



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## République du Mali

---

### **Formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux**

#### **Conception finale**

#### **Rapport principal et annexes**



## Table des matières

Équivalents en devises	iii
Poids et mesures	iii
Abréviations et acronymes	iv
Carte de la zone du Projet FIER	viii
Résumé du Projet	ix
Cadre logique	xv
I. Contexte stratégique et justification	1
A. Contexte national et du développement rural	1
B. Justification	4
II. Description du Projet	8
A. Zone d'intervention et groupe cible	8
B. Objectifs et indicateurs d'impact	12
C. Résultats et Composantes	12
D. Leçons apprises et respect des politiques du FIDA	26
III. Mise en œuvre du Projet	29
A. Approche	29
B. Organisation de l'exécution	30
C. Planification, suivi-évaluation et gestion des savoirs	33
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance	35
E. Supervision	36
F. Identification des risques et mesures de gestion	37
IV. Coûts, plan de financement, bénéfices et durabilité du Projet	39
A. Coûts du Projet	39
B. Financement	39
C. Résumé des bénéfices et analyse économique	40
D. Durabilité	42
<b>Liste des Illustrations</b>	
Figure 1 Structure du Projet FIER	13
Figure 2 : Schéma de mise en œuvre des deux composantes du Projet	13
Figure 3: Schéma de financement des jeunes ruraux	102
<b>Liste des Tableaux</b>	
Tableau 1: Zones d'intervention du Projet dans les 2 régions de démarrage	9
Tableau 2 : Potentiels d'insertion pour les jeunes hommes et les jeunes filles	11
Tableau 3 : Financement selon les types d'initiatives	24
Tableau 4 : Phasage	30
Tableau 5 : Types de partenaires requis	33
Tableau 6: Risques et mesures d'atténuation	37
Tableau 7 : Résumé des coûts par Composante <sup>a/</sup>	39
Tableau 8 : Coûts par source de financement	40
Tableau 9 : Analyse financière de l'activité sélectionnée (FCFA)	41

Tableau 10 : analyse de sensibilité du TRIE	41
---	----

## **Annexes**

Annexe 1: Contexte national et du développement rural	44
Annexe 2: Pauvreté, ciblage et aspects de genre	58
Annexe 3: Performance du pays et leçons apprises	78
Appendice 4: Description détaillée du Projet	82
Annexe 5: Aspects institutionnels et dispositifs de mise en œuvre	126
Annexe 6 : Planification, suivi-évaluation et gestion des savoirs	152
Annexe 7: Gestion financière et dispositifs de décaissement	160
Annexe 8: Passation des marchés	176
Annexe 10 : Coût et financement du Projet	182
Annexe 10 : Analyse économique et financière	196
Annexe 11: Manuel de mise en œuvre - version préliminaire	202
Annexe 12 : Respect des politiques du FIDA	210
Annexe 13 : Contenu du "Project Life File" (Dossier historique du Projet)	226

### Équivalents en devises

Unité monétaire	=	Franc CFA
USD 1,0	=	500 Francs CFA

### Poids et mesures

1 kilogramme	=	1000 g
1 000 kg	=	2.204 livres
1 kilomètre (km)	=	0.62 mille
1 mètre	=	1.09 yards
1 mètre carré	=	10.76 pieds carrés
1 acre	=	0.405 hectare
1 hectare	=	2.47 acres

## Abréviations et acronymes

ACEFOR	Appui à la compétitivité des entreprises par la formation professionnelle
AGR	Activité génératrice de revenu
AJA	Association jeunesse Actions
ANICT	Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APCAM	Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali
APCMM	Assemblée permanente des chambres de métiers du Mali
APEJ	Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes
APPEL	Programme d'appui à la promotion de l'économie locale
AP-SFD	Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés
AquaFish CRSP	Utilisation et conservation des ressources aquatiques pour un système durable de l'aquaculture et de la pêche en eau douce du Mali
ARMDS	Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public
ASPROFER	Associations professionnelles des femmes rurales
AVAL	Programme d'aménagement et valorisation pacifique des espaces et du foncier agricole
BAD	Banque africaine de développement
BHM	Banque de l'Habitat du Mali
BMS	Banque malienne de Solidarité
BNDA	Banque nationale de développement agricole
BORNEFONDEN	Fondation pour les enfants
BRS	Banque régionale de solidarité
BT	Brevet de technicien
BTP	Bâtiments travaux publics
CAA	Centre d'apprentissage agricole
CAAF	Cellule d'appui à l'accès au financement (AJA-Mali)
CAED	Cercle des amis des enfants et des défavorisés
CAF	Centres d'alphabétisation fonctionnelle
CAFE	Centres d'apprentissage féminin
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CAR	Centres d'animation rurale
CCD	Convention de Lutte contre la Désertification
CCIM	Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali
CCNUCC	Convention cadre des Nation Unies sur les changements climatiques
CCS-SFD	Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CED	Centre d'éducation pour le développement
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEFE	Centre d'étude, de formation et d'entreprise
CFPE	Centre de formation pratique en élevage
CGSP	Contrôle général des services publics
CL	Conventions locales
CLCE	Cadres locaux d'échanges et de concertation
CMDT	Compagnie malienne pour le développement du textile
CNAR	Caisse nationale d'assurance et de réassurance
CNI	Communication nationale initiale
CNOP	Coordination nationale des organisations paysannes
CNP	Comité national de pilotage
CNPM	Conseil national du patronat du Mali

