



FR

**CETTE ACTION EST FINANCÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE**

**ANNEXE 2**

de la décision d'exécution de la Commission relative au financement du plan d'action annuel en faveur de la République de Madagascar pour 2024

**Document d'action**

**Programme d'appui au commerce pour une transformation économique à Madagascar**

**PLAN D'ACTION ANNUEL**

Le présent document constitue le programme de travail annuel au sens de l'article 110, paragraphe 2, du règlement financier, ainsi qu'au sens de l'article 23 du règlement IVCDI – Europe dans le monde.

## 1 SYNTHÈSE

### 1.1 Tableau récapitulatif de l'action

<b>1. Titre</b> <b>CRIS/OPSYS</b> <b>Acte de base</b>	Programme d'appui au commerce pour une transformation économique à Madagascar ACT-62558 Financé au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDI – Europe dans le monde)
<b>2. Initiative «Équipe Europe»</b>	Oui : TEI nationales Investir dans la Jeunesse et Pacte vert à Madagascar.
<b>3. Zone bénéficiaire de l'action</b>	L'action sera menée à l'endroit suivant: République de Madagascar
<b>4. Document de programmation</b>	Programme Indicatif Pluriannuel (PIP) 2021-2027 - Madagascar
<b>5. Lien avec les objectifs/résultats attendus du (des) PIP concernés</b>	Domaine prioritaire 2 – Croissance durable et emplois OS2 : Développer le commerce dans le cadre de l'accord de partenariat économique (APE) R2.1 : Les capacités nationales de mise en œuvre de l'APE sont renforcées R2.2 : Des conditions plus favorables au développement du secteur privé et aux investissements sont créées, pour mieux bénéficier de l'APE
<b>DOMAINES PRIORITAIRES ET INFORMATIONS SECTORIELLES</b>	
<b>6. Domaine(s) prioritaire(s), secteurs</b>	331 - Politique commerciale et réglementations
<b>7. Objectifs de développement durable (ODD)</b>	<b>ODD principal</b> (1 uniquement) : ODD 8 – Travail décent et croissance économique <b>Autres ODD importants</b> (jusqu'à 9) et, le cas échéant, cibles: ODD 1 - Eradication de la pauvreté ODD 9 - Industrie, innovation et infrastructure ODD 12 - Consommation et production durables ODD 5 - Egalité de genre
<b>8. a) Code(s) CAD</b>	25030 - Business development services – 60 % 33130 - Accords commerciaux régionaux – 10 % 25010 - Politique commerciale et administration – 30 %
<b>8. b) Principal canal d'acheminement</b>	13000 – Gouvernement tiers (coopération déléguée) 41100 – Entité des Nations unies

<b>9. Objectifs de dépenses</b>	<input type="checkbox"/> Migration <input checked="" type="checkbox"/> Climat <input checked="" type="checkbox"/> Inclusion sociale et développement humain <input checked="" type="checkbox"/> Égalité de genre <input type="checkbox"/> Biodiversité <input type="checkbox"/> Éducation <input type="checkbox"/> Droits de l'homme, démocratie et gouvernance			
<b>10. Marqueurs (À partir du formulaire CAD)</b>	<b>Objectif général @</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif significatif</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement @	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des risques de catastrophe @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inclusion des personnes handicapées @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nutrition @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de la convention de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique @	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11. Marqueurs internes et balises</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Transformation numérique @	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	connectivité numérique gouvernance numérique entrepreneuriat numérique compétences numériques services numériques	OUI <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Connectivité @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	connectivité numérique énergie transports santé éducation et recherche	OUI <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
	Migration @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des inégalités @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	COVID-19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INFORMATIONS RELATIVES AU BUDGET</b>				

<b>12. Montants concernés</b>	Ligne budgétaire :14.020122 Coût total estimé: 18 000 000 EUR Montant total de la contribution du budget de l'UE: 18 000 000 EUR. L'action s'inscrit dans la TEI #InvestirDansLaJeunesse, à laquelle participent l'Allemagne, la France et l'Union européenne. Le montant global indicatif estimé au moment de la présentation de cette action est de 164 840 000 EUR (contributions indicatives: Allemagne 11 700 000 EUR, France 38 000 000 EUR, UE 115 140 000 EUR). L'action s'inscrit également dans la TEI Pacte vert à Madagascar, à laquelle participent l'Allemagne, la France et l'Union européenne. Le montant global indicatif estimé au moment de la présentation de cette action est de 549 190 000 EUR (contributions indicatives : Allemagne 197 750 000 EUR, France 112 000 000 EUR, UE 241 440 000 EUR).
<b>GESTION ET EXÉCUTION</b>	
<b>13. Type de financement</b>	<b>Gestion indirecte</b> avec entité(s) à sélectionner conformément aux critères énoncés à la section 4.4.1

## 1.2 Résumé de l'action

Le Rapport mondial sur les objectifs de développement durable de 2022<sup>1</sup> classe Madagascar à la 156<sup>ème</sup> place sur 163 pays avec un score de 50,1 sur 100 en termes de progrès dans l'atteinte des ODD. L'évolution récente des indicateurs socioéconomiques laisse présager que Madagascar n'arrivera pas à atteindre les ODD à l'horizon 2030<sup>2</sup>.

La capacité d'investissement public étant limitée à Madagascar (avec des dépenses publiques s'élevant à 19,01 % du PIB en 2022<sup>3</sup>), la croissance économique et les avancées vers les ODD dépendent en grande partie, d'une part du développement de l'investissement privé et d'autre part, du développement des échanges commerciaux (le commerce extérieur étant le deuxième contributeur à la croissance après la consommation locale, avec 0,9 point de croissance par an en moyenne depuis 2011<sup>4</sup>).

Face aux défis socioéconomiques et environnementaux persistants à Madagascar, le Programme d'appui au commerce pour une transformation économique à Madagascar (ACTE), qui s'appuie sur les avantages de l'accord de partenariat économique (APE) entend contribuer à la création et au développement d'activités économiques durables permettant, à travers la mobilisation des investissements privés, d'améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales de la population malgache. L'action devrait également contribuer à renforcer la coopération de Madagascar avec les régions ultrapériphériques de l'Union européenne situées dans l'océan Indien, La Réunion et Mayotte, sur des sujets d'intérêt commun.

Pour y parvenir, la stratégie du programme consiste à :

- 1) Travailler au niveau macro pour soutenir des réformes du cadre réglementaire afin d'améliorer l'environnement des affaires ;
- 2) Se concentrer sur des secteurs d'activités spécifiques afin de renforcer la compétitivité de certains acteurs clés des chaînes de valeur concernées ;
- 3) Faciliter l'accès au marché européen pour ces entreprises exportatrices de Madagascar ;
- 4) Améliorer l'accès aux financements en travaillant avec des fonds d'investissements qui offrent des appuis financiers et non-financiers aux très petites, petites et moyennes entreprises afin de les aider à être plus bancables, et à augmenter leurs opportunités de croissance<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Sachs et al. (2022): From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond. Sustainable Development Report 2022. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>2</sup> Analyse commune du Système des Nations unies à Madagascar ; 2022.

<sup>3</sup> Contre 22,01 % pour l'Afrique subsaharienne en moyenne Statista 2023.

<sup>4</sup> Madagascar : le retour de la stabilité politique permettra-t-il le décollage de l'économie malgache ? Colin Subtil; MacroDev (2021) ; AFD Editions.

<sup>5</sup> Ce dernier volet sera mis en œuvre à travers l'initiative Invest in Young Businesses in Africa (IYBA – Invest, ACT- 62329), au sein de laquelle une fenêtre de EUR 2.000.000 est spécifiquement dédiée aux entreprises de Madagascar.

Les trois composantes du programme consistent à **renforcer la conformité et la compétitivité des filières d'exportation de Madagascar** (liste non limitative : **textile et habillement, produits de l'horticulture et huiles végétales**) **au regard de l'évolution du cadre réglementaire et des conditions d'accès au marché européen** (en particulier le devoir de vigilance, mais aussi la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la lutte contre la déforestation, les nouveaux limites maximales applicables aux résidus de pesticides etc.). Pour la conformité et la compétitivité de ces filières, il s'agit donc d'accompagner les autorités et le secteur privé malgaches sur les questions de :

- Amélioration du cadre réglementaire et création d'un environnement des affaires plus favorable aux importations et aux exportations dans ces filières prioritaires - composante 1 (consolidation du dialogue public-privé, mesures de facilitation des échanges commerciaux, promotion des investissements, digitalisation de certaines procédures administratives pour les entreprises, accompagnement de la mise en œuvre de l'APE et ajustement des mesures fiscales).
- Renforcement des capacités et de la compétitivité des acteurs clés des chaînes de valeur prioritaires, notamment en matière de production responsable et durable et d'impact social et environnemental dans le cadre du devoir de vigilance - composante 2 (appui à l'internationalisation des entreprises à travers l'écosystème entrepreneurial, et facilitation de l'accès au financement pour les entreprises<sup>6</sup>).
- Facilitation des échanges commerciaux, facilitation de l'accès au marché européen et de la capacité à respecter les normes environnementales et de qualité exigées à l'exportation - composante 3.

Compte tenu de la localisation des principales parties prenantes, la majeure partie des activités se déroulera dans la région Centre où sont installées la grande majorité des entreprises, dans le Grand Sud et dans les zones de concentration des acteurs des chaînes de valeur qui y seront appuyées. Il est cependant entendu que pour la viabilité des appuis financiers mobilisés dans le cadre du programme, des projets à impact pourront être sélectionnés en dehors des zones prioritaires d'intervention et/ou en dehors des principales filières de concentration. Cette flexibilité est particulièrement critique pour l'efficacité et la viabilité des instruments et appuis financiers qui seront mobilisés dans le cadre du programme.

### 1.3 Zone bénéficiant de l'action

L'action est réalisée dans la République de Madagascar inclus dans la liste des bénéficiaires de l'APD

## 2 JUSTIFICATION

### 2.1 Contexte

En 2023, la croissance du PIB à Madagascar a stagné à un niveau moyen de +4,0 %<sup>7</sup>, tirée principalement par des revenus extérieurs (+1,2 points de PIB lié au tourisme) et des exportations minières (+0,8 points de PIB). La croissance économique étant largement absorbée par la croissance démographique (+2,8 % en moyenne par an), cette évolution du PIB demeure insuffisante pour améliorer le niveau de vie des habitants, dont 75 % vivent en-dessous du seuil de pauvreté<sup>8</sup>, avec moins de 1,9 USD par jour. Le PIB par habitant à Madagascar reste l'un des plus faibles du monde, avec 536 USD en 2023.

Le Programme pays pour le travail décent (PPTD 2021-2023) présenté par l'Organisation internationale du travail (OIT) relève que 95,2 % des emplois à Madagascar sont exercés dans le secteur informel. Il apparaît également que 8 actifs occupés sur 10 se trouvent dans une situation d'emploi inadéquat (à savoir qu'ils perçoivent un salaire inférieur au salaire minimum national au moment de l'enquête)<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Pour ce volet de facilitation de l'accès au financement, l'action est étroitement liée à l'initiative Invest in Young Businesses in Africa (IYBA – Invest) – ACT 62329, au sein de laquelle une fenêtre de 2 MEUR est spécifiquement dédiée aux entreprises de Madagascar.

<sup>7</sup> FMI (2024).

<sup>8</sup> Banque mondiale (2023).

<sup>9</sup> En mars 2024, le salaire minimum pour les secteurs non agricoles a été relevé à 262.680 Ariary par le gouvernement, soit environ 55 Euros par mois.

