

**Revue Annuelle 2009 de la mise en œuvre
du Programme d'options stratégique pour le Pays
(COSOP)
du
Fonds International pour le Développement Agricole
(FIDA)**

Pays: République de Madagascar

Revue Annuelle 2009 de la mise en œuvre du Programme
d'options stratégique pour le Pays (COSOP)

Date: 5 Mars 2010

Rapport No. 2216-MG

SOMMAIRE

Acronymes	ii
English Summary.....	iii
Résumé	vii
I. INTRODUCTION	1
II. CONTEXTE.....	2
A. Composition du Programme pays du FIDA.....	2
B. Poids du COSOP dans le développement agricole.....	3
C. Cadre politique et environnement du programme	3
III. PERFORMANCES DU PROGRAMME EN 2009	4
A. Résultats par rapport au cadre de gestion des résultats du COSOP	4
B. Exécution financière et gestion des projets	5
C. Ancrage institutionnel	5
IV. SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA REVUE INTERMEDIAIRE DE 2008	7
A. Recommandations achevées.....	8
B. Synthèse des recommandations non achevées	9
V. RECOMMANDATIONS POUR 2010.....	10
A. Principes pour la formulation des recommandations pour 2010.....	10
B. Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions.....	11
C. Développement de l'efficacité par la systématisation des méthodes et outils de gestion	12
D. Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales	12
VI. PISTES DE REFLEXION.....	13
ANNEXES.....	15
Annexe 1: Termes de Références de la mission de revue annuelle 2009	
Annexe 2: Termes de Références du Comité de Suivi (CPMT)	
Annexe 3: Fiche de présence du CPMT du 04 Février 2010	
Annexe 4: Cadre de gestion des résultats du COSOP	
Annexe 5: Tableau synthétique des états des recommandations de 2008	
Annexe 6: Détails des principales recommandations pour 2010	
Annexe 7: Autres recommandations pratiques	

ACRONYMES

AD2M	Appui au Développement du Menabe et du Melaky
AMED	Approche des Moyens d'Existence Durable
AROPA	Projet d'Appui au Renforcement des Organisation Professionnelles et des Services Agricoles
CAPFIDA	Cellule d'Appui aux Programme FIDA
CNMF	Coordination Nationale de la Microfinance
COSOP	Options Stratégiques pour le Programme pays
CSA	Centres de Services Agricoles
DRDR	Direction Régionale du Développement Rural
DVAAOP	Direction de la Vulgarisation Agricole et de l'Appui aux Organisations de Producteurs
FAO	Organisation pour l'Agriculture et l'Alimentation
FDA	Fonds de Développement Agricole
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FRDA	Fonds Régional pour le Développement Agricole
FRIF	Fonds de Renforcement Institutionnel et Financier
GTDR	Groupe de Travail du Développement Rural
GUMS	Guichets Uniques Multiservices
HIMO	Haute Intensité de Main-d'Oeuvre
IMF	Institutions de Microfinance
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
MAP	Plan d'Action pour Madagascar
MCA	<i>Millenium Challenge Account</i>
MECI	Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OP	Organisation de Producteurs
OS	Objectif Stratégique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PIP	Programme d'Investissements Publics
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPRR	Programme de Promotion des Revenus Ruraux
PRMP	Personne Responsable des Marchés publics
PROSPERER	Programme de Soutien aux Pôles de Micro-Entreprises Rurales et aux Economies régionales
PSA	Programme Sectoriel Agricole
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuels
SE	Suivi-Evaluation
SEGS	Suivi-Evaluation et Gestion des Savoirs
SMB	Secrétariat Multibailleurs
SNISE	Système National d'Information et de Suivi-Evaluation
SRI	Système de Riziculture Intensive
SYGRI	Système de Gestion des Résultats d'Impact
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNDAF	<i>United Nations Development Aid Framework</i> Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

EXECUTIVE SUMMARY

1. The 2009 COSOP¹ review was carried out in Madagascar between 28 January – 4 February 2010 with the following main objectives: (i) evaluate country programme performance, (ii) follow-up on the recommendations of last year's review, and (iii) formulate new recommendations for 2010. A de-briefing session was held on 4 February 2010 together with the Programme Monitoring Committee to discuss the initial findings of the Review.
2. At 31 December 2009, IFAD country portfolio comprises 4 on-going projects² for a total loan amount of about USD 65 million (123 million with co-financing), and three projects under a total grant of USD 17 million including the PARECAM programme. The country programme covers 13 over the total 22 regions of the country and benefits 1.3 million individuals, more than 10% of the country's rural population. The average implementation time of the projects is about 2.7 years. The oldest project and the most recent ones have been on-going for 5 and 0.5 years respectively. The 2008 review has set a theme to the new FORMAPROD project which aims at training young farmers, and is currently being formulated.
3. Madagascar underwent a political crisis in February 2009 which persisted throughout the year. The Team however noted a good resilience of the Government's administration to the economic recession that followed. This is mainly due to the buffering effect of the Agriculture sector and the fact that most technical officers from the agricultural and financial ministry at the local levels have retained their positions, hence enabling project activities to continue unhampered.
4. The country programme disbursement in 2009 has made a 100% progress. It now stands at USD 11 million compared to the 2008 USD 5.7 million. This significantly increases IFAD's contribution to the MINAGRI budget which reaches 18% of the Ministry's global financial engagement in 2009. At 15 February 2010, the overall disbursement rate of the 4 IFAD loans stands at 27% (SDR 11,283,031 disbursed over a total of SDR 42,350,000).
5. Management difficulties encountered by all 4 projects which were identified in the 2008 review still persist in 2009. These include: (i) Delays encountered during procurement procedures. The situation is slowly improving with the newly decentralized process in place at the regional levels. However, delays are essentially due to weak PMU capacity to plan and follow procedures, (ii) Difficulties in identifying and recruiting well qualified service providers, and (iii) general slow down in implementing some activities due to weak regional public investments and weak regional capacity. With support from CAPFIDA, the new projects have been able to minimize difficulties at start-up by putting regional units and strategies in place.
6. Analysis on the status of the implementation of recommendations given at the COSOP mid-term review reveals that one third of the recommendations (43%) have been completely followed, 16% have not yet been tackled and the remaining 51% are currently underway. Main causes for the non-implemented 16% are as follows: (i) the year 2009 was marked by the political crisis whereby institutional instability subsisted for several months, (ii) suspension of activities by several project partners (land tenure, micro-finance, ...) who were directly involved in project activities have affected project performances, and (iii) two new projects in the country programme have only recently started, PROSPERER in 2008 and AROPA in 2009.
7. For practical purposes, the mission team has classified its chief recommendations for 2010 into 3 main country programme thematic actions: (i) strengthening the efficiency and quality of interventions; (ii) developing project efficiency through systematizing current management methods

¹The COSOP review team was made up of Mr. Benjamina Mahasolo Randrianarivelo (Team leader), Mr. Haingo Rakotondratsima (Country Officer), Mr. Damien Ngendahayo (Consultant), and Mrs. Mirana Rajoharison (M&E expert at CAPFIDA).

² AD2M, AROPA, PPRR, PROSPERER. The PHBM project closed on 31 March 2009.

and tools: financial execution and project management, and (iii) institutionalising achievements by anchoring the programme into national policies: inclusion strategies and alignment to national policies and political dialogue. The main recommendations for 2010 are summarized in the table below.

Table 1: Summary of chief recommendations for 2010

Recommendations	Responsibility	Collaborations
A- Strengthening the Efficiency and Quality of Interventions		
1. AWPB: When elaborating work plans, it is necessary to assure that these plans are realistically based taking fully into account the context, PMU capacity and unavoidable procurement delays.	CO/PMUs	Financial Officer/CAPFIDA – M&E Officer/CAPFIDA
2. Access to support services: To facilitate access to non-financial support services, the mission team recommends the PROSPERER and AROPA PMUs to conduct a joint reflection in order to clarify eligibility criteria in accessing CSAs and GUMS, so as to distinguish their spheres of intervention and avoid duplications.	PMU/PROSPERER and PMU/AROPA	DVAOF/MINAGRI, DADIA/MECI and Heads of Professional organizations
3. Professionalization of small farmers and their organizations: The mission team recommends projects to widen their support to FOs so that they may in turn provide services to their members and become beacons in assuring the sustainability of development activities.	CO/PMUs	DVAOF/MINAGRI and Heads of Professional organizations
B. Developing Project Efficiency through Systematizing current Management Methods and Tools		
4. SEGS: The Monitoring-Evaluation and Knowledge Management system needs to be improved through the updating of reference manuals and producing user-friendly tools and disseminating these tools to a wider audience (national and international).	M&E Officer/CAPFIDA Communication officer/ CAPFIDA	
5. CPMT: The mission team recommends CAPFIDA to contribute in facilitating the COSOP Monitoring Committee (CSP/CPMT) by providing well defined ToRs.	Country Officer/CAPFIDA	CO/PMUs TTL/IFAD

Recommendations	Responsibility	Collaborations
C. Institutionalising Achievements by Anchoring the Programme into National Policies		
6. Rural finance strategy: The mission reiterates the previous recommendation made by the 2008 Review in preparing a rural finance strategy at the country programme level in order to harmonize project interventions.	DVAOF/MINAGRI Country officer/CAPFIDA	External consultancy, CO/ PMUs, SE/CNMF, Thematic groups on rural agricultural financing
7. Inclusion and gender strategy: The mission team recommends the full integration of the strategy into the country programme and to finalize and diffuse the operational guideline accompanying the strategy.	TTL/IFAD CO / PMUs	External consultancy Country Officer/CAPFIDA
8. Aligning to national policies: When the National Agricultural Sub-programme (PSA) will be finalised, the IFAD country programme will need to harmonize its tools (COSOP and project logical frameworks, SEGS, policy dialogue guidelines, etc) and ensure COSOP alignment to the PSA.	Country Officer/CAPFIDA CO/PMUs	UPDR Project Manager / MINAGRI

RESUMÉ

1. La revue 2009 du COSOP3 a été conduite à Madagascar du 28 janvier au 4 février 2010 avec 3 objectifs spécifiques: i) évaluer les performances du Programme pays; ii) faire le point sur la mise en exécution des recommandations de la revue à mi parcours de décembre 2008; et iii) formuler des recommandations pour l'année 2010. Les premières conclusions et recommandations de la mission ont été discutées lors d'un atelier tenu le 4 février 2010 avec le Comité de Suivi du Programme (CSP ou CPMT), qui a pour mission générale de participer au développement du Programme et des projets du FIDA. Cette revue est un exercice relativement léger en termes de composition de l'équipe et de durée de mission.

2. Au 31 décembre 2009, le portefeuille du FIDA comprend 4 projets⁴ sur prêt pour un total d'environ 65 millions de \$EU (123 millions avec les cofinancements), et 3 projets sur don pour un montant de 17 millions de \$EU y inclus le programme PARECAM. Le Programme pays couvre 13 des 22 régions du pays et bénéficie à plus de 1.3 millions de personnes, soit plus de 10% de la population rurale du pays. La durée moyenne de mise en œuvre actuelle des projets est de 2.7 ans. Le projet le plus ancien et le plus récent ont respectivement 5 et 0.5 ans d'exercice. La revue de 2008 a permis de fixer le thème du nouveau projet / FORMAPROD, dont l'objectif est la formation agricole des jeunes producteurs, qui est en cours de formulation.

3. La crise politique persistait au cours de l'année 2009. La mission note la récession de l'économie et la bonne résistance de l'appareil administratif national. L'agriculture constitue le principal secteur qui a joué un rôle d'amortissement par rapport au ralentissement général. Par ailleurs, la situation continue d'être calme sur le terrain. Cela permet de poursuivre la mise en œuvre technique des projets en cours. Le quasi ensemble des responsables techniques au sein du ministère en charge de l'agriculture et celui des finances demeurent à leur poste. Cette continuité a beaucoup facilité la mise en œuvre des activités des projets.

4. Le décaissement du Programme pays du FIDA en 2009 a connu une progression de 100%. En effet, il représentait 11 millions \$EU au lieu de 5.7 millions \$EU en 2008. Cela renforce aussi la contribution des financements du FIDA au budget du MAEP qui a atteint 18% de l'engagement global du MAEP en 2009. Au 15/02/2010, le taux de décaissement pour l'ensemble du Programme s'élève à environ 27% pour les 4 prêts FIDA (11.283.031 DTS décaissés sur un total de 42.350.000 DTS de prêts FIDA).

5. Les difficultés communes en matière de gestion mentionnées par la revue de décembre 2008 sont toujours d'actualité. Elles comprennent: i) les retards en matière de programmation et de passation des marchés. Cette situation s'améliore progressivement avec la récente déconcentration vers le niveau régional. Par ailleurs, la mission a noté que les retards sont principalement causés par une maîtrise insuffisante de la programmation ainsi que des procédures de passation de marchés par les équipes des projets; ii) les difficultés de recrutement de prestataires locaux qualifiés; et iii) les ralentissements dus à la régionalisation des investissements publics et à la faible préparation des personnels régionaux. Avec l'appui de la CAPFIDA, les nouveaux projets parviennent à minimiser les difficultés au démarrage en rapport avec la mise en place des équipes et des stratégies.

6. L'analyse de l'état d'exécution des recommandations de la revue à mi-parcours du COSOP indique que le tiers des recommandations (43 au total!) a été totalement réalisé, contre 16% non démarrées. Le reste (51%) des recommandations est en cours d'exécution. Les principales causes de

³ La mission de revue du COSOP était composée de M. Benjamina Mahasolo Randrianarivelo, Chef de mission, M. Haingo Rakotondratsima, Coordonnateur de la CAPFIDA, M. Damien Ngendahayo, Consultant indépendant, et Mme Mirana Rajoharison, Experte en S/E à la CPFIDA.

⁴ AD2M, AROPA, PPRR, PROSPERER. Le projet PHBM a été clôturé le 31/03/2009.

non-réalisation des recommandations incluent les éléments suivants: i) l'année 2009 a été caractérisée par la crise générale, et notamment, une instabilité institutionnelle pendant de nombreux mois; ii) la défection de certains partenaires (domaine foncier, micro-finance, ...), qui étaient pourtant directement impliqués dans des activités prévues au niveau des projets, a eu des répercussions sur les performances des projets; et iii) le Programme pays comprend de nouveaux projets qui n'ont démarré que récemment, PROSPERER en 2008 et AROPA en 2009.