CNPPF	Coordination nationale du Programme-pays du FIDA
COFPA	Cellule opérationnelle pour la formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat
COSOP	Options stratégiques pour le programme-pays
CPAM	Centre professionnel d'apprentissage des métiers
CRA	Chambre régionale d'agriculture
CRC	Comité régional de concertation
CRCE	Cadres régionaux d'échanges et de concertation
CREC	Cadres régionaux d'échanges et de concertation
CROCSA	Conseil régional d'orientation, de coordination et suivi des actions de développement
CSCR	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
CT	Collectivités territoriales
CVECA	Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée
DAT	Dépôt à terme
DAV	Dépôt à vue
DERK	Développement économique rural de la région de Koulikoro
DGMP	Direction générale des marchés publics
DLCA	Délégations locales des chambres d'agriculture
DNCT	Direction nationale des collectivités territoriales
DNE	Direction Nationale de l'Emploi
DNFP	Direction nationale de la formation professionnelle
DNSI	Direction nationale des statistiques et de l'informatique
DREFP	Directions régionales de l'emploi et de la formation professionnelle
DRF	Demandes de retrait de fonds
EA	Entreprises agricoles
EAF	Exploitations agricoles familiales
EF	Etats financiers
EMUT	Enquête malienne sur l'utilisation du temps
EPA	Etablissement public à caractère administratif
ETP	Evapotranspiration potentielle
FAFPA	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FARE	Fonds auto-renouvelable pour l'emploi
FCFA	Franc de la communauté financière d'Afrique
FENAFER	Fédération des femmes rurales
FENAJER	Fédération des jeunes ruraux
FIBANI	Projet de formation insertion dans le bassin du Niger
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIER	Projet de formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux
FMI	Fonds monétaire international
FNAM	Fédération nationale des artisans du Mali
FP	Facilitateur ou Facilitatrice de proximité
FP	Formation professionnelle
GDTE	Gestion intégrée de la terre et de l'eau
GERME	Gérez mieux votre entreprise
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIZ	Agence allemande de coopération internationale
GRN	Gestion des ressources naturelles
HIMO	Haute intensité de main d'œuvre
ICRAF	Centre international de recherche en agroforesterie
IER	Institut d'économie rurale

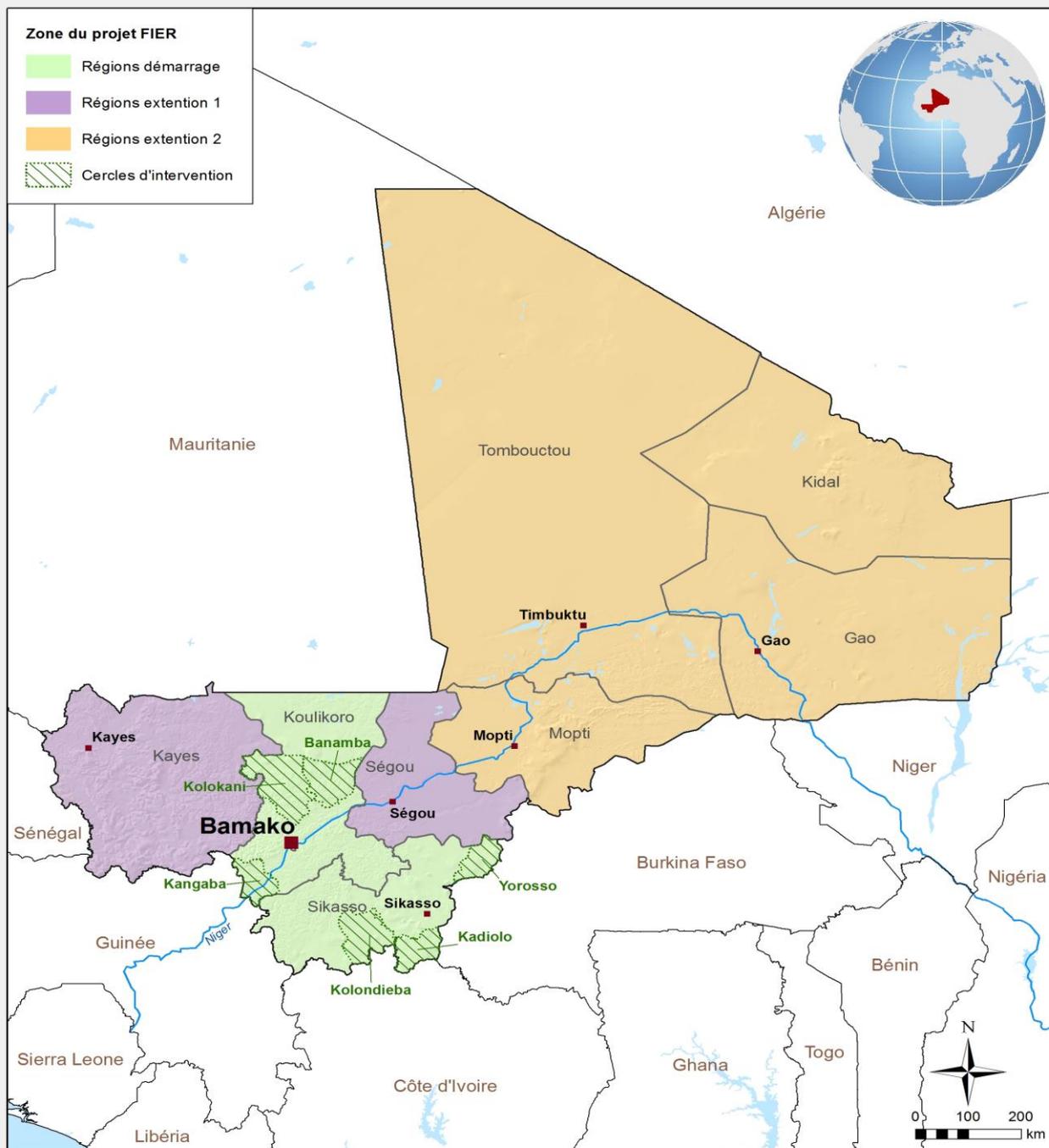
IMF	Institutions de microfinance
INIFORP	Institut national d'ingénierie de formation professionnelle
INPS	Institut national de prévoyance sociale
IPR	Institut polytechnique rural
ISDH	Indicateur sexo-spécifique du développement humain
Km	Kilomètre
LFMA	Ligne de financement de la modernisation agricole
LOA	Loi d'orientation agricole
MEALN	Ministre de l'éducation de l'alphabétisation de la promotion des langues nationales et de l'instruction civique
MEFP	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
MEFP	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
MER	Microentreprise rurale
MFR	Maison familiale rurale
NIF	Numéro d'identification fiscale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHVN	Office de la haute vallée du Niger
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisations professionnelles
OPA	Organisations professionnelles agricoles
PACEPEP	Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi par le secteur privé
PADDER	Projet d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
PAFIP	Programme d'appui à la formation et l'insertion professionnelles
PAFP III	Programme d'Appui à la Formation Professionnelle – Phase III
PAGAM/GPF	Plan d'action gouvernemental pour l'amélioration et la modernisation de la gestion des finances publiques
PAJM	Programme d'appui à la jeunesse malienne
PAMER	Projet d'appui aux micro entreprises rurales
PANA	Programme d'action national d'adaptation
PAPAM	Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali
PAPESPRIM	Programme d'appui à la promotion de l'emploi dans le secteur privé au Mali
PASSIP	Programme d'appui au sous-secteur de l'irrigation de proximité
PAVAPE	Programme d'appui à la valorisation des produits d'élevage
PAZU	Plan d'action national de gestion des zones humides
PCDA	Programme compétitivité et diversification agricole
PDA	Politique de développement agricole
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PDESC	Plan de développement économique, social et culturel
PEJ	Programme emploi jeune
PEP	Plan épargne prêt
PFNL	Produits forestiers non-ligneux
PFS	Plateforme de services
PIB	Produit intérieur brut
PISE	Programme d'investissement dans le secteur de l'éducation
PMA	Pays les moins avancés
PMR	Programme de microfinance rurale
PNG	Politique nationale du genre
PNIP-SA	Programme national d'investissement prioritaire dans le secteur agricole
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPM	Plan de passation de marchés