Le secteur informel est donc la principale source d'emploi à Madagascar et c'est en particulier le principal pourvoyeur d'emplois pour les femmes (97 % des femmes ayant un emploi travaillent dans des unités de production informelles contre 94 % des hommes) mais aussi les jeunes et les personnes peu instruites ou sans instruction<sup>10</sup>. Seulement 3 % des travailleurs bénéficient d'un contrat écrit, 27 % ont un contrat oral et près de 70 % n'ont pas de contrat du tout. Les congés payés sont pratiquement inexistantes parmi les travailleurs dépendants (0,8 %) et très faibles parmi les employés (2,5 %). L'accès des employés informels aux services de protection sociale est très faible, avec environ 97 % des travailleurs exclus du système de sécurité sociale contributif existant. Selon le FMI, près de neuf unités de production informelles sur dix sont totalement inconnues de l'administration : seules 11 % ont un numéro d'identification statistique, 9 % payent la taxe professionnelle, 9 % ont une carte professionnelle et 3 % sont immatriculées au registre du commerce. L'affiliation à la sécurité sociale est quasi inexistante (0,2 %).

Les actifs du secteur informel restent très modestes, les machines et les outils ne représentant que 12 % du capital physique total. Les emprunts financiers sont rares (3,4 % des unités de production informelles) et les investissements sont financés principalement par l'épargne individuelle (environ 97 % de leur valeur nominale), avec un très faible recours aux banques et/ou aux institutions de microfinance.

Tout en étant le cinquième pays le plus pauvre du monde, Madagascar est également la deuxième réserve de biodiversité au niveau mondial, avec un record d'endémisme allant de 80 à 90 %. Parmi les 12.000 espèces de végétaux qui y poussent, plusieurs (fruits, épices, bois, etc.) représentent un fort potentiel à l'export. Le capital naturel (terres forestières, aires protégées, terres agricoles, pêche) représenterait ainsi 49 pour cent de la richesse totale de Madagascar<sup>11</sup>. Face à ces atouts, la prédominance de l'informalité dans le secteur économique, couplée à une pratique répandue de la corruption<sup>12</sup>, augmente de manière significative le risque de surexploitation des ressources environnementales et la pression sur l'environnement. Ainsi, en dépit de son importance pour l'économie, le capital naturel du pays est en déclin et la dégradation de l'environnement se produit rapidement, tout en représentant une source majeure de perte économique.

Dans ce contexte et face aux enjeux de développement durable auxquels le pays est confronté, le programme ACTE s'inscrit dans le cadre de l'approfondissement en cours de l'Accord de partenariat économique (APE) entre l'Union européenne et Madagascar et contribue ainsi directement aux objectifs généraux de coopération visés à travers l'APE : la réduction de la pauvreté, la diversification de l'économie et la production de biens et services à plus forte valeur ajoutée, suffisamment compétitifs pour s'inscrire dans les chaînes de valeur durables à l'échelle mondiale. Le programme intègre les nouvelles ambitions envisagées dans l'APE complet en cours de négociation : libéralisation et facilitation des flux d'investissements, commerce de services et commerce numérique, ainsi que toutes les règles en matière de climat, environnement, emploi et égalité des genres dans le but du développement de commerce durable. Le programme contribue ainsi aux efforts de l'UE en faveur de l'intégration commerciale des pays d'Afrique subsaharienne dans les chaînes de valeur mondiales du textile et de l'agribusiness entre-autres.

En parallèle, le programme répond aux enjeux liés au déploiement de la stratégie du Pacte vert pour l'Europe avec l'évolution du cadre réglementaire qui l'accompagne et qui modifie de manière significative les règles d'importation sur le marché européen. Aussi, le programme ACTE prévoit d'accompagner les autorités publiques malgaches et le secteur privé national et européen dans leurs efforts pour respecter les normes et principes adoptés au niveau international, tels que formalisés dans le programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Accord de Paris, ainsi que dans les conventions fondamentales pertinentes de l'Organisation internationale du travail. En favorisant les conditions propices aux flux d'investissements et d'échanges commerciaux, le programme ACTE contribuera par ailleurs à la mise en œuvre de la stratégie du Global Gateway dans ses objectifs de réduction du déficit d'investissement mondial pour la croissance et la création d'emplois décents. Dans cet esprit, le programme mobilisera le secteur privé comme multiplicateur d'effet de l'aide au développement et pour sa contribution à la pérennisation de nos actions.

Enfin, en associant étroitement la France et l'Allemagne à cette action (qui appuient déjà activement l'écosystème entrepreneurial à Madagascar) dans une approche « Equipe Europe », l'UE élargit la portée et l'impact de ses

<sup>10</sup> Rapport-pays du FMI no 23/118 ; mars 2023.

<sup>11</sup> Banque mondiale : Vision 2024 pour Madagascar

<sup>12</sup> Madagascar occupe la 145<sup>e</sup> place (sur 180) dans le classement 2023 de l'indice de corruption ; Transparency International 2024.

interventions du 11<sup>ème</sup> FED en matière d'appui au développement du secteur privé, des échanges commerciaux et de la diplomatie économique européenne à Madagascar<sup>13</sup>.

Le programme ACTE s'inscrit directement dans la mise en œuvre de la Politique générale de l'Etat malgache, en contribuant à la stratégie d'industrialisation portée à la fois par les autorités publiques et le secteur privé malgaches à travers la signature du Pacte pour la programmation industrielle de Madagascar en juillet 2023. Le programme s'inscrit également dans la mise en œuvre de la Politique nationale de qualité (PNQ, en cours de validation dans le cadre du programme PACFC<sup>14</sup>), de la Stratégie nationale d'exportation (en cours d'élaboration dans le cadre du PADEIR), et de la Stratégie nationale de la RSE (en cours de finalisation dans le cadre du programme européen CLIM-INVEST).

Le programme s'inscrit aussi dans la mise en œuvre du Plan d'Action de l'Egalité Homme Femme de l'UE, et plus précisément du domaine thématique d'engagement 3 « Promouvoir les droits économiques et sociaux et l'autonomisation des filles et des femmes ».

## 2.2 Analyse des problèmes

Brève analyse des problèmes:

Madagascar dispose d'un excellent potentiel de croissance, avec de nombreux atouts tels que sa population (jeune), une biodiversité importante et unique, des terres agricoles fertiles, des ressources minières, des particularités touristiques incomparables et un immense littoral. Pourtant, depuis son indépendance en 1960, le revenu par habitant de Madagascar a perdu plus de 45 % et plus des trois quarts de la population vit en-dessous du seuil de pauvreté. Le programme ACTE s'inscrit dans la double problématique de la **pauvreté** et de la **dégradation de l'environnement**, largement interconnectées.

Les difficultés en matière de gouvernance ont limité la capacité de Madagascar à atteindre une croissance économique soutenue, inclusive et suffisamment élevée pour réduire l'extrême pauvreté : la **faiblesse des institutions** et le contrôle des élites érodent l'État de droit, la responsabilité du secteur public et la lutte contre la corruption<sup>15</sup>. Dans ce contexte, la **prédominance de l'informalité** à Madagascar entretient un cercle vicieux qui maintient la population dans une grande précarité au niveau social et économique (mauvaises conditions de travail, de rémunération et de protection sociale ou juridique). Elle entretient également un faible niveau de recettes et de dépenses pour l'Etat, des institutions publiques moins efficaces, des pesanteurs réglementaires et fiscales importantes, et une gouvernance plus fragile<sup>16</sup>. Enfin, la prédominance de l'informalité contribue au développement d'activités génératrices de revenus réalisées dans une logique de survie et qui échappent à tout cadre de gestion et d'exploitation raisonnée des ressources naturelles du pays. Ainsi on observe une dégradation accélérée de l'environnement (déforestation, pollution des nappes phréatiques, dégradation des sols, érosion, etc.).

Pour les femmes, qui représentent plus de 50 % de la population, la situation est d'autant plus critique qu'elles demeurent largement sous représentées dans les cercles de décisions, souffrent de discriminations et subissent un accès limité aux ressources qui pourraient accroître leur potentiel, améliorer leur vie et favoriser leur contribution au développement du pays : seules 71,3 % des femmes actives participent au marché du travail, contre 82,4 % des hommes actifs<sup>17</sup>. Elles occupent davantage que les hommes, des emplois de faible qualité, avec un écart salarial entre les sexes de 28,9 % au profit des hommes<sup>18</sup>. Elles sont aussi davantage touchées par la dégradation environnementale (déforestation, manque d'accès à l'eau, etc.), ce qui aggrave encore les inégalités entre les femmes et les hommes, notamment au regard de leurs responsabilités au niveau du foyer et des enfants. La **stagnation de la croissance** d'une part et l'accaparement des ressources par les élites d'autre part expliquent en grande partie cet appauvrissement.

<sup>13</sup> Programme d'appui au développement des exportations et de l'intégration régionale (PADEIR, FED/40-383), programme d'appui à l'écosystème entrepreneurial (INCUBOOST, FED/42-758) et Programme d'appui au climat d'investissement et à l'emploi (CLIM-INVEST, FED/42-223)

<sup>14</sup> Projet d'Aménagement de Corridors et de Facilitation du Commerce, mis en œuvre par la Banque africaine de développement avec l'appui (blending) de l'UE. La PNQ a été présentée en août 2023 et doit passer en Conseil de gouvernement d'ici fin 2023.

<sup>15</sup> Comment Madagascar peut-il rompre le cercle vicieux de la pauvreté ? Banque mondiale ; mai 2023.

<sup>16</sup> Cinq raisons de s'inquiéter du poids de l'économie informelle ; Banque mondiale ; mai 2021.

<sup>17</sup> Libérer le potentiel des femmes et des adolescentes ; Banque mondiale ; 2024.

<sup>18</sup> En 2021, les revenus mensuels médians étaient de 150.000 MGA (34,1 USD) pour les hommes actifs et de 106.666,7 MGA (24,2 USD) pour les femmes actives ; Banque mondiale ; 2024.

Dans ce contexte, le secteur privé apparaît comme un partenaire incontournable à renforcer et à mobiliser pour apporter des réponses concrètes à la fois aux problèmes de pauvreté et de précarité (par l'emploi décent) et de dégradation de l'environnement (par la RSE et l'adoption de pratiques de production responsables et durables). Néanmoins, le secteur privé à Madagascar est petit, informel, très peu compétitif et globalement caractérisé par de faibles niveaux d'investissement. Il évolue dans **un environnement des affaires peu propice**<sup>19</sup> au développement d'entreprises compétitives et en capacité de tirer pleinement profit des opportunités de marchés offertes par la variété de chaînes de valeur régionales et mondiales au sein desquelles Madagascar pourrait théoriquement s'insérer. Madagascar dispose en effet d'un **important potentiel d'exportation inexploité** (2,5 milliards de USD)<sup>20</sup>, qui pourrait constituer un moteur de croissance plus important au niveau socioéconomique : aujourd'hui, les 4 premiers produits exportés (minerais, vanille, girofle et textile) représentent à eux seuls près de 70 % des exportations de Madagascar, les premiers étant exportés avec très peu de valeur ajoutée.

