuvre des recommandations en préparant un rapport d'avancement suivi de réunion de mise au point	DAOMR/CT/CIR	Immédiat, suivi trimestriel
	2. Lancer une évaluation des résultats et effets obtenus par le projet et proposer les domaines de concentration de la phase 3 en prévoyant la capitalisation des bonnes pratiques y afférentes	CT/RSE/CAPFIDA	Aout 2014
	3. Finaliser l'évaluation des cadres du projet AROPA ainsi que les autres cadres et techniciens financés par le projet	DAOMR/CAPFIDA/CT/RAF	Juin 2014
	4. Recruter un deuxième contrôleur interne à la CAPFIDA	CAPFIDA/SG	Juillet 2014
Composante 1 Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs	5. Prendre des mesures pour accélérer la mise en œuvre des MP pour les EAF3 et mettre en place le suivi du nombre d'EAF3 bénéficiant des services des OP et OPR	PAR/CIR	Immédiat
	6. Simplifier le guide DIP et généraliser son application à l'ensemble des TT, OPF, OPR et Unions	DAOMR/TTN/CT/PAR	Immédiat
	7. Finaliser les PP en renforçant les appuis, notamment dans l'amélioration de la gouvernance démocratique des OPR et établir un suivi technico-financier bimestriel des PP	CT/CIR	Immédiat
	8. Établir le plan triennal concerté de transfert progressif de fonctions aux TTR et sanctionné par une convention	CT/CIR/PAR/TTR	Juin 2014
Composante 2 Développement de l'intermédiation et des marchés de services	9. Revoir le déploiement des techniciens financés par AROPA (complémentarité des rôles, révision des ratios d'encadrement) afin d'optimiser les ressources investies	CIR/PAR	Juin 2014
	10. Mettre en œuvre, en lien avec FORMAPROD, un programme de renforcement de capacités des techniciens en relation avec l'ensemble de leurs fonctions	CT/CIR/UL FORMAPROD	Septembre 2014
	11. Assurer la pertinence des thèmes techniques à diffuser au niveau des CEP en relation avec les filières retenues (reprioriser/diversifier) et évaluer les taux d'adoption directe et indirecte	CIR/PAR/CSE	Aout 2014
	12. Faire le point sur les effets des actions financées par AROPA sur le développement des filières	DAOMR/CT	Aout 2014
	13. Prospecter et établir des collaborations avec les autres acteurs dans le domaine des	CT/CIR/PAR	Continu

	services agricoles exerçant dans les zones d'intervention d'AROPA		
	14. Convenir avec DAOMR d'une modalité de traitement des demandes en instances auprès des CSA	DAOMR	Juillet 2014
	15. Évaluer les résultats du réseau inter-CSA et proposer un plan de redynamisation	TTN/CT/SACSA	Juillet 2014
Composante 3 Appui au financement de la production et des services agricoles	16. Augmenter le nombre d'EAF3 bénéficiaires du MCV par l'amélioration des mécanismes de mobilisation du fonds MCV et l'application de la démarche adoptée dans la zone sud	CIR/PAR	Aout 2014
	17. Suivre la mise en place d'une 6ème caisse FIVOY dans le district convenu dans la convention avec l'IMF et accélérer l'adhésion des EAF bénéficiaires d'AROPA en mettant à disposition de FIVOY la liste des EAF 3 appuyées par AROPA	CIRSUD/SAFR/UNCDF	Immédiat
	18. Établir des partenariats avec les PTF et leurs opérateurs de terrain pour l'abondement des FRDA	CT/CIR/DAOMR	Immédiat
Composante 4 Appui à la politique nationale de services aux agriculteurs	19. Finaliser le PP des TT (chambres d'agriculture nationale et régionale)	DAOMR/CT/CIR/PAR	Juillet 2014
	20. Statuer sur le bien fondé du transfert du poste de STPN à celui de SG et évaluer son incidence sur l'appui aux STPR. Évaluer les STPR	DAOMR/CT	Immédiat
	21. Établir un plan PATAS	DAOMR/CT/TTN	Septembre 2014
	22. Préparer au moins 4 notes de capitalisation de la mise en œuvre de la SSA au niveau régional	DAOMR/CAPFIDA/CT/CIR	Septembre 2014
	23. Poursuivre le renforcement de capacité des COS et CROS en GAR et gouvernance	CIR	Octobre 2014
Aspects fiduciaires	24. Assurer la conformité entre l'organigramme adopté et la liste des personnes payées par le projet, valider la charte de partage des rôles et y inclure tous les comités fonctionnels du projet (PP et Appels d'offres).	CT/RAF	Immédiat
	25. Élargir l'évaluation externe en cours à l'ensemble des personnes payées par le projet et procéder périodiquement à l'évaluation formelle du personnel et régulariser la situation des consultants temporaires.	CT/CIR/RAF	Immédiat
	26. Assurer un suivi formel des recommandations issues des évaluations assurées par les CROS avant la signature des nouveaux contrats sur la base de TDR révisés et mettre en place un contrôle systématique par le RAF visant à s'assurer du respect des engagements contractuels des PAR	CT/CIR/RAF	Immédiat