PREFOSEK	Programme d'agriculture pour le renforcement du pouvoir économique des femmes par les filières oléagineux Sésame et Karité
PRIMA	Projet promotion intersectoriel des métiers agricoles
PRODEFA	Projet d'appui au développement de la filière aquacole
PRODEFPE	Programme décennal de la formation professionnelle pour l'emploi
PROMER	Projet de promotion des microentreprises rurales
PROSAM	Programme de renforcement des organisations de producteurs pour la sécurité alimentaire et l'accès aux Marchés
PTBA	Programmes de travail et budget annuels
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAF	Responsable administratif et financier
RESEN	Rapport d'état sur le système éducatif national
ROI	Retour sur investissement
RSE	Responsable suivi-évaluation
SCA	Stratégie de croissance accélérée
SDDR	Schéma directeur du développement rural
SDRFPTE	Schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle et technique pour l'emploi
SFD	Systèmes financiers décentralisés
SNFAR	Stratégie nationale de formation agricole et rurale
SNSA	stratégie nationale de sécurité alimentaire
SNV	Organisation néerlandaise de développement
SRI	Système de riziculture intensive
SSE	Système de suivi et évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'Impact
TRIE	Taux de rentabilité économique interne
UCN	Unité de coordination nationale
UCR	Unité de coordination régionale
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UFAE	unités de formations et d'appui aux entreprises
UMF	Unités mobiles de formation
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID	Agence des nations unies pour le développement international
VAN	Valeur actuelle nette
VFF	Violences envers les femmes et les filles

## Carte de la zone du Projet FIER

### Mali

Formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Carte compilée par le FIDA | 23-09-2013

## Résumé du Projet<sup>1</sup>

**Contexte et justification :** Sur la dernière décennie, l'économie malienne a enregistré une croissance moyenne de 4,5 pourcent. La crise sociopolitique a provoqué une baisse de 1,2 pourcent du PIB en 2012 mais la résilience de son cadre macroéconomique a permis au pays de limiter l'impact de la crise et les projections tablent sur un rebond du PIB de l'ordre de 5 pourcent en 2013 avec une perspective stable. Le retour à l'ordre constitutionnel suite à l'élection présidentielle des 28 juillet et 11 août 2013 devrait permettre de renouer avec la croissance.

Le Projet FIER s'inscrit dans la recherche d'une croissance reposant sur la promotion des ressources humaines et le développement des secteurs porteurs, en particulier le secteur primaire. Chaque année, environ 180 000 jeunes ruraux arrivent sur le marché du travail au Mali avec des difficultés extrêmes à trouver des débouchés professionnels. Cette situation conduit les jeunes à fuir les zones rurales à la recherche d'opportunités, que ce soit dans les grandes villes ou à l'étranger. Toutefois, la disponibilité en emplois décents dans les centres urbains est faible et le secteur informel ne peut leur offrir que des activités précaires.

Avec une contribution de l'ordre de 36 pourcent au PIB, le secteur agricole est crucial pour réduire la pauvreté et assurer la sécurité alimentaire. Il existe d'importants gisements d'emplois le long des filières agricoles et dans les activités économiques connexes. La Loi d'orientation agricole (LOA) soutient le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture compétitive et moderne, ancrée sur la demande des marchés et adaptée aux changements climatiques grâce à l'émergence de petites et moyennes entreprises agricoles et rurales performantes.

Les jeunes ruraux peuvent jouer un rôle essentiel dans la modernisation du secteur agricole malien et dans l'amélioration de ses performances. Les jeunes sont prêts à rester en milieu rural plutôt que de migrer à condition de recevoir des appuis adaptés pour développer leurs propres activités économiques. Malheureusement l'offre actuelle de formation rurale n'est pas en phase avec les besoins en ressources humaines. A ces contraintes s'ajoutent les difficultés d'accès au financement et un appui-conseil de qualité.

**Ciblage et genre :** Le Projet adopte une démarche séquentielle permettant de couvrir progressivement les 8 régions du Mali. Trois étapes sont proposées : (i) démarrage pendant 18 à 24 mois dans les régions de Koulikoro et Sikasso où les conditions sont propices pour une opérationnalisation rapide du Projet ; (ii) consolidation par extension sur deux nouvelles régions en début d'année 3 ; (iii) extension vers le reste des régions suite à l'évaluation à mi-parcours qui en étudiera la faisabilité.

La zone de concentration géographique est délimitée en moyenne autour de 3 cercles par région, soit au total 24 cercles d'intervention à l'échelle du pays sur la durée du Projet. Dans les 2 régions de démarrage les cercles ont déjà été retenus de façon participative pendant la mission de formulation. Le ciblage géographique des communes et des villages interviendra en cours de projet. Pour ce faire, des ateliers de planification au niveau des cercles seront menés par l'équipe de coordination du Projet. Au total 2 000 villages seront touchés.