La **prédominance de l'informalité** et des micros et très petites entreprises (plus de 90 % du tissu économique) limitent la capacité du secteur privé malgache à créer des emplois décents, stimuler la croissance économique et réduire ainsi la pauvreté de manière durable. L'investissement a représenté en moyenne 23,4 % du PIB en 2022<sup>21</sup>, ce qui est bien inférieur au niveau atteint dans les pays pairs. Au-delà de l'environnement macroéconomique globalement défavorable pour la compétitivité des entreprises, parmi les facteurs qui limitent le développement du secteur privé, il convient de souligner une certaine complexité dans la relation entre l'administration et les opérateurs économiques, nationaux ou étrangers, marquée par la méfiance, le manque de transparence et la lourdeur des procédures administratives, la corruption, et une fiscalité pesante pour le faible nombre d'entreprises formelles existantes. Dans ce contexte, un dialogue public-privé plus systématique et plus efficace, serait nécessaire pour aboutir à des réformes administratives, règlementaires et législatives permettant de voir émerger un véritable partenariat entre le secteur privé et les autorités publiques, pour améliorer de façon visible l'investissement privé et le développement durable à Madagascar.

Par ailleurs, le développement de l'investissement privé se heurte aux **difficultés d'accès au financement** à Madagascar. Le SME Finance Forum<sup>22</sup> a évalué le gap de financement des entreprises de Madagascar à 2,7 milliards USD, pour un volume actuel de 300 millions USD financé. Environ 90 % des besoins en financement ne seraient donc pas couverts. Et comme en témoignent les chiffres de la Banque Centrale<sup>23</sup>, lorsque les banques prêtent plus d'argent en volume et proposent des conditions plus attrayantes, elles se concentrent essentiellement sur une clientèle composée de salariés ou de grandes entreprises. Les femmes sont celles qui sont le plus touchées par cette difficulté compte tenu également des contraintes basées sur l'inegalité de genre (demander la permission au mari pour les femmes mariées par exemple).

L'UE entend renforcer son appui pour la mobilisation du secteur privé en faveur de l'atteinte des objectifs de développement durable à Madagascar, en particulier pour les ODD 1 (réduction de la pauvreté), 8 (travail décent), 9 (industrie, innovation et infrastructure), 12 (consommation et production responsables) et 5 (égalité de genre). L'action vise ainsi à renforcer le développement, la formalisation et la compétitivité des MPME, afin de les aider à générer de nouvelles exportations, plus diversifiées, créatrices de plus grande valeur ajoutée et d'emploi décent, respectueux de l'environnement, et contribuant ainsi à réduire la pauvreté de manière durable à Madagascar.

Indication des principales parties prenantes et des questions institutionnelles et/ou organisationnelles correspondantes (mandats, rôles potentiels et capacités) à couvrir par l'action:

Compte tenu de l'ambition principale du programme ACTE, l'institution majeure autour de laquelle les activités seront déployées est l'Economic Development Board of Madagascar (**EDBM**, en tant qu'agence nationale de promotion des investissements et coordonnateur des réformes pour l'amélioration de l'environnement des affaires). A travers son guichet unique et son rôle de secrétariat du dialogue public-privé, EDBM est actuellement accompagné par l'AFD afin d'élargir ses missions à la promotion des exportations, une fonction que beaucoup d'autres agences de promotion des investissements remplissent également ailleurs dans le monde. De par la composition de son Conseil d'administration et ses missions, EDBM est le partenaire central pour la coordination

<sup>19</sup> Classement de Madagascar au Doing Business 2020 : 161/190 économies ; Banque mondiale 2020.

<sup>20</sup> ITC ; 2024.

<sup>21</sup> Banque africaine de développement ; 2023.

<sup>22</sup> SME Finance Forum : mis en place par le G20 Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI) en 2012 comme centre de données pour la recherche et les meilleures pratiques en matière de promotion du financement des PME

<sup>23</sup> Etude sur l'accès au financement pour les jeunes entrepreneurs à Madagascar ; Projet Incubost ; UNCDF ; mars 2024.

interministérielle et la mobilisation du secteur privé sur l'ensemble des interventions du programme. Les financements additionnels en 2025 devraient en partie consolider la mise en place des nouveaux services d'EDBM en matière d'appui aux exportations.

Parmi les différents ministères qui travaillent avec l'EDBM, le Ministère de l'Industrialisation et du Commerce (MIC), point focal national pour les accords commerciaux tels que l'APE et ministère en charge du développement du secteur privé à Madagascar, délivre les autorisations d'exportation pour un grand nombre de filières (notamment agribusiness) et assure la responsabilité de la politique commerciale au niveau national. Enfin, en coordination avec les autres ministères sectoriels concernés, le MIC porte également la stratégie nationale d'industrialisation, qui constitue l'un des trois piliers de la Politique générale de l'Etat nouvellement définie.

Au sein de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar, EDBM et le MIC pourront compter sur le soutien technique d'autres acteurs incontournables, telles que :

- Les différentes **structures d'appui aux entreprises (SAE)** qui accompagnent la création et le développement des MPME à Madagascar : la Maison de l'entrepreneuriat, les incubateurs, les accélérateurs, les chambres de commerce et d'industries, centres techniques spécialisés en entrepreneuriat, et les centres de formation idoines. Dans la continuité du programme Incubost qui contribue actuellement à structurer et renforcer cet écosystème, le programme ACTE s'appuiera sur les capacités et l'offre de services développées au sein de ces différentes structures, tant dans la capitale que dans les régions.
- Les **organisations intermédiaires du secteur privé**, qui représentent les entreprises par filières, par types ou tailles d'entreprises, par régions, etc. Une attention particulière sera accordée aux deux principaux groupements représentant les femmes entrepreneurs à Madagascar, qui seront étroitement associés aux objectifs du programme relatifs à l'autonomisation des femmes.

Parmi ces groupements, la Chambre de commerce et d'industrie France-Madagascar (**CCIFM**) regroupe près de 450 entreprises, toutes impliquées ou intéressées par le commerce de biens et de services avec la France et/ou plus largement l'Europe. La CCIFM a pour mission principale de promouvoir activement les échanges économiques entre Madagascar et la France mais plus largement aussi, avec plus de 90 autres pays partenaires (y compris le marché européen). Elle facilite notamment les partenariats commerciaux, la formation professionnelle, l'organisation d'événements dédiés à la promotion des affaires, la fourniture de services d'accompagnement aux entreprises pour encourager les investissements bilatéraux, et la participation à la création d'un environnement favorable aux échanges économiques. La CCIFM dispose par ailleurs d'une grande expertise en matière d'accompagnement d'entreprises vers le marché français et européen, après la mise en œuvre positive du projet CAP EXPORT entre 2006 et 2017.

### 3 DESCRIPTION DE L'ACTION

#### 3.1 Objectifs et produits

L'**objectif général** de cette action est d'améliorer la croissance économique durable et inclusive à Madagascar, notamment pour les jeunes et les femmes.

Les trois objectifs spécifiques de cette action sont:

**OS1** : Améliorer l'environnement des affaires pour un accroissement des investissements privés inclusifs et durables dans les chaînes de valeur exportatrices.

**OS2**: Renforcer la compétitivité des MPME (micro, petites et moyennes entreprises) dans des chaînes de valeur ciblées, durables et sensibles au genre.

**OS3** : Améliorer l'accès au marché européen pour les MPME s'inscrivant dans des chaînes de valeur ciblées durables et responsables.

Les produits à fournir dans le cadre de cette action contribuant aux objectifs spécifiques correspondants sont les suivants:

**OS1** :



- 1.1 Les mécanismes/opportunités de dialogue public-privé sur l'identification des barrières aux investissements et au commerce sont renforcés et plus inclusifs.
- 1.2 Les procédures administratives, réglementaires et fiscales pour les MPME des filières exportatrices sont clarifiées et simplifiées.
- 1.3 Les mesures de facilitation relatives aux procédures d'importation et d'exportation sont renforcées.

#### **OS2 :**

- 2.1 Les mécanismes d'intégration des MPME dans des chaînes de valeur exportatrices au sein de l'écosystème entrepreneurial sont renforcés.
- 2.2 La capacité des MPME à se conformer aux normes du marché européen est améliorée.
- 2.3 La disponibilité des financements verts, inclusifs, durables et sensibles au genre pour les MPME des chaînes de valeur exportatrices est améliorée.
- 2.4 Les mécanismes de cofinancements publics et privés au service de projets de développement durable au sein des chaînes de valeur exportatrices sont accrus.

#### **OS3 :**

- 3.1 Les mesures d'accompagnement facilitant l'accès au marché européen pour les MPME sont renforcées.
- 3.2 Les capacités des administrations publiques nationales en matière d'exportations et d'accès au marché européen sont renforcées.

### **3.2 Activités indicatives**

#### **Activités liées au produit 1.1:**

- Assistance technique pour l'amélioration de l'environnement des affaires et du climat des investissements. De manière non limitative : renforcement et dynamisation de cadres de dialogue public-privé (DPP) plus inclusifs entre les autorités publiques et les opérateurs économiques, au niveau national et au niveau régional ; organisation et suivi de sessions de DPP, au niveau sectoriel et sur les thématiques pertinentes pour les chaînes de valeur prioritaires, actions de communication ; mise en œuvre effective des recommandations issues du DPP ; etc.

#### **Activités liées au produit 1.2:**

- pour la mise en œuvre de réformes favorables à la compétitivité et à la croissance des MPME. De manière non limitative : renforcement et élargissement de l'offre de services du guichet unique de l'EDBM - y compris par la dématérialisation de certaines procédures ; sensibilisation et formation des parties prenantes concernées par les réformes liées à l'environnement des affaires et au climat des investissements ; promotion d'un cadre d'incitations au niveau national pour des MPME durables, responsables et inclusives (en particulier sensibles à l'égalité des genres) ; renforcement de la capacité de communication de l'EDBM auprès des parties prenantes (administration, opérateurs du secteur privé, investisseurs nationaux et internationaux, etc.) sur les mesures en vigueur, les avancées et les changements relatifs à l'environnement des affaires et au climat des investissements ; etc.

#### **Activités liées au produit 1.3:**

- Identification, mise en œuvre et suivi de projets de facilitation des échanges, incluant le déploiement de solutions numériques, pour réduire les délais et simplifier les procédures d'import-export aux frontières, en lien avec l'accord de l'Organisation mondiale du commerce pour la facilitation des échanges.

#### **Activités liées au produit 2.1:**

- Mobilisation des structures d'appui aux entreprises (SAE) au sein de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar, pour faciliter l'accès des MPME aux services d'accompagnement. De manière non limitative : formalisation et développement organisationnel et stratégique, pour optimiser la productivité des entreprises de manière responsable, durable et inclusive (sensible au genre), avec une attention particulière pour les femmes entrepreneurs ; sensibilisation et accompagnement à la RSE ; sensibilisation aux normes fondées sur le marché et prônant l'utilisation durable des matières premières et des intrants dans les processus de transformation et de production ; adoption de modes de production durables et responsables en conformité avec les exigences du marché européen ; protection et droits sociaux des salariés ; éducation financière et appui à la bancabilité des projets ; etc.

#### **Activités liées au produit 2.2:**

- Sensibilisation, conseil et accompagnement auprès des parties prenantes publiques et privées impliquées dans la mise en œuvre du devoir de vigilance dans les chaînes de valeur exportatrices à Madagascar. De manière non limitative : Formations de formateurs pour la mise en œuvre du devoir de vigilance dans les entreprises des chaînes de valeur exportatrices - volet social et volet environnemental ; assistance technique au sein des entreprises ; conception et diffusion de plaidoyers à destination des parties prenantes concernées, avec une attention particulière sur l'égalité de genre au sein des entreprises concernées ; etc.

