



Annexe I : Description de l'Action

Titre du projet:	Soutien aux incubateurs pour l'entrepreneuriat à Madagascar (INCUBOOST)
Numéro de projet UNIDO	200317
Région/Localisation/Pays	Afrique/Océan indien/Madagascar
Code thématique Code RBM:	HC1 Creating Shared Prosperity HC11 Agribusiness & Rural Development
Date de début – date de fin:	01.12.2021 – 30.11.2025
Durée:	4 ans soit 48 mois
Agence gouvernementale de contrepartie :	Ministère de l'industrie du Commerce et de la Consommation
Agence d'exécution :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
Bailleur	Union Européenne (UE)
Budget:	
- <i>ONUDI</i>	EUR 1 645 882
- <i>UNCDF</i>	EUR 503 651
- <i>frais d'appui (7 %):</i>	EUR 150 467
- <i>Budget total:</i>	EUR 2 300 000

RESUME

Le tissu économique de Madagascar ne parvient pas à intégrer les quelques 480'000 jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail. La situation est particulièrement préoccupante dans le secteur agricole qui occupe près de 80% de la population et subit une décroissance régulière due à la détérioration de l'environnement (sols, eau, changement climatique). Le vaste territoire est par ailleurs géré de manière très centralisée et les infrastructures font particulièrement défaut en régions. Dans ce contexte, en fin de formation les jeunes tentent de créer leur propre emploi, mais sans expérience, avec peu de moyen, peu de capacités de gestion et peu de contacts, ils se retrouvent trop souvent dans le secteur informel. Aussi, les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat se sont multipliées dans le pays ces dix dernières années. Elles offrent des services de formation et soutien depuis l'idée

de projet jusqu'à la formulation d'un business plan à soumettre aux institutions financières et sont appelées *incubateurs*. Toutefois ces initiatives restent de portée limitée et de qualité diverses, sans aucune coordination.

Face à cette situation, ce projet s'inscrit dans le cadre du programme d'actions de support aux incubateurs pour l'entrepreneuriat et la création de MPME au niveau de Madagascar, l'Angola, l'Éthiopie et la Somalie, financé par l'Union Européenne dans le cadre du programme BIC AFRICA. A Madagascar, le projet entend coordonner et renforcer l'écosystème d'incubation afin qu'il puisse soutenir la formulation et le financement de projets d'entrepreneuriat des jeunes. Afin d'y parvenir, les produits suivants seront mis en place dans le cadre de l'intervention de l'ONUDI et de l'UNCDF :

1. Le réseau des incubateurs de Madagascar est établi et opérationnel
2. Un dispositif de révision des projets et une facilité d'accès au financement sont mis en place.

En conséquence, le projet misera sur le réseau déjà existant d'incubateurs pour améliorer la complémentarité au sein de l'écosystème d'incubation de la Grande Ile et ainsi permettre la capitalisation, l'amélioration et la diffusion des connaissances et expériences au niveau national.

Le projet renforcera également les services complémentaires communs aux incubateurs tel que l'accès aux financements, l'accès aux ateliers communs, et la révision des projets afin qu'ils intègrent les changements imposés par les nouvelles technologies, l'économie circulaire ou la pandémie du COVID 19. Ceci afin que les projets des jeunes entrepreneurs soient consolidés et aient un accès facilité au financement.

LISTE DES ACRONYMES

APEA	Association pour la Promotion de l'Entrepreneuriat dans la région Anosy
BIC	Business Incubators Community
CARA	Centre d'Affaire Régionale Anosy
CCA	Common Country Analysis
CCI	Chambre de Commerce et de l'Industrie
CCIA	Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Antananarivo
DTA	Direction du numérique, de la Technologie et de l'Agrobusiness
DTI	Département du numérique, de la Technologie et de l'Innovation
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
FED	Fonds Européen de Développement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FORMAPROD	Programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole
GSAE	Groupement des Structures d'Appui aux Entreprises
ISID	Développement Industriel Inclusif et Durable
LDIM	Loi sur le Développement Industriel de Madagascar
MED	Madagascar Entreprise Développement
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEFTP	Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnelle
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MESUPRES	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MICA	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
ODD	Objectifs de Développement Durable
ODOF	One District One Factory
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PDMU	Plan Multisectoriel d'Urgence face au Covid
PEJAA	Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans l'Agriculture et Agro-industrie
PGE	Politique Générale de l'État
PIM	Programme Indicatif Multiannuel
PMA	Pays les Moins Avancés
PNEFP	Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
SNDR	Stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat rural
SNU	Système des Nations Unies
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework

TABLE DES MATIERES

RESUME	1
LISTE DES ACRONYMES	3
A CONTEXTE ET ANALYSE DE LA SITUATION.....	7
A.1 Le pays.....	7
A.2 Secteur privé	7
A.3 Situation des jeunes et accès à l’entrepreneuriat.....	8
A.4 L’Union Européenne et la Genèse du projet.....	8
A.5 Stratégies et politiques du Gouvernement en matière d’entrepreneuriat.....	9
A.6 ODD et le Système des Nations Unies dans le cadre du projet.....	10
A.7 Système d’incubation à Madagascar.....	11
A.8 Problématique de l’incubation.....	13
B AGENCE D’EXECUTION	15
B.1 PARTENAIRES.....	15
ONU DI 15	
UNCDF 17	
B.2 Approche proposée	18
B.3 Théorie du changement	19
B.4 Intégration du genre.....	20
B.5 Intégration de la protection de l’environnement	20
B.6 Adaptation au COVID et l’intégration des nouvelles technologies	21
C LE PROJET MIS EN ŒUVRE PAR L’ONU DI ET UNCDF.....	22
C.1 Objectif de développement du projet.....	22
C.2 Objectif spécifique.....	22
C.3 Produits et activités.....	22
C.4 Principaux bénéficiaires	26
C.5 Pérennisation de l’action.....	27
C.6 Gestion des Risques.....	27
C.7 Synergies avec les autres programmes de développement.....	28
D BUDGET	30
E LA GESTION DU PROJET.....	30
E.1 Structure du projet.....	30
E.2 Exécution	30
E.3 Sous-traitance par l’ONU DI	33
E.4 Première phase du projet.....	33
E.5 Suivi évaluation	33
E.7 Sauvegardes/protection environnementale et sociale	34

E.8	Visibilité	34
E.7	RBM Code	34
F	CONTEXT LEGAL.....	34
F.1	République de Madagascar	34
F.2	Obligations préalables.....	34
Annexe 1	Tableau de théorie du changement	35
Annexe 2	Cadre logique du projet.....	36
Annexe 3	Plan de travail.....	39
Annexe 4	Budget	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 5	Plan de visibilité et communication (Mai 2021).....	Erreur ! Signet non défini.

A CONTEXTE ET ANALYSE DE LA SITUATION

A.1 Le pays

Madagascar est l'un des 48 pays les moins avancés (PMA) du monde, avec des indicateurs assez préoccupants dans les domaines du développement humain, de la gouvernance et de la résilience. La pauvreté dans le pays atteint des niveaux presque sans précédent dans le monde, avec un taux estimé à 77.4% pour 2020¹ et une pauvreté extrême de plus de 55%. La croissance économique, l'investissement privé / public et l'emploi ne garantissent pas des conditions de vie décente à la grande majorité de la population. La pression fiscale formelle dépasse, à peine 10% du PIB (en 2019) et est tombée de nouveau à 9% en 2020², ce qui limite la capacité de l'État à investir et à fournir les services sociaux.

Le tissu économique malgache demeure relativement faible, faute d'une main-d'œuvre qualifiée et d'infrastructures suffisantes pour soutenir le développement du secteur privé. En conséquence, les entreprises doivent faire face à des coûts importants et affronter des obstacles qui limitent leur capacité de croître, d'innover et de créer des emplois. Le renforcement de la compétitivité de l'économie locale est essentiel pour maximiser la capacité d'absorption et l'impact des investissements étrangers direct en ligne avec les plans de développement du pays et les objectifs de développement durable (ODD) adoptés en septembre 2015 par tous les États membres des Nations Unies.

Par ailleurs, la situation est particulièrement préoccupante en campagne où la pauvreté ne fait que de s'empirer avec une dégradation importante de l'environnement. Selon la FAO, la couverture est passée de 9,7³ millions d'ha en 2005 à 9,2 millions d'ha en 2010, soit une réduction de presque 40 000 ha par an. Ainsi, même si près de 80% de la population vit de l'agriculture, le secteur ne contribue qu'à 26,4% du PNB⁴. Ce chiffre est en constante diminution à cause d'un appauvrissement des sols dû à la déforestation intensive et à culture sur brulis particulièrement répandue.

A.2 Secteur privé

Investir à Madagascar reste encore un défi. Le rapport *Doing Business 2020* classe Madagascar à la 161^{ème} place sur 190 pays en matière de conditions favorables aux investissements privés tandis que le Forum Économique Mondiale a mis le pays à la 132^{ème} place sur 141 économies en 2019 en matière de compétitivité. Il en résulte que plus de 80 %⁵ des entreprises du pays sont des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) qui évoluent majoritairement dans un cadre informel. Il est estimé que 80% du secteur informel se trouve en milieu rural. Par ailleurs, l'accès au financement à Madagascar reste également un défi majeur pour les entreprises, avec un ratio crédit privé / PIB de 14,2% en 2019⁶, bien en dessous de la moyenne régionale de 24,4%. Une partie importante des créateurs d'entreprises souffrent de ce problème de financement pour démarrer leur projet de création ou développement d'entreprises à cause du manque de mécanismes de financement adéquats d'une part, et à cause de la cause des difficultés des nouvelles entreprises à répondre aux exigences des banques classiques. En effet, de nombreuses MPME œuvrent encore dans le secteur informel. Cette situation rend difficile leur accès aux banques classiques qui exigent plus de rigueur dans la gestion et la comptabilité. Dans ce contexte, il apparaît donc primordial de contribuer à la création d'emplois dans le secteur formel et notamment en zone rurale.

¹ World Bank Economic Update, Dec.2020: Setting a course for recovery

² World Bank Economic Update, Dec.2020: Setting a course for recovery

³ FAO, Evaluation des ressources forestières mondiales, 2020

⁴ Institut National de la Statistique, 2015

⁵ Banque Africaine de Développement, Perspective économique à Madagascar, 2018

⁶ Données Banque mondiale (<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/FS.AST.PRVT.GD.ZS?locations=MG>)

A.3 Situation des jeunes et accès à l'entrepreneuriat

Avec une population jeune et en constante augmentation (25.67 millions dont 72.6% ont moins de 30 ans)⁷, le capital humain représente 48% de la richesse du pays. Plus de 480 000⁸ jeunes entrent chaque année sur le marché du travail, alors que le taux de salarisation à Madagascar n'atteint que 15%. Cela ne laisse que peu de chance pour les jeunes de se faire embaucher. Ainsi, le désir d'indépendance pousse alors les jeunes malagasy à se tourner vers l'entrepreneuriat, la création d'entreprise et l'auto-emploi, aussi bien en milieu rural qu'urbain. Ainsi selon une enquête INSCAE/GEM, 94,4% des jeunes interviewés en 2019 désiraient devenir entrepreneur.

Par ailleurs, il est à constater que des milliers de projets d'entreprises recherchent des appuis, des soutiens auprès de différentes structures qui font partie du système d'incubation de Madagascar. Or, très peu de ces initiatives entrepreneuriales aboutissent et se développent dans le monde des affaires. A titre d'exemple, parmi un total de 117 000 dossiers reçus et traités, en 2019 par le programme Fihariana, seulement 3 210 d'entre eux ont été soumis aux banques, soit moins de 3% des propositions. Pour le programme Miary, soutenu par la Banque mondiale, le taux de réussite des propositions initiales est environ 11% en 2020 avec cinquante (50) projets financés sur les 437 propositions initiales.

Tous ces chiffres mettent en évidence le manque d'efficacité des accompagnements ainsi que la mauvaise qualité des documents proposés par les porteurs de projet et la fragilité des MPME. D'où l'importance pour Madagascar de disposer d'un système d'incubation efficace et performant afin de valoriser les projets formulés et leur donner ainsi toutes les dispositions pour créer des emplois durables et mieux rémunérés.

Par ailleurs, le manque de financement, l'insuffisance de fonds et de capitaux disponibles constituent des freins à la création et au développement de l'entrepreneuriat à Madagascar, le financement des entreprises reste l'une des préoccupations majeures qui freinent la volonté d'entreprendre, bien que le pays ait enregistré un TAE (Taux d'Activité Entrepreneuriale) qui reste relativement élevé à 20,7%⁹. L'argent coûte cher : avec un taux d'inflation de 7% en 2018, le taux d'intérêt des banques va au-delà des 10%.

Les sources de financements privées existent mais elles contribuent peu au financement des entreprises. Les taux d'intérêts élevés des institutions financières (banque ou IMF), le recours limité et risqué aux financements informels constituent également l'un des obstacles à la création de nouvelles entreprises dans le pays. Seuls les tontines et les prêteurs informels (amis, parents, voisins) figurent parmi les sources de financements privées informelles de la population.

A.4 L'Union Européenne et la Genèse du projet

Ce projet a été formulé suite au lancement par la Commission de l'Union Européenne d'un programme régional de soutien à l'entrepreneuriat et à la création de MPME nommé BIC AFRICA.