7. Par souci de simplicité, la mission a formulé des recommandations prioritaires pour l'année 2010 regroupées sous 3 principaux thèmes d'action du Programme pays: i) renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions qui inclut la partie correspondante du tableau de 2008; ii) développement de l'efficience par la systématisation des méthodes et outils de gestion qui inclut les parties suivantes du tableau de 2008: exécution financière et gestion des projets et dispositif de gestion du programme et instruments communs et iii) institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales qui inclut les parties suivantes du tableau de 2008: stratégies d'inclusion et alignement sur les politiques nationales et dialogue sur les politiques. Les principales recommandations pour 2010 sont synthétisées dans le tableau ci-dessus.

Tableau 1: synthèse des principales recommandations prioritaires pour 2010

Recommandation	Responsabilité	Collaborations
A- RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE ET DE LA QUALITE DES INTERVENTIONS		
1. PTBA: La mission recommande d'améliorer la programmation (PTBA) et les réalisations y afférentes par l'élaboration de PTBA réalistes en tenant compte du contexte, des capacités d'exécution des équipes de projets et des délais incompressibles de passation de marchés.	CP / CN respectifs de chaque projet	CF/CAPFIDA – RSE/CAPFIDA
2. Accès aux services d'appui: Pour faciliter l'accès aux services d'appui non financiers, la mission recommande aux équipes de PROSPERER et d'AROPA, de mener une réflexion conjointe pour clarifier les critères d'éligibilité pour accéder aux CSA et aux GUMS, afin de distinguer leurs sphères d'intervention et d'éviter les duplications.	CN/PROSPERER et CN/AROPA	DVAOF/MINAGRI, DADIA/MECI et Présidents/Organisations professionnelles
3. Professionnalisation des petits producteurs et de leurs organisations: La mission recommande aux projets d'élargir la gamme des appuis aux OP afin qu'elles puissent fournir des services à leurs membres et être plus représentatives, pour la durabilité des actions de développement.	CP / CN respectifs de chaque projet	DAOF/MINAGRI et Présidents/Organisations professionnelles
B. DEVELOPPEMENT DE L'EFFICIENCE PAR LA SYSTEMATISATION DES METHODES ET OUTILS DE GESTION		
4. SEGS: Le système de suivi-évaluation et	RSE/CAPFIDA R-	

Recommandation	Responsabilité	Collaborations
gestion des savoirs (SEGS) devrait être valorisé à travers l'actualisation du manuel de référence, la production d'outils facilement utilisables, et la diffusion de ces outils auprès d'un auditoire plus large (national et international).	Communication/ CAPFIDA	
5. CPMT: La mission recommande que la CAPFIDA contribue à la dynamisation du comité de suivi du COSOP (CSP/CPMT) en le dotant de termes de référence bien précis.	Chargé des Opérations/CAPFIDA	CP / CN respectifs de chaque projet FIDA TTL/FIDA
C. INSTITUTIONNALISATION DES ACQUIS PAR L'ANCRAGE DU PROGRAMME AUX POLITIQUES NATIONALES		
6. Stratégie de finance rurale: La mission réitère la recommandation, déjà faite lors de la revue 2008, de faire préparer une stratégie de finance rurale commune à l'ensemble du programme, en vue d'unifier les approches des projets.	DVAOF/MINAGRI Chargé des Opérations/CAPFIDA	Consultation extérieure, CP / CN respectifs de chaque projet FIDA, SE/CNMF, Groupe de réflexion financement agricole et rural
7. Stratégie d'inclusion et genre: La mission recommande de finaliser l'intégration et d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie d'inclusion et genre. Le guide d'opérationnalisation qui accompagne la stratégie d'inclusion et genre devra être finalisé et diffusé à grande échelle.	TTL/FIDA CP / CN respectifs de chaque projet FIDA	Consultation extérieure Chargé des Opérations/CAPFIDA
8. Alignement sur les politiques nationales : Lorsque le PSA sera disponible, les instruments qui composent le Programme (cadres logiques du COSOP et des projets, SEGS, orientations en matière de dialogue sur les politiques...) devront être harmonisés avec lui. La mission recommande que la CAPFIDA assure le suivi du processus vers l'alignement du COSOP au PSA.	Chargé des Opérations/CAPFIDA CP / CN respectifs de chaque projet FIDA	Coordonnateur UPDR / MINAGRI

I. INTRODUCTION

1. **COSOP 2007-2012.** Le document d'options stratégiques pour le Programme pays (COSOP) définit les contributions du FIDA à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et à la mise en œuvre du Plan d'action pour Madagascar (MAP) pour la période 2007-2012. Il constitue un ensemble cohérent d'instruments financiers et non financiers tels que les projets fondés sur des prêts et des dons, le dialogue sur les politiques et la gestion des savoirs. Aussi bien pour sa préparation que pour ses revues, le COSOP est un cadre stratégique fruit d'un processus participatif ayant impliqué des consultations approfondies avec le Gouvernement et les autres partenaires du développement, y compris les collectivités locales, les organisations professionnelles, le secteur privé, les bailleurs de fonds et les ONG.

2. **Objectifs du COSOP.** Les différents projets en cours en 2009 composant le portefeuille contribuent chacun à l'objectif global et ceux spécifiques du COSOP comme suit:

Figure 1 : Contribution des différents projets aux objectifs du COSOP

Objectif général Promouvoir un développement régional en associant les pauvres selon des approches inclusives pour faire en sorte que les producteurs les plus vulnérables tirent parti de la croissance économique en milieu rural et améliorent leurs conditions de vie	<ul style="list-style-type: none">- AD2M- AROPA- PARECAM- PPRR- PROSPERER- SCAMPIS
Objectif spécifique 1 <i>Améliorer la gestion des risques et réduire la vulnérabilité des ruraux pauvres en leur donnant plus largement accès aux ressources et aux services, à savoir (i) services d'appui; (ii) services financiers; (iii) accès à la terre</i>	<ul style="list-style-type: none">- AD2M- AROPA- PARECAM- PPRR- PROSPERER
Objectif spécifique 2 <i>Améliorer les revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entreprenariat rural</i>	<ul style="list-style-type: none">- AD2M- PPRR- PROSPERER- SCAMPIS
Objectif spécifique 3 <i>Professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations pour les associer plus étroitement au développement économique et au dialogue politique</i>	<ul style="list-style-type: none">- AD2M- AROPA- PPRR- PROSPERER

3. **Suivi et évaluation du COSOP.** Quatre outils permettent de suivre la progression et évaluer les objectifs du COSOP : le SEGS (www.segs-mada.net), la note de suivi semestrielle du COSOP (http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?rubrique3), le tableau de bord du programme pays (http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?article120) et la revue annuelle participative. En décembre 2008, le COSOP a déjà fait l'objet d'une revue intermédiaire (http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?article121). Elle a été menée avec deux objectifs spécifiques : d'une part, effectuer un bilan des réalisations en vue d'apprécier les progrès accomplis dans la mise en œuvre du COSOP et d'autre part, fournir les orientations en vue de: (i) renforcer l'efficacité et la qualité des interventions; (ii) développer les instruments de gestion du programme; (iii) développer la programmation des nouveaux projets; et (iv) contribuer au dialogue sur les politiques.

4. **La revue annuelle participative de 2009 du COSOP** a été conduite à Madagascar du 25 janvier au 20 février 2010 avec trois objectifs spécifiques: (i) tirer profit des riches analyses et recommandations thématiques de la première revue de 2008 pour aider le Comité de Suivi du Programme (CSP ou CPMT) et les projets à les prendre en compte et les mettre en œuvre plus facilement; (ii) analyser les dispositifs de mise en œuvre des projets pour faciliter la gestion des résultats (iii) préparer les analyses agro-économiques liées à la croissance du portefeuille.

5. **Processus de la revue et participation des acteurs:** Suivant un processus participatif impliquant les principaux acteurs des projets et du secteur agricole, quatre instruments ont été utilisés: consultation de la CAPFIDA, consultation du Comité de Suivi du Programme (CSP), entretiens avec différents acteurs partenaires et impliqués dans la mise en œuvre du programme, et enfin un atelier plus élargi à d'autres acteurs en sus du CPMT afin de débattre sur les premières conclusions et recommandations issues des précédents entretiens et définir les recommandations futures. Des questionnaires ont été préparés pour chaque type d'acteurs pour faciliter les échanges.

6. Les premières analyses et recommandations de la mission ont été discutées lors de l'atelier de la revue annuelle tenu le 4 février 2010 par le Comité de Suivi du Programme (ou CPMT), instance consultative pour le pilotage et l'orientation du COSOP⁵. Ce comité a été élargi à d'autres parties prenantes du développement rural⁶. Les riches débats de l'atelier qui ont permis d'affiner et de compléter les recommandations pour le Programme pays du FIDA pour 2010 sont consignés dans le présent document.

II. CONTEXTE

A. COMPOSITION DU PROGRAMME PAYS DU FIDA

7. Au 31 décembre 2009, le portefeuille du FIDA comprend 4 projets sur prêt pour un total d'environ 65 millions de \$EU (123 millions avec les cofinancements), et 3 projets sur don pour un montant de 17 millions de \$EU. Cela inclut le programme PARECAM sur la facilité de sécurité alimentaire de l'Union Européenne. Ce nouveau programme a connu un démarrage rapide en utilisant les dispositifs des projets en cours d'exécution. Il donnera un effet significatif pour le rythme d'activités des projets étant donné son caractère d'urgence d'une part mais aussi l'importance des ressources à décaisser en deux ans.

Tableau 2: Montant des financements par bénéficiaire

Projets	Nombre de bénéficiaires	Budget FIDA (US\$)	Budget avec cofinancement (US\$)	US\$ /Bénéficiaire /an	Durée du Projet (ans)	Date d'achèvement
PPRR	188 000	14 500 000	27 400 000	21	7	Décembre 2012
AD2M	220 000	13 500 000	20 900 000	12	8	Novembre 2014
PROSPERER	264 000	17 988 000	32 900 000	18	7	Décembre 2014
AROPA	450 000	19 215 000	25 900 000	7	9	Août 2017
PARECAM (1)	200 000		14 757 400	37	2	Septembre 2011
SCAMPIS (2)	50 000		1 134 000	11	2	Septembre 2012
Total	1 372 000	65 203 000	122 991 400			

(1): 11.625 millions €au taux de 1 EUR=1.26 USD

(2): 900.000 €au taux de 1 EUR=1.26 USD

⁵ Annexes 2 : Termes de Référence du Comité de Suivi (CPMT)

⁶ Annexes 3 : Fiche de présence Revue annuelle du COSOP, 4 février 2010, Relais de la Haute ville, Antananarivo.

8. **Caractéristiques du Programme pays en 2009.** Le Programme pays couvre 13 des 22 régions et bénéficie à plus de 1.3 millions de personnes, soit plus de 10 % de la population rurale du pays. La durée moyenne de mise en œuvre actuelle des projets est de 2.7 ans. Le projet le plus ancien et le plus récent ont respectivement 5 et 0.5 ans d'exercice. La revue de 2008 a permis de fixer le thème du nouveau projet. FORMAPROD, dont l'objectif est la formation agricole des jeunes producteurs, est en cours de formulation. Le financement qui y est prévu est de 60 millions US\$ avec cofinancement et dont 30 millions US\$ de ressources FIDA.

B. POIDS DU COSOP DANS LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

9. **Poids financier.** L'objectif du COSOP de doubler le nombre des projets actifs (4 projets) à Madagascar a été atteint en 2008 avec l'entrée en activité du projet AROPA. Le décaissement du Programme pays du FIDA en 2009 a connu une progression de 100%. En effet, il représentait 11 millions \$EU au lieu de 5.7 millions \$EU en 2008. Cela renforce aussi la contribution des financements du FIDA au budget du MAEP qui a atteint 18% de l'engagement global du MAEP. Pour mémoire, les projets financés par le FIDA appuient leurs bénéficiaires à hauteur de 7 US\$/bénéficiaire/an pour AROPA, à 37 US\$/bénéficiaire/an pour PARECAM, alors que la moyenne de l'aide publique au développement est de l'ordre de 45 US\$/personne à Madagascar en 2008.

10. **Poids institutionnel.** Le poids du FIDA dans le renforcement des institutions du secteur agricole est aussi croissant. Chaque projet développe le soutien au développement d'un thème spécifique à part AROPA qui est un projet de renforcement des organisations paysannes. Même si le dialogue politique a été ralenti au cours de l'année 2009, une mission internationale appuyée par le FIDA a pu établir la situation d'avancement de la préparation du Programme PSA en Septembre 2009. En cours de préparation en 2008, il était prévu que le COSOP y fut aligné. La version provisoire du PSA a été sortie en mars 2008 avec l'appui du FIDA, de la FAO et de la BM et présenté à la conférence des bailleurs de fonds en Juin 2008. Sa finalisation incluant les sous-programmes prioritaires, les indicateurs de succès ainsi que le dispositif de suivi-évaluation, est toujours en suspens actuellement.

11. Les liens avec les OPF et le soutien à leur participation au dialogue de politique ont été renforcés. Le FIDA soutient les réflexions thématiques sur: la stratégie des services aux agriculteurs, la stratégie rizicole, etc. Plusieurs initiatives de collaborations avec d'autres organisations internationales ont été lancées: achat direct de produits locaux avec PAM, partenariat avec ONUDI, partenariat sur le genre avec la FAO.

C. CADRE POLITIQUE ET ENVIRONNEMENT DU PROGRAMME

12. **Instabilité politique.** La crise politique persistait au cours de l'année 2009. La mission note un début d'affaiblissement de l'appareil administratif et également un début de récession de l'économie. L'agriculture constitue le principal secteur qui a joué un rôle d'amortissement par rapport au ralentissement de l'économie en général. Par ailleurs, la situation continue d'être calme sur le terrain. Cela permet de poursuivre la mise en œuvre technique des projets en cours. Le quasi ensemble des responsables techniques au sein du ministère en charge de l'agriculture et celui des finances demeurent à leur poste. Cette continuité a beaucoup facilité la mise en œuvre des activités des projets.