#### Activités liées au produit 2.3<sup>24</sup> :

- Assistance technique et financement d'entreprises locales. De manière non limitative : apport de capital d'amorçage pour les entreprises locales ; soutien à la préparation à l'investissement au sein de ces entreprises ; séminaires ; conseil ; formation ; missions ; financement de projets d'investissements verts, durables et inclusifs au sein des chaînes de valeur prioritaires ; etc.
- Assistance technique pour la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un programme de prêts d'honneur (à taux zéro), dédié aux micros entreprises (en particulier celles dirigées par des jeunes femmes)

#### Activités liées au produit 2.4 :

- Conception, mise en œuvre et suivi-évaluation d'un programme de cofinancement de projets de développement, dédié aux MPME vertes, responsables, inclusives et sensibles au genre à Madagascar. Sur le modèle du dispositif global DeveloPPP (qui mixe les financements publics et privés), il s'agirait de mettre en place un dispositif national dédié aux entreprises de Madagascar pour les accompagner dans le déploiement de projets à impact social et/ou environnemental.

#### Activités liées au produit 3.1 :

- Accompagnement des MPME exportatrices vers le marché européen. De manière non limitative : actions de sensibilisation et développement des connaissances sur les règles d'accès au marché européen et les exigences en matière de conformité ; appui stratégique et technique des MPME exportatrices vers le marché européen ; appui à la prospection et identification d'opportunités de positionnement sur le marché européen ; formation des salariés des entreprises exportatrices pour une meilleure compétitivité sur le marché européen ; etc. Une attention particulière sera portée aux entreprises dirigées par des femmes.

#### Activités liées au produit 3.2:

- Assistance technique auprès des autorités publiques et des groupements représentatifs des filières d'exportation prioritaires pour renforcer les capacités. De manière non limitative : veille réglementaire par rapport à l'évolution des règles d'accès au marché européen et pour la mobilisation anticipée des acteurs concernés ; sessions de formation et d'information à destination des acteurs publics pour une meilleure maîtrise / connaissance des normes et des règles d'accès au marché européen ; etc.

La contribution de l'UE à l'initiative «Équipe Europe», à laquelle cette action se réfère, sera complétée par d'autres contributions des membres de l'«Équipe Europe». Elle est soumise à la confirmation formelle de la contribution significative de chaque membre respectif dans les meilleurs délais. Si les initiatives «Équipe Europe» et/ou ces contributions ne se concrétisent pas, l'action de l'UE peut se poursuivre en dehors du cadre d'une initiative «Équipe Europe».

### 3.3 Intégration des questions transversales

#### **Protection de l'environnement et changement climatique**

L'action complétera les interventions vertes et justes du secteur privé et public et soutiendra une reprise et un développement économique durable et inclusif. De plus, la protection de l'environnement, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ainsi que la biodiversité sont des aspects clés de la transition vers une économie verte et circulaire et font partie intégrante de l'Action. En parfaite adéquation avec les ambitions du Pacte vert pour l'Europe, l'action intègre une approche plus large visant à soutenir la transition vers une économie verte et circulaire. Les principes de l'économie circulaire - éliminer les déchets et la pollution, maintenir les produits et les matériaux en usage le plus longtemps possible, et régénérer les systèmes naturels - peuvent générer

<sup>24</sup> L'accès aux financements sera par ailleurs facilité en travaillant avec des fonds d'investissement qui fourniront des appuis financiers et non-financiers aux MPME. Cette appui se fera à travers l'initiative Invest in Young Businesses in Africa (IYBA – Invest) – ACT 62329, au sein de laquelle une fenêtre de EUR 2.000.000 est spécifiquement dédiée aux entreprises de Madagascar.

des impacts environnementaux positifs ainsi que des économies financières. L'augmentation de la production et des échanges commerciaux peut également avoir certains impacts négatifs ou positifs sur l'environnement et le changement climatique. D'une part, l'augmentation des activités commerciales et des investissements peut exercer une pression supplémentaire sur l'environnement et contribuer à accentuer le changement climatique. D'autre part, avec les revenus et les bénéfices générés par l'augmentation des échanges commerciaux et des investissements dans une production économe en ressources et une économie circulaire, les gouvernements et l'industrie peuvent disposer de plus de ressources financières pour résoudre les problèmes environnementaux et promouvoir l'agenda des investissements en faveur du développement durable.

**Résultats de l'examen préalable de l'évaluation environnementale stratégique (EES)** (pertinents pour l'appui budgétaire et les interventions au niveau stratégique)

Il ressort de l'examen préalable de l'évaluation environnementale stratégique (EES) qu'aucune autre action n'était requise.

**Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE)** (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

L'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) a classé l'action en tant que catégorie C (aucune évaluation supplémentaire n'est nécessaire).

**Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC)** (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

Il ressort de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC) que cette action présente un risque faible ou nul (aucune évaluation complémentaire n'est nécessaire).

#### **Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles**

Conformément aux codes du CAD sur l'égalité entre les hommes et les femmes de l'OCDE mentionnés à la section 1.1, cette action porte la mention G1. Cela implique que les activités mises en œuvre intégreront de manière proactive la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes, ainsi que la promotion de l'émancipation économique et sociale des femmes. Dans ses trois composantes, l'action garantira une approche intégrée qui tiendra compte des obstacles spécifiques qui se posent aux femmes : (1) dans l'environnement des affaires et l'accès aux services pour les femmes entrepreneurs, (2) dans le cadre de la mise en œuvre du devoir de vigilance au sein des entreprises et sur toutes les questions liées aux droits sociaux et humains, des femmes en particulier, au sein des entreprises pour lesquelles elles travaillent, et (3) dans l'accès aux financements et aux services d'accompagnement qui seront offerts dans le cadre du programme, pour multiplier leurs chances d'exporter leurs produits et augmenter leurs revenus.

La sensibilisation et la prise en compte des inégalités de genre et de droits humains est prévue tant au niveau des entreprises privées que des entités publiques qui les accompagnent (dans le cadre du dialogue public-privé, dans le cadre de la formation de formateurs pour la mise en œuvre du devoir de vigilance dans les chaînes de valeur...) : Objectif spécifique 1 (résultat 1.1.), et objectif spécifique 2 (résultat 2.2).

Le cadre logique montre bien la prise en compte et l'intégration des questions d'égalité de genre dans la formulation de l'action. L'entrepreneuriat féminin est privilégié à travers l'ensemble des activités en visant la promotion, en particulier, des femmes entrepreneurs.

#### **Droits de l'homme**

Les droits de l'homme sont intégrés dans l'action à travers l'appui à la création d'emplois décents et l'intégration du devoir de vigilance dans les chaînes de valeur prioritaires. Les entreprises seront accompagnées pour prendre des mesures visant à prévenir les violations des droits humains, tout au long de leurs opérations et de leur chaînes d'approvisionnement. Ainsi, pour aider les entreprises à respecter des pratiques commerciales responsables, l'intervention les accompagnera en particulier mais de manière non-exhaustive sur : les conditions de travail (environnement sain, horaires de travail raisonnables, etc.), l'interdiction du recours au travail des enfants et au travail forcé, des salaires équitables en tenant compte de l'égalité de genre, la non-discrimination (sexuelle, raciale, religieuse, ethnique, etc.) dans l'emploi, la liberté d'association et de négociation collective.

L'action suivra le principe de ne laisser personne de côté ("Leave no one behind") en contribuant à mettre fin aux discriminations et à l'exclusion, en réduisant les inégalités, et en veillant à « Ne pas nuire » (éviter d'exposer les gens à des risques supplémentaires par l'action).

#### **Invalidité/Handicap**

Conformément aux codes du CAD sur l'invalidité/le handicap de l'OCDE mentionnés à la section 1.1, cette action porte la mention D0. Cela implique que les activités prévues ne visent pas de manière spécifique les personnes handicapées.

### Réduction des inégalités

Conformément au Marqueur Inégalité, cette action a été qualifiée d'I-0. La réduction des inégalités n'est pas ciblée de manière spécifique par le programme. L'action encourage le développement de chaînes de valeur responsables et durables, qui favorisent la mise en conformité et l'accès aux marchés pour de petits producteurs et de petites entreprises locales, qui pourront ainsi créer des opportunités économiques au sein de leurs communautés respectives, et réduire les disparités économiques au niveau national. En offrant des conditions de travail dignes et équitables, avec des salaires décents, des horaires raisonnables, une relation contractuelle saine, une protection sociale pour les salariés, les chaînes de valeur responsables et durables appuyées par le programme contribuent également à réduire les inégalités entre travailleurs.

L'action encourage par ailleurs les entreprises à investir dans des initiatives sociales et environnementales, au plus près des communautés au sein desquelles elles développent leurs activités. Des cofinancements sont ainsi prévus avec les entreprises de ces chaînes de valeur, sur des projets visant à renforcer l'accès à l'éducation, à la santé, à des activités génératrices de revenus, à la préservation des ressources naturelles, etc., contribuant ainsi à réduire les inégalités.

Enfin, l'appui technique et financier proposé aux entreprises à fort impact social et environnemental à travers l'action renforce les opportunités de faire croître leur activité, créer davantage d'emplois et augmenter les revenus, les conditions de travail et la stabilité de leurs salariés, ce qui contribue également à la réduction de la pauvreté, de la précarité et des inégalités.

### Démocratie

Les chaînes de valeur responsables et durables encouragent le dialogue, la participation des parties prenantes (travailleurs, communautés locales, société civile, autorités locales, gouvernement, etc.) sur toutes les questions liées au développement des activités économiques, à leur impact social et environnemental. En les associant aux processus de décisions, et en renforçant la transparence, les chaînes de valeur responsables encouragent la promotion de valeurs démocratiques.

### Sensibilité aux conflits, paix et résilience

En encourageant le dialogue social au sein des entreprises et le dialogue avec les communautés touchées par l'activité des opérateurs économiques intégrés aux chaînes de valeur responsables, la mise en œuvre du devoir de vigilance à travers l'action ACTE permet aux entreprises accompagnées d'identifier, de prévenir et de remédier à tout impact négatif que pourrait générer leurs activités de production. Ces entreprises responsables, intégrées aux chaînes de valeur durables éviteront de contribuer à l'aggravation des tensions. Au contraire elles chercheront à promouvoir des relations saines, pacifiques et inclusives, au sein même de leurs établissements, et plus largement au sein des communautés auprès desquelles elles évoluent.

### Réduction des risques de catastrophes

L'action ne vise pas de manière spécifique la réduction de risques de catastrophes.

### Autres considérations, le cas échéant

#### Corruption/Transparence

La numérisation des procédures administratives auxquelles sont sujettes les entreprises à travers le guichet unique de l'EDBM devrait contribuer à lutter contre la corruption et à promouvoir une bonne gouvernance. En augmentant la transparence, en simplifiant les circuits administratifs et en réduisant les interactions humaines, la numérisation peut contribuer à rassurer les investisseurs privés, au sein d'un environnement des affaires plus transparent.