	notamment en ce qui concerne le personnel et les moyens logistiques convenus. 27. Focaliser le rôle des PAR sur l'appui technique des activités sans intermédiation dans le processus des paiements à transférer aux CIR.		
	28. Intégrer les axes d'amélioration relevés par la mission dans la version finale du manuel des procédures notamment le manuel des procédures devrait être révisé afin de mieux décrire les procédures suivies sur le financement FRDA et IMF ainsi que les procédures liées aux conventions finançant les PP.	CT/RAF	Immédiat
	29. Sensibiliser le personnel sur les mesures anti-corruption	CT/CIR/RAF	Continu
	30. Opérationnaliser tous les modules de TOMPRO pour la gestion des immobilisations, le suivi des marchés, préparation des DRF et apurer les comptes de liaisons avec les autres projets FIDA.	RAF	Septembre 2014
	31. Formaliser le transfert des actifs financés par AROPA via les OAR.	CT/RAF	juin 2014
	32. Les rapports d'activités semestriels du projet devraient inclure une partie permettant de renseigner sur le suivi financier du projet (rapport financier intermédiaire)	RAF	Septembre 2013
	33. Procéder à une demande de réallocation des fonds et mettre en place un contrôle plus rigoureux au niveau de la RAF pour le contrôle budgétaire des dépenses « sensibles » notamment les frais de fonctionnement et les salaires des techniciens des TTR, une programmation pluriannuelle et un suivi des imputations budgétaires.	CT/RAF	Juin 2014
	34. Régulariser les dépenses anciennes non sollicitées d'USD 165,000 dont USD 10,000 de 2011, USD 16,000 de 2012 et USD 139,000 de 2013 (les montants non justifiés dans les délais seront déclarés inéligibles) et augmenter le montant du dépôt initial dans les régions en fonction des besoins de trésorerie. Le montant RPI financé sur le prêt FIDA doit être également restitué au compte spécial.	RAF	30 Juin 2014
	35. Régulariser le montant total des dépenses inéligibles de MGA 77.259.590 (Fret MGA 320.000, Tiavo MGA 7.705.115, Avance Prosperer MGA 11.385.475, Care MGA 8.349.000 et Fekritama MGA 49.500.000).	RAF	30 Juin 2014
	36. Respecter les engagements du gouvernement Malagasy en matière de fonds de contrepartie et la contribution de ceux-ci dans la	DAOMR/CT/RAF	Continu

	réalisation des activités et des objectifs du Projet et régulariser les montants RPI préfinancés par le prêt FIDA (USD 45 095,81).		
	37. Dédier dans chaque zone un spécialiste en passation des marchés sous la supervision directe du Chargé de la Passation et du Suivi et Marchés CPSM national et assurer sa présence au comité régional des appels d'offre.	CT/RAF/CPSM	Juin 2014
	38. Réviser à la hausse le dépôt initial (avance) aux PP en fonction des activités financées à 2 ou 3 mois qui serait justifié une fois par mois et/ou à l'atteinte de 50% de dépenses. Par ailleurs, les OPR disposent de capacité de gestion très limitée et il est donc proposer d'étudier l'opportunité de dédier 3% du montant de chaque PP à la rémunération de consultants comptables qui se chargeraient d'appuyer la gestion des OPR et assurer la participation du RAF/CAFIR aux comités de suivi des PP. 39. Mettre en place une contractualisation formelle avec les FRDA	CT/CIR/RAF	Juin 2014
	40. Communiquer le rapport d'audit dans sa version définitive au FIDA et réviser les TDR des prochaines missions d'audit (visite d'un échantillon des activités).	CT/RAF	Juin 2014
Durabilité	41. Prendre en compte la dimension géographique pour le ciblage et formaliser la sélection des communes d'intervention	CT/CIR	Septembre 2014
	42. Initier la capitalisation et les réflexions sur la pérennisation des services et mécanismes mis en place par le projet (PATAS)	DAOMR/CAPFIDA/CT	Septembre 2014
	43. Initier une réflexion sur un mécanisme de financement durable des CGEAF en partenariat éventuel avec les communes	DAOMR/CAPFIDA/CT	Septembre 2014

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

INDICATEURS RIMS : RÉSULTATS DE PREMIER NIVEAU

	Résultats	Unité	Fin de la période			Cumulatif			Total des actuels des années précédentes	REMARQUES
			31-déc	PTBA	Réalisé	% de PA&B	Pré évaluation	Réalisé		
Nombre de Bénéficiaires	Groupes ayant bénéficié des services du projet	Nombre	100	143	143%	2 000	1 472	74%	1 329	
	Ménages ayant bénéficié des services du projet	Nombre	6 361	14 706	231%	75 000	48 345	64%	33 639	
	Personnes ayant bénéficié des services du projet	Homme	22 300	61 035	274%	262 500	204 001	78%	142 966	
		femme	9 505	12 495	131%	112 500	37 724	34%	25 229	
Composantes										
Composante 1. Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs	Groupes communautaires créés/consolidés	Nombre	700	778	111%	1 000	2 072	207%	1 294	
	Membres des groupes communautaires créés/consolidés	Homme		6 298			18 223		11 925	
		femme		2 255			6 402		4 147	
	Groupes communautaires comptant des femmes dans leurs instances de direction	Nombre		65			162		97	
	Personnes formées en gestion communautaire	Homme	7 350	7 343	100%		7 674		331	
		femme	7 650	6 769	88%		6 815		46	
	Organisations faitières créées/renforcées	Nombre	5	2	40%	30	37	123%	35	
	Personnes formées dans le									

	domaine des activités génératrices de revenus	Homme	0	0			0		0	Cet indicateur ne concerne pas le Projet AROPA car le Projet n'effectue pas d'activités génératrices de revenus. Prière de l'enlever de la liste d'indicateurs d'AROPA
		femme	0	0			0		0	

Composante 2: Développement de l'intermédiation et des marchés de services	Personnel des prestataires de services formé										
		Homme	34	28	82%		134		106		
		femme	36	30	83%		57		27		
	Personnes ayant accès aux services de conseil mis en place					75 000					
		Homme	12 000	14 638	122%		55 899		41 261		
		femme	8 000	6 056	76%		15 113		9 057		
Composante 3: Appui au financement de la production et des services agricoles	Emprunteurs actifs										
		Homme	160	154	96%		154		0		
		femme	340	312	92%		312		0		
	Groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	Nombre	10	10	100%		10		0		
	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	Homme		98			98		0		
		femme		84			84		0		
	Groupes d'épargne et de crédit comptant des femmes dans leurs instances de direction	Nombre		2			2		0		
	Autres infrastructures de production construites/remises en état	Nombre	45	20	82%		32		12	20 Barrages hydro agricoles (2013)	
Installations de transformation aménagées/remises en état	Nombre	5				5		0	5 décortiqueries (2013)		

	Installations de stockage aménagées/remises en état	Nombre		12			57		45	6 GCV Riz, 2 GCV maïs et 4 GCV litchi (2013)
	Entreprises ayant accès aux services financiers mis en place	Nombre	0	0			0		0	Ces indicateurs ne concernent pas le Projet AROPA car le Projet n'appuie pas les entreprises. Prière de l'enlever de la liste d'indicateurs d'AROPA
	Entreprises ayant accès aux services non financiers mis en place	Nombre	0	0			0		0	
	Valeur brute du portefeuille de prêts (entreprises)	USD	0	0			0		0	
	Emprunteurs actifs (entreprises)	Nombre	0	0			0		0	
AUTRES REMARQUES : La liste d'indicateurs présentés ici sont les indicateurs qui ont été retenus en 2012 après révision des indicateurs des années précédentes.										