13. **Changements institutionnels.** Les changements suivants ont eu un impact sur l'atteinte des objectifs du programme-pays en 2009: (i) l'éclatement du Ministère de tutelle MAEP en trois Ministères distincts et indépendants: Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Élevage et Ministère de la Pêche; (ii) la défection de certains bailleurs co-financeurs ou la suspension de certains programmes/projets en amont ou en aval des activités des projets FIDA; (iii) les difficultés à réaliser les missions de suivi durant les 3 premiers mois de l'année; (iv) les risques de politisation des activités requérant ainsi beaucoup plus d'attention et de discrétion de la communication.

14. **Crise alimentaire.** Les actions concertées des partenaires techniques et financiers pour faire face à la crise alimentaire de 2008 ont permis de soutenir les initiatives du Ministère en charge de l'agriculture à stabiliser les prix des denrées alimentaires. Cependant, Madagascar a besoin de continuer le renforcement de sa résilience aux fluctuations des prix des produits vivriers et renforcer la sécurité alimentaire des populations vulnérables. La programmation des interventions a du prendre en compte ce besoin en renforçant les investissements productifs pour consolider l'équilibre fragile en sécurité alimentaire tout en renforçant en même temps l'aval des filières.

III. PERFORMANCES DU PROGRAMME EN 2009

L'appréciation de la performance de la mise en œuvre du COSOP s'appuie d'une part sur le cadre de gestion des résultats du COSOP et d'autre part sur la mise en exécution des recommandations de la première revue du COSOP réalisée en décembre 2008.

A. RESULTATS PAR RAPPORT AU CADRE DE GESTION DES RESULTATS DU COSOP⁷

15. **Mise en œuvre des objectifs stratégiques.** Le premier objectif stratégique du COSOP vise à *améliorer la gestion des risques et à réduire la vulnérabilité des ruraux pauvres en leur donnant plus largement accès aux ressources et aux services.* Sur le plan de l'accès aux services financiers, la mission note une nette amélioration du taux de pénétration des IMF pour le projet PPRR (11 points de service partenaires) qui est estimé à 18%. Le projet AD2M envisage d'appuyer la mise en place de 7 points de service dans les communes du Menabe. Des études sont en cours au niveau PROSPERER pour l'extension du réseau des IMF dans ses zones d'intervention et pour la diversification des produits financiers à offrir aux MER/PER. Il faut cependant noter qu'une stratégie de finance rurale commune à l'ensemble du Programme n'est pas encore réalisée. En ce qui concerne l'accès aux services non financiers, 8 Centres de Services aux Agriculteurs (CSA) et 19 Guichets Uniques Multiservices (GUMS) ont été mis en place respectivement par AROPA et PROSPERER. Les CSA et les GUMS ont commencé à offrir des appuis conseils aux groupes cibles des 2 projets. Enfin, en ce qui concerne l'accès aux ressources foncières, 36 guichets fonciers ont été mis en place (dont 24 sont opérationnels) et le Programme continue à apporter un soutien institutionnel au Programme national foncier.

16. Le deuxième objectif stratégique vise à *améliorer les revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entreprenariat rural, en agissant sur le développement des micro, petites et moyennes entreprises rurales, la promotion de la formation professionnelle, et l'amélioration de l'accès au marché.* Les deux premiers domaines sont pris en charge par le projet PROSPERER qui entre dans sa 3^{ème} année d'exécution à partir d'avril 2010. Environ 8.000 MER/PER réparties dans 19 districts sont à ce jour appuyées par PROSPERER. Comme mentionné par la 1^{ère} revue du COSOP, il existe toujours «le risque de confusion pour les producteurs agricoles qui sont susceptibles d'être des clients à la fois des GUMS et des CSA pour obtenir des services du même type, mais avec des conditions d'accès différentes». Pour le troisième domaine, 145 km de pistes ont été construites ou réhabilitées et 22 installations de commercialisation, de transformation, de stockage ont été aménagées ou remises en état seulement au niveau du PPRR. D'autres installations sont en cours de construction/réhabilitation dans le cadre des 4 projets en cours d'exécution et du PARECAM. En ce qui concerne la mise en marché de la production, le PPRR a appuyé la mise en place de 14 Centres d'Appui à la Commercialisation (CAM). Toutefois le volume de la production commercialisée par les CAM est marginal en comparaison avec celle d'autres opérateurs.

⁷ Voir Annexe 4 : Cadre de gestion de résultats du COSOP

17. Le troisième objectif stratégique vise à *professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations pour les associer plus étroitement au développement économique et politique*. Les 3 projets⁸ impliqués dans l'appui aux OP ont appuyé 1 180 organisations paysannes, représentant environ 11 500 membres. Le renforcement des capacités des OP porte principalement sur les aspects techniques, l'organisation et la gestion. Les organisations par filières sont encore peu développées dans le Programme (essentiellement dans le PPRR)⁹. Les concertations entre les organisations agricoles nationales et le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI) sont régulières. Des réunions trimestrielles sont tenues entre le Cabinet du MINAGRI et les OPF. De même, la DVAAOP tient des réunions mensuelles avec les OPF. Le point faible reste cependant la capacité insuffisante des OPF/OPB à fournir des services à leurs membres. Des avancées ont été réalisées en direction des organisations de femmes agricultrices en vue de les associer au dialogue avec le FIDA et le MINAGRI à travers le Projet «Appuis aux femmes rurales» financé sur un don du FIDA.

B. EXECUTION FINANCIERE ET GESTION DES PROJETS

18. **Exécution financière.** Au 15/02/2010, le taux de décaissement pour l'ensemble du Programme s'élève à environ 27% pour les 4 prêts FIDA (11.283.031 DTS décaissés sur un total de 42.350.000 DTS de prêts FIDA). Les difficultés communes en matière de gestion mentionnées par la revue de décembre 2008 sont toujours d'actualité. Elles comprennent: i) les retards en matière de passation des marchés. Cette situation s'améliore progressivement avec la récente déconcentration vers le niveau régional. Par ailleurs, la mission a noté que les retards sont principalement causés par une maîtrise insuffisante de la programmation ainsi que des procédures de passation de marchés par les équipes des projets; ii) les difficultés de recrutement de prestataires locaux qualifiés ; et iii) les ralentissements dus à la récente régionalisation des investissements publics et à la faible préparation des personnels régionaux. Avec l'appui de la CAPFIDA, les nouveaux projets parviennent à minimiser les difficultés au démarrage en rapport avec la mise en place des équipes et des stratégies.

19. **Management des projets.** L'arrivée progressive des nouveaux projets fait que le portefeuille a doublé de volume et qu'il est maintenant composé de jeunes projets requérant un volume croissant d'appuis en vue de pouvoir produire rapidement des résultats. Le renforcement de l'efficacité, de la qualité des interventions et l'obtention de résultats se base sur l'accompagnement des innovations apportées dans la conception des projets par des réunions de réflexions thématiques avec les équipes projets et l'organisation des échanges des responsables par composante. Il s'agit aussi pour la CAPFIDA de contribuer aux missions d'appui et de supervision des projets qui sont tous passés en supervision directe par le FIDA actuellement. L'arrivée en début 2009 d'un conseiller financier au sein de la CAPFIDA a permis de renforcer les flux financiers des projets. Le développement des instruments de gestion du programme s'est basé sur l'initiative SEGS traitée plus loin. Dans le cadre de l'amélioration de mise en œuvres des projets en cours, le regroupement des coordonnateurs des projets a été organisé en vue des échanges et capitalisation des expériences, ce regroupement a permis d'identifier différentes résolutions pour l'accélération du décaissement et l'obtention des résultats et impacts. Les résolutions ont été discutées et entérinées avec le CPM en fin d'année 2009.

C. ANCRAGE INSTITUTIONNEL

20. **Alignement.** Les projets sont alignés aussi bien aux politiques nationales qu'aux politiques régionales. A titre indicatif, l'identification des filières prioritaires pour tous les projets s'est inspirée des priorités au niveau régional et district pour le développement des filières porteuses. Le processus d'élaboration du Programme sectoriel agricole (PSA) étant mis en veilleuse comme décrit ci-dessus, l'alignement du COSOP et des projets avec le PSA n'est pas encore effectif. Pour les mêmes raisons,

⁸ AROPA, PPRR, et PROSPERER

⁹ Les plans de développement des filières doivent encore être finalisés au niveau d'AROPA et PROSPERER.

le diagnostic institutionnel de la DAOF, ex-DVAAOP, en vue de la doter éventuellement des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'AROPA n'est pas encore réalisé.

21. Harmonisation et dialogue sur les politiques. L'harmonisation des approches d'intervention entre bailleurs est prévue d'être facilitée par le PSA. Le FIDA soutient la concertation MINAGRI - bailleurs de fonds à travers la CAPFIDA qui joue un rôle dynamique en participant dans les différentes instances portant sur le développement rural (GBF/SMB, SNU, plateformes, comités de pilotage sous-sectoriels : BVPI, micro-finances, organisation paysanne, etc.). Le Coordonnateur de la CAPFIDA a réussi à établir des liaisons étroites du Programme avec le système des Nations Unies et le Secrétariat multi-bailleurs (SMB). L'évolution significative depuis la revue de décembre 2008 en termes d'harmonisation des approches concerne la mise en place du groupe de réflexion sur le financement agricole et la finance rurale au sein du MINAGRI.

22. CAPFIDA. Le FIDA dispose d'une Cellule d'Appui au Programme FIDA (CAPFIDA), logée au MINAGRI, qui assume diverses fonctions, en particulier en matière d'appui à la gestion administrative et financière, d'appui logistique, de suivi-évaluation et de gestion des savoirs et de dialogue sur les politiques. Compte tenu de la montée en puissance des activités de la CAPFIDA, un personnel additionnel (Responsable du S/E et Assistant comptable) a été recruté à partir de janvier 2010. La CAPFIDA est en voie de se transformer en bureau du FIDA à Madagascar après la signature de l'accord de siège. Le défi pour la CAPFIDA est de démontrer qu'elle apporte une valeur ajoutée dans la mise en œuvre des projets. A cet effet, elle doit renforcer ses appuis aux projets, particulièrement dans les domaines de la programmation, la gestion financière, la passation des marchés et le management d'équipe.

23. Inclusion. Une stratégie d'inclusion des vulnérables et des femmes a été préparée en 2009. En préalable, des enquêtes AMED ont été conduites pratiquement dans tous les projets. Les résultats de ces enquêtes permettront de définir la modalité d'opérationnalisation de cette stratégie d'inclusion pour chacun des projets. En attendant la finalisation de cette stratégie, des micro - projets destinés aux groupes vulnérables sont initiés par chaque projet en vue de les inclure dans la dynamique de développement impulsée par le projet. Le ciblage de ces groupes se fait sur la base des outils de diagnostic AMED. La mission confirme le constat de la revue de décembre 2008: *l'accès des femmes aux bénéficiaires des projets est mieux assuré, à travers une approche volontariste s'appuyant sur des mécanismes spécifiques pour faciliter l'accès à l'alphabétisation, au crédit, à l'organisation ou au financement de microprojets.* Elle note qu'une stratégie globale commune au Programme d'intégration des femmes et de leurs organisations dans les activités des projets est en cours d'élaboration.

24. Instruments de gestion du Programme. Le système de Suivi-Evaluation et de Gestion des Savoirs (SEGS) mis en place dans le cadre d'un projet sur don est opérationnel. L'initiative SEGS a permis au COSOP de disposer d'outils pour son suivi. Le tableau de bord du COSOP lancé en 2009 en fait partie (http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?article120). Le système permet de piloter le Programme, de diffuser les expériences et d'harmoniser les approches des projets en faisant circuler l'information. Un effort d'harmonisation entre les indicateurs des différents projets a été initié, permettant ainsi d'aboutir à une standardisation pour les indicateurs qui se réfèrent au COSOP. Ces indicateurs ont été également mis en concordance avec ceux du SNISE. Les points qui méritent une attention particulière concernent: i) l'élargissement de la gamme des utilisateurs du SEGS tels que les OP; ii) l'élaboration d'une stratégie de communication pour le Programme et les projets; et iii) la simplification du manuel de référence du SEGS. Par ailleurs, le SEGS devrait mieux fournir le CPMT en terme d'information, de tendance et d'analyse relative à la progression du Programme pays.

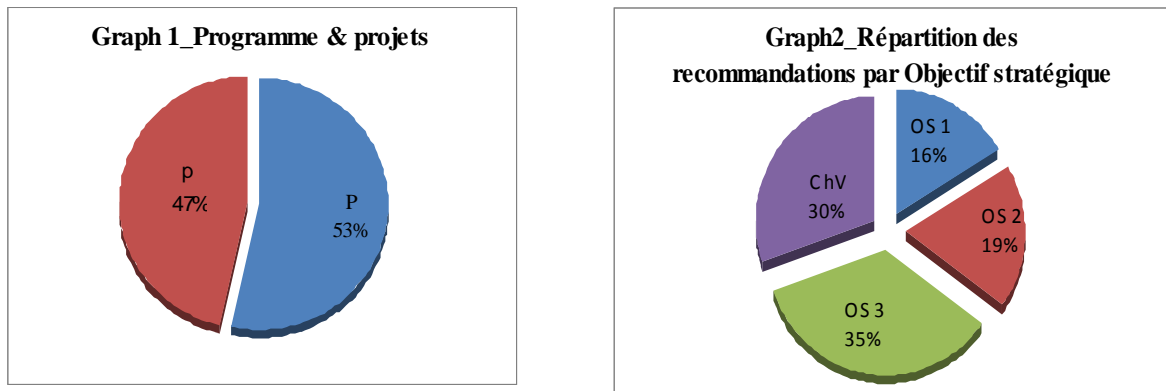
IV. SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA REVUE INTERMEDIAIRE DE 2008

25. L'analyse s'est essentiellement basée sur le tableau du rapport de la revue du Programme pays de décembre 2008 intitulé «Synthèse des recommandations», en se limitant à la période 2009. Un système de numérotation séquentielle dans l'ordre de présentation des recommandations, soit de 1 à 43, a alors été adopté afin de faciliter le suivi de la traçabilité. Rappelons que les 43 recommandations ont été regroupées par nature, selon les cinq typologies suivantes:

- a. **Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions (20 recommandations)**
- b. **Stratégies d'inclusion (2 recommandations)**
- c. **Exécution financière et gestion des projets (4 recommandations)**
- d. **Alignement sur les politiques nationales et dialogue sur les politiques (8 recommandations)**
- e. **Dispositif de gestion du Programme et instruments communs (9 recommandations)**

26. L'analyse de l'état d'exécution des recommandations de la 1^{ère} revue du COSOP indique que le tiers des recommandations ont été totalement réalisées, contre 16% non démarrées. Le reste (51%) des recommandations est en cours d'exécution. Les principales causes de non-réalisation des recommandations incluent les éléments suivants: i) l'année 2009 a été caractérisée par la crise générale, et notamment, une instabilité institutionnelle pendant de nombreux mois; ii) la défection de certains partenaires (domaine foncier, micro-finance, ...), qui étaient pourtant directement impliqués dans des activités prévues au niveau des projets, a obligatoirement eu des répercussions sur les performances des projets; et iii) le Programme pays comprend de nouveaux projets qui n'ont démarré que récemment, PROSPERER en 2008 et AROPA en 2009.