Le Projet cible les jeunes ruraux de 15 à 40 ans en quête d'une situation professionnelle. Au sein de cette cible, il distingue deux catégories : (i) les pré-adultes de 15-17 ans pour lesquels des dispositifs de formation préprofessionnelle adaptés sont prévus, afin de les préparer à l'insertion ; (ii) les jeunes âgés d'au moins 18 ans répondant à des profils ou trajectoires différents et qui seront appuyés dans leur choix soit pour initier une activité génératrice de revenus (AGR) ou promouvoir une micro-entreprise rurale (MER). La population cible du Projet est estimée à 100 000 jeunes ruraux dont 50 pourcent de jeunes filles. Le Projet adopte une stratégie inclusive genre permettant de promouvoir un accès équitable aux dispositifs et aux investissements envisagés.

---

<sup>1</sup> Composition de la mission: L'équipe de conception du projet était composée de : Philippe Rémy, Chargé de portefeuille du FIDA pour le Mali, Lazare Hoton, Centre d'investissement de la FAO, Chef de mission, Abdoulaye Mbaye, Agronome Principal, FAO-TCIA, Roble Sabrie, Economiste, FAO-TCIA, Christophe Lesueur, Montpellier Supagro, Spécialiste en formation agricole, Annick Huyghe Mauro, Spécialiste en Emploi-insertion des jeunes, Fatoumata Traoré, Spécialiste en genre et ciblage, Consultante nationale, Abdel-Kader Djenepo, Spécialiste en suivi évaluation CNPPF-Mali ; Mamadou Goita, socio économiste, Consultant national, Mohamed Maiga Consultant national en environnement.

*Un appui spécifique sera apporté aux organisations de producteurs (OP) afin de répondre au besoin des jeunes d'être mieux pris en compte par leurs aînés mais aussi par leurs différents partenaires potentiels dans les filières agricoles. Un appui spécifique sera aussi apporté à la Fédération nationale des femmes rurales (FENAFER). Les OP ont été étroitement associées à la préparation du Projet FIER et elles seront partie prenante du comité de pilotage et participeront à la supervision du Projet. De plus, certaines actions de facilitation et de formation leur seront confiées.*

**Objectif :** L'objectif de développement du Projet FIER est de faciliter l'accès des jeunes ruraux à des opportunités d'insertion et d'emplois attractifs et rentables dans l'agriculture et les activités économiques connexes. A terme, ces jeunes seront les acteurs de filières agricoles modernes, répondant à la demande du marché et résilientes aux changements climatiques.

**Composantes :** Le Projet sera organisé en trois composantes.

Composante 1 : Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation ((9,6 million de \$EU = 19 %). L'objectif de la composante est de faciliter l'accès des jeunes ruraux à des qualifications pour faciliter leur insertion professionnelle. À cet effet, et dans un objectif de durabilité, la composante facilitera le renforcement du dispositif de formation préprofessionnelle et professionnelle au niveau régional. Ce dispositif sera apte à répondre aux demandes des jeunes en cohérence avec le marché de l'emploi et à moderniser le secteur agricole malien. Les dispositifs existants d'offre de formation (centres de formations, unités mobiles de formation, centres d'alphabétisation, etc.) seront recensés et par souci de durabilité les plus performants seront appuyés pour améliorer l'adéquation avec la demande de formation. Les activités de la composante s'organisent au sein de deux sous-composantes :

*La sous-composante 1.1. "Appui institutionnel" articule cinq volets d'activités comprenant la facilitation de proximité, les centres de ressources, l'appui aux organisations représentatives de jeunes ruraux, l'appui aux directions nationales et régionales du Ministère de l'emploi et de la formation et de la formation professionnelle (MEFP) et l'appui aux conseils régionaux.*

- *La facilitation de proximité consistera à aider les jeunes à définir leurs projets selon une approche de co-construction de la demande. Les facilitateurs sont chargés d'amener le jeune à intégrer progressivement toutes les dimensions de la demande en prenant notamment en compte les opportunités d'emplois régionaux existantes en milieu rural. Ces demandes seront ensuite examinées au niveau cercle avec les OP et les centres de ressources pour s'assurer de leur pertinence. Les jeunes s'orienteront alors soit vers une formation préprofessionnelle (en majorité les 15-17 ans) ou vers un parcours d'insertion économique soutenu dans la composante 2 (pour les 18 ans et plus). Le Projet prévoit le déploiement de 400 facilitateurs à l'échelle du pays avec un ratio moyen de 250 jeunes par facilitateurs sur la durée du Projet pour un objectif de 100 000 jeunes à l'échelle du pays dont 70% recevront un appui supplémentaire de FIER en termes de formation et d'appui à l'insertion..*
- *Les centres de ressources seront établis de façon progressive selon le phasage à raison d'un centre par région, pour améliorer l'adéquation entre offre et demande de formation et d'appui conseil aux jeunes ruraux..*
- *L'appui aux organisations de producteurs (OP) vise à améliorer la représentativité des jeunes ruraux sur l'échiquier national et régional. Le Projet soutiendra également le développement des plans stratégiques des OP pour améliorer la qualité de leur gouvernance et l'insertion dans leurs programmes d'activités des problématiques de formation et d'insertion des jeunes ruraux.*
- *L'appui institutionnel aux structures régaliennes vise les Directions techniques du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle au niveau central et déconcentré. Le Projet leur apportera un appui en termes de formation, d'études, d'équipement informatique et de logistique pour remplir leurs missions.*
- *Les capacités techniques des Conseils régionaux seront renforcées, dans un esprit de durabilité, en terme de maîtrise d'ouvrage et de capacité de pilotage des programmes régionaux de formation et d'insertion professionnelle.*

*La sous-composante 1.2. « Renforcement de l'offre de formation » comprend : (i) l'accès aux dispositifs préprofessionnels ; (ii) l'alphabétisation et la post alphabétisation ; (iii) le renforcement des dispositifs professionnels et techniques (centres de formation professionnels et unités mobiles de formation).*