INDICATEURS RIMS : RÉSULTATS DU DEUXIÈME NIVEAU

Composantes	Sous-composante	Résultat	Barème
Composante 1. Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs Composante 1. Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs	Sous composante 1.1: Renforcement des OP, structuration de la demande paysanne de services et appui à la construction des projets professionnelles	Durabilité probable des groupes communautaires formés/consolidés	5
		Efficacité: développement communautaire	5
		Durabilité probable des organisations faïtières formées/consolidées	5

Composante 2: Développement de l'intermédiation et des marchés de services	Sous composante 2.1: Développement de l'accès aux services	Efficacité: amélioration de la performance des prestataires de services	5
Composante 3: Appui au financement de la production et des services agricoles	Sous composante 3.2 : Financement des services et des activités au niveau régional et local	Durabilité: amélioration de la performance des institutions financières	5
		Durabilité probable des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	5
		Efficacité: création de possibilités d'emploi	4
		Durabilité probable des autres infrastructures de production construites/remises en état	5
		Durabilité probable des installations de transformation aménagées et/ou remises en état	5
		Durabilité probable des installations de stockage aménagées et/ou remises en état	5

INDICATEURS RIMS : RÉSULTATS DU DEUXIÈME NIVEAU (INDICATEURS DE SOUTIEN)

Composantes	Sous-composante	Résultat	Barème	EXPLICATIONS
Composante 1. Appui à la structuration des organisations paysannes et à la professionnalisation des producteurs	Sous composante 1.1: Renforcement des OP, structuration de la demande paysanne de services et appui à la construction des projets professionnelles	Durabilité probable des groupes communautaires formés/consolidés	5	
		Indicateurs de soutien		
		Nombre groupes communautaires opérationnels/fonctionnels	1 341	
		Efficacité: développement communautaire	5	
		Indicateurs de soutien		
		Nombre microprojets des OPB financés par le Projet	910	

		Durabilité probable des organisations faïtières formées/consolidées	5	
		Indicateurs de soutien		
		Nombre Organisations faïtières ayant réalisé un Diagnostic Institutionnel Participatif	12	
		Nombre Projets professionnels des Organisations faïtières financés par le Projet	27	
Composante 2: Développement de l'intermédiation et des marchés de services	Sous composante 2.1: Développement de l'accès aux services	Efficacité: amélioration de la performance des prestataires de services	5	
		Indicateurs de soutien		
		Nombre PS inventoriés par les CSA/FRDA	510	

Composantes	Sous-composante	Résultat	Barème	EXPLICATIONS
Composante 3: Appui au financement de la production et des services agricoles	Sous composante 3.2 : Financement des services et des activités au niveau régional et local	Durabilité: amélioration de la performance des institutions financières	5	
		Indicateurs de soutien		
		Portefeuille à risque	4%	
		Emprunteurs actifs/effectifs du personnel	30	L'année 2013 est la première année de mise en place des caisses dans les régions du Sud
		Durabilité probable des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	5	Ce groupe vient d'être mis en place en juillet 2013.
		Indicateurs de soutien		
		Nombre de groupes opérationnels/fonctionnels	10	
		Nombre de réunions organisées	12	Une réunion par semaine est organisée par chaque groupe depuis sa mise en place

		Efficacité: création de possibilités d'emploi	4	
		Indicateurs de soutien		
		Nombre emplois créés	412	392 emplois ont été créés en 2012
		Durabilité probable de l'infrastructure sociale - Autres services		
		Indicateurs de soutien		
		Nombre autres infrastructures de production construites/remises en état en activité au bout de 3 ans	12	Les 37 infrastructures construites en 2013 ne sont pas comptées ici car elles viennent d'être mises en place.
		Nombre installations de transformation aménagées et/ou remises en état en activité au bout de 3 ans		
		Nombre installations de stockage aménagées et/ou remises en état en activité au bout de 3 ans	45	

INDICATEURS RIMS : TROISIÈME NIVEAU

Indicateurs	Unité	Référence	Mi-parcours	Achèvement	Objectif
Enfants en malnutrition aigüe - Poids par taille	% garçon	14%			
Enfants en malnutrition aigüe - Poids par taille	% filles	11%			
Enfants en malnutrition aigüe - Poids par taille	% total	13%			
Enfants en insuffisance pondérale - Poids par âge	% garçon	35%			
Enfants en insuffisance pondérale - Poids par âge	% filles	31%			
Enfants en insuffisance pondérale - Poids par âge	% total	33%			
Enfants chroniquement mal nourris - Taille par âge	% garçon	50%			
Enfants chroniquement mal nourris - Taille par âge	% filles	46%			
Enfants chroniquement mal nourris - Taille par âge	% total	48%			
Ménages dont l'indice d'accumulation des actifs a augmenté					
Hommes entre 15 et 24 qui peuvent lire	%	63%			
Femmes entre 15 et 24 qui peuvent lire	%	55%			

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

Tableau 5A: Performance financière par bailleur de fonds

Source de Financement	Approuvé (US\$'000)	Alloué (US\$'000)	Décaissé cumulé au 30/04/14 (USD'000)	Décaissé au 30/04/14 (USD'000)	Pourcentage décaissement
Prêt FIDA	18 705	18 673	13 422	994	71,9%
Don FIDA	523	515	107	-	20,7%
Gouvernement	6 661	1 653	597	17	36,1%
Bénéficiaire	2 657	2 657	38	-	1,4%
Total	28 546	23 498	14 164	1 011	60,3%