## 3.4 Risques et enseignements tirés

Catégorie	Risques	Probabilité (élevée/ moyenne/ faible)	Impact (élevé/ moyen/ faible)	Mesures d'atténuation
1) Environnement externe	<b>Risque 1:</b> Avec la compétitivité croissante d'autres marchés (Asie, USA, Moyen-Orient, etc.), choix des	moyenne	élevé	Renforcer les actions de sensibilisation, de vulgarisation et d'accompagnement des opérateurs économiques vers le marché européen, à travers une meilleure

	opérateurs privés de se tourner vers des marchés extérieurs moins exigeants que le marché européen en matière de règles d'importation.			connaissance de l'APE, des règles d'accès en vigueur et à anticiper.
2) Planification, processus et systèmes	<b>Risque 2</b> : La trajectoire stratégique et programmatique au niveau national peut s'avérer relativement instable (fréquents changements de ministres et de cabinets, absence de garantie dans la continuité des politiques nationales en cours de validation, etc.).	élevée	élevé	<p>Maintenir une certaine flexibilité dans la capacité du programme à apporter des réponses aux priorités qui seront réaffirmées au démarrage du programme et le cas échéant, l'adapter en fonction de l'actualité des décisions qui seront prises et qui impacteraient certaines chaînes de valeur vers le marché européen.</p> <p>La flexibilité est nécessaire pour le choix des chaînes de valeur prioritaires et pour les zones d'intervention, de manière à pouvoir toujours privilégier les bénéficiaires (de financements notamment) ayant le plus de potentiel en termes d'impact pour la création d'emplois décents.</p> <p>Une partie du programme sera mise en œuvre à travers des partenariats formels et directs avec des entités tierces et indépendantes (groupements du secteur privé, ONG, etc.) moins susceptibles d'être affectées par des processus décisionnels changeants ou ralentis au niveau institutionnel public.</p>
3) Planification, processus et systèmes	<b>Risque 3</b> : Blocages, lenteurs et/ou insuffisances dans la mise en œuvre effective (au niveau de l'administration publique et/ou des entreprises privées) des mesures législatives, réglementaires ou administratives adoptées et/ou préconisées pour favoriser les investissements verts et durables.	moyenne	élevé	<p>Maintenir une certaine flexibilité sur les filières/chaînes de valeur exportatrices à sélectionner, de manière à ne pas trop limiter le nombre de MPME à fort impact social et environnemental susceptibles de donner la visibilité et l'impact nécessaires au programme, notamment par rapport à la viabilité financière des instruments et appuis financiers envisagés.</p> <p>De même, il est important de ne pas figer les mesures spécifiques à adopter au niveau législatif, réglementaire ou administratif durant la phase de formulation, pour permettre au programme de réagir à l'actualité et de cibler, au démarrage et au fil de l'eau, les engagements susceptibles de mobiliser les parties prenantes de manière effective.</p>
4) Planification, processus et systèmes	<b>Risque 4 : modification substantielle des priorités politiques et stratégiques confiées à l'EDBM par son Conseil d'administration</b>	moyenne	élevé	Diversifier les modalités et les partenaires d'intervention dans le cadre de l'action, notamment pour la composante 1 (avec des interventions plus directes en matière de facilitation des échanges avec la douane et le Comité national de facilitation des échanges), et les composantes 2 et 3 (en travaillant directement avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial).

### Enseignements tirés:

En l'absence de politique commerciale et de stratégie d'exportation clairement définies à Madagascar, les filières et les actions prioritaires varient de manière fréquente au niveau national, soit pour des raisons politiques (comme dans le cas du PADEIR avec de longues négociations pour l'intégration de la filière agribusiness initialement exclue du programme, ou l'échec de la mise en œuvre de l'agence de promotion des exportations (APEX), faute de portage politique après un changement de portefeuille ministériel), soit pour des raisons de prédation ou d'intérêts économiques privés particulièrement marqués (comme dans le cas des filières vanille, litchi, mines, etc.). Dans le cadre de ACTE, tout en poursuivant le renforcement de l'EDBM et l'amélioration de l'environnement des affaires, l'intervention de l'UE se recentre donc sur l'appui plus direct aux entreprises, dans les chaînes de valeur reposant sur des activités de transformation d'une part et qui représentent la part la plus importante des exportations malgaches vers le marché européen : le textile et l'habillement (consolidation des programmes PADEIR et BETTER WORK), et l'agribusiness (avec un focus sur les huiles végétales<sup>25</sup> et la transformation de produits issus de l'horticulture).

L'expérience montre que le manque d'accès au financement, le plus souvent par manque d'une offre adaptée est un frein au développement du secteur privé de manière transversale. Le développement d'une offre adaptée ne peut passer que par une approche globale visant les très petites, petites et moyennes entreprises, sans considération sectorielle, pour avoir une assise suffisamment large de projets de qualité, susceptibles de générer un impact mesurable sur le terrain. En développant des instruments financiers dédiés à Madagascar, la viabilité financière de ces fonds monopays dépend en grande partie de la qualité des projets à sélectionner et à accompagner.

Le programme CLIM-INVEST montre actuellement tout l'intérêt de fournir un appui et un éclairage techniques au dialogue public-privé, de manière à favoriser la concertation et une meilleure compréhension mutuelle entre acteurs. Les deux premières années de démarrage du programme montrent la nécessité de se focaliser sur un spectre d'objectifs et de cibles plus précis (en l'occurrence le développement des exportations et la compétitivité des chaînes de valeur exportatrices), tout en permettant à l'intervention de couvrir un large champ d'actions, en fonction de l'intérêt des acteurs et de l'actualité, mouvante, de l'environnement des affaires à Madagascar. La capacité du programme à mobiliser les parties prenantes dépend en grande partie de cette flexibilité.

Le programme CLIM-INVEST démontre également la nécessité de voir émerger à Madagascar une institution intermédiaire entre le secteur public et le secteur privé, bénéficiant de la confiance des deux parties et en capacité de mobiliser les différents acteurs sur les objectifs opérationnels de croissance économique. Le travail initié à travers ce programme doit être poursuivi, tel que constaté par l'AFD qui vient, à travers ACTE, consolider et compléter ce rôle incontournable de l'EDBM au sein de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar.

La structuration de l'écosystème entrepreneurial et le renforcement de l'offre d'appui aux entreprises à travers le programme INCUBOOST devraient permettre au programme ACTE de mobiliser directement à Madagascar, des centres de formation dédiés à l'entrepreneuriat, des incubateurs et des accélérateurs en capacité d'accompagner les MPME des chaînes de valeur exportatrices dans leurs démarches de mise en conformité pour accéder aux marchés extérieurs.

## 3.5 Logique d'intervention

La logique d'intervention sous-jacente pour cette action est la suivante :

Dans le contexte socioéconomique et environnemental tel que présenté pour Madagascar, l'action répond à la nécessité de générer davantage de croissance économique, durable et inclusive, pour pouvoir réduire la pauvreté chronique et améliorer les conditions de vie de la population à Madagascar. Pour ce faire, et compte tenu de l'insuffisance des investissements publics au niveau national, l'action s'appuie sur la mobilisation du secteur privé pour contribuer au développement durable dans les secteurs clés et prioritaires de la transformation industrielle à Madagascar.

**Si** les mécanismes de dialogue public-privé sont renforcés et plus inclusifs (réalisation 1.1) et qu'ils aboutissent à la mise en œuvre concrète de réformes visant la clarification et la simplification des procédures administratives,

<sup>25</sup> La viabilité financière et opérationnelle de la transformation de la noix de coco et du pépin de cactus, telle qu'étudiée dans le cadre de « L'Analyse des systèmes de marchés Noix de coco et Cactus » (Mission TPSD ; François Kacen ; janvier 2024), dépend en grande partie de la capacité des MSME de la chaîne de valeur à diversifier leurs activités.

règlementaires et fiscales pour les MPME des filières exportatrices (réalisations 1.2 et 1.3, notamment par rapport aux engagements de l'accord de l'Organisation mondiale du commerce pour la facilitation des échanges commerciaux), **alors** l'environnement des affaires et le climat d'investissements seront plus propices au développement des entreprises, de leurs activités de transformation industrielle et d'exportation.

**Si** l'environnement des affaires est plus favorable au développement des entreprises (produit 1), **alors** les MPME de Madagascar seront plus compétitives sur les marchés extérieurs et pourront mieux répondre aux exigences des chaînes de valeur internationales (produit 2).

**Si** les procédures administratives sont clarifiées et simplifiées (réalisation 1.2), **alors** davantage de MPME se formaliseront et auront par ailleurs accès aux services d'accompagnement (réalisations 2.1, 2.2 et 3.1) et de financement (réalisation 2.3) proposés au sein de l'écosystème entrepreneurial à Madagascar.

**Si** les MPME malgaches ainsi accompagnées et mieux financées connaissent davantage les exigences et les opportunités du marché européen (produit 3), **alors** elles pourront plus facilement maintenir et/ou développer leur clientèle en Europe et augmenter ainsi leurs revenus, tout en produisant de manière plus responsable et durable.

**Si** les mesures d'accompagnement facilitant l'accès au marché européen pour les MPME sont renforcées, (réalisations 3.1 et 3.2), **alors** les entreprises privées de Madagascar s'inséreront davantage dans les chaînes de valeur exportatrices, en conformité avec les règles d'accès au marché européen. **Alors** elles exporteront davantage de produits transformés, avec une plus grande valeur ajoutée au niveau local. **Alors** elles seront davantage en mesure de créer des emplois décents, respectueux de l'environnement et des droits sociaux, conformément aux exigences requises dans le cadre des chaînes de valeur entrant sur le marché européen.

Ainsi formulé, ce programme d'appui au commerce entend jouer un rôle clé dans la transformation de l'économie de Madagascar en stimulant la diversification, en favorisant l'accès aux marchés européen et plus largement internationaux, en créant des emplois décents et respectueux de l'environnement et de la valeur ajoutée, en attirant les investissements étrangers dans un environnement des affaires plus propice au développement des entreprises et en contribuant ainsi à une croissance inclusive et à la réduction de la pauvreté.

### 3.6 Matrice du cadre logique

Ce cadre logique indicatif constitue la base du suivi, de l'établissement des rapports et de l'évaluation de l'intervention.

Sur la base de cette matrice du cadre logique, un cadre logique plus détaillé (ou plusieurs) peut être élaboré au stade contrat. Dans le cas où les valeurs de référence et les valeurs cibles ne sont pas disponibles pour l'action, elles doivent être indiquées pour chaque indicateur à la signature du ou des contrats liés à ce document d'action, ou au plus tard dans le premier rapport d'avancement. De nouvelles colonnes peuvent être ajoutées pour définir des cibles (jalons) intermédiaires pour les indicateurs des produits attendus et des réalisations si besoin.

- Le premier rapport d'avancement doit inclure le cadre logique complet (y compris les valeurs de référence/cibles).
- Les rapports d'avancement doivent fournir un cadre logique mis à jour avec les valeurs actuelles pour chaque indicateur.
- Le rapport final doit inclure le cadre logique avec les valeurs de référence et finales pour chaque indicateur.

La matrice du cadre logique indicatif peut évoluer au cours de la vie de l'action en fonction des différentes modalités de mise en œuvre de cette action.

Les activités, les produits attendus et les indicateurs, valeurs cibles et valeurs de référence associés inclus dans la matrice du cadre logique peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action, aucune modification n'étant nécessaire à la décision de financement.