- *Les dispositifs préprofessionnels ciblés concernent les maisons familiales rurales (MFR), la formation tutorée et la formation duale. Le Projet renforcera ces dispositifs dans le cadre de partenariats permettant de former sur des périodes variables (à partir de 4 mois chez les tuteurs et pouvant atteindre 2 ans en MFR et 3 ans en formation duale) 5 400 jeunes dans les MFR, 12 000 par la formation tutorée et 2 000 en apprentissage dual. L'ensemble de ces jeunes constitue un terreau fertile de porteurs de projets qui pourront ultérieurement bénéficier de la composante 2.*
- *L'alphabétisation fonctionnelle et la post-alphabétisation : Le public cible privilégié pour les activités d'alphabétisation fonctionnelle sera les 15-17 ans, mais les activités de post-alphabétisation concerneront aussi la tranche d'âge 18-40 ans. Ce sont au total 30 000 jeunes qui bénéficieront de l'alphabétisation fonctionnelle et 12 000 jeunes du suivi en post-alphabétisation, essentiellement, les 12 000 jeunes formés à travers le tutorat.*
- *Les dispositifs de formation professionnelle visés seront les centres de formation professionnelle et les unités mobiles de formation. Ils seront soutenus à travers des activités de mise à niveau des formateurs, la conception de modules de formation, l'élaboration de projets de centres, l'appui à la certification et le renforcement institutionnel. Les formations professionnelles courtes délivrées seront financées dans le cadre des parcours de formation / insertion de la composante 2.*

*Composante 2 : Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux (34,7 millions de \$EU = 68 pourcent). L'objectif de cette composante est d'appuyer les initiatives économiques de jeunes ruraux dans la production agricole et ses activités amont, aval et connexes qui recèlent des potentialités d'emploi et de revenus pour les jeunes hommes et femmes. Les activités de la composante s'organisent au sein de deux sous-composantes :*

*Au titre de la sous-composante 2.1. "renforcement des capacités", le Projet prévoit :*

- *la mise en place et la professionnalisation de dispositifs d'appui-conseil pour l'accompagnement des jeunes. Ces dispositifs pourront être des prestataires privés ou des Organisations non gouvernementales (ONG) qui fonctionnent déjà dans les cercles d'intervention du Projet FIER et dont les compétences seront renforcées pour augmenter leur efficacité et leur viabilité ;*
- *le soutien à l'innovation et à la commercialisation par : (i) le test de lignes de production ou d'équipements avec une attention particulière aux techniques permettant l'allègement du travail des femmes ; (ii) l'appui aux jeunes dans leurs démarches de commercialisation ; et (iii) le soutien des initiatives des professionnels en matière de démarches qualité et de labellisation de certains produits agricoles transformés ;*
- *le renforcement des services financiers ruraux. Le mécanisme de financement sera conçu en partenariat avec le Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM – cofinancement FIDA) et le Programme de microfinance rurale (PMR – financement FIDA). A terme, ce partenariat laissera place à l'intermédiation financière régulée par le marché avec la disponibilité permanente d'une offre adaptée aux jeunes entrepreneurs ruraux et délivrée par les systèmes financiers décentralisés (SFD). L'approche inclusive en faveur des jeunes sera promue dans les SFD à travers des produits permettant d'améliorer leurs capacité d'épargne et leur accès au crédit. Le Projet prévoit par la création de 17 nouveaux guichets de proximité pour augmenter l'inclusivité des jeunes dans les SFD et par la mise en place de 5 nouveaux produits financiers adaptés aux jeunes ruraux.*

*Au titre de la sous-composante 2.2 "Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux", le Projet renforcera les capacités des jeunes ruraux dans le montage de leurs projets et contribuera à lever les contraintes techniques et financières qui freinent l'émergence et le développement de leurs initiatives à travers la mise en œuvre d'un dispositif d'appui en trois étapes : (i) appui à la formulation de projets pertinents ; (ii) préparation à la mise en œuvre des projets par un accès à une formation adaptée et à des financements ; et (iii) accompagnement de la mise en œuvre des projets sur 18 mois.*

*A travers les guichets du PAPAM administrés par l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCAM), le Projet FIER permettra aux jeunes promoteurs sélectionnés par le Comité régional, d'accéder à des financements. Conditionnés par leur contribution, ces financements seront accordés sous forme de : (i) coup de pouce pour démarrer une AGR ou un groupement d'intérêt économique pour les travaux à haute intensité de main d'œuvre (GIE-HIMO) ; ou de (ii) coûts partagés pour une microentreprise. Au total 11 500 AGR, 4 000 MER et GIE HIMO accéderont à la facilité de financement. Dans le cas des AGR, l'apport des jeunes en numéraires ou en nature est de*

10 pourcent. Dans le cas d'une MER, cet apport s'élève à 40 pourcent dont 30 pourcent par l'intermédiaire d'une IMF. **Les jeunes seront responsables de la gestion des fonds pour la mise en œuvre de leur activité économique et bénéficieront pour cela d'un accompagnement technique et en gestion pendant 18 mois.**

Composante 3 : Coordination et gestion (6,8 millions de \$EU = 13 pourcent). Cette composante est dédiée à la gestion et au suivi-évaluation du projet. A travers elle, le Projet FIER contribuera également au dialogue politique en concertation avec les autres partenaires techniques et financiers.

**Mise en œuvre :** Dans le principe, le projet fonctionnera en réponse à une demande éligible et pertinente, et la réponse du projet sera bâtie sur le faire-faire afin de valoriser les ressources existantes, tant en matière de formation-insertion qu'en appui à l'entrepreneuriat rural. Les autres principes concernent : (i) la co-construction de la demande, qui implique des adaptations de l'offre de service aux niveaux des individus, des dispositifs et des mécanismes institutionnels qui composent le système d'offre de service aux jeunes ruraux dans le domaine du conseil et de la formation professionnelle ; (ii) la professionnalisation des interventions qui suppose une plus grande implication des professionnels organisés ou non dans l'animation des dispositifs de formation et de conseil ; (iii) la durabilité des activités proposées de manière à ce que les services mis en place soient établis sur des bases correspondant aux standards réglementaires et aux meilleures pratiques afin de limiter les effets « de repli » à la fin du Projet. Le Projet sera placé sous la tutelle du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP) qui en assurera la maîtrise d'ouvrage. Le Comité national de pilotage (CNP) sera présidé par le Ministre ou son représentant. Dans chaque région d'intervention, une Coordination régionale du Projet sera logée au sein du Conseil régional et le pilotage du projet sera confié à un comité régional de concertation (CRC) présidé par le président de Région. L'exécution du projet et son suivi-évaluation seront assurés par une coordination nationale avec des démembrements régionaux dénommés coordinations régionales logés au sein des Conseils régionaux. La mise en œuvre des activités fera l'objet de contractualisation avec des opérateurs spécialisés selon le principe du faire-faire.