Figure 1: décaissement cumulé par bailleur

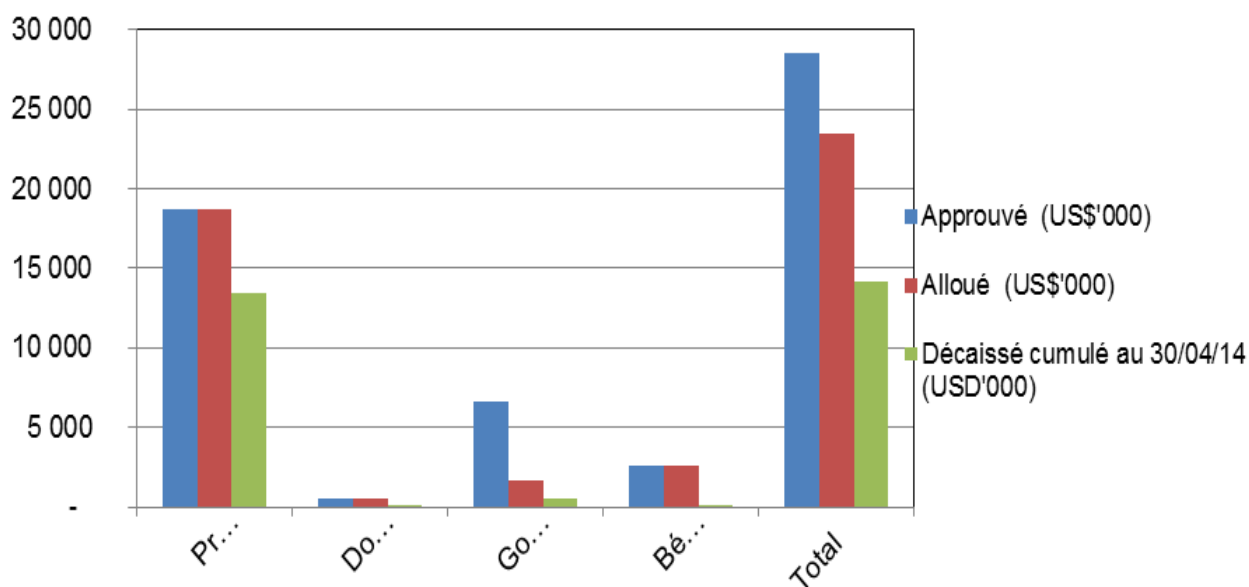


Tableau 5B: Performance financière par composante (en milliers d'USD)

Composante	Code	Alloué		PTBA 2013			PTBA 2014		
		Initial	Budget alloué après RMP	Montant approuvé	Montant décaissé	%	Montant approuvé	Montant décaissé	%
Appui à la structuration des OP et à la professionnalisation des producteurs	Composante I	7 498,7	6 299,7	596,2	422,13	70,8%	433,5	102,57	23,7%
Développement de l'intermédiation et des marchés de services	Composante II	6 264,1	2 756,1	176,2	225,52	128,0%	217,6	96,45	44,3%
Appui au financement de la production et des services agricoles	Composante III	8 561,9	9 073,3	1 732,8	1 731,73	99,9%	1 971,8	417,11	21,2%
Appui à la politique nationale de services aux agriculteurs	Composante IV	1 173,2	5 368,8	791,1	993,84	125,6%	872,4	394,90	45,3%
TOTAL		23 497,9	23 497,9	3 296,2	3 373,2	102,3%	3 495,3	1 011,0	28,9%

Figure 2: Décaissement par composante

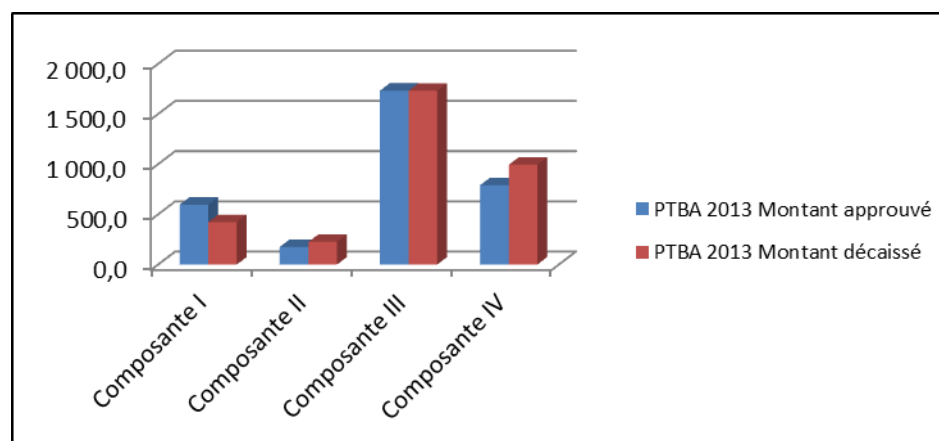


Tableau 5C: Décaissements de prêts du FIDA (en DTS, au 30 avril 2014)

	Description de la catégorie	Allocation initiale	Décaissement	Disponible	Pourcentage de décaissement
I	Équipement et véhicules	680 000,00	448 747,54	231 252,46	66,0%
II	Fonds de développement agricole	3 490 000,00	1 401 784,45	2 088 215,55	40,2%
III	Formation, renforcement des capacités et études	4 930 000,00	4 821 542,08	108 457,92	97,8%
IV	Coût de Fonctionnement, Salaires et indemnités	2 350 000,00	1 377 117,90	972 882,10	58,6%
	Non alloué		0,00	0,00	
	Dépôt initial		1 005 942,20	-1 005 942,20	<i>non budgétisé</i>
	Total	11 450 000,00	9 055 134,17	2 394 865,83	79,1%

Tableau 5D: Décaissements du DON FIDA N°1052-MG (en DTS, au 30 avril 2014)

	Description de la catégorie	Allocation initiale	Décaissement	Disponible	Pourcentage de décaissement
III	Formation, renforcement des capacités et études	320 000,00	86 914,18	233 085,82	27,2%
	Total	320 000,00	86 914,18	233 085,82	27,2%