Un montant global d'EUR 23 millions faisant partie intégrante du 11ème Fonds de Développement Européen (FED 11) y est alloué et est réparti dans les pays concernés de la manière suivante :

- Coordination régionale: EUR 3 000 000
- Angola: EUR 5 000 000
- Éthiopie: EUR 5 000 000
- Madagascar: EUR 5 000 000
- Somalie: EUR 5 000 000

L'objectif général du programme est *de favoriser la création d'emplois décents et des moyens de subsistance durables dans les quatre pays partenaires susmentionnés*. Plus particulièrement, son

⁷ 3è Recensement Général de la Population et de l'Habitat, INSTAT 2018

⁸ La Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP), 2015

⁹ Les enjeux et défis de l'entrepreneuriat à Madagascar en 2018 (Rapport National GEM)

objectif spécifique vise un accès amélioré et inclusif aux marchés et / ou aux chaînes de valeur, en particulier pour les jeunes et les femmes entrepreneurs. Pour concrétiser ces objectifs, le programme décrit la liste des produits à fournir pour soutenir l'écosystème d'incubation.

La partie du programme concernant Madagascar a été signée entre l'UE et le Gouvernement Malagasy. Il vise les trois produits suivants :

1. Amélioration et extension des services d'accompagnement offerts par les différents programmes d'incubation publics et privés à Madagascar en termes de qualité, de diversité, au profit des jeunes MPME à fort potentiel de création d'emplois.
2. Formalisation et coordination d'un réseau d'acteurs complémentaires contribuant à la promotion et à la valorisation d'un système d'incubation organisé et dynamique, accessible aux jeunes entrepreneurs MPME.
3. Valorisation et promotion des projets les plus bancables de l'écosystème, à travers la mobilisation conjointe d'investisseurs potentiels (entrepreneurs, business angels, sociétés d'investissement, diaspora, institutions financières, etc.)

Ce projet s'inscrit dans les produits 2 et 3 ci-dessus.

Il a été formulé sur la base d'une enquête menée localement qui a permis d'établir un diagnostic général du dispositif d'incubation à Madagascar.

A.5 Stratégies et politiques du Gouvernement en matière d'entrepreneuriat

La volonté de l'État de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes est clairement inscrite dans les documents de politique nationale et est suivie d'initiatives concrètes du Gouvernement Malgache. Aussi, ce projet respecte les stratégies gouvernementales décrites ci-après :

La Politique Générale de l'État de Madagascar 2019-23 (PGE) :

La PGE s'articule autour des treize (13) engagements pour atteindre les objectifs de l'émergence du pays. L'industrialisation et la création d'emplois décents figurent parmi les priorités avec l'objectif de produire localement pour couvrir les besoins du pays. À cet effet, des mesures seront prises pour favoriser la création et le développement d'industries telles que l'agroalimentaire, la pharmacie, le ciment, ou l'assemblage de panneaux solaires.

Le Plan Émergence Madagascar :

Le Plan Émergence Madagascar (PEM) est le plan de développement du pays pour la période 2019-23. Il met un accent particulier sur la productivité du travail et la création d'emplois pour des revenus décents et une économie compétitive.

Le Plan Multisectoriel d'Urgence (PMDU) de 2020 :

Ce plan constitue également une priorité que le gouvernement a demandé à ses partenaires de soutenir notamment (i) la sauvegarde de l'emploi, (ii) le soutien aux entreprises avec entre autres, une assistance technique et financière et la création d'opportunités de marché.

La politique de développement industriel :

Adoptée en 2015, cette politique vise le développement industriel comme moteur du développement économique et durable du pays. Cette politique accorde une attention particulière aux secteurs prioritaires: tourisme, services numériques, textile, agro-industrie et mines.

Stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat rural (SNDR) :

La SNDR (2019) préconise l'entrepreneuriat comme outil de création « d'un écosystème économique » et de mise à l'échelle dans les secteurs clés. Pour cela, la stratégie recommande la mise en place d'outils de soutien aux besoins des opérateurs, notamment i) un environnement des affaires favorable à l'investissement ; ii) un dispositif d'appui et de formations; iii) une bonne gouvernance du secteur et

un renforcement de la coordination des activités d'appui aux MPME et les appuis des bailleurs de fonds.

La politique sectorielle de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche :

Publiée en août 2015, la vision à l'horizon 2025 est de pousser le pays dans une production agricole durable et compétitive, intégrant l'agriculture domestique et des unités de transformation modernes afin d'assurer la sécurité alimentaire et conquérir les marchés d'exportation.

La politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) :

La PNEFP (2015) veille à la fois au développement économique du pays mais aussi au développement social. Elle met l'accent sur la formation des jeunes et le développement de l'entrepreneuriat pour assurer l'existence d'une offre d'emploi suffisante et l'employabilité des jeunes. La politique mise ainsi sur la promotion du développement des entreprises et d'emplois les plus inclusifs possibles en faveur des jeunes, des femmes et les personnes handicapées.

La Stratégie Nationale de la Finance Inclusive 2018-2022 :

Promouvoir un accès élargi et une meilleure utilisation de services financiers : Il s'agit de permettre aux Institutions Financières de tirer profit de la nouvelle technologie afin de concevoir et de fournir des services financiers adaptés aux besoins réels de la population, surtout pour les femmes, les jeunes, la population rurale et les MPME. Par ailleurs, l'accès au financement des MPME, en particulier celles opérant dans le secteur agricole et dans les autres secteurs/filières porteurs, constitue également un défi majeur de l'inclusion financière pour les cinq prochaines années.

A.6 ODD et le Système des Nations Unies dans le cadre du projet

Le projet contribuera aux Objectifs du Développement Durables (ODD) comme suit:

- **ODD 1** : Pas de pauvreté : le projet facilitera l'accès à l'entrepreneuriat dans les zones rurales de manière à créer des moyens de subsistance et des emplois décents pour les populations les plus vulnérables.
- **ODD 2** : Éliminer la faim : Le projet contribuera à renforcer les capacités à créer des entreprises et de la valeur ajoutée dans le domaine de l'agroalimentaire. Il renforcera également les compétences techniques et de gestion pour améliorer la compétitivité du secteur.
- **ODD 5** : Égalité des genres : Le projet contribuera à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, offrant la même possibilité aux femmes d'obtenir une formation, un développement des compétences et une éducation afin de leur permettre de développer des activités économiques et d'accroître leur résilience.
- **ODD 7** : Garantir l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous : Le projet soutiendra la proposition de technologies incluant l'utilisation efficace et durable des ressources ainsi que la protection de l'environnement, par exemple, l'utilisation d'énergies renouvelables pour l'exploitation de petites unités, comme la biomasse qui convertit les déchets agricoles en énergie.
- **ODD 8** : Travail décent et croissance économique : le projet soutien la création d'emplois grâce au développement d'entreprises, ce qui augmentera les opportunités économiques et la génération de revenus.
- **ODD 9** : Construire une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et favoriser l'innovation : L'appui à la création d'entreprises contribue à renforcer le tissu économique rural. Le programme de renforcement des capacités diffusera les bonnes pratiques de transformation agricole et introduira des pratiques innovantes notamment dans les nouvelles technologies.
- **ODD 10** : Réduction des inégalités : Le projet proposé comprendra des activités destinées aux minorités et aux populations vulnérables.

- **ODD 17** : Partenariat pour les objectifs : L'initiative est de promouvoir le partenariat entre les différents acteurs du système de l'incubation à Madagascar.

Le projet s'inscrit dans le cadre des activités du **Système des Nations Unies (SNU)**. Concrètement, il fait partie intégrante de l'**UNDAF**¹⁰ (2015-2020, prolongé jusqu'en juin 2021) et contribue à son objectif 1 : *Les populations vulnérables ont accès aux revenus et aux opportunités d'emploi, améliorent leur capacité de résilience et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.*

Le projet fait partie des priorités stratégiques identifiées à l'issue de l'**Analyse Commune du pays (CCA)** et contribuera notamment aux priorités proposées du nouveau cadre de coopération du SNU pour la période 2021-2023 (**UNSDCF**)¹¹ et qui a été signé en Juin 2021 et effectif depuis le 1^{er} Juillet 2021. Il s'aligne tout particulièrement à la priorité 3 : « *Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive* ». Cette priorité cherche entre autres à ce que les capacités des acteurs des chaînes de valeur stratégiques, dont les jeunes et femmes, soient renforcées et que des initiatives d'incubation soient développées pour leur permettre d'accéder aux innovations et pour améliorer la compétitivité. Elle prévoit que l'accès des jeunes aux emplois décents, productifs, durables et résilients soit favorisé à travers le développement de l'entrepreneuriat et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la transition de l'économie informelle à la formelle.

Le projet sera mis en œuvre dans le cadre des **Programmes Pays de l'ONUDI** et de l'UNCDF actuellement en cours. Il contribuera au développement de l'agro-industrie, des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat dans les secteurs prometteurs au niveau national (1^{er} volet). En ciblant les territoires régionaux, il répondra également au 2^{ème} volet qui vise à développer l'industrialisation régionale.

A.7 Système d'incubation à Madagascar

L'enquête menée dans la préparation de ce projet a dénombré 16 incubateurs privés et 2 programmes/projets d'appui aux jeunes financés par le Gouvernement. En effet, Madagascar bénéficie actuellement des services d'un système d'incubation pour l'entrepreneuriat et le soutien aux MPME dynamique, assez récent et hétérogène mais qui nécessite un renforcement et une meilleure structuration. Bien que les incubateurs interviewés prétendent pouvoir apporter des appuis tout le long du processus, le degré et la qualité de leur intervention varient énormément d'une étape à une autre créant le flou sur leur véritable appui et leur efficacité.

À Madagascar, sont considérés comme incubateurs des structures d'appui à l'entrepreneuriat qui fournissent des conseils, des formations et des accompagnements en gestion, gestion financière, marketing, etc. de manière à soutenir la création et les activités des PME. Ils se focalisent sur l'accompagnement des porteurs de projet jusqu'à la définition des business plan à présenter aux investisseurs. Ainsi, dans ce projet, toutes les institutions de soutien direct à l'entrepreneuriat sont appelées « **incubateurs** ».

Tableau 1. Liste des structures d'accompagnement

Incubateurs privées*		Initiatives Gouvernementales
Statut sociétés	<ol style="list-style-type: none"> 1. NextA 2. Le Ceentre 3. Unité d'Incubation Entrepreneuriale et Emploi 4. Incubons 5. Esprit d'Entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programme FIHARIANA initié par la Présidence mis en œuvre avec les

¹⁰ United Nations development Action framework

¹¹ United Nations Sustainable Development Coordination Framework

	6. ISA Agribusiness 7. KIOKA Conseil 8. Orange Digital center Madagascar 9. Le centre d'Excellence en Entrepreneuriat 10. PFAN	chambres de commerce et de l'industrie (CCI) 2. Programme ODOF initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA)
Statut ONG	11. Centre d'Affaires de la Région Anosy (CARA) 12. Youth First 13. Madagascar Entreprise Développement 14. 100startups.co 15. PPAI	
Statut Coop	16. SOALOO	

Les principaux incubateurs ci-dessus qui ont d'ores et déjà fait preuve d'un savoir-faire et qui ont développé des services d'une certaine envergure sont listés ci-dessous.

Les initiatives gouvernementales :

Le programme FIHARIANA de la Présidence et les Chambres de Commerce et de l'Industrie :

Lancé en 2019, FIHARIANA est un programme national de l'État qui a pour principal objectif de donner à la fois un appui « technique » et « financier » aux Malagasy désireux d'entreprendre avec un objectif de créer 10 000 emplois par an. Le programme FIHARIANA possède une dimension nationale grâce à sa collaboration avec les Chambres de Commerces et de l'Industrie (CCI) qui ont ouverts des guichets dans les régions pour recevoir les projets.

Par la suite, le programme collabore avec les incubateurs pour former et conseiller les jeunes présélectionnés jusqu'à la présentation de leur projet aux institutions financières.

En 2020, l'ONUDI a établi un partenariat avec le programme FIHARIANA, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) et le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) dans lequel l'organisation s'engage à former les coopératives proposées par FIHARIANA dans la mise en place d'unités de transformation.

Le programme ODOF du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) :

Le ministère intervient dans la promotion de l'entrepreneuriat à travers son programme appelé « One District One Factory - ODOF » dont l'objectif est d'accompagner la mise en place d'usine de transformation dans les districts de Madagascar. Les secteurs prioritaires pour le programme ODOF sont : les secteurs agricoles et agroalimentaires et l'économie circulaire (exemple : transformation du son de riz en énergie).

Les Chambres de Commerce et d'Industries (CCI) :

Les CCI sont des établissements qui dépendent du MICA et sont présentes dans les 22 régions de Madagascar. Organisées en fédération, elles disposent d'un large réseau permettant d'atteindre les entrepreneurs en herbe. Grâce à ce réseau, les CCI ont servi les projets de soutien à l'entrepreneuriat depuis 2005 (BAMEX/USAID, PROSPERER/FIDA) et des guichets d'accompagnement ont été mis en place. Actuellement, ces guichets dans les CCI ne disposent pas de personnel ayant les compétences suffisantes pour conseiller et former les jeunes à rédiger, mûrir et présenter leurs idées d'entreprise.