Figure 2: Caractéristiques des recommandations de 2008

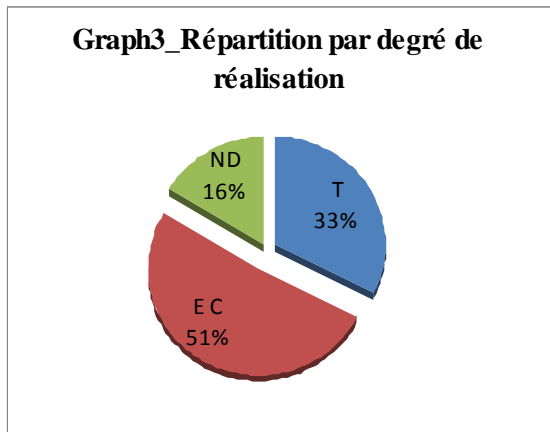


53% concernent le **Programme pays**, contre 47% qui sont spécifiques pour les projets

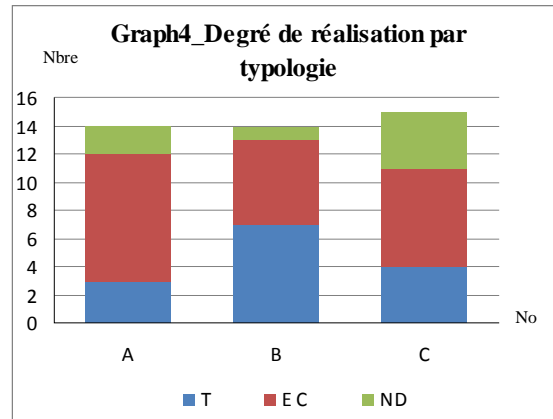
Par objectif stratégique, le plus important est l'**OS3**¹⁰ représentant 35%

¹⁰ «Professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations pour les associer plus étroitement au développement économique et politique»

Figure 3: Degré de réalisation des recommandations



Le tiers des recommandations ont été totalement réalisées, contre 16% non démarrées, le reste (51%) étant en cours



Le meilleur taux de réalisation concerne les outils et **instruments de gestion** du Programme [B]

A. RECOMMANDATIONS ACHEVEES

Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions

34. Les indicateurs des effets des CSA/GUMS et plus généralement les effets des actions des projets en matière d'appui non financier sont intégrés dans le SEGS. La formation des équipes des projets sur l'intégration des petits producteurs dans les filières a été réalisée. L'approche à la demande est remplacée par celle des filières porteuses pour aider les producteurs à se concentrer sur des activités rentables économiquement. Dans le cadre d'une analyse des filières et de leurs acteurs, il est attendu des projets d'identifier les contraintes, les mesures de régulation envisageables et les domaines d'appui prioritaires. Seul AROPA n'a pas encore achevé cette recommandation. La substitution de la planification communale à la planification villageoise est effective. Les projets ont commencé à élargir la gamme de leurs appuis aux OP afin de les renforcer pour assurer la durabilité et la pérennité des services aux membres. Le livre sur la capitalisation des leçons tirées du PHBM a été publié. L'étude sur le financement des CAM est en cours de réalisation

Développement de l'efficience par la systématisation des méthodes et outils de gestion

35. En cours depuis 2009, les équipes de projets ont reçu des formations groupées en management, passation des marchés, AMED et ASEG. Les projets ont commencé la mise en œuvre d'un plan annuel de formation de leurs personnels aligné sur les priorités de leurs PTBA. De même, le renforcement de capacités des prestataires de services des projets a été inclus dans les PTBA et conduit en 2009. Les fonctions de la CAPFIDA ainsi que les responsabilités de son personnel ont été précisées dans la présentation de la CAPFIDA et son cadre de résultats. Son personnel a été renforcé par le recrutement d'un conseiller financier et un responsable SE. Un kit rassemblant les modèles de documents nécessaires au démarrage d'un nouveau projet a été préparé mais son guide d'utilisation est à rédiger. Le SEGS est arrivé à son terme et a fourni plusieurs outils pour la gestion du COSOP.

Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du programme aux politiques nationales

35. La CAPFIDA a pleinement soutenu la mise en place d'une plateforme de concertation MAEP/MinAgri et Bailleurs de fonds. La régulation de la filière Girofle par le PPRR a été communiquée dans le cadre de la communication des expériences novatrices.

B. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS NON ACHEVÉES

36. Le nombre des recommandations non achevées est de 33. Concernant les recommandations dont la date-butoir d'achèvement est 2009, le détail est donné ci-dessous.

Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions

37. **«Elaborer une stratégie de finance rurale commune à l'ensemble du programme»:** Afin que les approches des projets soient unifiées et en accord avec le programme-pays, une telle stratégie devrait être définie. Elle permet aussi d'éviter un risque de distorsions entre l'accès aux crédits et les subventions offertes par les projets. Les premiers jalons des termes de référence, déjà identifiés lors de la revue 2008, sont rappelés en annexe. Cette stratégie n'a pas été élaborée alors que le financement est disponible.

38. **«Aligner les approches des projets plus anciens avec les politiques de services aux producteurs»:** La politique de services aux agriculteurs, en cours de développement, et le programme national d'appui au secteur privé favorisent les démarches d'appui-conseil, la reconnaissance de la qualité de maître d'ouvrage aux organisations de producteurs et l'élargissement de la gamme des prestataires de services. Les approches inaugurées dans les projets les plus récents sont en accord avec ces orientations politiques. Dans la mesure de ce qui est compatible avec les accords de prêt, les projets plus anciens tels que le PPRR et AD2M, devraient adapter leurs approches de façon à se mettre en accord avec les nouvelles démarches.

39. **«Clarifier les critères d'éligibilité pour accéder aux CSA, au financement des FRDA et aux GUMS»:** Les critères d'éligibilité aux services des CSA, GUMS et FRDA devaient être clarifiés et communiqués afin d'éviter les distorsions liées à la mauvaise compréhension des fonctions de ces différentes institutions. Une réflexion sur l'élargissement de l'appui du PPRR aux petits producteurs agricoles individuels a été conduite.

40. **«Elargir la gamme des appuis aux OP afin qu'elles puissent fournir des services à leurs membres et être plus représentatives»; «Promouvoir les organisations de producteurs par filières»; «Renforcer les liens OPF/TT-OP»; «Associer les organisations professionnelles à la mise en œuvre de PROSPERER»:** Les projets devraient promouvoir les organisations de producteurs par filières et renforcer leurs capacités afin qu'elles soient capables d'élaborer des stratégies communes. Le FIDA et AROPA devraient mettre en place une plateforme de concertation régulière avec les OPF, la TT et autres OPF, mettre des ressources financières à disposition de ces OPF, inclure ces OPF parmi les utilisateurs du SEGS. PROSPERER devrait impliquer les Organisations professionnelles non agricoles dans leurs activités, au même titre que les autres projets avec les OP.

Développement de l'efficacité par la systématisation des méthodes et outils de gestion

41. **«Elargir la gamme des utilisateurs»; «Harmoniser les cadres logiques du programme et des projets avec le PSA et compléter les indicateurs»; «Mettre en place des cadres d'analyse»; «Préparer une stratégie de communication»; «Elaborer un manuel de référence du SEGS et harmoniser les manuels de SE des projets»:** Afin d'appuyer le choix des politiques nationales, les projets du FIDA devraient intensifier la capitalisation de leurs expériences et innovations. Aussi bien

pour le COSOP que pour les projets, des cadres d'analyse doivent être définis afin que les données recueillies servent au pilotage des projets. Les cadres logiques des projets et programme n'ont pas pu être alignés au PSA étant donné que son processus est suspendu. Afin de diffuser les différentes connaissances, une stratégie de communication devrait être définie et opérationnalisée. Les manuels de référence du SEGS, au niveau de la CAPFIDA et des projets, devraient être simplifiés.

Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales

42. **«Aligner le COSOP et les projets avec le PSA»; «Faire un diagnostic institutionnel de la DVAAOP et éventuellement compléter les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'AROPA»; «Examiner la possibilité d'ouvrir les marchés d'approvisionnement du PAM aux petits producteurs des zones des projets»; «Achever le processus d'officialisation de la CAP»:** En suspens, le processus d'alignement au PSA reprendra dès sa relance. Davantage de détails sont donnés dans le chapitre suivant. La DAOF, ex-DVAAOP, est le maître d'ouvrage d'AROPA. Aussi, AROPA, appuyé par la CAPFIDA, doit faire un diagnostic des ressources humaines de la DAOF afin de pallier éventuellement aux manques. La CAPFIDA devrait faciliter l'accès des marchés d'approvisionnement du PAM aux petits producteurs des projets. L'accord de siège entre le FIDA et le Gouvernement est à finaliser et à officialiser dès que la conjoncture politique le permet.

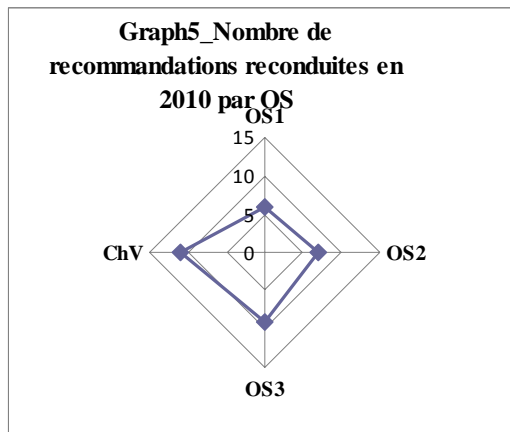
V. RECOMMANDATIONS POUR 2010

A. PRINCIPES POUR LA FORMULATION DES RECOMMANDATIONS POUR 2010

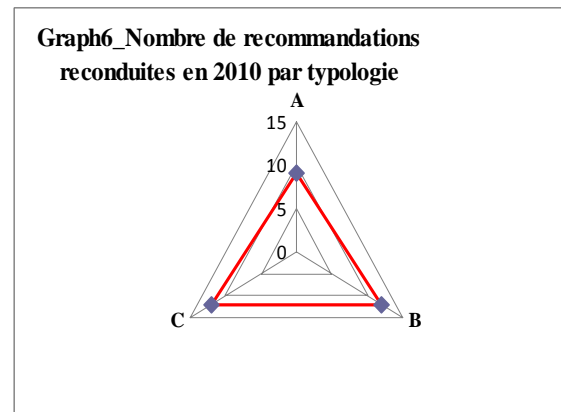
43. Par souci de simplicité, la mission a formulé des recommandations prioritaires pour l'année 2010 regroupées sous 3 principaux thèmes d'action du Programme pays: i) renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions qui inclut la partie correspondante du tableau de 2008; ii) développement de l'efficacité par la systématisation de méthodes et outils de gestion qui inclut les parties suivantes du tableau de 2008: exécution financière et gestion des projets et dispositif de gestion du programme et instruments communs; et iii) institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales qui inclut les parties suivantes du tableau de 2008: stratégies d'inclusion et alignement sur les politiques nationales et dialogue sur les politiques.

44. Le même système de numérotation des recommandations est le même que pour le suivi de la mise en œuvre. Les nouvelles commencent ainsi à partir du numéro 44. La période couverte est limitée à l'année 2010. Une trentaine de recommandations de 2008 peuvent être reconduites sur 2010, moyennant ajustements. Néanmoins, le nombre des recommandations prioritaires s'élève à une dizaine. Pour faciliter leur prise en compte et leur mise en œuvre, les détails des principales recommandations pour 2010 ainsi que les recommandations de détails de 2008 à reconduire pour 2010 se trouvent respectivement à l'annexe 7 et à l'annexe 8.

Figure 4 : synthèse des recommandations pour l'année 2010



La moitié des recommandations concerne l'OS3



Alors que c'est pratiquement le même nombre pour chacune des typologies A, B, C

B. RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE ET DE LA QUALITE DES INTERVENTIONS

45. Exécution financière et gestion des projets. La mission recommande d'améliorer la programmation (PTBA) et les réalisations y afférentes par l'élaboration de PTBA réalistes en tenant compte des capacités d'exécution des équipes de projets et des délais incompressibles de passation de marchés. Les projets devraient s'investir davantage dans l'établissement et le suivi d'un plan de passation de marché efficace qui prend en considération les délais requis pour les différentes étapes à suivre en rapport avec la procédure de passation de marchés retenue. Par ailleurs, le *reporting* devrait être amélioré en termes d'analyse des résultats et impacts. En particulier, les rapports périodiques préparés par les projets devraient être beaucoup plus analytiques que descriptifs. Le RSE/CAPFIDA aura à établir de façon périodique une note mettant clairement en lumière les taux de contribution des projets FIDA aux prévisions du COSOP d'une part, et du SNISE, d'autre part. En outre, la mission recommande aux projets d'élaborer et de mettre en œuvre des plans annuels de formation des équipes de projet et de consolider les thèmes communs de formation au niveau du Programme

46. Amélioration de l'accès aux services d'appui. Pour faciliter l'accès aux services d'appui non financiers, la mission recommande aux équipes de PROSPERER et d'AROPA, de mener une réflexion conjointe pour clarifier les critères d'éligibilité pour accéder aux CSA et aux GUMS, afin de distinguer leurs sphères d'intervention et d'éviter les duplications. Ceci est d'autant plus justifié que les approches des 2 projets sont différentes (subventions pour AROPA et prêts pour PROSPERER). Cette recommandation est particulièrement importante pour les zones d'intervention communes aux 2 projets comme la région de Haute Matsiatra. Les critères d'accès aux services d'appui financés par le FRDA dans le cadre du projet AROPA devraient être revus sur la base des résultats des pré-FRDA. Des supports de communication devraient être produits par PROSPERER pour améliorer l'accès des MER/PÉR aux GUMS.