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

Section	Disposition	Objectif/ Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
Section 2.03	L'emprunteur ouvre et tient, pour le financement du Programme, un Compte spécial en dollars US d'Amérique auprès d'une banque commerciale à Antananarivo ou de tout autre établissement bancaire ayant l'agrément du Fonds	Avant l'entrée en vigueur	Compte N° 1315121 000 5 ouvert à la Banque BOA Madagascar le 27/10/08	Condition remplie
Section 3.02 b)	Le projet PTBA est soumis aux commentaires du COS avant d'être approuvé par l'Agent principal du Projet. Il est ensuite transmis au Fonds, pour commentaire et approbation	30 jours au plus tard avant le commencement de l'année du Programme considéré	PTBA soumis au COS le 21 décembre 2012, validé par l'Agent principal et soumis et ayant avis NO du FIDA le 28 décembre 2012	Condition remplie
Section 3.03	Ouverture auprès d'un établissement acceptable par le Fonds d'un compte courant en Ariary pour y déposer les fonds de la contrepartie	Avant l'entrée en vigueur	Compte N° 1315121 0018 ouvert à la Banque BOA Madagascar le 18/12/08	Condition remplie
Section 3.04c)	L'Emprunteur effectue sur le Compte de programme un premier dépôt des fonds de contrepartie pour un montant de 25 000 USD, pour couvrir la première année de l'exécution du Programme, l'Emprunteur reconstitue d'avance annuellement le Compte de programme en y déposant les fonds de contrepartie tels qu'ils sont prévus dans le PTBA relatif à l'année du Programme considéré.	Avant l'entrée en vigueur	Premier dépôt de 25 000 USD en janvier 2009.	Condition remplie
Section 3.06	Les marchés des biens, de travaux génie civil et de services doivent être passés conformément aux dispositions de l'annexe 4 de l'accord de prêt	Action continue		Attente rapport d'audit
Section 4.02	L'agent principal du programme soumet au Fonds et à l'Institution coopérante des rapports d'activités sur l'exécution du Programme	Dans les trois mois suivant la fin de chaque période d'exécution du Programme de six mois.	Rapport semestriel soumis suivant la périodicité requise,	Condition remplie
Section 4.03	L'agent principal du programme, le Fonds et l'Institution coopérante procèdent conjointement à un examen de l'exécution du Programme, examen à mi-parcours (EMP), et à des examens intermédiaires (EI).			Condition remplie
Section 5.01	L'Agence d'exécution prépare chaque année fiscale les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme.			Condition remplie pour l'audit des comptes 2012

Section	Disposition	Objectif/ Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
Section 5.02	L'Emprunteur présente une copie certifiée du rapport d'audit prévu à la Section 9.03 (Audit des comptes) des Conditions générales au Fonds			Condition remplie pour l'audit des comptes 2012
Section 7.01a)	Le Coordonnateur du Programme a été nommé conformément aux dispositions du paragraphe 5 de l'annexe 3A	Avant l'entrée en vigueur	Nomination du Coordinateur Technique par Décision Ministérielle du 01/01/11	Condition remplie
Section 7.01c)	Le COS a été créé par Arrêté ministériel du MAEP.	Avant l'entrée en vigueur	COS créé le 24/12/08	Condition remplie
ANNEXE 2 5.b	Aucun retrait ne sera effectué au titre de la Catégorie II (Fonds de développement agricole) avant que l'Emprunteur n'ait soumis au Fonds un projet de Charte de partenariat entre les partenaires techniques et financiers du sous-programme « Services aux Agriculteurs » du MAEP		Charte de partenariat élaboré, processus de signature entamé et remise effectué au FIDA	Condition remplie

Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

Note technique I: Termes de référence d'un plan de capitalisation

(Note de cadrage)

Après deux phases d'exécution du projet AROPA, il est nécessaire de faire le point sur les résultats des activités développées et de tirer les enseignements majeurs sur les pratiques mises en œuvre. Cette note propose un cadre des TDR de l'exercice de capitalisation qui trace les grandes lignes du processus, à savoir: (i) l'objectif principal et les résultats attendus de la capitalisation; (ii) les pôles thématiques objets de capitalisation (identification, catégorisation, choix); (iii) la méthode de capitalisation; (iv) les acteurs/participants principaux; (v) l'organisation pratique (méthode, rôles et responsabilités, délai de réalisation); et (vi) la production d'un document consolidé traitant des pratiques mises en œuvre (constat analytique et critique, facteurs de succès/échec et difficultés, acquis, enseignements) et des modalités d'insertion des résultats et des enseignements issus de l'analyse dans les programmes de la troisième phase.

Objectif principal et résultats attendus. L'objectif principal est de faire le point sur les résultats obtenus et les enseignements majeurs tirés, afin de dégager des pistes de consolidation et d'amélioration de la qualité des actions qui seront mises en œuvre lors de la troisième et dernière phase. Plus spécifiquement, il s'agira de dégager des éléments clés pour adapter les stratégies et les activités à l'évolution des contextes et d'aider les acteurs du projet à faire évoluer leurs pratiques en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

Capitalisation par pôles thématiques. Il ne s'agit pas de capitaliser sur tout, bien que la réflexion sur tous les domaines d'actions soit utile. Un choix concerté des thèmes est nécessaire pour se concentrer sur des thèmes stratégiques qui intègrent un aspect utilitaire pour la troisième phase en vue d'atteindre les objectifs du projet. A titre indicatif et non exhaustif, les thèmes suivants pouvant faire l'objet de capitalisation prioritaire sont proposés: le projet professionnel, le conseil en gestion des EAF, l'intégration des OPR/OPB dans les filières et le diagnostic institutionnel participatif.

Méthode. La capitalisation s'effectuera selon une approche en trois temps: (i) l'identification/choix des thèmes à capitaliser; (ii) l'analyse; et (iii) le partage et la prise en compte des enseignements majeurs pour la troisième phase. Ces étapes nécessiteront la mise en place d'un dispositif de capitalisation pour capturer les pratiques à capitaliser, les enseignements majeurs et les modalités de diffusion des travaux de capitalisation.