Les incubateurs privés les plus pertinents :

Madagascar Entreprise Développement (MED), créée en 2013, constitue un des modèles de réussite avec une offre de services diversifiée à un prix abordable (20 000Ar soit 5 Euros par bénéficiaire). Il répond aux besoins des différentes catégories des entrepreneurs (MPME) avec une capacité de former annuellement 200 porteurs de projet et accompagner 150 entreprises existantes sur 6 à 12 mois. Il est doté d'une structure avec des formateurs et coach permanents et possède une capacité de lever de fonds et de développer des partenariats au niveau national et international.

Le Centre d’Affaires de la Région Anosy (CARA), établi au niveau régional, en 2012 avec le statut d’ONG (Organisation Non Gouvernementale). Il agit dans le domaine de la formation, du coaching et dans la mise en lien d’opérateur. En accompagnant ainsi les micro, petite et moyennes entreprises, CARA a comme mission de contribuer à la création d’un environnement favorable à l’entrepreneuriat et à l’investissement afin de promouvoir la croissance économique de la Région Anosy.

Le CEENTRE, créé en 2015, dispose d’une équipe qui donne des cours de gestion et engage des experts pour l’expertise technique. Il offre également des formations aux formateurs. Sa principale source de revenu est le prix des services fournis (autours de 250 000Ar soit 53 Euros pour se former en business plan avec 20 incubés par promotion par mois).

NextA est un incubateur créé par le groupe Axian (un des leaders dans la télécommunication) et disposant d’une infrastructure moderne (co-working). NextA accompagne par les start-ups, et les MPME dans les différentes étapes de croissance. Le coût de l’appui est d’environ 125 Euro par mois avec une durée minimum de 3 mois, ce qui limite l’accès des jeunes dans le contexte de Madagascar où le revenu mensuel moyen par habitant est de 36 Euro¹².

SOALOO est un incubateur ayant 22 collaborateurs, conseillers, formateurs pour appuyer les jeunes, les porteurs de projets et les entreprises en activité spécialement dans le secteur agricole. Cet incubateur est en train de conclure un accord avec CCIA pour un projet d’accompagnement de jeune ayant une expérience de 1 à 3 ans.

ISA Agribusiness est un incubateur récent (2019) mais cible tout entrepreneur potentiel dans l’agribusiness et les entreprises déjà existantes désireuses d’optimiser leurs performances ou de développer leurs business jusqu’à l’obtention de financement. Sa structure est encore relativement petite.

La plateforme Groupement des Structures d’Appui à l’Entrepreneuriat (GSAE) composée par 5 Incubateurs (MED, Le CEENTRE, NextA, CARA, La Fabrique des entrepreneurs) dans lequel ils peuvent interagir pour augmenter la qualité et la performance du système d’incubation à Madagascar. À ce stade, ce groupement reste encore informel.

Le BIC ou Bureau d’information de Credit (opérationnel depuis Février 2020) Développé en collaboration avec la Banque Centrale et IFC. Le BIC est supervisé par la Banque Centrale pour assurer la collecte de données disponibles sur les antécédents de crédit ou de paiement d’un emprunteur, auprès des organismes financiers, des sources publiques et des grands facturiers, aux fins de leur traitement. Le système de plateforme du BIC a été développé avec l’implication des principaux établissements de crédit malgaches qui ont joué un rôle clé en contribuant activement à la création d’une plateforme sur mesure pour le pays.

A.8 Problématique de l’incubation

1. Absence de dispositif qui permet de regrouper les structures d’appui à l’entrepreneuriat et créer ainsi une complémentarité et des synergies entre les différents services de soutien.

L’offre d’incubation à Madagascar est constituée de nombreuses initiatives relativement jeunes, et diverses mais restreintes par rapport aux besoins du pays. Par ailleurs, les informations sur les services d’incubation ne sont pas relayées institutionnellement et restent limitées, particulièrement en zones rurales où un manque crucial d’accompagnement des jeunes est observé. Il n’existe pas à ce jour, de plateforme ou de dispositif qui encourage un échange, un partage et une mise en commun des expériences des différents acteurs, alors

¹² Source banque mondiale 2019

qu'une collaboration entre incubateurs pourrait renforcer la complémentarité et les synergies des soutiens offerts selon les thématiques¹³ et améliorer ainsi l'efficacité des services.

2. Difficulté de l'accès aux services d'incubation, notamment dans les régions.

En zone rurale, les jeunes n'ont plus l'option de cultiver la terre devenue trop petite ou érodée, et se tournent volontiers vers l'ouverture de petites entreprises. Cependant, les incubateurs et leurs services restent méconnus des jeunes porteurs de projet de ces endroits. À peine plus du tiers des jeunes interviewés par l'INSCAE/GEM reconnaissent l'existence de structures d'accueil et/ou d'accompagnement en 2019. Deux (2) principales contraintes sont identifiées pour augmenter cet accès, à savoir :

- **Une communication insuffisante pour faire connaître les structures d'accompagnement et leurs offres de services.** Le canal de communication des incubateurs est limité aux réseaux sociaux ou aux ateliers et événements organisés à cet effet. Au début de 2021, l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) a mis en place une plateforme numérique appelée E-toolia pour soutenir et améliorer la visibilité de ces incubateurs ainsi que leurs offres de service. Il s'agira donc de faire connaître les services s'incubation comme suivi potentiel aux formations classiques.
- **Une faible présence des incubateurs dans les régions pour permettre aux jeunes de présenter leur projet et de bénéficier d'accompagnement rapprochés.** Les incubateurs sont principalement concentrés dans la région centrale autour de la capitale, Antananarivo et n'interviennent dans les régions que sur mandat des bailleurs ou des grandes entreprises. Ceci réduit la possibilité pour les potentiels bons projets de ces zones éloignées de se concrétiser. A ce jour, CARA intervient au niveau régional alors que le programme Fihariana possède une dimension nationale en raison de sa collaboration avec les Chambres de commerces et de l'industrie (CCI) pour recevoir et présélectionner les projets.

3. Insuffisance de l'accompagnement et de la facilitation de l'accès aux financements.

Actuellement, la majorité des structures d'appui à l'entrepreneuriat se concentrent sur l'accompagnement des porteurs de projet jusqu'à la définition des business plan. Très peu de structures conseillent et accompagnent de manière individuelle les porteurs de projet dans le processus de maturation des idées de projet, dans la recherche et la mise en relation avec les autres entités (institutions financières, acheteurs, fournisseurs et administration) ainsi que dans la concrétisation et le lancement des activités.

Par ailleurs, l'accès au financement se trouve freiné par le coût élevé du crédit. Comme dans beaucoup de pays, y compris des économies développées, les PME de Madagascar sont confrontées à un coût d'emprunt nettement plus élevé que les grandes entreprises. En ce qui concerne la facilité d'obtention du crédit, bien que le pays ait amélioré sa position de deux points, à l'échelle mondiale, Madagascar se trouve au 180ème rang dans le classement de 189 pays.¹⁴

Comme dans d'autres pays d'Afrique, les PME à Madagascar financent leurs fonds de roulement et leurs investissements par les bénéfices non répartis et ne comptent sur les institutions financières formelles que pour une petite partie de leurs besoins de financement. Le coût élevé du crédit est davantage aggravé par des contraintes supplémentaires auxquelles les institutions financières sont confrontées (niveau de garantie, complexité des dossiers de demande de crédit, problème d'accès en milieu rural, manque d'information sur les services disponibles...).

¹³ En effet, les thématiques à maîtriser pour lancer une entreprise regroupent un ensemble de connaissances qui peut sortir des domaines de compétences d'un seul incubateur et/ou peut être approfondi différemment d'une structure à une autre (ex. règles phytosanitaires, cadre juridique, gestion financière, gestion des stocks, sélection des équipements, maintenance, marketing...).

¹⁴ Base de données *Doing Business*

En général, les PME ne disposent pas d'états financiers adéquats, de nantissement ou de garantie suffisants, ou d'un titre de propriété probant. Elles sont également handicapées par un système judiciaire dysfonctionnel. En conséquence, les banques adoptent une approche prudente en matière de prêts et ajoutent des primes de risque élevées aux taux d'intérêt standards.

4. Insuffisance des appuis techniques et technologiques dans l'élaboration et la concrétisation des projets.

À ce jour, très peu d'incubateurs disposent d'offres pour un accompagnement solide en ce qui concerne la faisabilité technique et financière des dossiers. Ainsi, trop souvent, les projets sont voués à l'échec parce qu'ils sont mal ficelés.

Actuellement, les universités, les centres de formation professionnelle et les lycées techniques commencent à s'intéresser également à l'entrepreneuriat. Le projet entend renforcer ces liens et tenter de former des partenariats pour intégrer ces structures de formation dans l'écosystème d'incubation. En complémentarité avec la composante 1 du programme INCUBOOST, l'ONUDI assurera l'intégration des aspects environnementaux et des nouvelles technologies dans la formulation technique des projets.

5. Le manque d'expertise des jeunes pour gérer leur entreprise.

De nombreux jeunes sortent des écoles supérieures mais sans l'expérience pratique nécessaire pour gérer une entreprise. Or, il est incontournable que les jeunes promoteurs de projets disposent d'un minimum de compétences pour gérer l'ensemble des activités prévues par son entreprise, ceci afin d'assurer la viabilité et donc la solidité des projets pour être bancables. Une première expérience ou un stage en entreprise est nécessaire pour être exposé au fonctionnement des infrastructures et comprendre la mise en œuvre, mais il n'existe pas de système de stage mis en place régulièrement. Le projet entend densifier l'écosystème d'incubation en renforçant les liens des promoteurs avec les entreprises déjà existantes et le secteur privé tout en établissant un réseau de conseils (coaching) au sein de l'écosystème lui-même.

6. Absence d'accompagnement pour la maturation des projets et suivi des nouvelles micro et petites et moyennes entreprises (MPME).

Très peu d'incubateurs offrent des prestations de maturation des projets et de suivi des nouvelles MPME dans leur première phase de test et de recherche de marché. Pour combler ce manque, le projet propose de donner les moyens aux incubateurs de mettre sur pied des ateliers partagés qui compléteraient les infrastructures de l'écosystème d'incubation pour tester et mettre au point les produits dans certains secteurs. Ceci constitue ainsi un accompagnement et une préparation des projets des promoteurs avant leur présentation aux investisseurs potentiels et surtout, permet d'assurer la viabilité des projets au-delà des deux premières années de création.

B AGENCE D'EXECUTION

B.1 PARTENAIRES

ONUDI

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a été choisie comme Agence d'Exécution du projet. L'ONUDI est l'institution spécialisée du système des Nations Unies dont le mandat est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel inclusif et durable dans les pays en développement et les pays en transition. Dans le cadre des ODD, l'ONUDI répond à la majorité

des ODD avec une priorité sur l'ODD-9 qui cible «la mise en place des infrastructures résilientes, la promotion d'une industrialisation inclusive et durable, favorable à l'innovation ».

L'orientation programmatique de l'ONUDI est structurée en quatre priorités thématiques :

- a. La Création d'une Prospérité Partagée ;
- b. La Compétitivité Économique ;
- c. La Protection de l'Environnement ;
- d. Le Renforcement des Connaissances et des Institutions.

L'ONUDI fournit ses services au moyen des quatre fonctions essentielles et complémentaires suivantes: a) activités de coopération technique ; b) services d'analyse et de conseil en matière de politique ; (c) normalisation et conformité et (d) rôle de convocation et de partenariat.

Répondant à la demande croissante de soutien au Développement Industriel Inclusif et Durable (ISID) à l'ère de la nouvelle révolution industrielle, l'ONUDI est doté d'une Direction du numérique, de la Technologie et de l'Agrobusiness (DTA). La Direction comprend le Département du numérique, de la Technologie et de l'Innovation (DTI) et le Département de l'agrobusiness (AGR). Ce dernier fournit une gamme de services de coopération technique pour aider les pays en développement à ajouter de la valeur à la production de leur secteur agricole et à créer des opportunités d'emploi dans les activités non agricoles pour les communautés rurales, contribuant ainsi à une sécurité alimentaire accrue et une réduction durable de la pauvreté.

La Division du développement des agro-industries et des compétences industrielles (DTA/AGR/AIS) fournit une gamme de services spécialisés et de savoir-faire pour répondre aux besoins spécifiques des États membres dans la transformation industrielle des produits agricoles non alimentaires et le développement des compétences techniques pour fournir à leurs populations des moyens de subsistance durables.

En matière de promotion de l'investissement : Depuis 50 ans, l'ONUDI travaille avec les gouvernements et le secteur privé pour promouvoir l'investissement. La qualité des propositions et des études de projets d'investissement est un facteur clé affectant à la fois les flux d'investissement étrangers et nationaux. Les gouvernements et les entrepreneurs des pays en développement comme des pays développés ont besoin d'études de faisabilité correctement préparées pour les projets d'investissement afin de prendre des décisions d'investissement judicieuses basées sur le bon choix de technologies adaptées à la croissance industrielle et à la durabilité. L'ONUDI a répondu à ce besoin en élaborant des méthodologies et des outils pour l'identification, la préparation et la promotion de projets d'investissement. Elle mettra à contribution cette expertise dans le projet de Madagascar.