47. Professionnalisation des petits producteurs et de leurs organisations. La mission recommande aux projets d'élargir la gamme des appuis aux OP afin qu'elles puissent fournir des services à leurs membres et être plus représentatives, pour la durabilité des actions de développement. Pour la mise en exécution de cette recommandation, les projets devraient: i) établir une typologie des OP; ii) effectuer le diagnostic des OP pour identifier les forces et les faiblesses; iii) faire appel à des prestataires spécialisés possédant l'expertise nécessaire en renforcement de capacités en commercialisation groupée des AGB, OP et coopératives; iv) développer des référentiels de formation et d'appui mieux

appropriés pour les AGB/OP/Coopératives; et v) promouvoir des coopératives à vocation commerciale et des GIE.

C. DEVELOPPEMENT DE L'EFFICIENCE PAR LA SYSTEMATISATION DES METHODES ET OUTILS DE GESTION

48. Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs (SEGS). Le SEGS devrait être valorisé à travers l'actualisation du manuel de référence, la production d'outils facilement utilisables, et la diffusion de ces outils auprès d'un auditoire plus large. Le manuel de référence devrait être ré-écrit dans un style beaucoup plus simplifié à partir des 3 versions disponibles. La fiabilité des données devra être améliorée selon le reporting défini. Les produits doivent répondre à la demande des utilisateurs (Comité de pilotage, OP, réseaux ...), et par conséquent fournir les produits attendus dans les délais afin que les utilisateurs s'en approprient. Par ailleurs, l'articulation entre le suivi-évaluation et la gestion des savoirs doit être beaucoup plus fluide et systématisée. Le RSE/CAPFIDA devra coordonner la finalisation du dictionnaire d'indicateurs compréhensible pour toutes les parties prenantes et veillera à sa diffusion et exploitation, en étroite consultation avec les services de la DSI et du SIRSA2. Une stratégie de communication du Programme et des projets devrait être préparée en s'inspirant de l'expérience en cours au niveau du PARECAM. Un cadre stratégique (canevas guide) de communication devrait être établi au niveau de la CAPFIDA, et serait ensuite affiné de manière spécifique au niveau de chaque projet. Elle devra s'appuyer sur une stratégie de communication, nationale et internationale, précisant les objectifs et les publics cibles et dont l'approche sera harmonisée.

49. CAPFIDA. La mission recommande que la CAPFIDA contribue à la dynamisation du comité de suivi du COSOP (CPMT) en le dotant des termes de référence bien précis. La mission principale du CPMT est d'accompagner la mise en œuvre du COSOP et d'orienter le développement des projets. A cet effet, le CPMT devrait tenir des réunions de consultation biannuelles. Le secrétariat technique et l'animation de ces réunions seront assurés par la CAPFIDA qui devra élaborer de manière participative un tableau de bord synthétique pour le CPMT à partir des éléments du SEGS. La CAPFIDA devra également alimenter un flux d'échanges réguliers entre les membres du CPMT, et entre le CPMT et CAPFIDA.

D. INSTITUTIONNALISATION DES ACQUIS PAR L'ANCRAGE DU PROGRAMME AUX POLITIQUES NATIONALES

50. Stratégie de finance rurale. La mission réitère la recommandation, déjà faite au FIDA lors de la revue 2008, de faire préparer une stratégie de finance rurale commune à l'ensemble du programme, en vue d'unifier les approches des projets. En accord avec ce que prévoit le COSOP, la stratégie portera en particulier sur le rôle du crédit rural dans le développement des filières appuyées par les projets, et le développement de marchés durables pour les petits agriculteurs.

51. Stratégie d'inclusion. La mission recommande de finaliser et d'appuyer la mise en œuvre de la *stratégie d'inclusion et genre* en cours d'élaboration. Cette stratégie devra être approuvée par les parties prenantes du Programme pays. Le guide d'opérationnalisation qui accompagne la *stratégie d'inclusion et genre* devra être finalisé et diffusé à grande échelle. L'approche AMED/ASEG et la formation en ASEG/AMED devront être démultipliées. La CAPFIDA et les projets devront assurer l'encadrement de leur mise en œuvre.

52. Alignement sur les politiques nationales. Lorsque le PSA sera disponible, les instruments qui composent le Programme (cadres logiques du COSOP et des projets, SEGS, orientations en matière de dialogue sur les politiques...) devront être harmonisés avec lui. La mission recommande que la CAPFIDA assure le suivi du processus vers l'alignement du COSOP au PSA. Le Programme devrait

maintenir sa position privilégiée de partenaire crédible du MINAGRI dans le développement du secteur. L'image de bailleur de fonds efficace en matière de partage d'informations à travers le SEGS devrait être consolidée.

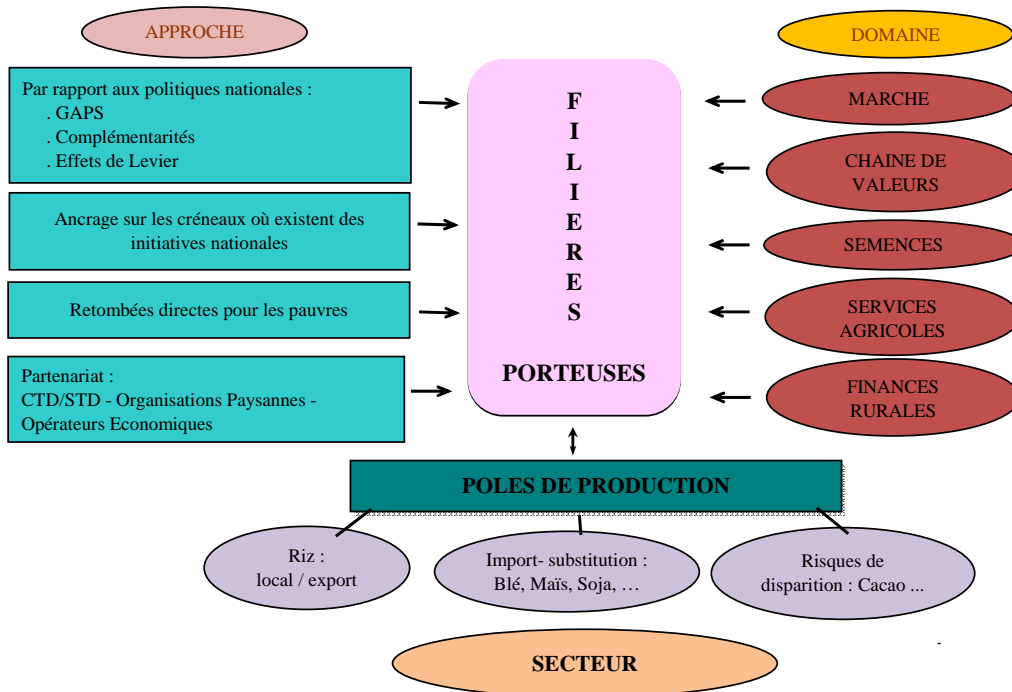
VI. PISTES DE REFLEXION

53. Cadre de la proposition. La mission a donné une indication des pistes de réflexion pour la montée en charge du portefeuille du FIDA dans les années à venir. Les éléments retracés ici sont des pistes indicatives, en termes de recueil d'un certain nombre d'idées, suggestions et propositions avancées par les différents interlocuteurs sollicités à l'occasion de cette revue 2009 pour les perspectives de développement du Programme pays. A la jonction de tous les chemins se trouve l'approche filière qui est quasi-systématiquement considérée comme étant au cœur du dispositif d'intervention. Les trois composantes qui s'articulent autour de ce pivot sont alors: (i) l'approche d'intervention qui définit le positionnement, (ii) les domaines composants, et (iii) la logique sectorielle. Des mesures d'accompagnement ont été également proposées par la mission.

54. Approche d'intervention. La dimension du Programme est à renforcer en prenant en considération les orientations suivantes: i) le Programme devrait se positionner sur les *gaps* non encore couverts par d'autres interventions; ii) les projets devraient profiter directement aux pauvres; iii) le potentiel de maximum d'effets de levier devrait être ciblé; iv) le meilleur taux de réussite pour les zones d'intervention devrait être visé; v) les projets devraient adopter les filières porteuses dans ces zones; vi) le Programme devrait équilibrer son positionnement entre l'appui terrain et l'appui institutionnel, (ce dernier est peu visible alors qu'il nécessite des mises de fonds importantes, sauf pour le cas de l'appui à la finalisation du PSA; vii) à l'inverse, le Programme devrait rentrer dans des créneaux où il existe déjà des initiatives nationales (ex. appui aux organisations paysannes, appui aux micro-finances, ...), qui vont fournir la visibilité; viii) mettre en œuvre l'esprit des 2D, en concrétisation du PN2D et du PNAT; ix) les projets devraient développer davantage des partenariats avec le secteur privé.

55. Domaines composants. Les domaines composants du dispositif d'intervention du Programme pour les années à venir comprennent: i) la formation agricole (prise en charge par le nouveau projet en cours de préparation FORMAPROD); ii) les intrants agricoles incluant les semences, les engrais, pesticides, outillages agricoles, etc.; iii) les marchés: les projets devraient viser principalement les marchés régionaux (COI, COMESA, SADC); iv) les chaînes de valeur (investir dans les petites industries de transformation); v) le micro crédit / finance rurale (levier important pour l'augmentation de la production); vi) les services agricoles en complémentarité avec les expériences en cours des CSA; vii) les Zones d'Investissements Agricoles (ZIA) en relation avec la question de la migration; viii) les besoins en investissements structurants (pistes, magasins de stockage, etc.); ix) les pratiques culturelles axées sur le développement durable (Zéro labour, GSDM, Semis direct, Aménagement/Agroforesterie, etc.); et x) les changements climatiques (élaborer une stratégie, au-delà du plan d'adaptation aux changements climatiques).

PISTES DE REFLEXION



56. Logique sectorielle. Le Programme devrait maintenir l'appui à la filière RIZ, qui est demandé tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation, et à la substitution aux importations de produits agricoles tels que le blé, le soja et le maïs. Le Programme devrait éviter les marchés traditionnels de rente, sauf dans le but de consolider certaines filières traditionnelles qui risquent de disparaître du fait du vieillissement des plants (cas du cacao dans le nord ouest).

57. Mesures d'accompagnement. Les mesures d'accompagnement pour mettre en œuvre les 3 composantes ci-dessus mentionnées comprennent: i) l'appui à la décentralisation; ii) le renforcement des capacités du bureau FIDA dans les domaines de la gestion et de l'administration; iii) l'accroissement de l'effectif du personnel au niveau de la DDP, ainsi que de ses moyens logistiques; iv) l'exploitation des éléments de l'UPDR pour le cadrage des projets et la mise en œuvre des activités sur le terrain; et v) le renforcement des structures au niveau central et régional du MINAGRI.

58. Changement climatique: nouveau thème proposé pour le prochain COSOP. Le changement climatique étant amené à avoir de plus en plus d'impact sur les vulnérables, une réflexion devrait être lancée avant la rédaction du prochain programme-pays, plus précisément les actions de mitigation en lien avec le don FIDA «adaptation de la petite agriculture au changement climatique» géré par la Commission de l'Océan Indien.

59. CPMT. Le questionnement principal tient à l'institutionnalisation du CPMT et au mode de nomination de ses membres par conséquent. De même, la question se pose quant à la manière de le dynamiser et de le motiver.

ANNEXES

Annexe 1: TdRs de la mission de revue annuelle 2009

Annexe 2: TdRs du Comité de Suivi (CPMT)

Annexe 3: Fiche de présence du 04 Février 2010

Annexe 4: Cadre de gestion de résultats du COSOP

Annexe 5: Tableau synthétique des états des recommandations de 2008

Annexe 6: Détails des principales recommandations pour 2010

Annexe 7: Autres recommandations pratiques

Annexe 1 : Termes de références de la mission de revue annuelle 2009

Contexte

L'objectif du document d'options stratégiques pour le Programme pays (COSOP) pour la période 2007-2012 est de «promouvoir un développement régional associant les pauvres selon des approches inclusives, pour faire en sorte que les producteurs vulnérables tirent parti de la croissance économique en milieu rural et améliorent leurs conditions de vie». Cet objectif stratégique était articulé en trois objectifs spécifiques:

- *améliorer la gestion des risques et réduire la vulnérabilité* des ruraux pauvres en leur donnant plus largement accès aux ressources et aux services ;
- *améliorer les revenus des ruraux pauvres* par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entrepreneuriat rural ;
- *professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations* pour les associer plus étroitement au développement économique et politique.

Sa première revue a été effectuée en 2008. Il s'agissait d'une part d'analyser le bilan des réalisations de sa mise en œuvre à la lumière des objectifs qui lui avaient été assignés. D'autre part, cette mission consistait également à fournir les orientations qui permettront de guider la mise en œuvre pour (i) Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions (ii) achèvement de la programmation (iii) consolidation et développement des instruments de gestion du COSOP (iv) contribution au dialogue politique.