Acteurs/participants principaux. Le niveau et le nombre des acteurs impliqués travaillant sur tout ou partie des aspects du processus seront fonction du nombre et de la nature des thèmes retenus. Il est évident qu'une sélection sera indispensable pour s'en tenir à un panel d'acteurs clés en fonction des thèmes retenus. A priori, les acteurs suivants seront sollicités selon leur niveau d'implication et de responsabilité:

- Le responsable de S&E sera l'acteur principal, avec les chargés de S&E. Son rôle sera de: (i) coordonner le travail de capitalisation; (ii) finaliser et mettre en œuvre la méthode et le calendrier du programme de capitalisation; (iii) participer à la validation des thèmes de capitalisation; (iv) procéder directement à la collecte des données supplémentaires auprès des opérateurs de terrain; (v) trier et consolider les données collectées; et (vi) assurer la mise en forme définitive du produit de capitalisation et sa diffusion;
- Le RFPP sera impliqué avec les CFPP basés au niveau des CIR dans: (i) le choix des thèmes/expériences capitalisables, (ii) un premier feed-back analytique et critique sur les thèmes retenus; (iii) l'appui à l'organisation pratique du travail de capitalisation; et (iv) l'appui à la mobilisation des personnes ressources impliqués;
- Les CIR seront impliquées dans: (i) le choix des thèmes/expériences capitalisables dans leur régions d'intervention, (ii) une première analyse critique sur les résultats obtenus en rapport

avec les thèmes retenus; (iii) l'appui à l'organisation du travail de capitalisation au niveau régional et (iv) l'appui à la mobilisation des partenaires/prestataires impliqués;

- Les PAR seront mis à contribution sur leur vécu, leurs pratiques de mise en œuvre des composantes, l'interaction avec les acteurs (bénéficiaires, partenaires, prestataires, etc.), les résultats obtenus, les effets et les incidences sur les bénéficiaires et leur environnement, et les conclusions et recommandations sur la signification des résultats par rapport aux enjeux et défis (durabilité, appropriation, etc.);
- Les STD et CTD impliqués dans la mise en œuvre des activités seront consultés sur les stratégies du projet et les résultats obtenus, et sur la contribution du projet au développement du secteur agricole dans leurs régions respectives;
- Un échantillon représentatif des bénéficiaires collectifs directs (OP/TT) dont les opinions seront collectées sur les services rendus par le projet et les facteurs significatifs: (i) pertinence/utilité, (ii) efficacité, (iii) efficience (adéquation des moyens, des ressources et des activités mobilisés) et participation et (iv) degré d'appropriation des acquis et d'autonomisation (renforcement des capacités/transfert de compétences), etc.

Calendrier. L'activité de capitalisation sera programmée **dès le mois de juin 2014** afin de préparer un document consolidé pour la deuxième revue de phase du projet prévue en octobre 2014. Un contenu et un calendrier seront proposés. Ce calendrier comportera les phases principales suivantes: (i) une phase de préparation pour la mise au point du calendrier de travail et des contenus (choix et validation des thèmes), le partage des rôles/responsabilités /tâches des participants et l'organisation pratique; (ii) une phase de collecte et d'analyse d'informations; et (iii) une phase de rédaction et de diffusion.

Note technique I: Gouvernance démocratique

1. Essai de Définitions

La gouvernance est l'ensemble de mécanismes ou règles de jeux pour conduire les réflexions ou débats, prendre les décisions et faire le suivi de l'application des décisions prises. La démocratie est un régime politique où le peuple est souverain, autrement dit où le peuple a le pouvoir. La définition de peuple renvoie à la notion plus restrictive de citoyen car la citoyenneté n'est pas accordée à toute la population.

La gouvernance démocratique n'est autre que l'ensemble des mécanismes démocratiques en place pour conduire les débats et réflexions, pour prendre les décisions et pour assurer l'application des décisions prises. Autrement dit, ces mécanismes accordent le pouvoir de débattre, de réfléchir, de prendre les décisions et de faire le suivi de l'application des décisions au peuple – et par extension aux citoyens - et non à une minorité de gens et/ou d'élites. De ces mécanismes, il doit ressortir une certaine dynamique, multidimensionnelle: accès à l'information, lutte contre la corruption, ouverture et responsabilisation, gestion efficace des ressources, culture professionnelle, reconnaissance des générations futures, protection de l'environnement et développement durable.

2. Pourquoi la gouvernance démocratique?

La gouvernance démocratique suppose donc l'implication de plusieurs acteurs situés à des lieux différents depuis la conception jusqu'à l'évaluation finale en passant par la mise en œuvre d'un projet. Ceci implique également l'adoption d'un certain nombre de principes: ouverture, participation, responsabilité, efficacité, cohérence. Ainsi le développement n'est pas la seule responsabilité de l'Etat, ou des collectivités, ou du secteur privé. Chacun à son rôle à jouer qu'il est important de bien définir. Des mécanismes clairs doivent pouvoir impliquer tous les acteurs dans le développement.

L'application de la gouvernance démocratique diffère suivant le niveau de proximité. Elle concerne les organisations associatives rien que pour le respect de leurs membres. Elle concerne également les collectivités telles que les communes et les régions, sans occulter le niveau national. Par ailleurs, comme tout projet de développement, AROPA est à la recherche d'une meilleure efficacité de leurs actions mais de leur durabilité. La gouvernance démocratique fait partie des outils institutionnels pour atteindre ces objectifs. Elle se résume à la formule suivante.

Gouvernance démocratique = efficacité + démocratie

La recherche d'une meilleure **EFFICACITÉ** nécessite l'alignement de certains paradigmes de développement à des principes efficaces. Certains de ces principes ont été définis et reconnus au niveau international :

- Plus d'Appropriation de la part des bénéficiaires. Cette appropriation se traduit principalement par une définition claire sur les objectifs à atteindre, les besoins réels et comment. Ce sont les groupes cibles qui sont appelés à s'approprier du projet
- Moins de Top down : aider les communautés bénéficiaires à circonscrire leurs besoins réels et à les prioriser, ceci dans le respect total de la démocratie. En effet on a tendance à « oublier » cette démocratie au niveau de la communauté elle-même.
- Plus de dialogue, de pragmatisme et de renforcement de capacité locale afin d'éviter les modèles uniformes «one size fits al »