En matière de promotion de l'entrepreneuriat, l'ONUDI aide à renforcer les capacités nationales qui stimulent les opportunités agro-industrielles, le travail indépendant et l'employabilité pour tous les segments de la population, et en particulier parmi les jeunes et les femmes.

Dans le cadre de la présente action, l'ONUDI en tant qu'Agence d'Exécution mettra à contribution son expertise et son expérience pour assurer la mise en place d'un système d'incubation à l'entrepreneuriat efficace et coordonné afin d'améliorer la production et l'industrialisation et l'inclusion des régions du pays dans la promotion d'un développement durable. L'ONUDI est par ailleurs à l'origine du développement d'une méthodologie de cluster utilisée avec succès dans le secteur privé. Elle pourra bénéficier de cette expérience et de son réseau d'experts dans le domaine pour faciliter les activités du partenariat du projet.

L'ONUDI encourage également l'amélioration de l'environnement réglementaire et administratif afin de promouvoir des activités entrepreneuriales compétitives dans le secteur formel, par le biais de programmes pour l'éducation à l'entrepreneuriat et la formation professionnelle. A travers cela, elle soutient le développement des ressources humaines industrielles et entrepreneuriales nécessaires à garantir un tissu économique inclusif et performant. À Madagascar, dans le cadre du Projet TSARA (2015-2019), l'ONUDI a mis en place, en collaboration avec le Ministère de l'Enseignement technique

et de la Formation professionnelle, le premier curriculum de formation en entrepreneuriat au niveau de 10 lycées techniques pilotes à Madagascar. L'ONUDI possède de nombreux outils et cours de formation pour les jeunes entrepreneurs, souvent accessibles en ligne tels que IDEAS, HP Life, etc. La méthodologie et les outils pourront être mis à disposition du projet dans un esprit de renforcement de l'existant et de diffusion par le réseau en zone rurales.

Par contre, il n'existe pratiquement pas d'intervention pour les projets relatifs à des activités de transformation. L'ONUDI dispose d'un large éventail d'expertise en matière de transformation agricole de différentes tailles qui pourrait être mis à disposition des promoteurs et incubateurs dans le cadre du projet. Ainsi l'ONUDI utilisera cette expertise pour évaluer et soutenir la mise sur pied des ateliers conjoints. Les ateliers seront également soutenus par le fonds de garanti et auront ainsi accès à un financement facilité.

UNCDF

L'UN Capital Development Fund (UNCDF) facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du «last mile» permettant de débloquent les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. Sur ce «last mile», les ressources pour le développement se font plus rares, les défaillances du marché sont plus graves et la croissance ne bénéficie pas aux populations locales.

Les modèles de financement de l'UNCDF ouvrent à travers trois axes, à savoir : 1) les économies numériques inclusives, qui connectent les personnes, les ménages et les petites entreprises aux écosystèmes financiers qui catalysent la participation à l'économie locale et fournissent des outils pour vaincre la pauvreté et gérer leur vie financière ; 2) le financement du développement local, qui permet aux municipalités de dynamiser l'expansion économique locale et le développement durable par le biais de la décentralisation fiscale, du financement municipal innovateur et du financement structuré de projets ; et 3) le financement d'investissements, qui fournit une structuration financière catalytique, une réduction des risques et le déploiement des investissements pour favoriser l'impact des ODD et la mobilisation des ressources au niveau national.

En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, qui vise à éradiquer la pauvreté, en mettant l'accent sur le «last mile», et sur la lutte contre l'exclusion et les inégalités en matière d'accès. Dans le même temps, l'UNCDF exécute son mandat de fourniture de capitaux conformément au 17e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en œuvre, afin de débloquent les financements publics et privés en faveur des populations pauvres au niveau local. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du «last mile», l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable et de 28 cibles sur les 169 que compte le programme de développement durable à l'horizon 2030.

UNCDF possède une expérience spécifique pour l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les MPME dans les PMA notamment pour l'accès au financement. UNCDF a notamment appuyé l'Institution de Microfinance Baobab au Sénégal pour améliorer leur offre de services financier vers les entreprises agricoles et développer un nouveau modèle économique basé sur le déploiement de mini-agences pour améliorer l'accès aux services financiers en milieu rural. UNCDF accompagne toutes ses interventions avec de l'éducation financière pour renforcer les compétences des PME et améliorer la confiance entre client et fournisseur de services financiers (Madagascar, Sénégal, Niger, Guinée, Ghana notamment).

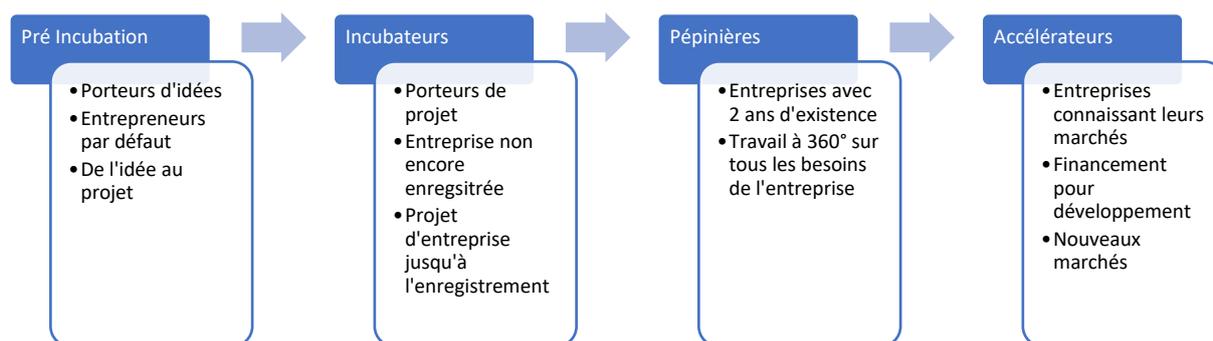
B.2 Approche proposée

L'intervention de l'ONUDI sera mise en place en prenant en compte les différents niveaux d'accompagnement des projets d'entreprise. À ce sujet, l'ONUDI a de l'expérience dans de nombreux pays et notamment dans le contexte de BIC Africa en Somalie et APILE aux Comores:

Après identification des avantages comparatifs de chaque incubateur, l'ONUDI interviendra pour renforcer le dialogue et tirer des synergies entre les incubateurs et le tissu de l'écosystème d'incubation. Elle mettra en place un secrétariat appelé à coordonner les incubateurs et à mettre sur pied les services communs qui renforcent l'écosystème d'incubation.

Les interventions se feront en fonction des étapes de maturation suivante dans le processus d'incubation :

- **Pré-incubation** : développement et affinage de l'idée d'entreprise par des structures de formation/coaching/encadrement des jeunes ayant des projets d'entreprise. L'ONUDI s'appuiera sur ce qui existe et sur ce que les partenaires d'INCUBOOST mettront sur pied pour le mettre à disposition des incubateurs qui ont accès aux régions de manière à augmenter l'accessibilité et la formulation de projet de meilleure qualité.
- **Incubateurs** : depuis l'idée d'un projet, jusqu'au financement de la création d'entreprise, où la majorité des soutiens existant se concentrent. Une coordination des activités par la création d'un réseau sera mise en place pour renforcer les complémentarités des services. L'expertise de cluster de l'ONUDI avec le secteur privé pourra être mise à disposition ainsi que de nombreux cours en ligne.
- **Pépinières** : entreprises formalisées de 0 à 2 ans, en phase de démarrage ou ayant démarré sans un vrai plan d'affaires ou avant d'avoir fait une étude de marché, etc. Un soutien technique des partenaires et des ateliers partagés est prévu. Par ailleurs une facilité d'accès au financement sera mise en place pour assurer la réalisation des projets les plus prometteurs.
- **Accélérateurs** : entreprises avec plus de 2 ans d'existence, qui ont besoin d'investissements et de nouvelles capacités (management par exemple, ou transformation) pour se développer. Un soutien grâce à l'intervention du système financier et au coaching du secteur privé sera mis en place.



L'approche proposée dans le cadre de ce projet repose sur les éléments suivants :

- **Encourager la mise en réseau des incubateurs** afin de couvrir au maximum les régions de Madagascar ainsi qu'une diversité de thématiques, à travers les spécialités de certaines incubateurs (numérique, transformation, énergie, etc.). La mise en réseau des incubateurs favorisera également le partage d'expériences et l'identification des meilleures pratiques. Dans ce but, l'UNIDO utilisera son réseau et son expertise développés dans le cadre de la mise en place de clusters. En effet, sur cette base, l'ONUDI entend utiliser « des experts facilitateurs

de cluster » formés non sur le contenu, mais sur la manière dont des acteurs en concurrence peuvent discuter, mettre en évidence les points communs et trouver des solutions au bénéfice de tous. La mise en œuvre de cette méthodologie devrait permettre de dépasser les traditionnelles barrières à la coordination et au travail en réseau.

- **Utilisation de l'effet de levier de l'écosystème d'incubation** : par la mise en place de dialogues et de partenariats entre les incubateurs et les autres acteurs de l'incubation, l'écosystème d'incubation peut ainsi élargir l'offre de services proposés aux jeunes et aux MPME. **Renforcer les services communs complémentaires** : au sein de l'écosystème d'incubation, le projet mis en œuvre par l'ONUDI et UNCDF mettra à disposition les moyens pour développer des services communs qui permettra de combler les lacunes existantes pour l'accès au financement. En particulier :
 - **L'accès aux financements des entreprises** i) du côté de la demande, en renforcement la capacité des entrepreneurs à fournir des informations pertinentes aux institutions Financières et à comprendre leur fonctionnement, ii) du côté de l'offre, en améliorant leurs offres et en réduisant les risques. Il permettra ainsi d'améliorer les conditions de l'offre de services par les institutions financières à travers une assistance technique (étude centrée sur l'humain, appui au prototypage de nouveaux services financiers et non-financiers) ou des outils financiers de-risquant (fonds de garanties), et permet également de renforcer les capacités des entrepreneurs pour résorber l'asymétrie d'information entre Institution Financière et les projets issus des incubateurs et créer un lien entre ces deux parties pour améliorer les chances d'accès à un financement.
 - **L'accès aux ateliers communs** : en complémentarité dans le système d'incubation, le système d'incubation aura les moyens de mettre à disposition des jeunes des infrastructures pour consolider les prototypes, les pratiques et le dans le lancement de leurs initiatives.
 - **La capacité d'intégrer dans les projets des jeunes entrepreneurs l'adaptation aux changements** apportés par la pandémie du COVID, les nouvelles technologies et les besoins de préserver l'environnement : ces nouvelles dimensions seront intégrées dans le soutien au système d'incubation

B.3 Théorie du changement

- **SI** les incubateurs sont complémentaires et peuvent s'appuyer sur les institutions d'un écosystème d'incubation coordonné (institutions techniques, système financier, secteur privé, ateliers conjoints) pour améliorer leurs services (produit 1)
- **SI** Un dispositif de révision des projets et une facilité de crédit sont mis en place (produit 2)

ALORS L'écosystème d'incubation est renforcé et coordonné et peut soutenir la formulation et le financement des projets des jeunes entrepreneurs.

DE TELLE SORTE que les projets des jeunes entrepreneurs sont consolidés et ont un accès facilité au financement.

Le tableau de théorie du changement est en annexe 1 pour des raisons de visibilité

B.4 Intégration du genre

Comme dans bien d'autres pays, à Madagascar, les femmes entrepreneures sont encore insuffisamment présentes dans le secteur industriel, restant cantonnées dans les entreprises de moindre taille, le commerce, les services et le secteur informel. A titre indicatif, le taux national d'accès des femmes au crédit variait entre 3 et 7,5% en 2013.

L'ONUDI reconnaît que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est un des moteurs de la réduction de la pauvreté et de l'intégration sociale. L'organisation s'est donc dotée d'une stratégie d'intégration de la dimension genre avec trois axes qui seront mis en application dans le projet:

- **Ressources** : la promotion de l'accès équitable aux ressources et aux opportunités de formation est favorisée en aidant les femmes à améliorer les opportunités pour le développement de leurs compétences.
- **Droits** : l'intervention veillera à ce que le droit d'égalité soit appliqué.
- **Voix** : Les interventions au niveau des incubateurs promouvront l'équilibre entre les sexes dans le lieu du travail ainsi que la création d'opportunités pour augmenter l'influence des femmes dans les décisions socioéconomiques.

UNCDF dispose d'un département spécialisé dans l'accès aux services financiers pour les femmes et sur le lien entre usage des services financiers et amélioration de la place des femmes dans la société. Des cadres analytiques sont disponibles pour identifier les barrières et contraintes des femmes pour accéder aux services financiers qui seront utilisés dans ce programme pour s'assurer que les services développés intègrent les spécificités liées au genre et soient inclusifs.

Le projet garantit donc non seulement que les hommes et les femmes sont également impliqués dans le processus de planification du projet, mais aussi que les activités sont conçues pour permettre la pleine participation égalitaire à toutes les composantes essentielles du projet. Les indicateurs utilisés seront détaillés par genre. Dans le cadre de la phase de démarrage du projet, un diagnostic de chaque incubateur permettra d'analyser le nombre des femmes entrepreneurs ayant accès aux services d'incubation et pépinières et de définir comment faciliter une meilleure participation des femmes aux services d'incubation et d'accompagnement.