Objectif de la deuxième revue

- tirer profit des riches analyses et recommandations thématiques de la première revue pour aider le CPMT et les projets à les prendre en compte et les mettre plus facilement en œuvre.
- analyser les dispositifs de mise en œuvre dans chaque projet pour faciliter la gestion des résultats et leur consolidation
- établir les approches d'analyse agro-économiques du portefeuille en mettant en exergue les enjeux liés à l'augmentation du volume du portefeuille et à son poids sur le secteur rural

Principales activités

Affinage et mise en œuvre des recommandations thématiques de la revue
(Damien Ngendahayo)

- établir un bilan de la mise en œuvre des recommandations de la première revue aux niveaux du programme et des projets ;
- identifier les contraintes et les mesures d'accompagnements pour les prendre en compte et les mettre en œuvre plus facilement
- mettre à jour les recommandations en fonction des recommandations des supervisions des projets (up scaling) et de l'évolution du portefeuille
- s'assurer que les mesures pour cimenter le Programme pays soient proposées
- proposer avec les projets un plan d'action pour un paquet de mesures prioritaires dans chaque projet

- contribuer à l'établissement des approches d'analyse agro-économiques du portefeuille en mettant en exergue les enjeux liés à l'augmentation du volume du portefeuille et à son poids sur le secteur rural (contribution au budget national;
- contribuer à mettre au point et ressortir les tendances analytiques et de consolidation au niveau programme (complémentarité thématique, analyse du niveau d'investissement, contribution des projets au Cosop, etc.)

Analyser les dispositifs de mise en œuvre (Benamina RANDRIANARIVELO)

- mettre à jour l'analyse globale du portefeuille et sa déclinaison au niveau des projets pour établir un lien plus direct sur la gestion accès sur les résultats du Programme pays;
- analyser les dispositifs de mise en œuvre dans chaque projet pour faciliter la gestion des résultats à différents niveaux : organisation de l'unité de gestion des projets; profils des postes, etc.;
- orienter sur les pistes d'amélioration des outils de gestion des résultats et de l'efficience;
- contribuer à l'établissement des approches d'analyse agro-économiques du portefeuille en mettant en exergue les enjeux liés à l'augmentation du volume du portefeuille et à son poids sur le secteur rural (contribution au budget national;
- contribuer à mettre au point et ressortir les tendances analytiques et de consolidation au niveau programme (complémentarité thématique, analyse du niveau d'investissement, contribution des projets au Cosop, etc.)

Approches d'analyse agro-économiques du portefeuille (Mirana RAJOHARISON)

- Préparer la trame d'analyses agro-économique et sectorielle du Programme pays à partir de: le cadre logique du Cosop, le tableau de bord de suivi du Cosop, les tendances à analyser; la nouvelle composition du Programme pays, etc.
- Identifier les principaux caractéristiques agro-économiques à suivre au niveau des projets pour permettre de mener des démarches analytiques aussi bien qualitative que quantitative en cernant les critères de succès du programme et des projets: à l'analyse de la pauvreté et au ciblage; aux modalités de mise en œuvre et aux aspects institutionnels; aux risques et à la durabilité; à l'innovation, à l'apprentissage et à la gestion des savoirs.
- Préparer et coordonner l'analyse agro-économiques du portefeuille en mettant en exergue les enjeux liés à l'augmentation du volume du portefeuille et à son poids sur le secteur rural (contribution au budget national;
- Préparer et coordonner les tendances analytiques et de consolidation à ressortir au niveau programme (complémentarité thématique, analyse du niveau d'investissement, contribution des projets au Cosop, etc.)

Processus et participation des acteurs.

La deuxième revue du COSOP sera fondée sur la participation des principaux acteurs des projets et du secteur agricole, c'est-à-dire les paysans et les petits entrepreneurs qui participent aux projets, les collectivités locales, les organisations professionnelles, le MAEP, les ONG internationales et les bailleurs de fonds du secteur. A cet effet, trois instruments seront utilisés:

- La CAPFIDA: réunion de consultation avec les CP, CF, DGA, ...
- Comité de Suivi du Programme: orienter l'exercice sur la base des recommandations de la réunion de consultation ci-dessus
- entretiens avec les acteurs: affiner les constats et recommandations par des entretiens avec les représentants des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme notamment par les

représentants des bénéficiaires (OPF, CCI, ...) et des partenaires de mise en œuvre (ONG, CSA, etc.) ;

- atelier: un atelier regroupant les différents acteurs de façon plus élargie que le CSP sera organisé au terme de la série d'entretiens. L'atelier comprendra une présentation des premières conclusions et recommandations de la consultante, qui seront débattues pour déboucher sur des recommandations pour le futur.

Calendrier

Dates	Activités
23 janvier	Début de la mission
04 février	Atelier de concertation

Annexe 2 : Termes de références du Comité de Suivi (CPMT)

Les principaux éléments des Tdr du CPMT ont été exposés et validés lors de l'atelier du 04 février 2010, soit :

MEMBRES

- ✓ Les représentants des institutions publiques impliquées dans la mise en œuvre du Programme pays
- ✓ Les organisations professionnelles (agricole et secteur privé)
- ✓ Les organisations internationales partenaires
- ✓ Les représentants des Collectivités décentralisées
- ✓ Les Coordonnateurs des projets et la CAPFIDA

FONCTIONS

- ✓ Œuvrer à titre d'instance consultative sur l'orientation du COSOP
- ✓ Accompagner la mise en œuvre du COSOP
- ✓ Valider les conclusions des revue et suivi de progression
- ✓ Orienter le développement des projets
- ✓ Orienter le COSOP sur le dialogue de politique et l'articulation sectorielle

FONCTIONNEMENT

- ✓ Réunion de consultation bi – annuelle
- ✓ Alimentation de l'orientation par les analyses issues du système SEGS
- ✓ Secrétariat technique et animation assurés par la CAPFIDA

Annexe 3 : Fiche de présence du 04 Février 2010

FICHE DE PRESENCE

Date : 4 février 2010

Objet : Atelier de revue du COSOP

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
1	NGENBAHAYO Nawien	FINA	032471994	Consultant
2	RASOELINA Tania	MFE/CMI	052 076677	
3	RANAVIJANT Raymond	Transbioing Tantiana	0334058798	
4	RANORAMANANTO Clara	Consultante FIDA	032040142	
5	LINGUANJITO Stefano	SMB-OR	0350560404	
6	LANTOARIMAKA Veronique Andriana	DEPP Min EL	0324402225 0341064603	
7	RANAVANANTSO Fabrice	DEPP/SC DACL	032444444	
8	RAHARISON Clémence	MFB/DDP/ SSEE	0320405555	
9	RAMANANTSOZAKA Bernard	MFB/DDP/ SCE	037203193	
10	Fanje Randriamalajano	AROS Haute Patriote	035284221	

FICHE DE PRESENCE

Date : 4 février 2010

Objet : Atelier de revue du COSOP

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
11	RAKOTODRISON Petrick	FCC/AF	034448203	
12	RAISONANINA Marcel	Korea SOA	0330E15598	X
13	RAMANANTSO Jean C	Min EP/PP/DR	032018537	
14	RAJONANISA Terry	FIPATA/ATN	0339442693	X
15	RAVOTO ANDRIANANDRUA Luce	INTECH/TTAF	034446666	X
16	RAISON Jean Sébastien	DR. CIA	0324162207	
17	ANDRIANANDRUA Luce	AR/EP/TAIS	032450000	
18	HEPITANANTSO VESTALYS	DEEC/Min Ag	034050000	
19	RATOTODRISON Suzette	DADE/Min AGS	034 3542009	
20	KANANA Anis de Perle	FAO	052 07 10977	

FICHE DE PRESENCE

Date : 4 février 2010

Objet: Atelier de revue du COSOP

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
21	LIVINGSTON Geoffrey	FIDA	g.livingstone@ipad.org	
22	RANDRIANAZISON Jean Gabriel	SG NEZ	jean.gabriel@nez.gov.mg	
23	RAKOTOSON Philibert	SG Mantzi	katogin@ly.com	
24	RAMONDANARIVO Yvonne	DCAF	ramondanarivo@caf.org	
25	ANORIANTSOA Tony	DGA	anoriantsoa@ga.gov.mg	
26	RAZAFIMBELO Henri	FAO	h.razafimbelo@fao.org	
27	Jean Angèle CHANSON	SNP Présidence de France	jean.angelle@diplomatie.gouv.fr	
28	Liso RAZANARANSON	PARCECART	liso@parcecart.org	
29	ANDRIANTSOA Andriantsoa	AS2H	andriantsoa@as2h.org	
30	RANARIVELU Lucien	PROSPERE	lucien@prospere.org	

FICHE DE PRESENCE

Date : 4 février 2010

Objet: Atelier de revue du COSOP

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISME	CONTACT	EMARGEMENT
31	RAKOTOMANDINBY Hajasoanina	FEKRITAMA	0331144284 2265867	
32	SESE Soja	PPAR	03305324	
33	RANARIVO Schmitt...	AROPA	0301160192	
34	RAMAINCO SOLOLOA Mireille	UPDR/ RINA GARI	03405 63023 mireille@rina.gov.mg	
35	NASARIMALALA Jean Sakly	ANON	03204 95300 sakly@anon.gov.mg	
36	RANARIVONANDRANO Rajon	ANON	030436610	
37	RANARIVONANDRANO Rajon	FIB	03204 95300	
38	Jules RANONJANARIVOLO	LOIZARENA	0371266573 jul@loizarena.org	
39	RAUBRANTONY Louis Raymond	CPM	054098700 raymond@cpm.gov.mg	
40	RANIVONANJAN Rajon	PNF	0332304274 cellule@pnf.gov.mg	

Annexe 4 : Cadre de gestion de résultats du COSOP

Alignement sur la stratégie du pays	Principaux résultats visés par le COSOP			Objectifs intéressant les institutions/politiques publiques
Objectif global n°3 du DSRP/MAP	Objectifs stratégiques du COSOP	Indicateurs de résultats prévus par le COSOP pour chacun des objectifs stratégiques	Indicateurs intermédiaires faisant apparaître des progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques	Attentes politiques/institutionnelles spécifiques se rattachant aux objectifs stratégiques
Accélérer le développement rural tout en valorisant et protégeant l'environnement				
Améliorer l'accès aux infrastructures et aux services structurants	OS1 – •Améliorer la gestion des risques et réduire la vulnérabilité des ruraux pauvres en leur donnant plus largement accès aux ressources et aux services, à savoir (i) services d'appui; (ii) services financiers; (iii) tenure du sol	Nombre de paysans faisant état d'une augmentation de la productivité des cultures et de l'élevage (SYGRI)	Nombre de Centres de services agricoles (CSA) établis et nombre/catégorie socioéconomique d'agriculteurs bénéficiant de ces services (y compris nombre de personnes formées/utilisant des intrants achetés – SYGRI)	Les CSA demeurent des plateformes légères, axées sur la demande, réunissant les organisations paysannes, le secteur privé, les autorités décentralisées et les services déconcentrés. Ils assurent aux paysans, y compris les plus pauvres, et à leurs organisations, un accès équitable aux services. Les organisations paysannes participent aux conseils de gestion des CSA.
		Pourcentage de ménages ayant accès à la finance rurale (<i>Indicateur DSRP/MAP</i>) (SAFP)	Nombre/catégorie socioéconomique d'agriculteurs bénéficiant de ces services	
Mettre en place des systèmes de financement accessibles et adaptés aux besoins des pauvres		Gamme accrue de produits financiers accessibles aux petits producteurs	Nombre et type de prêts accordés	Élaborer une politique et un cadre juridique propices à la structuration du secteur de la microfinance
			Taux de remboursements en temps opportun	

<i>Alignement sur la stratégie du pays</i>	<i>Principaux résultats visés par le COSOP</i>			<i>Objectifs intéressant les institutions/politiques publiques</i>
Objectif global n°3 du DSRP/MAP	Objectifs stratégiques du COSOP	Indicateurs de résultats prévus par le COSOP pour chacun des objectifs stratégiques	Indicateurs intermédiaires faisant apparaître des progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques	Attentes politiques/institutionnelles spécifiques se rattachant aux objectifs stratégiques
Accélérer le développement rural tout en valorisant et protégeant l'environnement			% d'autosuffisance opérationnelle (SYGRI)	
Faciliter l'accès aux actifs fonciers		Surfaces agricoles garanties (<i>Indicateur DSRP/MAP</i>)	Nombre de bureaux d'administration des terres ouverts au niveau des communes	Assurer aux agriculteurs les plus pauvres l'accès à la tenure du sol
		Nombre de certificats fonciers délivrés aux petits exploitants		
Promotion de la diversification et de la transformation des produits agricoles en encourageant les investissements en zone rurale et le développement de partenariats entre les organisations de producteurs, les associations villageoises et le secteur privé.	OS2 – •Accroissement des revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entreprenariat rural.	Accroissement de la rentabilité	Nombre d'entreprises créées ou renforcées opérationnelles après 5 ans	Formulation d'un cadre politique et législatif favorable au développement petites entreprises rurales
		Création d'emploi	Nombre de prestataires de services appuyant les entreprises rurales	Construction d'une plateforme de discussion entre le MICDSP, les organisations professionnelles et autres acteurs permettant de formuler la politique et stratégie sectorielle et d'en suivre la mise en oeuvre
		Filières prioritaires organisées intégrant les petites exploitations	Nombre de filières agricoles émergentes	
			Evolution des ventes et prix	

<i>Alignement sur la stratégie du pays</i>	<i>Principaux résultats visés par le COSOP</i>			<i>Objectifs intéressant les institutions/politiques publiques</i>
Objectif global n°3 du DSRP/MAP	Objectifs stratégiques du COSOP	Indicateurs de résultats prévus par le COSOP pour chacun des objectifs stratégiques	Indicateurs intermédiaires faisant apparaître des progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques	Attentes politiques/institutionnelles spécifiques se rattachant aux objectifs stratégiques professions rurales
Accélérer le développement rural tout en valorisant et protégeant l'environnement			Nombre d'entrepreneurs bénéficiant de formation professionnelle	
Professionnalisation des acteurs ruraux par le renforcement de leurs capacités	OS3 → Professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations pour les associer plus étroitement au développement économique et au dialogue sur les politiques	Gamme de services assurés par les organisations professionnelles et taux de satisfaction des membres, nombre et type de partenariats établis	Nombre d'organisations paysannes et nombre de membres au bout de 3 ans (SYGR1)	Création d'une plateforme de consultation permanente entre les organisations paysannes et le gouvernement pour la mise en œuvre du Programme national de développement rural.
			Mécanismes consultatifs établis pour le dialogue entre le gouvernement et les organisations rurales (SAFP)	
		Mécanismes consultatifs réunissant les acteurs des chaînes de valeur prioritaires mis en place et fonctionnels	Allocation accrue de ressources publiques au développement rural (SAFP)	
Des plateformes consultatives sont établies et se réunissent régulièrement				