**Coûts et financement.** Les coûts totaux du Projet, sur une durée de 8 ans, y compris les imprévus pour hausse des prix (2 pourcent des coûts de base), s'élèvent à 52,1 millions de \$EU (28,1 milliards de francs CFA). Les coûts totaux d'investissement sont de 45,7 millions de \$EU, soit 89 pourcent des coûts totaux. Les coûts récurrents sont estimés à 5,5 millions de \$EU, soit 11 pourcent des coûts totaux. La part en devises étrangères est estimée à 11 pourcent, pour un montant de 5,6 millions de \$EU. Les taxes représentent 6,3 pourcent du coût total (3,3 millions de \$EU). 190.192. Le coût par bénéficiaire est estimé à 320 \$EU sur l'allocation du FIDA et à 520 \$EU sur le coût total.

Le financement du Projet est assurée principalement par le FIDA qui alloue une enveloppe de 33,4 millions de \$EU, soit 63,7 pourcent des coûts totaux estimés. Ce financement est complétée par : (i) la contrepartie du Gouvernement qui se chiffre à 4 millions de \$EU (8 pourcent du coût total). Cette contrepartie couvre partiellement les investissements prévus pour la promotion des GIE HIMO dans les chantiers écoles pour l'entretien des pistes de desserte rurale et la reforestation ; (ii) la contribution du PAPAM estimée à 8,4 millions de \$EU (16,2 pourcent) représentant son apport au financement des projets d'AGR et de MER ; (iii) le concours financier des SFD sous forme de crédit aux jeunes promoteurs ruraux pour un montant de 2,4 millions de \$EU et (4,6 pourcent) ; et enfin (iv) la contribution des bénéficiaires qui s'élève à 3,9 million de \$EU (7,5 pourcent), valorisant leur apport dans la création d'AGR et MER.

**Bénéficiaires et bénéfices.** La facilitation de proximité pour sensibiliser et orienter le groupe cible touchera 100 000 jeunes ruraux dont 19 400 bénéficieront des dispositifs de formation préprofessionnelle, 30.000 de programme d'alphabétisation et plus de 65 500 des dispositifs de formation-insertion pour développer soit un projet d'AGR, soit un projet de MER soit un GIE. Les facilités de financement seront dispensées au profit de 11 500 AGR, 4 000 MER et 50 GIE HIMO qui tous bénéficieront des services de formation, appuis conseils, appuis financiers et accès au crédit auprès des SFD. Enfin, le Projet renforcera les capacités opérationnelles des SFD pour offrir des services financiers adaptés aux jeunes promoteurs ruraux.

Après les huit années d'exécution, l'impact attendu du projet est estimé de la façon suivante: 100.000 jeunes ruraux bénéficient au moins d'une formation professionnalisante dont 70.000 dans la zone du projet FIER et 30.000 en dehors de cette zone) ; 65 pourcent des AGR et des MER soutenus par FIER sont viables après 3 ans ; 32.000 jeunes ruraux ont un revenu supplémentaire de 750 USD par

an (AGR) et de 1700 USD par an (MER) ; 5.000 jeunes ruraux accèdent à un emploi salarié dans une entreprise rurale.