La recherche de «plus» de **DEMOCRATIE** trouve sa légitimité notamment

- dans le choix et les modalités des investissements à faire en donnant plus d'opportunité aux plus démunis et aux groupes «faibles»; en faisant attention surtout au processus ayant abouti à ce choix pour qu'il soit le plus démocratique possible : création d'un espace de dialogue à tous les niveaux, facilitation des discussions
- dans les prises de décisions avec le moins d'abus de pouvoir en privilégiant la logique des besoins **vs** logique de l'offre; en faisant attention au processus de vote pour qu'il soit le plus démocratique possible: code électorale, liste des électeurs, participation de tous les groupes sociaux (EAF 1,2 et 3; femme, jeunes, etc.)
- dans le suivi des décisions prises avec plus d'attention sur le PV, le reporting; en faisant attention à la redevabilité des élus et représentants, à l'accès à l'information

Il est clair que les approches développées par AROPA vont dans le sens de ces deux objectifs, mis à part quelques activités qui n'ont pas été initiées comme la formation sur la démocratie, les droits de l'homme. Les Interactions avec le pouvoir public et les collectivités territoriales (Commune et région) se limitent dans la plupart des cas à des questions de procédures. Ainsi, la question qui se pose est la suivante: Les bénéficiaires sont –ils de simples acteurs qui se limitent à des actions précises ou sont-ils de vrais partenaires qui pilotent le processus et prennent des risques?

Les constats sur le terrain tendent plutôt à confirmer la première hypothèse: les bénéficiaires sont des acteurs qui jouent le rôle qu'on leur demande de jouer. Les bénéficiaires doivent acquérir certaines notions de base nécessaires pour asseoir la gouvernance démocratique: gouvernance, démocratie, citoyenneté, droits de l'homme. Par ailleurs, AROPA dispose d'un outil adéquat pour soulever les problématiques liées à la gouvernance démocratique: le DIP.

3. Dans la pratique c'est quoi?

Dans un souci de continuité et de logique dans la note, nous allons présenter les différentes thématiques de formation et d'application de la gouvernance démocratique que le projet pourrait adopter à travers trois axes:

- outils pour les débats et réflexions démocratiques;
- outils de prise de décisions démocratiques;
- outils pour le suivi de l'application des prises de décisions démocratiques.

Mais avant de développer ces axes des formations sur les notions de base s'avèrent nécessaires.

3.1. Formation sur les notions de base

Etre membre d'une association c'est avoir des DROITS et des DEVOIRS. Le membre se voit reconnaître le droit de participer à la vie de l'association. Cette participation peut prendre plusieurs formes: participation aux prises de décisions, paiement des cotisations, etc. Autrement dit, ce sont ces droits qui permettent aux membres de prendre part à la vie associative. La compréhension de certaines notions de base telles que sur la démocratie, la citoyenneté, les droits de l'homme et la gouvernance est essentielle pour forger les bases de la gouvernance démocratique.

Tableau 1: Formation de base

Démocratie	Citoyenneté	Droits de l'homme	Gouvernance
Essai de définition Forme de la démocratie Principes démocratiques Valeurs démocratiques Développement local durable	Citoyen et citoyenneté Droits et devoirs du citoyen Engagement citoyen Dynamique entre responsables, élus et membres (ou citoyens)	Essai de définition Sources de droit Droits fondamentaux Classification des droits	Essai de définition Principes et règles de la bonne gouvernance Gouvernance associative

Les formations doivent être en malgaches et illustrées par des cas concrets issus de la vie du projet elle-même. Exemple: vote démocratique sur le choix des microprojets, droit et devoirs d'un membre d'une association

3.2. Formation et actions sur «comment mener des débats et réflexions plus démocratiques?»

Formation sur la Dynamique de groupe et la facilitation: Le comportement d'un individu est susceptible d'être fortement modifié lorsqu'il est en groupe. Le groupe ou l'association crée des interdépendances entre individus caractérisées par des alliances entre individu, des influences sur tel ou tel groupe ou individu, des valeurs communes. Le rôle du facilitateur est d'assurer que ces interdépendances ne limitent pas la participation effective de certains individus ou groupe d'individus.

Tableau 2: Thématiques de formation sur les débats et réflexions

Dynamique de groupe	Facilitation	Leadership
Définition Les interdépendances entre les individus d'un groupe. Animation de groupe	Définition Rôle d'un facilitateur Critère d'un bon facilitateur	Définition : leadership, faux leadership Différents types de Leader : - leader autocratique - Leader démocratique - Leader laisser-aller

Mise en place d'un espace de dialogue à différents niveaux: quoique l'Assemblée Générale valide le processus démocratique, elle ne peut être le lieu d'un débat ouvert sur les options stratégiques pour une association. L'instauration d'une espace de dialogue entre les membres elles-mêmes d'une part, entre les membres et les élus et responsables des associations, d'autre part, avec une participation effective des membres qui arrivent à s'exprimer sur toutes les questions qui concernent l'association conforte ce processus démocratique. L'élaboration d'une **procédure de dialogue** devient alors pertinente pour éviter certains comportements et faits observés dans la vie des associations:

- perméabilité de la population aux actions de subversion à cause du manque de connaissance et de l'absence d'application réelle des formations dans le domaine de la gouvernance et l'éducation civique,
- manque d'un réel engagement civique quotidien et d'exigence de redevabilité sociale des responsables,
- expression des mécontentements par des comportements avec comme seul objectif la destitution ou la réélection des élus et responsable,
- élus et responsables qui ne sont pas à l'écoute de leurs membres.
- respect de la tradition accordant le droit de décision et de parole uniquement aux ray aman-dreny et aînés.

3.3. Formation et action sur «comment prendre des décisions plus démocratiques?»

L'élection est un processus de prise de décision dont le vote fait partie. La gouvernance démocratique insiste sur l'importance d'une élection démocratique dans tous les processus de décisions. D'une manière générale, être citoyen implique la participation aux élections. Le système de vote (vote secret, à main levée, vote publique) revêt une certaine importance dans un système démocratique.

Le vote à main levée est le mode d'élection privilégié traditionnellement durant les réunions des fokontany. Or, le mode de scrutin et le système électoral des représentants sont indissociables dans une démocratie où généralement les représentants sont élus, où les décisions sont prises à travers un vote. La détermination des groupes d'intérêts (groupe de jeunes, groupe des femmes, EAF3, etc.)

qui devraient être représentés dans les débats, les espaces de dialogue ou même dans les instances dirigeantes de la structure (Bureau, conseil d'administration, etc.), les modalités de vote durant une prise de décision deviennent alors l'expression d'une gouvernance démocratique.