MODALITÉ DE PROJET (3 niveaux de résultats / indicateurs / source de données / hypothèses – pas d'activités)

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence (2025)	Valeurs cibles (2030)	Sources de données	Hypothèses
<b>Impact</b>	<b>OG.</b> Améliorer la croissance économique durable et inclusive à Madagascar.	<b>OG.1.1.</b> Exportations de biens et services en pourcentage du PIB (indicateur clé OPSYS, proxy, ligne 116).	A déterminer	A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques du service des Douanes de Madagascar	Non applicable
		<b>OG.1.2.</b> Flux d'investissements directs étrangers en pourcentage du PIB (Pourcentage (%)).	A déterminer	A déterminer lors de la phase de démarrage	Banque mondiale, UNCTAD	
		<b>OG.1.3.</b> Valeur d'échanges commerciaux avec l'UE (Exportations et Importations, en M€) (indicateur MIP).	A déterminer	A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques d'Eurostat	
		<b>OG 1.4.</b> Taux de chômage, selon le sexe, l'âge et personnes handicapées (CREM 1.11. et TEI MORE).	A déterminer	A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques d'Eurostat	



<b>Réalisation 1</b>	<b>OS.1.</b> Améliorer l'environnement des affaires pour un accroissement des investissements privés inclusifs et durables dans les chaînes de valeur exportatrices.	<b>OS.1.1.</b> Nombre moyen de jours pour compléter les processus transfrontaliers pour importer et exporter des marchandises au passage frontalier, désagrégué par importation vs exportation (indicateur clé OPSYS, proxy, ligne 1465).	Importation : A déterminer lors de la phase de démarrage	Importation : A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques de la Douane	Madagascar maintient son engagement dans la facilitation des conditions de développement des entreprises des chaînes de valeur exportatrice.  La conjoncture internationale reste favorable à l'augmentation des échanges commerciaux.
		<b>OS.1.2.</b> Nombre de réformes de l'environnement des affaires mises en œuvre par le gouvernement.	Exportation : A déterminer lors de la phase de démarrage	Exportation : A déterminer lors de la phase de démarrage	Journaux officiels, Texte des lois et règlements	
		<b>OS.1.3.</b> Nombre d'entreprises nouvelles créées, désagrégué par secteur (agribusiness/ textile).	Total : A déterminer lors de la phase de démarrage  Agribusiness : X  Textile : X	Total : A déterminer lors de la phase de démarrage  Agribusiness : X  Textile : X	Statistiques de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)	
		<b>OS.1.4.</b> Nombre b) de personnes soutenues par l'UE pour l'accès aux services numériques de l'administration (CREM 2.12).	Total : A déterminer lors de la phase de démarrage	Total : A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)	
<b>Réalisation 2</b>	<b>OS.2.</b> Renforcer la compétitivité des MPME (micro, petites et moyennes entreprises) dans des chaînes de valeur ciblées, durables et sensibles au genre.	<b>OS.2.1.</b> Pourcentage de Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) dans les chaînes de valeurs ciblées ayant enregistré une hausse de production, désagrégué par sexe de l'entrepreneur.	A déterminer lors de la phase de démarrage  Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	A déterminer lors de la phase de démarrage  Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	Enquêtes de référence et de fin de projet menées et budgétisées par l'intervention financée par l'UE	
		<b>OS.2.2.</b> Nombre d'entreprises qui adoptent de nouvelles pratiques de production et de	A déterminer lors de la phase de démarrage	A déterminer lors de la phase de démarrage	Enquêtes de référence et de fin de projet menées et	

<b>Réalisation 3</b>		consommation durables, avec le soutien de l'UE, désagrégué par sexe de l'entrepreneur (CREM 2.6).	Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	budgétisées par l'intervention financée par l'UE	
		<b>OS.2.3</b> Nombre de pays soutenus par l'UE pour renforcer le climat d'investissement (CREM 2.16).	0	1	Statistiques de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)	
		<b>OS.2.4</b> Nombre de processus liés aux pratiques des pays partenaires en matière de commerce, d'investissement et d'affaires, ou à la promotion de la dimension extérieure des politiques internes de l'UE ou des intérêts de l'UE, qui ont été influencés (CREM 2.15/Indicateur MIP).	A déterminer lors de la phase de démarrage	A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistiques Comité national de facilitation des échanges (Douanes et MICA)	
	<b>OS.3.</b> Améliorer l'accès au marché européen pour les MPME s'inscrivant dans des chaînes de valeur ciblées et responsables.	<b>OS.3.1.</b> Nombre de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) bénéficiant d'un soutien et faisant état d'une augmentation de leurs flux commerciaux internationaux, désagrégué par sexe de l'entrepreneur (indicateur prédéfini OPSYS, ligne 1023).	A déterminer lors de la phase de démarrage  Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	A déterminer lors de la phase de démarrage  Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	Enquêtes de référence et de fin de projet menées et budgétisées par l'intervention financée par l'UE	
		<b>OS.3.2.</b> Nombre de rejets de marchandises aux frontières de l'UE.	A déterminer lors de la phase de démarrage	A déterminer lors de la phase de démarrage	Statistique de l'EDBM	
		<b>OS.3.3.</b> Nombre de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) soutenues qui déclarent avoir pénétré un nouveau marché, désagrégué par sexe de	A déterminer lors de la phase de démarrage	A déterminer lors de la phase de démarrage	Enquêtes de référence et de fin de projet menées et	

		l'entrepreneur (indicateur prédéfini OPSYS, ligne 1053).	Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	Entreprises gérées par des femmes : X  Entreprises gérées par des hommes : X	budgétisées par l'intervention financée par l'UE	
<b>Produits</b>	<b>Produit 1.1.</b> Les mécanismes/opportunités de dialogue public-privé sur l'identification des barrières aux investissements et au commerce sont renforcés et plus inclusifs.	<b>P.1.1.1.</b> Nombre de plateformes de dialogue, réunissant les acteurs publics et privés organisées au moins x fois par an avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	Les entreprises du secteur privé continuent à être engagées dans les chaînes de valeur internationales .
		<b>P.1.1.2.</b> Nombre de nouvelles politiques/réglementations/législations gouvernementales impliquant des consultations avec le secteur privé élaborées avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
	<b>Produit 1.2.</b> Les procédures administratives, réglementaires et fiscales pour les MPME des filières exportatrices sont simplifiées et digitalisées.	<b>P.1.2.1.</b> Nombre de réformes pour des solutions numériques dans les services mises en œuvre avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	Le turnover au sein des administrations publiques et des groupements du secteur privé est suffisamment limité pour permettre une appropriation et une institutionnalisation de l'évolution des pratiques.
		<b>P.1.2.2.</b> Nombre de services proposés par le guichet unique de l'EDBM avec le soutien de l'UE, désagréé par type d'appui.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage Création de service : X  Renforcement de service : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
		<b>P.1.2.3.</b> Nombre de services gouvernementaux numériques activés/ opérationnalisés avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
		<b>P.1.2.4.</b> Nombre a) de pays soutenus par l'UE pour améliorer l'accès aux services numériques de l'administration (CREM 2.12)		A déterminer lors de la phase de démarrage H : X	Rapports d'avancement de	

				F : X	l'intervention financée par l'UE	<p>l est réceptif et prêt à proposer des programmes d'appui à l'internationalisation des entreprises.</p> <p>Les participants aux formations ont l'autorité et la possibilité d'appliquer les nouvelles compétences et connaissances acquises grâce à l'intervention financée par l'UE.</p>
	<b>Produit 1.3.</b> Les mesures de facilitation relatives aux procédures d'importation et d'exportation sont renforcées.	<b>P.1.3.1.</b> Nombre de réformes de facilitation des échanges mises en œuvre avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
		<b>P.1.3.2.</b> Nombre de personnes formées par l'intervention financée par l'UE avec des connaissances et/ou des compétences accrues sur la réforme de facilitation des échanges, désagrégué par sexe (indicateur prédéfini OPSYS, proxy, ligne 1434).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Tests pré-post formation,  Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
	<b>Produit 2.1.</b> Les mécanismes d'intégration des MPME dans les chaînes de valeur à l'exportation au sein de l'écosystème entrepreneurial sont renforcés.	<b>P.2.1.1.</b> Nombre d'entreprises connectées à une chaîne de valeur nationale ou internationale avec le soutien de l'UE, ventilé par type d'entreprise, champ d'action et sexe de l'entrepreneur.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage  a) formelles : X  b) informelles : X  c) niveau national : X  d) niveau international : X  e) gérées par les femmes : X  f) gérées par les hommes: X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
		<b>P.2.1.2.</b> Nombre d'entrepreneurs de MPME formés par l'intervention financée par l'UE avec des connaissances et/ou des compétences accrues sur les normes fondées sur l'exportation, désagrégué par sexe (indicateur clé OPSYS, proxy, ligne 1434).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Tests pré-post formation,  Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	

		<b>P.2.1.3.</b> Nombre d'entreprises bénéficiant des services d'appui de l'écosystème entrepreneurial avec le soutien de l'UE, désagrégué par sexe de l'entrepreneur.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
	<b>Produit 2.2.</b> La capacité des MPME à se conformer aux normes du marché européen est améliorée.	<b>P.2.2.1.</b> Nombre d'entreprises soutenues par l'UE dans l'application du devoir de vigilance dans les chaînes de valeur exportatrices, désagrégué par sexe de l'entrepreneur.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
		<b>P.2.2.2.</b> Nombre d'entrepreneurs touchés par les campagnes de sensibilisation sur le devoir de vigilance avec le soutien de l'UE, désagrégué par sexe/ lien avec Nombre de personnes touchées par les campagnes de sensibilisation financées par l'UE, ventilé par sexe et par âge (indicateur prédéfini OPSYS, ligne 1433).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
	<b>Produit 2.3.</b> La disponibilité des financements verts, inclusifs, durables et sensibles au genre pour les MPME des chaînes de valeur exportatrices est améliorée <sup>26</sup>	<b>P.2.3.1.</b> Nombre de bénéficiaires ayant avec un accès aux services financiers avec le soutien de l'UE (a) entreprises, désagrégué par sexe de l'entrepreneur (GERF 2.17 a)	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
		<b>P.2.3.2.</b> Nombre de services d'appui financier ou produits financiers mis en place avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
		<b>P.2.3.3.</b> Montant consacré à l'appui d'instruments financiers conditionnés par des critères de durabilité et/ou de genre lancés pour la première fois dans le pays avec le soutien de l'UE (en €).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE
	<b>Produit 2.4.</b> Les mécanismes de cofinancements publics et privés au	<b>P.2.4.1</b> Nombre de projets de développement à impact social et/ou environnemental co-financés (public-privé) dans le cadre du dispositif mis en œuvre avec le soutien de l'UE.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE

<sup>26</sup> Ce produit est en grande partie lié à l'accès aux financements qui seront mis à disposition des MPME de Madagascar sous une ligne de crédit dédiée au niveau national, à travers l'action Invest in Young Businesses in Africa (IYBA Invest - ACT 62329).

	service de projets durables au sein des chaînes de valeur exportatrice sont accrus.					
		<b>P.2.4.2.</b> Montant total mobilisé dans le cadre des projets de développement à impact social et/ou environnemental co-financés (public-privé) dans le cadre du dispositif mis en œuvre avec le soutien de l'UE (en €), désagregés par origine du financement.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage  Fonds privés : X  Fonds publics : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
		<b>P.3.1.1.</b> Nombre d'entrepreneurs touchés par les actions de sensibilisation sur les règles d'accès au marché européen et/ou les exigences en matière de conformité avec le soutien de l'UE, désagregé par localisation et par sexe. / lien avec Nombre de personnes touchées par les campagnes de sensibilisation financées par l'UE, ventilé par sexe et par âge (indicateur prédéfini OPSYS, ligne 1433).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage  En capitale : X H : X F : X  En région : X H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
	<b>Produit 3.1.</b> Les mesures d'accompagnement facilitant l'accès au marché européen pour les MPME renforcées.	<b>P.3.1.2.</b> Nombres d'entrepreneurs bénéficiant du dispositif d'appui aux exportations vers le marché européen avec le soutien de l'UE, désagregé par localisation et par sexe.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage  En capitale : X H : X F : X  En région : X H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	
	<b>P.3.2.</b> Les capacités des administrations publiques en matière d'exportations et d'accès au marché européen sont renforcées.	<b>P.3.2.1.</b> Nombre d'acteurs du secteur public formés par l'intervention financée par l'UE avec des connaissances et/ou des compétences accrues sur les règles d'exportation et l'accès au marché européen, désagregé par sexe (indicateur prédéfinis OPSYS, proxy, ligne 1434).	0	A déterminer lors de la phase de démarrage  H : X  F : X	Tests pré-post formation,  Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	

		<b>P.3.2.2.</b> Nombre de membres des groupements représentatifs des filières d'exportation sensibilisées sur les règles d'exportation et l'accès au marché européen, avec le soutien de l'UE, désagrégé par sexe.	0	A déterminer lors de la phase de démarrage H : X F : X	Rapports d'avancement de l'intervention financée par l'UE	

## 4 MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

### 4.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec la République de Madagascar.

### 4.2 Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, durant laquelle les activités décrites à la section 3 seront réalisées et les contrats et conventions correspondants mis en œuvre, est de 60 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision, ainsi que les contrats et les accords concernés.