B.5 Intégration de la protection de l'environnement

Madagascar fait face à une dégradation continue de son environnement depuis plusieurs décennies sans arriver à arrêter ce phénomène. Entre 2004 et 2017, Madagascar a perdu 700 000 hectares de forêts¹⁵ et près de 200 à 400 tonnes/ha/an de terres arables sont emportées par les eaux de ruissellement qui suivent la déforestation. La déforestation accélérée, engendre donc une dégradation des sols, la disparition de la biodiversité, la raréfaction des ressources en eau et une vulnérabilité accrue au changement climatique. Face à ces enjeux, une prise de conscience du secteur privé a suscité un intérêt pour le concept de « RSE » (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et la promotion de l'économie verte. Ainsi, des projets d'entreprise en lien avec le recyclage, l'énergie renouvelable, la reforestation et l'économie circulaire ont vu le jour, mais ils peinent à se développer en raison d'une insuffisance des connaissances et des compétences.

L'ONUDI reconnaît la nécessité d'intégrer un plan de sauvegarde social et environnemental (voir pt E6). Aux vues des besoins du pays, le projet va mettre une priorité particulière sur l'intégration de l'environnement dans l'entreprenariat. Le projet va soutenir en effet, la mise sur pied d'initiatives de transformation agricole sur les principes de l'économie circulaire, afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires et de limiter l'impact de la production sur l'environnement. L'économie circulaire permet de créer tout un système d'activités économique en synergie. Elle est définie comme la mise en application des principes suivants:

¹⁵ Source : WWF, 2020

- **Les polluants et les déchets sont minimisés et remplacés par des moyens naturels** : ainsi par exemple, le composte remplace les engrais chimiques, les emballages organiques remplacent le plastique, les déchets résiduels sont transformés en sous-produits pour la nourriture animale, les cosmétiques, etc.
- **La durée de vie des produits est préservée dans le temps** : Les produits sont créés dans une perspective de durée, ils doivent pouvoir être réparés, améliorés et enfin recycler. A titre indicatif, l'agence américaine de la protection de l'environnement estime que la réutilisation des produits a le potentiel de créer 10 fois plus d'emploi que leur recyclage. Un système de service après-vente, de réutilisation et transformation des objets offre en effet toute une panoplie de nouveau emplois, qui sont par ailleurs facilités par les nouvelles technologies.
- **La régénération naturelle est l'énergie renouvelable sont utilisées** : les déchets organiques sont utilisés pour la production d'énergie et de composte par exemple. Des solutions délocalisées, particulièrement favorables aux zones rurales peuvent être mises sur pied, créant de nouvelles opportunités d'emploi.

Ainsi, il importe que ces aspects soient connus dans l'écosystème d'incubation de manière à ce que les nouvelles entreprises utilisent le potentiel que leur offre l'environnement et que les activités s'inscrivent dans une perspective durable. La prise en compte des solutions que peut offrir une approche circulaire doit pouvoir être faite dès la formulation des idées jusqu'à l'évaluation de la viabilité financière, et la mise sur pied des projets. Combinée aux solutions en matière d'efficacité des ressources et d'énergie, l'approche circulaire permet une amélioration des rendements qui va dans le sens de l'amélioration des projets d'entrepreneuriat. Le projet met une priorité sur le renforcement des capacités de tout l'écosystème d'incubation sur le sujet.

B.6 Adaptation au COVID et l'intégration des nouvelles technologies

Les mesures de protection sanitaire dues au COVID ont engendré un fort développement de la demande locale pour certains produits comme les plantes médicinales et aromatiques utilisées dans la médecine préventive et traditionnelle. La chaîne de production s'est réorientée vers un circuit commercial local pour satisfaire les besoins en huiles essentielles ayant des vertus anti-virales et antiseptiques afin de produire les gels hydroalcooliques, les baumes protecteurs, les tisanes de feuilles etc.

En parallèle, secteur des nouvelles technologies est en plein développement avec une croissance constante du taux de recouvrement pour la téléphonie et l'internet mobile avec 61% des 1 693 communes couvert par le réseau 3G et près de 11 708 083 utilisateurs¹⁶. Cette situation offre une opportunité de développement de projets d'entreprises dans le domaine du numérique et de la digitalisation à Madagascar. Ce contexte Covid a par exemple amené un important développement des projets de création d'application et de plateforme de vente en ligne. En plus, la forte utilisation de smartphone et des réseaux sociaux chez les jeunes constituent une importante opportunité pour servir de canal de communication et de partage de connaissance. Le projet va intégrer l'évolution des technologies de manière à soutenir les capacités des incubateurs dans ce domaine.

Ces éléments transversaux (genre, protection de l'environnement, et intégration des TIC) seront intégrés aux activités d'animation du réseau d'incubateurs ainsi que dans les services communs de soutiens aux projets.

¹⁶ Source : Autorité de Régulation des Technologies de Communication, 2020

C LE PROJET MIS EN ŒUVRE PAR L'ONUDI ET UNCDF

C.1 Objectif de développement du projet

L'objectif de développement du projet est de « Contribuer à la création d'emplois et d'opportunités économiques pour renforcer la croissance inclusive à Madagascar ».

Il se décline en un seul objectif spécifique décrit ci-dessous.

C.2 Objectif spécifique

Objectif Spécifique : L'écosystème d'incubation est coordonné et renforcé de telle sorte que les projets des jeunes entrepreneurs sont consolidés et ont un accès facilité au financement.

Le projet propose d'apporter des réponses aux problèmes soulevés dans la description et l'analyse du contexte de l'entrepreneuriat et de l'incubation à Madagascar. Il s'agira pour le projet de renforcer et surtout de coordonner les institutions de l'écosystème d'incubation. La mise en œuvre du projet devait ainsi augmenter le nombre des projets qui se concrétisent réellement et rejoignent durablement le monde du secteur privé en créant des emplois, et de la valeur ajoutée. Afin de remplir cet objectif, les composantes, les produits et les actions suivants seront mis en place.

C.3 Produits et activités

Composante 2 du programme de l'UE à Madagascar: Renforcement, formalisation et coordination d'un réseau d'acteurs complémentaires contribuant à la promotion et à la valorisation d'un écosystème d'incubation organisé et dynamique, accessible aux jeunes entrepreneurs et aux MPME.

Produit 1 de l'intervention de l'ONUDI et de l'UNCDF : Le réseau des incubateurs de Madagascar est établi et opérationnel.

Il s'agit de mettre sur pied **un réseau des incubateurs de Madagascar** qui permette aux acteurs de coordonner leurs activités afin de partager les thématiques et d'améliorer leur complémentarité. Le réseau animé par un facilitateur du projet devrait devenir une plateforme de dialogue pour résoudre les problèmes communs et obtenir une diffusion nationale. Il s'agira en premier lieu de (i) présenter la gamme complète de services que l'écosystème d'incubation peut offrir aux jeunes entrepreneurs et aux MPME en croissance, ii) différencier les offres des incubateurs et valoriser leurs complémentarités, (iii) faciliter l'accès et l'orientation vers l'un ou l'autre. Puis en second lieu, iv) il s'agira d'établir un système de dialogues avec les autres acteurs de l'incubation tels que les banques, le secteur privé, les institutions de formations, afin d'améliorer l'offre de service des incubateurs. Enfin, il s'agira de donner les moyens à l'écosystème d'incubation pour fournir les infrastructures nécessaires à la maturation des projets.

Pour cela, le projet pourrait capitaliser sur l'existence de la plateforme numérique E-toolia hébergée par l'EDBM pour soutenir et améliorer la visibilité de ces incubateurs ainsi que leurs offres de service. À noter que le projet soutiendra le partage et la diffusion des curricula de formation sur l'entrepreneuriat existants afin d'augmenter l'offre, le nombre de formateurs et d'incubateurs dans les régions éloignées.

L'initiative de Groupement des Structures d'Appui aux Entreprises (GSAE) montre déjà la volonté de 5 incubateurs de mutualiser leur effort. Pour catalyser cette initiative, le projet mettra à disposition un facilitateur, qui sera un agent neutre, expérimenté dans la création de « cluster ». Il aura pour tâche de mettre en évidence de manière participative les complémentarités des incubateurs et leurs besoins communs. Il facilitera également les collaborations entre incubateurs et les partenaires de l'écosystème.

Une attention particulière sera portée à **la mise en relation des acteurs du secteur financier et des incubateurs**. L'asymétrie d'information entre demandeurs et fournisseurs de services en assurant des contacts réguliers entre secteur financier et incubateurs, le projet visera à réduire cette asymétrie en permettant aux banques et IMFs d'exposer clairement quelle sont les conditions d'accès aux finances et quelles sont les bonnes pratiques que les incubateurs doivent mettre en œuvre avec les entrepreneurs (comptabilité numérisée, plan d'épargne formel). Le projet appuiera également les associations des professionnels de la finance (APIMF et APB) pour diffuser de l'éducation financière auprès des entreprises incubées.

Afin de permettre aux incubateurs de diversifier leurs offres d'accompagnement aux entrepreneurs et d'assurer la viabilité ainsi que la maturation de leurs projets avant leur présentation à un financement, le projet œuvrera pour **établir des partenariats et des structures complémentaires au sein de l'écosystème d'incubation**. Concrètement, il s'agit de (i) d'une part, de développer des partenariats entre le secteur privé et les incubateurs pour mettre les jeunes entrepreneurs en contact avec le secteur privé afin qu'ils aient accès aux informations pratiques, à un coaching des entreprises existantes, et un accès facilité aux infrastructures nécessaires pour renforcer leurs compétences sur la gestion de chaînes d'activités requises pour leurs propres projets. . (ii) Et d'autre part, de soutenir les incubateurs à installer 2 ateliers partagés nécessaires à la maturation des projets. Il s'agit de renforcer l'écosystème d'incubation sur un accompagnement nécessaire qui n'existe pas encore à Madagascar mais qui fait l'objet des priorités des autorités malgaches. Ces ateliers, gérés par les incubateurs au service de tous les projets les plus avancés, seront mis à la disposition des jeunes entrepreneurs pour leur formation et pour réaliser les premiers lots de production avant leur pénétration sur le marché. Plus précisément, ils pourront réaliser des prototypes, bénéficier de conseils pour consolider la recherche de marché et pour définir les protocoles de qualité. Ces services seront répartis géographiquement et concerneront des secteurs prioritaires qui seront confirmés conjointement avec les incubateurs lors de la première phase de préparation. Ils intégreront notamment les nouvelles technologies et les opportunités qu'offrent l'économie circulaire.

En parallèle, il est primordial que les incubateurs et les projets des jeunes puissent profiter de **l'appui technique des institutions de formation** qui existent à Madagascar. Ainsi des partenariats seront établis afin que les institutions techniques jouent un rôle plus actif dans la consolidation des projets des jeunes.

De même, comme il s'agit de diffuser l'information sur les services de soutien à l'entrepreneuriat de manière à toucher progressivement les quelques 480'000 jeunes qui sortent sur le marché du travail chaque année, le projet interviendra pour amener les universités, et les établissements d'enseignement primaire secondaire et supérieure et les centres de formations professionnelles à diffuser l'information sur le système d'incubation de manière systématique dans leur programme de fin de formation. Le projet mènera également **cette campagne de communication** à travers les communautés virtuelles ou les plateformes numériques d'appui aux entreprises qui existent déjà à Madagascar. De même que l'information, l'accès aux services des incubateurs devraient être renforcé grâce à une diffusion des formations en ligne et l'organisation du réseau dans les zones rurales. Le réseau des incubateurs ainsi organisé jouera un rôle de coordination entre ses membres, un rôle d'information pour le public, mais également un rôle important **dans la restitution des résultats** du système. Ainsi il veillera à intégrer la culture de l'évaluation de manière à restituer les résultats aux preneurs de décision. Assurant ce rôle de représentation auprès des instances politiques, le réseau des incubateurs sera naturellement consulté sur les initiatives de l'entrepreneuriat à Madagascar et participera à l'amélioration de son environnement.

Le projet a l'avantage de s'inscrire dans un cadre du **réseau régional du programme de l'UE BIC AFRICA**. Il bénéficiera donc d'un accès facilité à ce réseau et en deviendra un membre actif. À cet égard, le projet coopérera autant que nécessaire avec le Réseau régional du BIC Africa, notamment sur le système de certification, les activités de renforcement des capacités (formations, événements, ateliers, camps d'entraînement, etc.) et la communication.