<i>Alignement sur la stratégie du pays</i>	<i>Principaux résultats visés par le COSOP</i>			<i>Objectifs intéressant les institutions/politiques publiques</i>
Objectif global n°3 du DSRP/MAP	Objectifs stratégiques du COSOP	Indicateurs de résultats prévus par le COSOP pour chacun des objectifs stratégiques	Indicateurs intermédiaires faisant apparaître des progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques	Attentes politiques/institutionnelles spécifiques se rattachant aux objectifs stratégiques
Accélérer le développement rural tout en valorisant et protégeant l'environnement		Les petits producteurs participent, aux échelons local, régional et national, à la plateforme consultative d'élaboration des politiques, et leur contribution est prise en compte	Les petites organisations sont formées en vue d'influer sur l'évolution des politiques et de négocier avec le gouvernement	
			Les petites organisations sont formées en vue d'influer sur l'évolution des politiques et de négocier avec le gouvernement	

**Annexe 5 : Tableau synthétique
des états des recommandations de 2008**

Synthèse des recommandations

Recommandation	Responsabilité	Collaborations	Période
A. Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions			
<i>Accès aux services d'appui financiers</i>			
Elaborer une stratégie de finance rurale commune à l'ensemble du programme (150)	Siège FIDA	Consultation extérieure, projets FIDA, CNMF, Groupe de réflexion financement agricole et rural	2009
Elaborer une étude sur le financement des activités agricoles (151-152)	Siège FIDA	Consultation extérieure, projets FIDA, CNMF, Groupe de réflexion financement agricole et rural	2009-2010
<i>Accès aux services d'appui non financiers</i>			
Aligner les approches des projets plus anciens avec les politiques de services aux producteurs (153-155)	PPRR et AD2M		2009
Clarifier les critères d'éligibilité pour accéder aux CSA, au financement des FRDA et aux GUMS (156)	PROSPERER et AROPA	MAEP, MECI et organisations professionnelles	2009
Introduire dans le SEGS des indicateurs sur les effets des CSA/GUMS et l'accès aux services d'appui non financiers (157)	CAP/FIDA	PROSPERER et AROPA	2009
<i>Développement des micro, petites et moyennes entreprises rurales</i>			
Conduire une réflexion sur l'élargissement de l'appui du PPRR aux petits producteurs agricoles individuels, pour en définir les conditions d'éligibilité et les modalités (158)	PPRR	Consultation extérieure Comité pilotage et siège FIDA (pour validation)	2009-2010
<i>Accès aux marchés</i>			
Confier la mise en œuvre des travaux d'infrastructures, en particulier d'infrastructures routières, à de petites PME locales appliquant les approches HIMO (159)	Projets FIDA	Centre de formation HIMO d'Antsirabe	Continu
Organiser une journée d'information sur les méthodes HIMO pour les équipes de projet (160)	CAP/FIDA	Centre de formation HIMO Projet BIT Appui projets HIMO	2009
Conduire une étude sur le financement des CAM (161)	PPRR	Consultation extérieure, Groupe de réflexion financement agricole et rural	2009
Envisager une augmentation du nombre des CAM dans le cadre de la nouvelle programmation (162)	Siège FIDA	PPRR, consultation extérieure	2010
Substituer à l'«approche par la demande des paysans» une approche fondée sur le soutien au développement de filières porteuses (163)	PPRR et AD2M		2009 & suivantes
Identifier les goulots d'étranglement des filières et les domaines d'appui prioritaires (164)	Projets FIDA		2009 & suivantes
Organiser une formation des équipes de projet sur l'intégration des petits producteurs dans les filières (165)	CAP/FIDA	MAEP, interprofessions	2009
<i>Professionnalisation des petits producteurs et de leurs organisations</i>			
Supprimer la planification villageoise (166) et	PPRR et		2009

République de Madagascar
Revue annuelle du Programme d'options stratégique pour le pays 2010

Recommandation	Responsabilité	Collaborations	Période
sortir de la planification communale les investissements privés (167)	AD2M		
Elargir la gamme des appuis aux OP afin qu'elles puissent fournir des services à leurs membres et être plus représentatives (168)	Projets FIDA		Continu
Promouvoir les organisations de producteurs par filières (169)	Projets FIDA		Continu
Renforcer les liens OPF/TT-OP (170 et 172)	CAP/FIDA et AROPA	OPF et TT Siège du FIDA	2009
Associer les organisations professionnelles à la mise en œuvre de PROSPERER (171)	PROSPERER		2009 & suivantes
<i>Autres</i>			
Clarifier et compléter les stratégies d'intervention du PPRR et d'AD2M (173)	Siège FIDA avec PPRR et AD2M	Consultations extérieures si nécessaire	2009
Conduire une étude sur les perspectives de durabilité du PHBM II (174)	Siège FIDA	AROPA	2010
B. Stratégies d'inclusion			
Définir une stratégie d'inclusion pour chacun des projets en s'appuyant sur des analyses AMED (175-180 et 183-185)	Siège FIDA et projets FIDA	Consultation extérieure CAP/FIDA	
Elaborer une stratégie commune au programme d'intégration des femmes et de leurs organisations dans les activités des projets (181-182)	Programme pilote	Projets FIDA, CAP/FIDA	
C. Exécution financière et gestion des projets			
Préparer un kit de démarrage des projets (186)	CAP/FIDA	Projets FIDA	2010
Elaborer un plan annuel de formation des équipes de projet (187)	CAP/FIDA	Projets FIDA	Annuel
Inclure dans les PTBA des programmes de renforcement des capacités des prestataires de services (188)	Projets FIDA		Annuel
Appuyer les personnels régionaux dans leurs nouvelles responsabilités (189)	Projets FIDA		2009
D. Alignement sur les politiques nationales et dialogue sur les politiques			
<i>Alignement sur les politiques nationales</i>			
Aligner le COSOP et les projets avec le PSA (190-193)	CAP/FIDA et projets FIDA	MAEP	2009
Faire un diagnostic institutionnel de la DVAAOP et éventuellement compléter les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'AROPA (198)	AROPA	Consultation extérieure MAEP et siège FIDA (validation)	2009
<i>Harmonisation des actions avec les bailleurs de fonds</i>			
Soutenir la concertation MAEP-bailleurs de fonds (199)	Siège FIDA et CAP/FIDA		Continu
Examiner la possibilité d'ouvrir les marchés d'approvisionnement du PAM aux petits producteurs des zones des projets (200)	CAP/FIDA	PAM, projets FIDA	2009
<i>Dialogue sur les politiques</i>			
Identifier annuellement un ou deux domaines d'action prioritaires sur lesquels faire porter la gestion des connaissances (201-202)	Projets FIDA	CAP/FIDA	Annuel
Diffuser l'expérience du PPRR sur la régulation de la filière girofle (202)	PPRR	CAP/FIDA, Région Analanjirofo, MAEP	2009
Faciliter la concertation sur les politiques au niveau régional (203)	Projets FIDA	Acteurs régionaux	2010 et suivantes

République de Madagascar
Revue annuelle du Programme d'options stratégique pour le pays 2010

Recommandation	Responsabilité	Collaborations	Période
Promouvoir la concertation sur les politiques entre le MAEP et les OP/la TT (204)	CAP/FIDA, AROPA et siège FIDA		Continu
E. Dispositif de gestion du programme et instruments communs			
<i>SEGS</i>			
Elargir la gamme des utilisateurs (215)	CAP/FIDA	Organisations professionnelles nationales et TT, MAEP, MECI	2009
Harmoniser les cadres logiques du programme et des projets avec le PSA et compléter les indicateurs (216-218)	CAP/FIDA et projets FIDA	MAEP	2009
Mettre en place des cadres d'analyse (219)	CAP/FIDA et projets FIDA	MAEP, MECI	2009
Préparer une stratégie de communication (220-221)	Siège FIDA	Projets FIDA et CAP/FIDA, MAEP et MECI, organisations professionnelles	2009
Elaborer un manuel de référence du SEGS et harmoniser les manuels de SE des projets (222)	CAP/FIDA et projets FIDA	MAEP, MECI	2009
Préciser le rôle de la CAP/FIDA dans la mise en œuvre du SEGS (223)	CAP/FIDA	Projets FIDA	2009
<i>CAP/FIDA</i>			
Préciser les fonctions détaillées de la CAP, les termes de référence du personnel, les règles de fonctionnement et les consigner dans un manuel de la CAP/FIDA (224 et 226-228)	CAP/FIDA	Projets FIDA, siège FIDA	2009
Elaborer annuellement un PTBA de la CAP et préparer des rapports d'activités (225)	CAP/FIDA		Annuel
Achever le processus d'officialisation de la CAP (229)	Siège FIDA et CAP/FIDA		2009

Annexe 6 : Détails des recommandations pour 2010

Onze (11) recommandations ont été considérées comme prioritaires à mettre en œuvre pour l'année 2010, soit trois (03) en vue de renforcer l'efficacité et la qualité, cinq (05) pour accroître l'efficience et trois (03) dans la perspective de l'institutionnalisation des acquis.

Parmi celles-ci, cinq (05) recommandations sont nouvelles alors que les six (06) autres relèvent de formulations de 2008, auxquelles ont été apportés des ajustements, à fin d'actualisation et de déclinaison pratique.

Et relevons enfin que dans le corps du rapport, un effort de synthèse plus poussé a été mené, ce qui a amené à n'y retenir que huit (08) sur ces onze (11), le principe ayant été de se focaliser sur les plus stratégiques d'entre elles.

A. Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions [3 recommandations]

- **47. Améliorer la programmation (PTBA) et les réalisations y afférentes**
 - Elaborer des PTBA réalistes en tenant compte des capacités
 - Etablir et suivre un plan de passation de marché efficace
 - Accroître le taux d'exécution¹¹

- **4. Revoir dans un cadre plus global la clarification des critères d'éligibilité pour CSA,FRDA, GUMS**
 - Mener une réflexion conjointe entre AROPA et PROSPERER, d'autant plus que les approches sont opposées avec la cohabitation de subventions (Aropa) et de prêts (Prosperer)
 - Revoir les critères d'accès aux financements FRDA aux vues des objectifs économiquement durables, à partir de l'analyse des résultats des pré-FRDA, et des bonnes indications
 - Revoir les canaux utilisés OP-CSA CROA-FRDA et de l'autre : OPR- CROA-FRDA
 - Finaliser la stratégie de communication
 - Produire des supports de communication pour clarifier les critères d'éligibilité, afin d'améliorer l'accès des MER aux GUMS
 - Encourager les réunions de mise au point entre les entités concernées

- **15. Elargir la gamme des appuis aux OP, pour la durabilité des actions de développement**
 - Etablir une typologie des OP (AUE, économique, coopératives, services, ...)
 - En effectuer le diagnostic pour identifier les forces et les faiblesses
 - Faire appel à des prestataires spécialisés possédant l'expertise nécessaire en renforcement de capacité en commercialisation groupée des AGB, OP et coopératives
 - Développer des référentiels de formation et d'appui mieux appropriés pour les AGB/OP/Coop.
 - Promouvoir des coopératives à vocation commerciale et des GIE

B. Développement de l'efficience par la systématisation des méthodes et outils de gestion [5 recommandations]

- **24. Elaborer / Mettre en œuvre des plans annuels de formation des équipes de projet + Consolidation au niveau Programme (thèmes communs)**

- **46. Améliorer le reporting en termes d'analyse sur les résultats et les impacts**

¹¹ En 2009, le taux d'exécution moyen est de 50%, soit 54% pour AD2M, 44% pour AROPA, 40% pour PPRR et 34% pour PROSPERER

- Encourager l'échange inter - projets, notamment depuis les anciens vers les nouveaux
 - Au niveau du projet : RSE collecte l'information, le traite, effectue une première analyse et anime la séance collective périodique d'analyse avec les autres cadres du projet, chacun étant tenu d'y contribuer
 - Promouvoir un appui et une orientation vers une approche qualitative des reportings : Le RSE/CAPFIDA joue un rôle appuyé en prodiguant des conseils en amont (en vue de la rédaction des rapports périodiques) et en aval (à titre de feedbacks sur les rapports rédigés), selon une approche d'apprentissage.
 - Etablir la note périodique de contribution des projets FIDA au COSOP et au SNISE : A partir de la consolidation des éléments provenant des projets, le RSE/CAPFIDA aura à établir de façon périodique une note mettant clairement en lumière les taux de contribution des projets FIDA aux prévisions du COSOP d'une part, et du SNISE, d'autre part.
- 44 Valoriser le **SEGS** (Actualisation du Manuel de référence, production d'outils facilement utilisables, diffusion auprès d'un auditoire plus large ...)
 - Trouver une solution de simplification du site (comment s'y retrouver ? comment exploiter facilement ? qu'est ce qui est essentiel ? ...) et ré-écrire en style profane le manuel à partir des 3 versions
 - Finaliser le dictionnaire d'indicateurs¹² et veiller à sa diffusion et exploitation, avec un rôle de coordinateur pour la partie FIDA et de point focal à l'endroit des services de la DSI et de SIRSA2 pour le RSE/CAPFIDA
 - Développer l'articulation – actuellement faible – entre S&E d'une part, et GS d'autre part, vers une véritable unification¹³ : Utiliser tout le monde sur le terrain pour distiller toutes les leçons et recourir au processus monitoring
 - 48 Dynamiser le comité de suivi du COSOP (**CPMT**) avec des Tdr (Pilotage – Evaluation) et des outils
 - Finaliser et mettre en œuvre les termes de référence
 - Elaborer de manière participative un tableau de bord synthétique à partir des éléments du SEGS
 - Alimenter un flux d'échanges réguliers entre les membres du CPMT, et entre le CPMT et CAPFIDA
 - 38 Préparer une stratégie de **communication** (Programme + Projets)
 - Maintenir et mener à terme l'expérience de PARECAM (pour prendre des leçons)
 - Assurer l'articulation entre les communications (COSOP et projets)
 - Etablir un cadre stratégique (canevas guide) de communication, à charge pour les projets d'affiner à leurs niveaux respectifs de manière spécifique
 - Instaurer une étroite liaison avec les services de communication des ministères
 - Elargir aux autres projets.

C. Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales [3 recommandations]

¹² La compilation des éléments utiles se rapportant aux indicateurs du système national, notamment le SNISE et le SSE/MAEP (à la suite des travaux appuyés par SIRSA2) offre une base intéressante pour bâtir un dictionnaire commun entre le SSE/MAEP et les projets FIDA, que ce soit en termes de structuration que de formulation. Aussi, de manière à aboutir à un socle commun partagé pour le SSE/MAEP et les projets FIDA, le travail d'affinement et de finalisation d'un dictionnaire des indicateurs est recommandé ici

¹³ Les avantages pour la GS est qu'elle sera beaucoup plus analytique, donc à qualité accrue, d'où amélioration du projet et dissémination de nouvelles approches. Alors que les avantages pour le S&E seront de pouvoir fournir un meilleur appui pour l'aide à la gestion du projet et au suivi des changements à long terme

- 1 Elaborer une **stratégie de finance rurale** commune aux projets à partir d'une étude sur le financement des activités agricoles
 - S'inspirer fortement de la stratégie nationale des micro-finances, des réflexions poussées du MAEP et du manuel de FIDA sur le sujet

- 21/22 Finaliser et appuyer la mise en œuvre de la **stratégie d'inclusion et genre**
 - Approuver la stratégie d'inclusion
 - Finaliser le guide d'opérationnalisation
 - Démultiplier la formation en ASEG / AMED
 - Démultiplier l'approche AMED
 - Coacher / encadrer la mise en œuvre

- 45 **Suivre le processus** vers l'alignement du COSOP au PSA / Politiques nationales
 - Vis-à-vis du MAEP : Maintenir la position privilégiée de partenaire crédible du ministère dans le développement du secteur. L'image de bailleur de fonds efficace en matière de partage d'informations à travers le SEGS pourrait être consolidée¹⁴
 - Jouer un rôle actif d'appui dans le processus d'élaboration du PSA¹⁵
 - Accompagner le renforcement du SSE/MAEP, notamment dans le cadre de l'appropriation des acquis de SIRSA2¹⁶
 - Oeuvrer comme un des partenaires privilégiés pour l'opérationnalité de l'entrepôt de données¹⁷
 - Apporter une contribution active dans le circuit d'informations sur le développement rural¹⁸
 - Aligner le COSOP aux stratégies nationales en fonction de l'évaluation de la conjoncture politique
 - Procéder à l'alignement dès finalisation du PSA
 - Adapter les approches selon la vulnérabilité (EAF1, EAF2, EAF3) et les types d'exploitation
 - Et en attendant le PSA, identifier les urgences au niveau des sous-programmes, puis hiérarchiser les priorités¹⁹.

¹⁴ Par une contribution active à l'alimentation de l'entrepôt de données, la systématisation des rencontres annuelles d'échange, l'amélioration du fonctionnement et des performances des directions du ministère par le biais d'un programme, la sensibilisation des directions à ce qu'elles aient le réflexe de fournir les données de base à leur niveau.

¹⁵ Promouvoir et vendre le concept de SEGS, valoriser les acquis des projets FIDA, que ce soit en termes de processus, de méthodes que de contenus, contribuer à l'animation des dynamiques en fournissant des données/informations et en appuyant la structuration des échanges et des réflexions à différents niveaux – centraux, régionaux, et voire plus bas.

¹⁶ Amplifier l'appui institutionnel dans la perspective de l'optimisation des acquis de SIRSA2 qui viendra à échéance vers fin 2010, de manière à ce que SSE/MAEP puisse assumer pleinement son rôle de pourvoyeur de directives en S&E à l'endroit de l'ensemble du ministère.

¹⁷ Le SSE/MAEP - et plus généralement la DSI à travers l'appui de SIRSA2 - et FIDA partagent des intérêts convergents dans le bon fonctionnement de l'entrepôt de données. Il est ainsi recommandé d'y intégrer les données des projets FIDA compatibles avec celles du tableau de bord du ministère. Une démarche beaucoup plus structurée et plus régulière pourrait ainsi se nouer avec les différents services de la DSI, que ce soit pour les échanges de données <indicateurs>, que pour un marketing valorisant le SEGS, d'autant plus que les informations régionales à insérer dans le site web du ministère sont très prisées.

¹⁸ Les projets peuvent jouer un rôle déterminant dans le processus de fiabilisation des données recueillies sur le terrain dans les fiches F1 à F8, en fournissant des éléments qualitatifs fiables et argumentés sur les tendances des réalités sur le terrain, en participant à l'animation des échanges sur la consolidation des données et les demandes de feedbacks au niveau régional, en appuyant les DRDR sur la base des acquis notamment en termes d'outils ainsi que de données du terrain sur les réalisations, et en envoyant au SSE/MAEP ou/et à la CAPFIDA le canevas standard rempli en même temps que le rapport d'activité spécifique de chaque projet.

¹⁹ A priori : les infrastructures, les services agricoles (financement, appuis aux OP, formation agricole, ...)

Annexe 7 : Autres recommandations pratiques

En sus des recommandations prioritaires précédentes, il semble utile d'en présenter d'autres, rentrant beaucoup plus dans le détail, pour permettre de mieux canaliser les efforts vers les objectifs du COSOP.

Il s'agit essentiellement de la reprise de recommandations de 2008 qui sont commentées sous forme de mesures de mise en œuvre, à la lueur des réalités concrètes du terrain. Et à celles-ci s'ajoutent deux nouvelles recommandations pratiques (n° 49 et 50).

Le regroupement selon les trois grands thèmes²⁰ tel que préconisé dans ce rapport pour 2010 est préféré à celui du tableau de la revue de 2008, afin d'assurer la cohérence de la méthode, d'où la facilité de lecture.

Par contre, les sous-thèmes du tableau de synthèse des recommandations de 2008 sont gardés, en spécifiant par ailleurs à quels objectifs stratégiques cela se rattache respectivement, et ce, toujours pour les mêmes raisons.

Chaque recommandation est ainsi reprise en terme de titre, puis complétée en matière de mesures concrètes pour leur mise en œuvre.

A. Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions

Accès aux services d'appui non financiers (Dans Objectif Stratégique 1)

5_Introduire dans le SEGS des indicateurs sur les effets des CSA/GUMS et l'accès aux services d'appui non financiers : généraliser en prenant en compte les dimensions liées à la production et aux revenus.

Développement des micro, petites et moyennes entreprises rurales (Dans Objectif Stratégique 2)

6_Conduire une réflexion sur l'élargissement de l'appui du PPRR aux petits producteurs agricoles individuels, pour en définir les conditions d'éligibilité et les modalités: finaliser la réflexion sur la spécification des procédures à utiliser.

Accès aux marchés (Dans Objectif Stratégique 2)

7_Confier la mise en œuvre des travaux d'infrastructures, en particulier d'infrastructures routières, à de petites PME locales appliquant les approches HIMO :

- Continuer pour les activités appliquant déjà cette démarche, selon des conditions d'application démontrant les avantages comparatifs
- Et approfondir l'approche pour les autres:
 - Procéder à un appel à manifestation d'intérêts au niveau local à l'attention des PME locales pour faire connaître les opportunités en leur faveur.
 - Former les ressources humaines des PME en HIMO
 - Décentraliser la formation pour les PME HIMO

9_Conduire une étude sur le financement des CAM (161):

A mener dans le cadre de l'étude sur le financement des activités agricoles (2. *supra*) ou sinon, pour le cas particulier des CAM, prolonger la réflexion sur l'ensemble des dimensions d'un CAM.

²⁰ Renforcement de l'efficacité et de la qualité des interventions ; Développement de l'efficience par la systématisation des méthodes et outils de gestion ; Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales.

10_Envisager une augmentation du nombre des CAM dans le cadre de la nouvelle programmation : à la suite des conclusions et recommandations de l'étude précédente (« 9 »).

30_Examiner la possibilité d'ouvrir les marchés d'approvisionnement du PAM aux petits producteurs des zones des projets :

- Lier avec l'organisation des filières et des producteurs. Il faut voir de près la gestion des flux de marchés
- Rédiger le Protocole d'accord
- Appuyer les importants efforts de renforcement de capacités à déployer (il y a un cahier de charges étoffé sur la qualité du produit)
- Lier l'opération avec un système d'informations sur les prix, pour ne pas tatonner sur les quantités à ponctionner

Professionnalisation des petits producteurs et de leurs organisations (Dans Objectif Stratégique 3)

16_Promouvoir les organisations de producteurs par filières :

- Promouvoir les PCAF
- Améliorer le cadre de suivi de la réalisation des PDF (Plan de Développement des Filières)
- Commencer à partir du niveau du district, avec une approche basée sur l'offre et la demande

17_Renforcer les liens OPF/TT-OP :

- Accélérer la définition des axes stratégiques de l'élection des représentants de chaque chambre de l'Agriculture.
- Procéder à un choix judicieux de statut par les OP et les TT

B. Développement de l'efficience par la systématisation des méthodes et outils de gestion

Exécution financière et gestion des projets

23_Préparer un kit de démarrage des projets :

- Ecrire le contenu en détail
- Editer les supports : brochure, DVD, CD, ...

26_Appuyer les personnels régionaux dans leurs nouvelles responsabilités : prévoir des formations communes et des visites échanges pour les responsables des Projets FIDA

49_Prise en compte des recommandations nouvelles de la revue :

- Intégrer les recommandations du COSOP en les diffusant largement aux projets et aux équipes de supervision (insérer dans les documents de base, sous une forme facile à suivre)
- Réserver une analyse sur le COSOP dans les *reportings* périodiques

50_Plan de charges des équipes de projet :

- Evaluer les efforts à déployer pour le temps de travail habituel (Planifier, réaliser, suivre)
- Evaluer les efforts à déployer pour les missions²¹
- Dégager les surcharges éventuelles
- En déduire les modes de résolution

²¹ Deux missions (suivi et supervision) de manière sûre, et en sus, cette année, deux autres missions pour la food security (Parecam), auxquelles se rajouteront des missions spécifiques (SEGS, ...) et les nouveaux projets

SEGS

35_Elargir la gamme des utilisateurs :
Mettre en œuvre le plan d'actions

36_Harmoniser les cadres logiques du programme et des projets avec le PSA et compléter les indicateurs :

- Procéder à la révision et à l'alignement du cadre logique du Programme et des projets, dès que celui du PSA est officialisé
- En attendant, mettre en œuvre les recommandations de standardisation et d'alignement des indicateurs des projets par rapport à ceux du COSOP et ceux du SNISE

41_Préciser les fonctions détaillées de la CAP, les termes de référence du personnel, les règles de fonctionnement et les consigner dans un manuel de la CAP/FIDA :

Spécifier les valeurs ajoutées ressenties par les projets

CAPFIDA

43_Achever le processus d'officialisation de la CAPFIDA :

- Finaliser les formalités
- Revoir le rôle de CAPFIDA, dans la mesure où quand la fonction de coordination relève de l'Etat, la CAPFIDA new look²² continuera à œuvrer pour l'amélioration du fonctionnement des projets, mais sous la coupe du ministère, en étroite collaboration avec FIDA

C. Institutionnalisation des acquis par l'ancrage du Programme aux politiques nationales

Stratégie de financement (Objectif Stratégique 1)

2_Elaborer une étude sur le financement des activités agricoles

Approche filière (Objectif Stratégique 2)

11_Substituer à l'«approche par la demande des paysans» une approche fondée sur le soutien au développement de filières porteuses : veiller à articuler avec les mécanismes d'inclusion AMED, notamment en n'oubliant pas les pauvres quand on passe à l'économie, et de planification communale et régionale.

12_Identifier les goulots d'étranglement des filières et les domaines d'appui prioritaires :

- Compléter les études sur les filières identifiées
- Travailler au niveau de plateforme des acteurs même non formels
- Sensibiliser, former et accompagner les acteurs de la filière à chaque maillon de la chaîne pour constituer les corps de métiers, et associations professionnelles ou à former de « grappe d'entreprise » ou cluster
- Déduire de l'analyse des filières les maillons où il existe des avantages comparatifs, afin de s'y spécialiser sur les principales fonctions

13_Organiser une formation des équipes de projet sur l'intégration des petits producteurs dans les filières : à maintenir pour 2010, car c'est le cœur de la stratégie (lier avec le point « 24 » figurant dans les 11 mesures prioritaires)

²² Une fois la nouvelle structure œuvrant dans le cadre de l'accord de siège en place

Alignement sur les politiques nationales (Objectif Stratégique 3)

28_Faire un diagnostic institutionnel de la DAOF et éventuellement compléter les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'AROPA :

- Etablir une feuille de route pour l'appui institutionnel de la DAOF
- Finaliser l'étude
- Tendre vers un complément d'effectif de la DAOF des niveaux central et régionaux, en collaboration avec la DRFH du MINAGRI

Dialogue sur les politiques (Objectif Stratégique 3)

31_Porter la gestion des connaissances sur les techniques innovantes de production et la commercialisation

33_Faciliter la concertation sur les politiques au niveau régional :

- Dynamiser les COS qui constituent l'équivalent du CPMT au niveau régional, en échangeant sur les orientations stratégiques des projets FIDA
- Respecter dans la mesure du possible les stipulations de l'arrêté portant création des CRP
- Continuer le processus sur la valorisation et les partages de vision inter OPR et intra OPR, avec DAOF, ex DVAAOP, pour toutes les régions de couverture des OPF actuelles

34_Promouvoir la concertation sur les politiques entre le MAEP et les OP/la TT :

- Concrétiser les rencontres périodiques programmées entre les dirigeants des 2 côtés.
- Etablir un plan d'opération