### 4.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire: s/o

### 4.4 Modalités de mise en œuvre

La Commission veillera au respect des règles et procédures pertinentes de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, notamment des procédures de réexamen s'il y a lieu, ainsi qu'à la conformité de l'action avec les mesures restrictives de l'UE<sup>27</sup>.

#### 4.4.1 Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution

##### **4.4.1.1. Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution**

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une entité qui sera sélectionnée par les services de la Commission au moyen des critères suivants :

- Une solide expertise et une expérience avérée en matière de formulation et de mise en œuvre de programmes d'appui au développement du secteur privé (promotion de l'entrepreneuriat, compétitivité des chaînes de valeur, et appui au commerce extérieur), notamment dans des pays du groupe des Pays les moins avancés (PMA).
- Une présence physique à Madagascar, avec un bureau en capacité d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités, au plus près du terrain.
- Une relation diplomatique et technique déjà établie avec les Autorités publiques, les organisations représentatives du secteur privé et les acteurs de l'écosystème financier de Madagascar.

La mise en œuvre par cette entité implique les produits suivants :

L'objectif spécifique 1 (l'environnement des affaires est plus favorable aux entreprises exportatrices) :

- 1.1. Le dialogue public-privé sur l'identification des barrières aux investissements et au commerce est renforcé ; simplification et clarification des procédures administratives et réglementaires pour les entreprises exportatrices ; préparation, mise en œuvre et suivi des réformes liées à l'environnement des affaires et au climat d'investissement.
- 1.2. Les procédures administratives, réglementaires et fiscales pour les MPME des filières exportatrices sont simplifiées et digitalisées

L'objectif spécifique 2 (les entreprises exportatrices adoptent des modes de production plus durables et responsables) :

- 2.1. Renforcement de l'écosystème d'appui aux entreprises pour leur formalisation, leur développement et leur internationalisation, en conformité avec les règles d'accès au marché européen.

<sup>27</sup> [www.sanctionsmap.eu](http://www.sanctionsmap.eu). Veuillez noter que la carte des sanctions est un outil informatique permettant de répertorier les régimes de sanctions. Les sanctions résultent d'actes législatifs publiés au Journal officiel (JO). En cas de divergence entre les actes juridiques publiés et les mises à jour sur le site internet, c'est la version du JO qui fait foi.



2.3. L'accès à des financements verts, durables et sensibles au genre pour les MPME des chaînes de valeur exportatrices est renforcé.

L'objectif spécifique 3 (l'accès au marché européen est facilité pour les entreprises de Madagascar) :

- 3.1. Mise en place d'un dispositif de sensibilisation, de préparation et d'accompagnement des entreprises exportatrices vers le marché européen (mises en relation commerciales, appui à la prospection commerciale, renforcement de capacités pour l'internationalisation, connaissance du consommateur européen, promotion de la qualité, etc.) ; mobilisation d'expertise existante pour l'appui aux entreprises telles que le COLEAD, la Chambre de commerce et d'industrie France-Madagascar.
- 3.2. Structuration et renforcement du mécanisme national de veille réglementaire et des capacités nationales au regard des règles d'accès au marché européen (anticipation, suivi, mobilisation des parties prenantes, etc.).

Exception au principe de non-rétroactivité des coûts.

La Commission autorise la reconnaissance des coûts encourus à compter du 01/01/2025 car les activités du partenaire de mise en œuvre envisagées et cofinancées dans le cadre de la présente action sont susceptibles de démarrer à une date antérieure à la signature de convention avec le Gouvernement.

#### **4.4.1.2. Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution**

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une entité qui sera sélectionnée par les services de la Commission au moyen des critères suivants :

- Une solide expertise et une expérience avérée en matière de formulation et de mise en œuvre de programmes d'appui au développement du secteur privé (promotion de la responsabilité sociale et environnementale, appui au développement d'un entrepreneuriat vert et durable, renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur exportatrices, facilitation des échanges commerciaux aux frontières), notamment dans les pays les moins avancés (PMA).
- Une présence physique à Madagascar, avec un bureau en capacité d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités prévues, au plus près du terrain.
- Une relation diplomatique et technique déjà établie avec les Autorités publiques, les organisations représentatives du secteur privé et les acteurs de l'écosystème financier de Madagascar.

Cette mise en œuvre implique les produits suivants :

L'objectif spécifique 1 (l'environnement des affaires est plus favorable aux entreprises exportatrices) :

1.3 Des réformes de facilitation des échanges pour les exportations et les importations sont mises en œuvre, notamment à travers le déploiement de solutions numériques.

L'objectif spécifique 2 (les entreprises exportatrices adoptent des modes de production plus durables) :

2.4 Des projets conjoints de type DéveloPPP avec des entreprises de Madagascar favorisent l'intégration mesurable de critères de durabilité (sociale, environnementale et économique) dans les chaînes de valeur exportatrices.

#### **4.4.1.3. Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution**

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une entité qui sera sélectionnée par les services de la Commission au moyen des critères suivants:

- Une solide expertise et une expérience avérée en matière de formulation et de mise en œuvre de programmes d'appui au développement d'un entrepreneuriat responsable et durable, au sein de chaînes de valeur respectueuses des droits sociaux et de l'environnement, notamment dans les pays les moins avancés (PMA).
- Une présence physique à Madagascar, avec un bureau en capacité d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités prévues, au plus près du terrain.

- Une relation diplomatique et technique déjà établie avec les Autorités publiques et les organisations représentatives du secteur privé de Madagascar.

Cette mise en œuvre implique les produits suivants :

L'objectif spécifique 2 (les entreprises exportatrices adoptent des modes de production responsables et durables) :  
2.2 La capacité des MPME à se conformer aux normes du marché européen est améliorée.

#### 4.4.2 Passage d'un mode de gestion indirecte à une gestion directe (et vice versa) en raison de circonstances exceptionnelles (une deuxième option alternative)

##### 4.4.2.1

Au cas où la gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution (4.4.1.1) ne pourrait pas être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la partie concernée de la présente action pourrait être mise en œuvre en gestion directe (subventions).

##### a) Objet de la (des) subvention(s)

Les subventions contribueront à atteindre l'ensemble les produits 1.1., 1.2, 2.1., 2.3, 3.1 et 3.2

##### b) Types de demandeurs visés

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la (les) subvention(s) peu(ven)t être octroyée(s) à une entité légale publique ou privée, de type association à but non lucratif, organisation internationale, chambre de commerce binationale avec une expérience avérée en matière d'appui à l'écosystème entrepreneurial, et/ou ONG, avec une expérience avérée en matière de conduite de dialogue public-privé, d'appui aux réformes institutionnelles et de veille stratégique et réglementaire, etc.

##### 4.4.2.2

Au cas où la gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution (4.4.1.2.) ne pourrait pas être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la partie concernée de la présente action pourrait être mise en œuvre en gestion directe (subventions).

##### a) Objet de la (des) subvention(s)

Les subventions contribueront à atteindre l'ensemble les produits 1.3 et 2.4

##### b) Types de demandeurs visés

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la (les) subvention(s) peu(ven)t être octroyée(s) à une entité légale publique ou privée, de type association à but non lucratif, ONG, organisation internationale, avec une expérience avérée en matière de facilitation des échanges commerciaux et/ou de développement de projets d'entrepreneuriat responsable et durable, etc.

##### 4.4.2.3

Au cas où la gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution (4.4.1.3) ne pourrait pas être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la partie concernée de la présente action pourrait être mise en œuvre en gestion directe (subventions).

##### a) Objet de la (des) subvention(s)

Les subventions contribueront à atteindre l'ensemble les produits 2.2

##### b) Types de demandeurs visés

Sous la responsabilité de l'ordonnateur compétent de la Commission, la (les) subvention(s) peu(ven)t être octroyée(s) à une entité légale publique ou privée, de type association à but non lucratif, ONG, organisation internationale, avec une expérience avérée en matière d'appui au développement de chaînes de valeur responsables et durables, etc.

#### 4.4.3 Autres actions ou dépenses

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre dans le cadre d'un accord de niveau de service avec une facilité en appui aux délégations et pour le développement du secteur privé. A titre d'exemples :

- L'expertise de la **Facilité TPSD** (Trade and Private Sector Development) pourrait être mobilisée dans la réalisation de l'objectif spécifique 1 (amélioration de l'environnement des affaires), produits 1.1 et 1.2. pour l'identification des réformes de l'environnement des affaires qui seraient pertinentes dans le contexte du Global Gateway.
- L'expertise de la **Facilité VC4AD** (Value Chain Analysis for Development), dans la réalisation des objectifs spécifiques 1 (amélioration de l'environnement des affaires), 2 (adoption de modes de production plus durables et responsables par les MPME des chaînes de valeur exportatrices) pour finaliser l'identification des chaînes de valeur les plus pertinentes par rapport à l'ambition de l'action.

Une articulation sera recherchée avec l'action régionale **Fit For Market** en cours de formulation, notamment afin de consolider la valeur ajoutée de l'appui technique apporté par le COLEAD à Madagascar en 2023. L'expertise technique du COLEAD, reconnue tant par le secteur privé que par les autorités publiques malgaches, s'inscrit en totale complémentarité avec les ambitions du produit 3 de la présente intervention, à savoir : la structuration de la veille réglementaire au niveau national (recommandation du COLEAD), et l'accompagnement technique des filières horticoles en matière de mise en conformité et d'accès au marché européen.

#### 4.5. Critères d'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique sur la base de l'urgence ou de l'indisponibilité des services sur les marchés des pays ou territoires concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés où l'application des règles d'éligibilité rendrait impossible ou excessivement difficile la réalisation de cette action (article 28, paragraphe 10, du règlement IVCDI – Europe dans le monde).