Activités	Responsable
<i>Activité 1.1 - Cartographie des différents acteurs du système d'incubation à Madagascar, évaluation détaillée des besoins des incubateurs et plan d'action d'amélioration des services des incubateurs</i>	GSAE le réseau
<i>Activité 1.2 - Création d'un réseau des incubateurs de Madagascar, afin d'améliorer les offres de services grâce aux partenariats et à la répartition des thématiques de soutien</i>	Appui technique de l'ONUDI
<i>Activité 1.3 - Réalisation d'une campagne de communication et d'information sur les incubateurs</i>	Appui technique UNCDF (1.4)
<i>Activité 1.4 - Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et les institutions financières pour améliorer les projets et faciliter les financements (UNCDF)</i>	
<i>Activité 1.5 - Mise en place d'un système de coaching entre le réseau des incubateurs et le secteur privé</i>	
<i>Activité 1.6 - Soutiens technique et financier fournis aux 2 ateliers partagés (sélectionnés sur appel d'offre des incubateurs)</i>	
<i>Activité.1.7 Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et les institutions techniques</i>	
<i>Activité 1.8 Diffusion des curricula sur l'entrepreneuriat pour former les formateurs des incubateurs dans les régions</i>	
<i>Activité 1.9 – Mise en place d'un système de rapportage et de restitution des résultats du réseau</i>	
<i>Activité 1.10 - Intégration des incubateurs malgaches dans le réseau régional du programme de l'UE et les réseaux internationaux</i>	

Composante 3 du programme de l'UE : Valorisation et promotion des projets les plus bancables de l'écosystème, à travers la mobilisation conjointe d'investisseurs potentiels (entrepreneurs, « business angels », sociétés d'investissement, diaspora, institutions financières, etc.)

Produit 2 de l'intervention de l'ONUDI et UNCDF : Un dispositif de révision des projets et une facilité d'accès au crédit sont mis en place.

Cette activité se concentre sur l'amélioration de l'offre de services financiers et sur la diminution du risque pour les banques et IMF à prêter pour les entrepreneurs à Madagascar.

Une étude préliminaire sera réalisée en année 1 pour analyser en détails les contraintes liées à l'accès aux services financiers pour les MPME, notamment en zone rurale. Cette étude est nécessaire pour mettre en évidence les impacts de l'épidémie de COVID-19 sur l'écosystème financier et sur l'accès au financement pour les entreprises. Elle analysera les différents déterminants de l'accès au financement (coût, garanties, liquidités, compétences des institutions financières, compétences des demandeurs) pour comprendre les freins au financement et proposer des solutions pour les lever.

Sur la base de cette étude, le projet proposera une assistance technique pouvant porter sur un ou plusieurs aspects suivants :

Tout d'abord, en déployant un appui technique à une institution financière pour développer son offre de services vers les entreprises malgaches cibles du programme. Cette assistance technique comporte la mise en place d'une étude centrée sur l'humain pour analyser les contraintes, les besoins et les capacités des entrepreneurs afin d'adapter les services financiers. Cette étude sera réalisée par le fournisseur de service financier avec l'appui technique du projet pour permettre une réelle appropriation de la démarche et des résultats par l'institution et accroître leur compréhension des entreprises. Sur la base de cette étude, un prototype de service financier sera développé, testé puis mis à l'échelle. Les innovations en termes de service financier peuvent porter sur les conditions d'accès au crédit, sur le type de crédit, sur les canaux de distribution (numérique, internet, téléphonie), sur le coût ou sur la complexité des démarches pour les entrepreneurs entre autres. L'ensemble des coûts liés à la mise en œuvre de cette activité et au risque d'inclusion du segment des entrepreneurs jugé à risque serait couvert en partie par l'institution financière et par une subvention.

Une seconde option est la mise en place d'un fonds de garantie à destination des institutions financières dont les entreprises incubées sont clientes. Ce fonds de garantie permettrait de réduire le risque à prêter aux entreprises et peut permettre de négocier des conditions plus favorables et d'accroître le nombre d'entreprises éligibles. Le fonds de garantie serait logé au niveau de UNCDF et déclenché en cas de non-remboursement d'un prêt par un client pour couvrir une partie des pertes de l'institution financière (généralement entre 50 % et 70 % des pertes). Ce mécanisme a des effets multiplicateurs assez importants en fonction du taux de crédit non remboursés et du pourcentage de couverture de la garantie qui peut aller jusqu'à 10 fois le montant de la garantie.

Enfin, en fonction des besoins identifiés, le projet peut appuyer l'entrée sur le marché de nouvelles entreprises développant des produits financiers innovants (Fintech). Ces produits et services peuvent être déployés auprès des institutions existantes ou auprès des MPME directement. Ils peuvent porter sur l'amélioration de la comptabilité des entreprises, leur capacité d'épargne, l'accès à des sources de financement participatif (crowdfunding ou crowdlending, remittances).

Les actions menées viseront à améliorer le fonctionnement du secteur financier sans le remplacer ou fausser les règles du marché. Ce projet vise à améliorer l'accès aux services financiers soit en développant l'offre existante, soit en encourageant l'entrée de nouveaux acteurs pour avoir un impact durable et d'envergure national.

Le choix de l'option retenue se fera sur la base du cadre analytique d'UNCDF pour améliorer l'accès au financement des PME, en coordination avec l'UE. Ce cadre qui sera utilisé lors de l'étude repose sur l'analyse des contraintes à plusieurs niveaux :

- **L'analyse de l'environnement : cadre réglementaire et infrastructures**

Plusieurs aspects du cadre réglementaire seront analysés tel que les procédures d'identification des clients (KYC), la réglementation des réseaux d'agents bancaires, la réglementation du mobile banking et des Fintechs. Seront également analysés les politiques et programmes existants en faveur du financement des MPME. Concernant les infrastructures, une attention sera portée sur l'étendue des réseaux 2G et 3G/4G ainsi que sur l'interopérabilité des systèmes de paiement. Même si le projet ne vise pas à améliorer cet environnement, connaître les contraintes existantes sera important pour choisir une modalité d'intervention.

- **L'analyse de l'offre de services financiers**

Cette partie cartographiera l'offre de service existantes à Madagascar au niveau des banques, des IMFs mais également de certains prêteurs informels clefs. Elle évaluera les contraintes rencontrées par les acteurs financiers pour développer des services accessibles aux jeunes entrepreneurs. Ces contraintes peuvent être :

- Cible considérée peu intéressante du fait des faibles revenus
- Secteur considéré trop risqué

- Manque de compétences techniques
- Investissement initial trop coûteux (développement des agences, développement de nouveaux services...)
- Contraintes réglementaires
- Difficultés marketing pour atteindre cette cible
- Manque de liquidités
- Entrepreneurs pas en mesure de fournir des informations fiables

Cette liste est non exhaustive et pourra évoluer en fonction de l'enquête. Pour chacune de ces contraintes, UNCDF dispose d'outils pour renforcer les capacités des acteurs du secteur financier et soutenir le développement de services innovants et adaptés.

- L'analyse de la demande

Cette partie s'intéressera aux capacités, aux contraintes et aux besoins des entrepreneurs. Elle permettra de faire une typologie des besoins financiers (montant, nature, durée...), de faire une analyse sur les pratiques actuelles des entrepreneurs (notamment sur leurs capacités à formaliser leur entreprise, à tenir à jour une comptabilité...) et leur usage des services financiers (formels et informels) et des technologies numériques. Enfin, l'étude analysera les contraintes rencontrées par les entrepreneurs pour avoir accès aux services financiers (distance, complexité, coûts, manque d'information, niveau de garantie exigée, faible confiance dans le secteur financier...).

L'analyse de la demande nous permettra à la fois de cibler les activités de renforcement des entrepreneurs prévues en 1.4 et de guider l'assistance technique donnée aux fournisseurs de services financiers ou de choisir les outils financiers pour dé-risquer le crédit pour les MPMEs.

En parallèle, les projets seront révisés et consolidés par les incubateurs afin d'intégrer les nouveaux besoins liés au respect de l'environnement et aux nouvelles technologies et les critères financiers dès leur conception. Ceci permettra d'améliorer leur durabilité, et de diminuer les risques qu'ils comportent. Il est à relever que toute formation des acteurs de l'écosystème de l'incubation sera effectuée en complément du produit n1 du programme INCUBOOST, décrit en partie A, mis en application par d'autres partenaires : « *Amélioration et extension des services d'accompagnement offerts par les différents programmes d'incubation publics et privés à Madagascar en termes de qualité, de diversité au profit des jeunes MPME à fort potentiel de création d'emplois* »

Dans ce but les activités suivantes sont proposées pour la formation des formateurs et coaches :

Activités	Responsable
<i>Activité 2.1 - Étude et analyse du système financier à Madagascar</i>	UNCDF
<i>Activité 2.2 - Mise sur pied de services financiers facilités</i>	UNCDF ; Système financier
<i>Activité 2.3 - Formation sur l'économie circulaire et sa mise en pratique dans les projets</i>	UNIDO
<i>Activité 2.4- Formation sur les nouvelles technologies et leur utilisation dans l'entreprenariat</i>	UNIDO
<i>Activités 2.5 Mise en place d'un mécanisme de révision et soumission des projets aux financements.</i>	UNIDO /UNCDF

C.4 Principaux bénéficiaires

Les incubateurs : sont les bénéficiaires directs du projet. Ils recevront des formations et de l'appui dans l'organisation de leur réseau. Ils devront bénéficier d'un renforcement de leurs compétences et

capacités afin d'améliorer leurs services. Grâce à ce projet, ils devront être capables d'accompagner un plus grand nombre d'entrepreneurs vers la concrétisation de leur business.

Les jeunes entrepreneurs et porteurs de projets sont les bénéficiaires des incubateurs et devraient donc bénéficier des formations renforcées de manière durable. Par ailleurs, les porteurs de projet dans les régions auront un accès amélioré aux services des incubateurs.

Les institutions financières et les investisseurs devraient voir une augmentation de leur clientèle grâce à une augmentation de la qualité des soumissions. Ils devraient pouvoir financer de bons projets avec moins de risque.

C.5 Pérennisation de l'action

Ce projet insiste sur le renforcement des structures existantes sans créer de nouvelles initiatives parallèles mais a pour intention de les fédérer et les renforcer.

Le service d'incubation pour l'accompagnement des jeunes est déjà en soit un « business ». Le projet s'assurera de la pérennité des acquis en choisissant de travailler avec les incubateurs privés structurés, ayant démontré une capacité de viabiliser les activités grâce une démarche éprouvée dans la conquête de marché d'incubation et dans la levée de fonds. Toutefois, l'expérience des Chambres de Commerce et de l'Industrie démontre que souvent les services d'incubation meurent avec la disparition des fonds des bailleurs. La pérennité des services d'appui et notamment du secrétariat du réseau des incubateurs requiert plus d'appropriation du rôle des CCI ou des structures hôtes des incubateurs, ainsi qu'un renforcement des efforts dans la levée de fonds. Le projet entend réduire ce risque en travaillant avec les équipes dirigeantes pour lever des fonds et pour intégrer les ce secrétariat et les services d'incubation dans l'organigramme des structures.

Il mettra par ailleurs, en place des ateliers partagés qui fonctionneront sur une base économique indépendante payante et non sur un modèle subventionné qui ne serait pas viable à Madagascar.

En outre, il est important de noter que toutes les propositions du projet reposent également sur une volonté de coopérer démontrée des bénéficiaires. En effet, le réseau des incubateurs se base sur l'expérience de ses membres fondateurs. Les formations seront quant à elles, consolidées lors d'une première phase avant d'être fournies de manière à respecter les besoins et les capacités d'absorptions relativement limitées dans le pays.

C.6 Gestion des Risques

Description des risques	Évaluation	Mesures pour diminuer les risques
Perturbation des activités dues au COVID et aux mesures nationales mises en œuvre.	Élevé	L'UNIDO a adapté son travail limitant les présences physiques. L'équipe locale sera équipée et soutenue pour faire face aux changements.
L'appropriation des incubateurs et leur volonté et capacité à participer.	Faible	L'engagement le leadership et l'appropriation font partie intégrante du projet dans le renforcement des capacités.
L'entente entre incubateur pour faire fonctionner le réseau.	Moyen	Le projet agira en réalisant un travail de sensibilisation fort sur la pertinence du réseau et en intervenant avec les incubateurs qui montrent de réelle volonté de collaborer entre eux d'abord.

Il est important pour le projet et les incubateurs d'assurer la compétence des techniciens dans les centres de formation. Or, le personnel formé en région est souvent limité.	Faible.	Le projet s'appuiera sur l'écosystème d'incubation existant et évaluera les capacités d'absorption lors de la première phase.
Les meilleurs projets ne répondent pas aux critères des investisseurs	Moyen	L'ONUDI se basera sur ses outils pour améliorer les projets et son réseau pour la promotion d'investissement. Par ailleurs, l'intervention de l'ONUDI en qualité de facilitateur donne confiance aux investisseurs et permet de diminuer les risques des premiers projets.
Les procédures et les dispositions fiscales constituent des contraintes au démarrage et à la croissance des jeunes entreprises.	Moyen	Le projet n'entend pas intervenir sur le plan réglementaire ; néanmoins, la connaissance des incubateurs seront renforcés sur les procédures et la fiscalité pour pouvoir mieux préparer les porteurs de projet à prendre en compte, anticiper les contraintes dès la réalisation du business plan.
Possible manque de ressources financières pour le renforcement des incubateurs, au rythme souhaité.	Élevé	À travers le Comité Technique de Suivi une coordination étroite est mise en place avec les institutions de financement et les autres projets de développement.
Turnover du personnel des incubateurs.	Élevé	Des formations en ligne en continue peuvent accélérer la transmission des connaissances.