Tableau 3: Thématique de formation sur les prises de décisions

Vote	Groupe d'intérêts	Mécanisme de coordination
Système électoral Mode de scrutin Modalités de vote Tirage au sort	Les bases d'une analyse des parties prenantes Equilibrer les intérêts en présences Technique de Lobbying et négociation Technique de plaidoyer	Externalités économiques Procédure de coordination Approche cluster

Mise en place de mécanisme de coordination au niveau des structures faitières (OPR/TTR; OPF/TTN):

Les différentes formes associatives sont **des réponses aux externalités économiques**. Les problèmes liés aux externalités négatives sont résolus en priorité en intervenant sur le marché: recherche de marché plus avantageux, maîtrise des prix, etc. Les problèmes non résolus par le marché peuvent l'être à travers la démarche institutionnelle. Généralement, cette démarche consiste généralement à mettre en place un mécanisme de coordination. Cette coordination risque de renforcer certaines inégalités si on ne fait pas attention à certains points.

La fonction principale d'un mécanisme de coordination orienté vers la gouvernance démocratique est de trouver des solutions aux impacts des externalités négatives des activités de production des producteurs en impliquant les groupes défavorisés. Pour cela, il doit tenir compte des points suivants: (i) la structure faitière doit avoir une vision à long terme; (ii) le mécanisme de coordination doit tenir compte des intérêts dispersés en les organisant; et (iii) Le mécanisme de coordination doit assurer la pérennité des ressources disponibles (humaines, ressources naturelles, financières, etc.). Ainsi par exemple, l'intégration des plus vulnérables (EAF3) dans l'économie monétaires en les facilitant l'accès aux ressources facilite la coordination pour un développement plus durable.

3.4. Suivi de l'application des décisions

Généralement la faiblesse des institutions se situe dans l'incapacité à appliquer les décisions prises mais également à suivre la mise en œuvre des décisions. Ce qui risque d'anéantir tous les efforts en amont pour mettre en place une gouvernance démocratique.

La capacité à appliquer les décisions relève de la **capacité d'engagement** des responsables et élus. Le renforcement de la capacité d'engagement commence par une compréhension partagée, lisible (écrits noir sur blanc) et transparente des fonctions et tâches des postes à responsabilité dans une structure.

La capacité de suivre la mise en œuvre des décisions dépend d'un certain nombre de concept: la **redevabilité**, l'organisation des feedbacks et l'évaluation continue des décisions prises. La redevabilité des élus et responsable doit être compris, et mise en application systématiquement et formellement (système de reporting avec un manuel de procédures). Les feedbacks venant des différentes parties prenantes doivent être formalisés afin de percevoir les signes annonciateurs de problèmes et/ou de crises. L'évaluation des décisions prises consiste à remettre en cause leur pertinence: Le problème à l'origine de la décision est-il correctement défini? La décision prise est-elle la meilleure forme d'intervention? Les effets sur les différentes parties prenantes sont-ils discriminants? Etc.

Organisations des ressources humaines	Système d'information
Cartographie des emplois dans la structure : fiche de poste, exigence Référentiels des compétences : savoir, savoir faire, savoir être Fiche de poste	Système de reporting Système de suivi-évaluation

4. Conclusion

AROPA a mis en œuvre une grande partie de ces orientations en matière de gouvernance démocratique. Il s'agit maintenant: (i) de mettre en place les fondements pour que l'exploitant agricole, l'OP, l'OPR ou le TT ne soit pas un simple acteur mais un vrai partenaire qui analyse les

risques et prend les décisions adéquates pour son propre développement; (ii) d'avoir un cadre cohérent justifiant l'ensemble des mesures prises par le projet.

Comme il reste un peu plus de trois ans pour la mise en œuvre du projet le calendrier ci-dessus est à titre indicatif

Tableau 4: Proposition de calendrier

Première année	Deuxième année	Année
Formation sur les notions de base Formation sur les «débats et réflexions»	Application et étude de cas sur les approches déjà adoptés par le projet Espace de dialogue: Exemple plateforme	Formation sur le suivi de l'application des décisions Evaluation

FICHE DE PRESENCE				
Objet : RESTITUTION MISSION DE SUPERVISION				
De : 25 MAI 2014				
Lieu : MINISTRE DE L'AGRICULTURE				
Nb	NOM ET PRENOM	FONCTION	CONTACT	EMMARGEMENT
1	Handyanga A. Razafimanantsoa	DS-F	Tel: 0344060443 Email: handyanga.razafimanantsoa@minagri.mg	
2	ERANTOIRAZAKA Sully	-	Tel: 034 45 84 24 Email: erantoirazaka@minagri.mg	
3	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	UPDR	Tel: 034856448 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
4	CEHOREE Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
5	RICHARD Rafaelo RINA	COS/ITN	Tel: 034 05 6745 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
6	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
7	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
8	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
9	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
10	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
11	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
12	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
13	RAKOTONARIVelo Willer	SG/ITN	Tel: 034452818 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
14	ROBSON Jean	CSE AROPA WDR	Tel: 034 45 42 10 Email: robertson.jean@minagri.mg	
15	RAJANAH Ghine	Projet AINA AROPA	Tel: 034 45 42 10 Email: rajanah.ghine@minagri.mg	
16	ANDRIANANTSOA HENRI	DRDR THANON	Tel: 0344061082 Email: andrianantsoa.henri@minagri.mg	
17	ERANTOIRAZAKA V. Jule	OPA COS	Tel: 034 45 84 24 Email: erantoirazaka.v.jule@minagri.mg	
18	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
19	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
20	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
21	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
22	ASSETA W. Jule	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: asseta.w.jule@minagri.mg	
23	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
24	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
25	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
26	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
27	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
28	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
29	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
30	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
31	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
32	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
33	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	
34	RAKOTONARIVelo Rafaelo RINA	DRDR Androy	Tel: 034061082 Email: rafaelo.rina@minagri.mg	