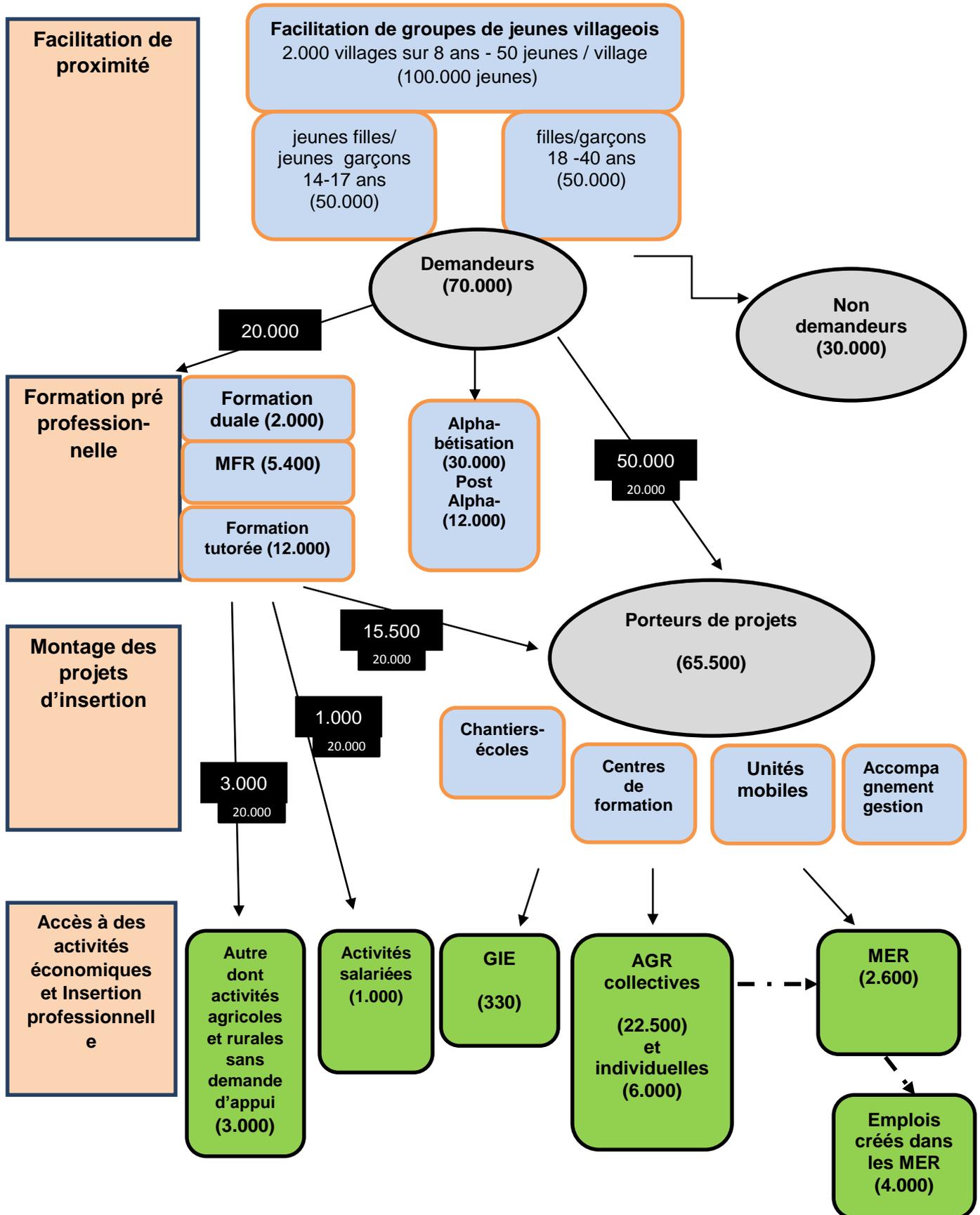
**Durabilité.** L'ensemble des activités développées par FIER sont conçues dans un souci de durabilité et de pérennité. Les actions dans le domaine de la formation professionnelle s'inscrivent dans le système national et participent aux objectifs de la rénovation en cours menées dans le cadre du PRODEFPE. Le Projet FIER s'insérera dans le processus de décentralisation en cours au Mali qui confère aux Régions les compétences en matière de formation professionnelle. Le Projet FIER s'inscrira résolument dans la durée en responsabilisant de façon croissante les services régionaux pour la mise en œuvre des moyens dédiés aux jeunes. Le renforcement des capacités des organisations paysannes en général et des organisations de jeunes en particulier, vise à développer des compétences spécifiques en leur sein afin qu'elles soient, par elles-mêmes, en mesure de développer une approche d'accompagnement à l'insertion des jeunes ruraux. L'offre de services d'appui à l'entrepreneuriat sera identifiée et professionnalisée pour fournir, sur une base pérenne, des appuis aux initiatives économiques des jeunes ruraux. Les entreprises créées seront accompagnées sur une durée de 18 mois pour faciliter leur ancrage durable dans le tissu économique local et national. La facilitation de l'accès au financement sera conduite en partenariat avec les institutions financières et les guichets de financement déjà existants dans la région. La facilité mise en place par le PAPAM au sein de l'APCAM sera valorisée dans le cadre du Projet FIER et sa pérennisation sera soutenue après l'arrêt du PAPAM. La réplication de l'approche soutenue par le PMR pour la promotion d'une offre viable et pérenne de services financiers ruraux accessibles aux ruraux à faibles revenus est gage de durabilité. L'approche pédagogique HIMO, qui sera testée à travers les chantiers-écoles, contribuera à l'émergence de groupements d'intérêt économique (GIE) de jeunes qui pourront ensuite assurer la maintenance des infrastructures réalisées à travers un partenariat de services avec les Conseils régionaux.

**Risques et impact environnemental.** Différents niveaux de risques avec les mesures d'atténuation correspondantes ont été identifiés dans la rapport. Les risques politiques seront gérés grâce au phasage du projet démarrant dans les régions du Sud du Mali. L'extension vers le Nord se décidera en accord avec le Gouvernement en fonction de l'évolution du contexte. Les risques liés à la faiblesse des institutions seront atténués par des appuis spécifiques dans la composante 1 et une implication étroite de l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre du projet. Les risques d'échec des initiatives des jeunes ruraux seront amoindris par un suivi de proximité et un renforcement de la capacités des prestataires d'appui-conseil. Compte tenu des domaines d'intervention retenus, le Projet ne devrait pas entraîner d'impacts négatifs significatifs en matière environnementale et sociale et, par conséquent, est classé dans la catégorie B.

**Gestion du savoir, innovation et mise à l'échelle :** le Projet FIER vise à tirer profit des enseignements tirés de son expérience dans le but d'améliorer ses pratiques et de guider ses interventions futures. Le Projet contribuera au dialogue national à travers la mise à disposition de ses leçons apprises lors des cadres multisectoriels sur la formation professionnelle et l'insertion, encouragera les échanges au sein de ses structures-partenaires et favorisera l'apprentissage par l'expérience. Un responsable communication et de gestion des savoirs assistera le Responsable suivi-évaluation dans la mise en œuvre des activités de ce volet.

Le Projet FIER est innovant dans le paysage malien parce qu'il propose une entrée par l'insertion des jeunes : Dans de nombreux projets, les jeunes ont accès à la formation mais ne sont pas ensuite accompagnés dans leur activité économique. L'innovation que propose le Projet est d'aider le jeune à élaborer d'abord son projet d'insertion dans lequel sont regroupés ses différents besoins en termes de formation technique, de gestion et de financement. L'innovation du projet est aussi institutionnelle : les coordinations régionales du projet vont pouvoir renforcer durablement les capacités techniques des conseils régionaux, dans lesquels elles seront logées, pour piloter les secteurs de la formation et de l'insertion professionnelle des jeunes ruraux en coordination avec les services déconcentrés de l'Etat, les représentants des producteurs, les ONG, les opérateurs privés, etc. Ce modèle, qui a pour vocation de perdurer au-delà du Projet au bénéfice de l'ensemble des jeunes ruraux, fera l'objet d'un suivi rapproché et, sur la base des résultats obtenus dans les deux premières régions, sera mis à échelle dans les autres régions maliennes en prenant leurs spécificités en compte.