C.7 Synergies avec les autres programmes de développement

Le projet est formulé en complément des initiatives existantes. Il s'agira lors de sa mise en œuvre de veiller à créer des synergies avec les programmes existant suivants :

- **Programme Indicatif Multi-annuel (PIM) 2021-2027** pour Madagascar qui va prendre le relai de la stratégie de coopération de l'UE à Madagascar précédemment initiée dans le cadre du 11ème FED (2014-2020), Croissance durable et emplois (Code 250).
- **PEJAA (Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes dans l'Agriculture et Agro-industrie)** : Un programme du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche avec le financement de la BAD. Son objectif est d'aider environ 370 jeunes de 18 à 35 ans titulaire d'au moins une licence (Bac+3), à être financés et installer comme « agri-preneurs ». Ils bénéficient d'un montant d'environ 10 000USD chacun. Le programme travaille avec la BNI Madagascar pour l'octroi de ce financement. C'est en effet en complément de ce programme que le projet propose de lancer une proposition d'atelier partagé par les incubateurs.
- **FORMAPROD (Le programme de Formation Professionnelle et d'Amélioration de la Productivité Agricole)** : Un programme du secteur agricole, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche financé par le FIDA de 2013 à 2023. FORMAPROD est principalement un programme qui soutient les Centre de Formation Agricoles publiques existant dans les 13 régions, des institutions ou associations experts dans le domaine de la production Agricole pour former des jeunes vulnérables ayant l'incapacité de poursuivre leurs éducations scolaires et désireux de devenir des animateurs agricoles, techniciens agricoles ou des entrepreneurs ruraux. Le programme a actuellement formé près de 100 000 jeunes, 80 000 d'entre eux ont été dotés de kit pour leur production et près de 70 000 ont réussi à créer des emplois décents.

- **Le programme MIARY** du projet de Pôles Intégrés de Croissance et Corridors financé par la Banque Mondiale. Le Projet a pour objectif de soutenir la dynamisation de zones et corridors à fort potentiel de croissance, en stimulant le secteur privé et en développant des secteurs économiques porteurs tels que l'agribusiness et le tourisme. Le programme combine un mix de subventions et de crédits bancaires et soutien la création d'entreprises et la création d'emplois dans les zones d'intervention des régions Anosy, Diana, Atsimo Andrefana ainsi que l'île de Sainte Marie.
- **Projet PASS** : Le projet PASS est financé et mis en œuvre par l'Ambassade de France à Madagascar. Il entend renforcer la professionnalisation des filières universitaires, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, l'essor de projets générateurs d'opportunités économiques et d'emplois par un accompagnement professionnel. Ainsi, la démarche contribuera à l'émergence de jeunes dotés de compétences suffisantes, développant des projets d'entreprises qui répondent aux besoins du tissu économique national.
- **L'ONUDI** tirera également des synergies avec ses autres projets en cours tel que APILE aux Comores et BIC Africa en Somalie, mais également avec d'autres projets tels que IDEA et HP Life qui fournissent des cours de formation en entrepreneuriat.

D BUDGET

Le budget indicatif réparti par produit et par année est en annexe III

E LA GESTION DU PROJET

E.1 Structure du projet

Un comité directeur sera nommé, il sera chargé de superviser le projet de manière générale et de lui donner les directions stratégiques. Le comité directeur sera notamment responsable de l'examen et de l'approbation : i) des plans de travail annuels, ii) des plans budgétaires annuels, iii) du plan de visibilité et iv) du rapport annuel de mise en œuvre. Il sera composé des parties prenantes nationales et internationales pertinentes, et réunira les ministères concernés et le secteur privé. La nomination des membres se fera notamment durant la première phase du projet en consultation avec les ministres concernés. Le Comité se réunira une fois par an à Antananarivo, sans rémunération des membres.

Un comité technique sera constitué afin de suivre la mise en œuvre des activités, présenter les réalisations et les éventuelles déviations qui auraient eu lieu par rapport au cadre logique et au plan d'action annuel, leurs causes possibles et les mesures éventuelles à prendre pour les redresser ainsi que pour présenter les résultats. Le comité technique sera constitué de professionnels de l'incubation à Madagascar, et il servira de cellule de conseil au Chef de projet CTA. Ses recommandations seront présentées également au comité directeur. Il se réunira tous les 4 mois à Antananarivo. Sa composition sera définie en fonction des besoins lors de la première phase du projet.

E.2 Exécution

L'ONUDI, en tant qu'agence d'exécution, sera responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement de rapports de ce projet conformément aux procédures de l'UE et aux règles et règlements établis par l'ONUDI.

Le Département de l'agribusiness de l'ONUDI par l'intermédiaire de la division du développement rural, de la création d'emploi et de la sécurité humaine (RJH) s'acquittera de cette responsabilité en nommant un spécialiste du développement industriel comme chef de projet. Ce dernier supervisera la mise en œuvre globale du projet et mobilisera les services requis des départements techniques, administratifs et financiers concernés au siège de l'ONUDI et dans les bureaux extérieurs de l'ONUDI. Ces services seront financés selon les nouvelles règles de recouvrement des coûts estimés dans le budget du projet et facturés selon un barème préétabli.

Le projet, dirigé par le chef de projet de la division RJH (à 10%) sera assisté par un assistant administratif de projet tous deux financés par le projet.

En outre, une équipe nationale de mise en œuvre sera installée à Antananarivo, elle sera notamment composée des personnes suivantes :

- un chargé de projet international, facilitateur et animateur de réseaux doté d'une expertise dans le secteur privé (UNIDO-UNCDF)
- un expert national en entrepreneuriat (UNIDO) un expert national en finance inclusive (UNCDF)
- Un expert international en finance inclusive (UNCDF)
- un expert en communication (UNIDO)
- un assistant logistique national (UNIDO)

L'équipe du programme sera également soutenue par une équipe d'experts techniques internationaux et nationaux, à recruter en fonction des exigences des activités. Le tableau ci-dessous fournit une description détaillée du personnel directement dédié à la mise en œuvre de ce projet :

Personnel et temps de travail	Tâches et responsabilités	Location
ONUDI Chef de projet (P5) 10%, 4 ans	Responsable de la gestion du projet, y compris la gestion des contrats avec la Commission européenne et les partenaires de mise en œuvre. Le chef de projet assure également l'alignement des apports techniques avec les meilleures pratiques internationales et les normes de qualité de l'ONUDI. Il formule le cadre de suivi et évaluation du projet. Il approuve les rapports techniques. Son apport sera facturé comme coût direct du projet à 20% de son temps de travail.	ONUDI, Vienne
Assistant administratif (G3) 100%, 4 ans	L'assistant aide les aspects administratifs de l'ONUDI pour les paiements, les contrats, à l'approvisionnement international de biens et de services. Il maintient à jour le système de classement et la base de données du projet.	ONUDI, Vienne
Représentant Pays 15%, 4 ans	Interlocuteur-clé du Bailleurs et des contreparties gouvernementales au niveau du pays, et dans le cadre du projet, il gère et facilite les relations stratégiques avec ces derniers ainsi qu'avec les acteurs nationaux/régionaux pour anticiper toute situation conflictuelle éventuelle et assurer une mise en œuvre fluide du projet.	ONUDI, Madagascar
UNCDF coordinateur local (NPSA) 50 % 4 ans	Interlocuteur/rice au niveau national pour les contreparties (UNIDO/UE) et partenaires du projet (institutions financières/Incubateurs).	UNCDF Madagascar
Conseiller technique chargé du projet (CTA) 100%, 4 ans	Conseiller principal du projet, il coordonne les activités pour l'ensemble du projet ; supervision et gère l'équipe nationale ; il planifie suit et gère au jour le jour les activités sur le terrain et assure la qualité technique du soutien apporté. Le CTA alimente régulièrement le système de suivi et évaluation du projet et constitue le principal point de contact entre l'équipe locale et les bureaux de l'ONUDI au siège et sur le terrain.	Équipe de projet Antananarivo UNIDO – UNCDF
Expert technique national 100%, 4 ans	Il soutient le CTA dans la coordination technique du projet, par produit. Facilite la coordination des opérations des différents côtés techniques, aide à la rédaction des documents, facilite le suivi des activités et leurs résultats, formule les rapports lors des réunions des comités et assiste le CTA sur les questions de partenariat et de synergie.	Équipe de projet Antananarivo UNIDO
Communication Assistant 100%, 4 ans	Il assiste à la préparation du matériel de communication et assure la visibilité du projet vis -à-vis des partenaires.	Équipe de projet Antananarivo UNIDO / UNCDF

Personnel et temps de travail	Tâches et responsabilités		Location
Assistant administratif local 100%, 4 ans	Personnel recruté pour aider à toutes les questions administratives sur le terrain, à l'organisation de manifestations nationales, à l'achat local de biens et de services.		Équipe de projet Antananarivo UNIDO / UNCDF
UNCDF Spécialiste en finance Inclusive (IPSA), 100 % 1 an	Consultant long terme international en charge de l'étude préliminaire, du développement de la solution technique et de sa mise en œuvre. Il sera également responsable de l'appui aux associations professionnelles pour leur intégration dans le réseau et l'adaptation de l'éducation financière pour les MPMEs Équipe de projet Antananarivo		UNCDF
UNCDF expert local en finance inclusive, 100 %, 3 ans	Personnel chargé de la mise en œuvre et du suivi des activités		Équipe de projet Antananarivo UNCDF
Expertise technique de court terme	Expertise technique en économie circulaire Expertise technique en nouvelles technologies	Des experts nationaux et internationaux seront identifiés pour aider à la réalisation des activités techniques du projet. L'ONUDI cherchera à recruter des experts nationaux dans la mesure du possible. Expert international en économie circulaire et en technologie.	Madagascar et autre
	Expertise technique pour la mise sur pied des ateliers		
	Expert national et international en évaluation	Pendant la revue à mi-parcours et en phase finale du projet, des experts indépendants en suivi et évaluation seront recrutés.	Madagascar et autre
	Support administratif	Assure les services de soutien administratif directement attribuables à la mise en œuvre du projet tels que Finance, ressources humaines, achats et logistique.	ONUDI, Vienne
Sous contrats	2 sous contrats aux incubateurs de 25 000 euros chacun.		Madagascar et autre
	Sous contrat techniques selon les besoins, notamment l'élaboration d'un site pour le réseau des incubateurs.		

Afin d'abriter l'équipe nationale de mise en œuvre, un bureau de projet sera mis en place pour assurer les installations, équipements et services nécessaires à la mise en œuvre des activités. Un budget minimal estimé à 30 000 euros par an est prévu sous le produit 4 de gestion et suivi du projet.

E.3 Sous-traitance par l'ONUDI

Le projet permettra à l'ONUDI de conclure des contrats de sous-traitance et / ou des accords appropriés permettant à des institutions tierces d'offrir des services, des fournitures ou des travaux. Ces contrats sont fournis en respectant les procédures d'appel d'offre de l'ONUDI.

Dans cette perspective, il est prévu de sous-contracter directement les incubateurs sélectionnés par appel d'offres au sein du réseau pour installer des ateliers partagés qui complètent leur offre de services. La sélection des offres sera effectuée par un comité neutre composé du MICA (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat), de l'UE et de l'ONUDI et le résultat sera soumis à approbation du comité directeur.

Un budget de 50 000 euros pour 2 contrats avec 2 incubateurs est prévu et un budget additionnel réservé pour l'achat d'équipement de 95 000 euros, soit environ 70 000 euros par incubateur pour installer un atelier partagé.

E.4 Première phase du projet

En première phase, dans une période d'environ trois mois, le projet établira les activités prévues sous A.1. : une cartographie des différents acteurs du système d'incubation à Madagascar, évaluation des incubateurs existants et plan d'action d'amélioration des services des incubateurs. Cette phase permettra de consolider le contenu des formations et de chiffrer les indicateurs de réussite du projet. Cette première phase se terminera par la formulation d'un rapport et d'un plan d'action soumis au comité directeur.

Dans la première année une étude et analyse du marché financier à Madagascar devra permettre d'établir les besoins de financement des jeunes porteurs de projet et de définir la meilleure solution pour améliorer l'offre d'investissement.

E.5 Suivi évaluation

Le suivi technique et financier de la mise en œuvre du projet est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités de l'ONUDI.

Pour cela, l'ONUDI mettra en place un système de suivi interne, technique et financier permanent et préparera régulièrement des rapports (au moins une fois par an) et un rapport final soumis au Comité directeur. Un cadre logique basé sur les directives de l'ONUDI se trouve en annexe 1 du projet. Ce cadre logique fixe les indicateurs standard de l'ONUDI que le projet devra remplir.

La Commission Européenne pourra 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.

Rapports : Des rapports annuels seront formulés et soumis au comité directeur. Le but des rapports est de fournir aux principales parties prenantes du projet et à la direction de l'ONUDI des indications précoces sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats, produits et objectifs du projet, ainsi que sur tout problème à résoudre.

À la fin du projet un rapport final basé sur les résultats viendra compléter l'évaluation externe.

Une revue à mi-parcours sera réalisée pour analyser l'état de mise en œuvre du projet, résoudre des éventuels problèmes et servir à des fins d'apprentissage, en particulier par rapport à des retards ou déviations dans l'exécution soulignés au niveau du Comité directeur.

Une évaluation finale de l'UE analysera la mise en œuvre du projet par rapport aux indicateurs et aux résultats escomptés et aura un objectif de responsabilisation et d'apprentissage à différents niveaux, en tenant compte du fait que le niveau d'impact du projet dépend d'activités et d'interventions complémentaires à mettre en œuvre par les partenaires du projet.