#### 4.6. Budget indicatif

Composantes budgétaires indicatives	Contribution de l'Union (montant en EUR)
Modalités de mise en œuvre – voir section 4.4	
<b>Objectif spécifique 1 :</b> Améliorer l'environnement des affaires pour un accroissement des investissements privés inclusifs et durables dans les chaînes de valeur exportatrices.	
<b>Produit 1.1.</b> Les mécanismes/opportunités de dialogue public-privé sur l'identification des barrières aux investissements et au commerce sont renforcés et plus inclusifs et <b>produit 1.2</b> Les procédures administratives, réglementaires et fiscales pour les MPME des filières exportatrices sont clarifiées et simplifiées. Composé de Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution – voir section 4.4.1.1	1 500 000
<b>Produit 1.3.</b> Les mesures de facilitation relatives aux procédures d'importation et d'exportation sont renforcées composées de <b>Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution</b> – voir section 4.4.1.2	2 000 000

<b>Objectif spécifique 2<sup>28</sup> :</b> Renforcer la compétitivité des MPME (micro, petites et moyennes entreprises) dans des chaînes de valeur ciblées, durables et sensibles au genre.	
<b>Produit 2.1.</b> Les mécanismes d'intégration des MPME dans des chaînes de valeur exportatrices au sein de l'écosystème entrepreneurial sont renforcés et <b>produit 2.3.</b> La disponibilité des financements verts, inclusifs, durables et sensibles au genre pour les MPME des chaînes de valeur exportatrices est améliorée composé de <b>Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution</b> – voir section 4.4.1.1	3 500 000
<b>Produit 2.2.</b> La capacité des MPME à se conformer aux normes du marché européen est améliorée. Composé de <b>Gestion indirecte avec une organisation internationale</b> – voir section 4.4.4.3	2 500 000
<b>Produit 2.4.</b> Les mécanismes de cofinancements publics et privés au service de projets de développement durable au sein des chaînes de valeur exportatrices sont accrus Composé de <b>Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution</b> – voir section 4.4.1.2	6 000 000
<b>Objectif spécifique 3 :</b> Améliorer l'accès au marché européen pour les MPME s'inscrivant dans des chaînes de valeur ciblées durables et responsables.	
<b>Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution</b> – voir section 4.4.1.1	2 000 000
<b>Évaluation</b> – voir section 5.2 <b>Audit</b> – voir section 5.3	200 000
<b>Provision pour dépenses imprévues</b>	300 000
<b>Totaux</b>	<b>18 000 000</b>

#### 4.7 Structure organisationnelle et responsabilités

La gestion et la coordination sectorielle de l'action seront concrétisées par :

**Un dispositif de pilotage :** le comité de pilotage (COPIL) se réunira au moins une fois par an pour discuter des questions stratégiques et fournir des orientations pour relever les défis de planification et de mise en œuvre de l'action. La composition et le mandat du comité de pilotage seront décidés par la Délégation de l'UE et le Ministère de l'Economie et des Finances, suite à la signature de la convention de financement et des différents contrats. Pourront y être inclus, de manière non-exhaustive : l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM), le Ministère de l'industrialisation et du commerce (MIC) ainsi que ses services déconcentrés, le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage ainsi que ses services déconcentrés, les partenaires de mise en œuvre, les organisations représentatives du secteur privé et l'équipe de consultants chargés du monitoring externe. Ce dispositif de coordination et de dialogue favorisera les principes d'appropriation et d'harmonisation, d'alignement, de responsabilité mutuelle et de gestion axée sur les résultats.

**Un dispositif de suivi de la mise en œuvre des opérations :** Une réunion trimestrielle sera organisée entre la Délégation de l'UE et chacun des partenaires de mise en œuvre, afin de mettre en place un suivi rapproché des activités, aligner les activités avec le dialogue politique et sectoriel et assurer la coordination avec les autres partenaires techniques et financiers.

Un suivi spécifique de la contribution à la plateforme régionale de financement mixte en Afrique sera assuré par un dialogue régulier, au niveau national, entre la Délégation de l'UE à Madagascar, le siège de la Commission européenne et les partenaires de mise en œuvre concernés.

Dans le cadre de cette convention de financement, les partenaires de mise en œuvre seront autorisés à ouvrir un compte en Euros. Ils seront aussi autorisés à convertir les Euros en devises au rythme de leurs besoins et seront donc dispensés de la nécessité de convertir les devises en Ariary sous 30 jours.

Le Ministère de l'Economie et des Finances, en tant que représentant de la République de Madagascar, et dans le cadre de ses prérogatives en matière de suivi des actions en soutien aux politiques nationales sur financement

<sup>28</sup> L'accès aux financements sera par ailleurs facilité en travaillant avec des fonds d'investissement qui fourniront des appuis financiers et non-financiers aux MPME. Cette appui se fera à travers l'initiative Invest in Young Businesses in Africa (IYBA – Invest) – ACT 62329, au sein de laquelle une fenêtre de 2 MEUR est spécifiquement dédiée aux entreprises de Madagascar..

extérieur, participe aux structures de gouvernance du programme. Les modalités concrètes de la participation seront définies par échange de lettres au moment du lancement effectif du projet.

Dans le cadre de sa prérogative d'exécution du budget et afin de préserver les intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour régir la mise en œuvre de l'action et peut signer ou s'engager dans des déclarations conjointes, dans le but de renforcer la visibilité de l'Union et de sa contribution à la présente action et d'assurer une coordination efficace.

## 5 MESURE DES PERFORMANCES

### 5.1 Suivi et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire chargé de la mise en œuvre. À cette fin, le partenaire chargé de la mise en œuvre met en place un système permanent de suivi interne, technique et financier de l'action et élabore régulièrement des rapports d'avancement (au moins annuels) et des rapports finaux. Chaque rapport fournit un compte rendu précis de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements introduits, ainsi que du degré d'obtention de ses résultats (Produits et réalisations directes) mesurés par les indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité du projet) et la liste de stratégie, de politique ou de plan d'action du partenaire (pour l'appui budgétaire).

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

Le Ministère de l'Economie et des Finances, en tant que représentant de la République de Madagascar, et dans le cadre de ses prérogatives en matière de suivi des actions en soutien aux politiques nationales sur financement extérieur, est destinataire des documents contractuels pour ces actions, de toute information de suivi technique et financier provenant des responsables de la mise en œuvre, ainsi que des rapports d'évaluation de celles-ci, au même titre que l'Autorité Contractante. Ils peuvent aussi collecter des informations qu'il juge pertinentes auprès des responsables de mise en œuvre de ces actions et effectuer des visites de suivi de ces projets sur leurs propres ressources.

Rôles et responsabilités en matière de collecte, d'analyse et de suivi des données:

Le suivi technique et financier se base sur un processus permanent géré par chacun des partenaires de mise en œuvre, en accord avec la Délégation de l'UE et conformément aux conventions de contribution qui seront conclues avec la Commission. Le suivi sera basé sur les indicateurs de la matrice du cadre logique, ventilés par sexe et par zone géographique (au minimum) chaque fois que les données seront pertinentes. Pour cela, les indicateurs de l'UE, des ODD de l'Agenda 2030 et les indicateurs du plan d'action sur l'égalité des sexes (GAP III, 2021-2025) seront privilégiés. La collecte des données sera la responsabilité de chacun des partenaires de mise en œuvre et les données mises à jour seront intégrées dans les rapports d'avancement et reportées chaque année dans OPSYS.

### 5.2 Évaluation

Compte tenu de la nature de l'action, une évaluation finale sera effectuée pour la présente action, ou une de ses composantes, par des consultants indépendants et/ou dans le cadre d'une mission conjointe avec les partenaires chargés de la mise en œuvre.

Elle sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier du fait que l'action implique un effort important de coordination entre les parties prenantes du secteur privé, de l'administration publique, les différents partenaires techniques et financiers mobilisés

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins un mois avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire chargé de la mise en œuvre collabore de manière efficace et effective avec les experts chargés de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et des documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et aux activités du projet.

Les rapports d'évaluation peuvent être communiqués aux partenaires et aux autres principales parties prenantes, en application des bonnes pratiques en matière de communication des évaluations. Le partenaire chargé de la mise

en œuvre et la Commission analysent les conclusions et les recommandations des évaluations et, le cas échéant, apportent les adaptations nécessaires.

Un ou plusieurs marchés de services d'évaluation peuvent être conclus.

### 5.3 Audit et vérifications

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

## 6 COMMUNICATION STRATÉGIQUE ET DIPLOMATIE PUBLIQUE

Pour le cycle de programmation 2021-2027, une nouvelle approche pour la mise en commun, la programmation et le déploiement des ressources en matière de communication stratégique et de diplomatie publique sera adoptée.

Conformément au document «[Communiquer et accroître la visibilité de l'UE –Orientations relatives aux actions extérieures](#)», publié en 2022, la communication et la visibilité de l'UE reste une obligation juridique pour toutes les actions extérieures financées par l'Union, afin de faire connaître le soutien de l'Union européenne à leur travail auprès des publics concernés, notamment en utilisant l'emblème de l'Union et une brève déclaration de financement, sur tous les supports de communication liés aux actions concernées. Cette obligation s'applique de la même manière, que les actions concernées soient mises en œuvre par la Commission, des pays partenaires, des contractants, des bénéficiaires de subventions ou des entités chargées de l'exécution telles que les agences des Nations unies, les institutions financières internationales et les agences des États membres de l'Union.

Cependant, les documents d'action des programmes sectoriels spécifiques ne sont en principe plus tenus de prévoir des activités de communication et de visibilité sur les programmes concernés. Ces ressources seront prévues dans des facilités de coopération établies par des documents d'action de mesures d'accompagnement, permettant aux délégations de planifier et mettre en œuvre des activités de communication stratégique et de diplomatie publique pluriannuelles avec une masse critique suffisante pour être efficaces à l'échelle nationale.

## Annexe 1 RAPPORT DANS OPSYS

Une intervention primaire (projet/programme) est un ensemble cohérent d'activités et de résultats structurés dans un cadre logique visant à apporter un changement ou un progrès en matière de développement. La détermination du niveau de l'intervention primaire permettra:

d'articuler les actions ou les contrats en fonction d'une chaîne des résultats attendus et de leur permettre ainsi d'assurer un suivi et un compte rendu efficaces des performances;

de différencier ces actions ou contrats de ceux qui ne produisent pas de résultats en matière de développement directement mesurables, définis comme des entités de soutien (c'est-à-dire des audits, des évaluations);

de disposer d'une cartographie complète et exhaustive de toutes les actions et de tous les contrats porteurs de résultats.

Les interventions primaires sont indiquées lors de la conception de chaque action par le service responsable (délégation ou unité opérationnelle du siège).

Le niveau de l'intervention primaire choisi peut être modifié (directement dans OPSYS) et la modification ne constitue pas une modification du document d'action.

Le niveau d'intervention pour la présente action est indiqué comme (cochez l'une des quatre options suivantes);

<b>Niveau Action (appui budgétaire, financement mixte)</b>		
<input type="checkbox"/>	Action individuelle	Action présente: tous les contrats pour cette action
<b>Niveau Groupe d'actions (cas complémentaires, différentes phases d'un même programme)</b>		
<input type="checkbox"/>	Groupe d'actions	Références des actions (CRIS#/OPSYS#): Pour le résultat 2.3 : L'accès à des financements verts et durables est facilité pour les MPME des chaînes de valeur exportatrices (avec une attention particulière pour les femmes entrepreneurs) ACT-62558 ACT-62329 (IYBA INVEST)
<b>Niveau Contrat</b>		
<input checked="" type="checkbox"/>	Contrat individuel 1	Convention de contribution avec une entité chargée de l'exécution
<input checked="" type="checkbox"/>	Contrat individuel 2	Convention de contribution avec une organisation internationale
<input checked="" type="checkbox"/>	Contrat individuel 3	Convention de contribution avec une entité chargée de l'exécution
<input checked="" type="checkbox"/>	Contrat individuel 4	Convention de contribution avec une entité chargée de l'exécution
<b>Niveau Groupe de contrats (série de devis-programmes, cas où une action comprend par exemple quatre contrats et où deux d'entre eux, un contrat d'assistance technique et une convention de contribution, visent les mêmes objectifs et se complètent)</b>		
<input type="checkbox"/>	Groupe de contrats 1	