Le rapport de revue à mi-parcours et celui d'évaluation seront communiqués à l'UE et aux partenaires nationaux du projet ainsi qu'aux autres parties prenantes clés. Les conclusions et les recommandations issues de ces deux exercices seront revues au niveau du Comité directeur du projet qui décidera d'un commun accord des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire du projet.

En plus de l'évaluation finale indépendante prévue dans le cadre des procédures de l'ONUDI, la Délégation de l'Union Européenne procédera aussi, 6 mois au maximum après la clôture de la période d'exécution opérationnelle des activités principales, à une évaluation globale du projet INCUBOOST et comprenant ce projet.

E.7 Sauvegardes/protection environnementale et sociale

L'objectif de ce projet est de soutenir l'écosystème d'incubation de manière à ce qu'il puisse soutenir les jeunes entrepreneurs et accompagner les MPME dans leur croissance. Conformément aux Politiques et procédures de sauvegarde environnementale et sociale de l'ONUDI (ESSPP), le modèle de sélection environnementale et sociale a été achevé et ce projet a été classé dans la catégorie «C». Bien qu'aucune autre évaluation environnementale et / ou sociale spécifique ne soit requise pour les projets de catégorie C, les aspects environnementaux et sociaux seront dûment pris en compte dans toutes les activités du projet (voir Pt B5). Bien qu'aucune évaluation supplémentaire ne soit requise, les exigences de l'ONUDI en matière de divulgation d'informations et les systèmes de responsabilisation et de règlement des griefs, décrits sous OS 11 et OS 12, s'appliqueront toujours à ce projet.

Toutes les activités de suivi qui doivent être entreprises par les entrepreneurs bénéficiaires en dehors de la portée de ce projet (par exemple, l'installation et l'exploitation des équipements) peuvent nécessiter des examens et évaluations environnementaux et sociaux supplémentaires, en fonction de l'échelle et de la nature de ces activités.

E.8 Visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pendant la mise en œuvre du projet des mesures de communication et de visibilité seront établies, en étroite coordination avec l'UE, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget du projet. Les détails sont définis au niveau de l'Annexe de l'Accord de Délégation signé entre l'ONUDI et l'UE.

E.7 RBM Code

HC1 Creating Shared Prosperity

HC11 Agribusiness & Rural Development

F CONTEXT LEGAL

F.1 République de Madagascar

Le présent projet est régi par les dispositions de l'Accord de Base type d'Assistance entre le Programme des Nations Unies pour le développement et le Gouvernement, signé le 19 Mars 1991. Toutefois, un Accord de Base type d'Assistance entre le Gouvernement et l'ONUDI est actuellement en cours de finalisation et pourrait entrer en vigueur incessamment au cours de la mise en œuvre du projet.

F.2 Obligations préalables

Le présent projet faisant partie du programme de l'UE « Incubost » signé par le Gouvernement de Madagascar et l'UE, une signature du projet par le Gouvernement de Madagascar et l'ONUDI n'est pas un préalable à la mise en œuvre de ce projet. La signature de l'accord de financement entre la Délégation de l'UE à Antananarivo qui représente la Commission Européenne et l'ONUDI.

Annexe 1

Tableau de théorie du changement

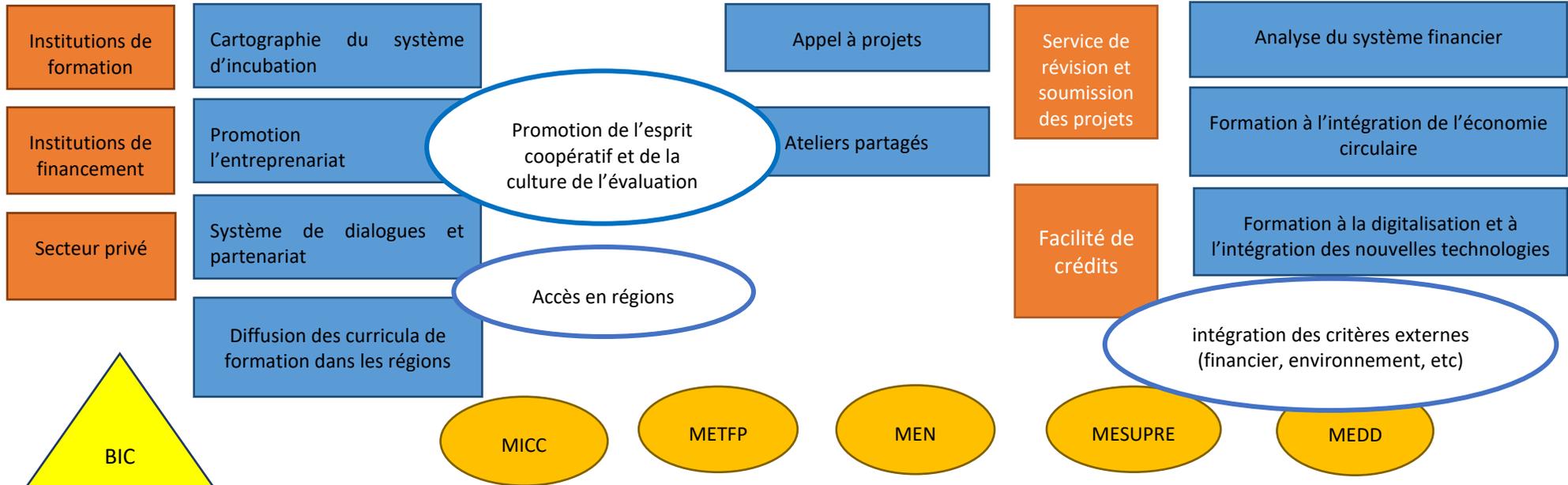
Contribuer à la création d'emplois et d'opportunités économiques pour renforcer la croissance inclusive à Madagascar

L'écosystème d'incubation est coordonné et renforcé de telle sorte que les projets des jeunes entrepreneurs sont consolidés et ont un accès facilité au financement

L'écosystème d'incubation est coordonné et renforcé et peut soutenir la formulation et le financement des projets des jeunes entrepreneurs.

Le réseau des incubateurs de Madagascar est mis sur pied et des partenariats sont établis dans l'écosystème d'incubation.

Une révision des projets et une facilité d'accès au financement sont mis en place



Définitions des acronymes dans le tableau des acronymes.

Annexe 2 Cadre logique du projet

	Logique d'intervention	Integrated Results and Performance Framework (IRPF) Indicator*	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif de développement	Le projet contribue à la création d'emplois et d'opportunités économiques pour renforcer la croissance inclusive à Madagascar	SOC.1a : Nombre d'emplois créés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des incubateurs soutenus • Statistiques des régions 	
Objectif spécifique	L'écosystème d'incubation est coordonné et renforcé de telle sorte que les projets des jeunes entrepreneurs sont consolidés et ont un accès facilité au financement	<p>BUS 3b : Nombre cumulé d'entreprises financées à la fin du projet par la facilité de crédit¹⁷</p> <p>GOV.1 : Nombre d'incubateurs renforcés par le réseau¹⁸</p> <p>GOV.2 : Nombre d'acteurs participant aux systèmes de dialogues renforcés (réseau, clusters) (30% de femmes participantes)</p> <p>REA.1 : Nombre de jeunes porteurs de projet et entreprises soutenus par les incubateurs ¹⁹ (40% de femmes porteur de projet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport des incubateurs soutenus • Rapport du projet • Rapport d'évaluation • Enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les incubateurs ont la capacité de mobiliser des formateurs en région

¹⁷ Ceci correspond à l'indicateur IRPF de l'UNIDO BUS.3: Cumulative/Annual Number of established start-ups

¹⁸ Ceci correspond à l'indicateur IRPF de l'UNIDO GOV.1: Number of institutions established and/or strengthened

¹⁹ Ceci correspond à l'indicateur IRPF de l'UNIDO REA.1: Number of actors reached, et KASA 2: Number of actors gaining skills on UNIDO knowledge areas

Produits	Produit 1 : Le réseau des incubateurs de Madagascar est établi et opérationnel	CPO.3 : Nombre de systèmes de dialogue établis ²⁰ CPO 1 : Nombre d'événements organisés TCO.1 : Nombre d'activités de renforcement des capacités * TCO.2 : Valeur des équipements fournis	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de projet • Rapport financier • Suivi des participations • Site internet du réseau • Liste des participants aux formations 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de soutenir techniquement les projets existe dans les institutions de formation locales. • Le changement de perception des incubateurs face au réseau • Le secteur privé s'engage • Les institutions de formation participent • Les institutions financières participent
	Produit 2 : Un dispositif de révision des projets et une facilité d'accès au crédit sont mis en place.	TCO.1 : Nombre d'activités de renforcement des capacités ^{*21} GOV.1 : Nombre d'institutions financières soutenues	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de projet • Liste des participants aux formations 	<ul style="list-style-type: none"> • La volonté et la capacité d'investir des incubateurs dans la diversification de leurs services • La volonté de coopérer des jeunes (transparence), leur conviction et leur persévérance à réussir leur projet • Équipements de qualité et adaptés au contexte (solidité, maintenance,...) disponibles
Activités	A.1.1 Cartographie des différents acteurs du système d'incubation à Madagascar, évaluation des incubateurs existants et plan d'action d'amélioration des services des incubateurs A.1.2 Création d'un réseau des incubateurs de Madagascar afin d'améliorer les offres de services grâce au partager et à la répartition des thématiques de soutien A.1.3 Réalisation d'une campagne de communication et d'information sur les incubateurs			

²⁰ Ceci correspond à l'indicateur IRPF de l'UNIDO CPO.3: Number of international networks and platforms for which UNIDO is providing secretariat functions

²¹ *le genre et la participation des femmes sera soutenue et rapportée, tant que cela est applicable.

- | | |
|--|---|
| | <p>A.1.4 Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et les institutions financières pour améliorer les projets et faciliter les financements (UNCDF)</p> <p>A 1.5 Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et le secteur privé</p> <p>A.1.6 Soutiens technique et financier fournis aux 2 ateliers partagés (sélectionnés sur appel d'offre des incubateurs)</p> <p>A.1.7. Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et avec les institutions techniques</p> <p>A 1.8 Diffusion des curricula sur l'entrepreneuriat pour former les formateurs des incubateurs dans les régions</p> <p>A 1.9 – Mise en place d'une restitution des résultats du réseau</p> <p>A.1.10 Intégration des incubateurs malgaches dans le réseau régional INCUBOOST et le réseau international</p> |
| | <p>A2.1 ::Etude et analyse du système financier à Madagascar</p> <p>A2.2 : Mise sur pied de services financiers facilités (UNCDF)</p> <p>A 2.3. Formation sur l'économie circulaire et sa mise en pratique dans les projets</p> <p>A.2.4 Formation sur les Nouvelles technologies et soutien de leur utilisation dans les projets</p> <p>A.2.5 Mise en place d'un mécanisme de révision et soumission des projets aux financements.</p> |

Annexe 3 Plan de travail

		Implémentation															
		Y1				Y2				Y3				Y4			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Act. #	Objectif spécifique 1 : L'écosystème d'incubation est coordonné et renforcé de telle sorte que les projets des jeunes entrepreneurs sont consolidés et ont un accès facilité au financement.																
Produit 1 : Le réseau des incubateurs de Madagascar est établi et opérationnel. .																	
1.1	<i>Cartographie des différents acteurs du système d'incubation à Madagascar, évaluation détaillée des besoins des incubateurs et plan d'action d'amélioration des services des incubateurs</i>																
1.2	<i>Création d'un réseau des incubateurs de Madagascar afin d'améliorer les offres de services grâce aux partenariats et à la répartition des thématiques de soutien</i>																
1.3	<i>Réalisation d'une campagne de communication et d'information sur les incubateurs</i>																
1.4	<i>Mise en place d'un système de dialogues entre le réseau des incubateurs et les institutions financières pour améliorer les projets et faciliter les financements</i>																
1.5	<i>Mise en place d'un système de coaching entre le réseau des incubateurs et le secteur privé</i>																
1.6	<i>Soutiens technique et financier fournis aux 2 ateliers partagés (sélectionnés sur appel d'offre des incubateurs)</i>																

		Y1				Y1				Y3				Y1			
		Q1	Q2	Q3	Q4												
1.7	Mise en place d'un partenariat entre le réseau des incubateurs et avec les institutions techniques																
1.8	Diffusion des curricula sur l'entrepreneuriat pour former les formateurs des incubateurs dans les régions																
1.9	Mise en place d'un système de rapportage et de restitution des résultats du réseau																
1.10	Intégration des incubateurs malgaches dans le réseau régional Incubost et les réseaux internationaux																
Produit 2 : Une révision des projets et une facilité de crédit sont mises en place.																	
2.1	Activités 3.1 :Étude et analyse du système financier à Madagascar																
2.2	Activité 3.1 : Mise sur pied de services financiers facilités (UNCDF)																
2.3	Formation sur l'économie circulaire et sa mise en pratique dans les projets																
2.4	Formation sur les nouvelles technologies et leur utilisation dans l'entrepreneuriat																
2.5	Mise en place d'un mécanisme de révision et soumission des projets aux financements.																