## FLUX DES JEUNES AU TRAVERS DES ACTIVITES DU PROJET FIER



## Cadre logique

Résumé descriptif	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<b>But</b> : Contribution à la réduction de la pauvreté en milieu rural dans la zone du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• taux de malnutrition infantile réduit dans les communes ciblées*°</li> <li>• augmentation de l'indice d'accumulation des actifs/biens des ménages ciblés *</li> <li>• amélioration de la sécurité alimentaire des ménages*</li> <li>• Augmentation du pourcentage des jeunes (hommes et femmes) entre 15 et 24 ans sachant lire*</li> </ul>	Enquêtes SYGRI	Stabilité sociopolitique et résilience du cadre macroéconomique
<b>Objectif de développement</b> : Les jeunes ruraux ont accès à des opportunités d'insertion et d'emplois attractifs et rentables dans l'agriculture et les activités économiques connexes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100.000 jeunes bénéficient au moins d'une formation professionnalisante (70.000 dans la zone de FIER, 30.000 à l'extérieur)</li> <li>• 40.000 accèdent à une activité économique ou à un emploi rémunérateurs</li> <li>• 65% des AGR et des MER sont viable après 3 ans avec un TRE de 18% en moyenne</li> </ul>	Base de données projet Rapport partenaires Rapports PRODEFPE	Stabilité sociopolitique Bonne gouvernance
<b>Résultats</b>			
<b>Composante 1 : Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>			
<b>Effet 1</b> : La demande des jeunes ruraux est prise en compte par les institutions en charge de la formation et de l'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15.500 jeunes ruraux en sortie de formation préprofessionnelle aptes à démarrer une activité économique</li> <li>• 70% des OP soutenues ont intégré des jeunes hommes et femmes dans leurs instances décisionnelles à la fin du projet</li> </ul>	Rapports d'activités et de suivi évaluation Rapports PRODEFPE Rapports d'activités CNOP, AOPP, FENAJER ; FENAFER	Disponibilité des acteurs à la prise en compte des préoccupations particulières des jeunes ;
<b>Produit 1.1</b> : Dispositif d'orientation, de conseil et de régulation opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 08 Centres de ressources créés*</li> <li>• 8 dispositifs de facilitation de proximité développés</li> <li>• 80 centres de formation certifiés</li> </ul>	Diagnostic des centres de ressources Rapports des Centres de ressources Base de données projet et fichiers des formateurs	Disponibilité de ressources humaines qualifiées et expérimentées pour chacune des régions
<b>Produit 1.2</b> : Organisations de producteurs renforcées pour représenter les jeunes ruraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 OP ayant un plan stratégique intégrant les jeunes</li> </ul>	Rapports post sessions Rapport d'activités des OP	Adhésion permanente et conséquente des jeunes ruraux
<b>Produit 1.3</b> : Capacités techniques des Conseils Régionaux renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre national et 8 cadres régionaux de concertation intersectorielle créés</li> </ul>	PV concertations intersectorielles ; Rapports de formation ;	L'adhésion des Conseils Régionaux
<b>Produit 1.4</b> : Dispositifs de formation professionnelle mis en place et/ou consolidés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20.000 jeunes formés au niveau des MFR, par la formation tutorée et l'apprentissage Dual (50% filles)*</li> <li>• 30 000 jeunes alphabétisés (60% filles) ;</li> </ul>	Base de données du système de suivi-évaluation (SSE)	Qualification des formateurs et dispositif de formation suffisante Adhésion permanente et

Résumé descriptif	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 centres de formation professionnels renforcés</li> </ul>	Rapports d'activités des Centres de formation et de ressources	conséquence des jeunes ruraux
<b>Composante 2 : Insertion et appui aux initiatives économique des jeunes ruraux</b>			
<b>Effet 2</b> : L'accès des jeunes ruraux aux dispositifs d'appui-conseil et aux services financiers est facilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% des jeunes ruraux satisfaits par les services rendus</li> <li>• Augmentation de 25 % du taux de financement des initiatives économiques des jeunes dans les SFD</li> </ul>	Etudes diagnostiques ; rapport de suivi des opérateurs/prestataires ; Tableaux de bord/indicateurs des institutions financières	Capacité des dispositifs à produire des résultats au démarrage du projet et dans la durée
<u>Produit 2.1</u> : Dispositifs d'appui conseil créés et professionnalisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 conseillers en entreprise qualifiés (30% de femmes) et certifiés*</li> <li>• 40 produits de conseils spécialisés à la demande</li> </ul>	Rapports des Centres des ressources ; Rapports d'auto-évaluation ;	Disponibilité de ressources humaines qualifiées et expérimentées pour chacune des régions
<u>Produit 2.2</u> : Mobilisation des financements adaptés aux jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 nouveaux produits financiers spécifiques pour les jeunes créés</li> <li>• 17 guichets de proximités établis avec les IMF</li> <li>• Augmentation de 30% du nombre de jeunes ruraux dans le portefeuille des IMF</li> </ul>	Rapport d'activités CRA ; FENAJER ; Opérateurs spécialisés	Disponibilité et Diversité de l'offre de services financiers
<u>Produit 2.3</u> : Création d'entreprises par les jeunes ruraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51 000 jeunes porteurs d'initiatives formés par unités mobiles et dans les CFP (50% de filles)* ;</li> <li>• 15 350 AGR ; 5 855 MER créés/consolidés ;</li> <li>• 50 GIE de services constitués</li> </ul>	Guichet de création d'entreprises ; Rapport de suivi d'opérateurs spécialisés Base de données SSE Rapports d'activités	Adhésion permanente et conséquente des jeunes ruraux pour les initiatives entrepreneuriales ; Capacités des entreprises à intégrer l'approche chantier-école dans leurs activités
<u>Produit 2.4</u> : Innovations techniques et commerciales expérimentées et diffusées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 tests d'innovations réalisés</li> </ul>	Etudes de faisabilité Rapports des tests	Capacité des institutions de recherche à répondre à la demande d'innovation

\* : indicateurs SYGRI.

NB : les indicateurs sont dans la mesure du possible désagrégés par sexe et par âge.

## I. Contexte stratégique et justification

### A. Contexte national et du développement rural

1. L'élection présidentielle des 28 juillet et 11 août 2013 au Mali a consacré le retour à l'ordre constitutionnel après la crise sociopolitique que le pays a connue suite aux événements militaires du 22 mars 2012. Cette crise a également affecté les principaux indicateurs de développement : le pays recule de 7 places en 2012, selon l'Indice de développement humain (IDH), et figure désormais au 182<sup>ème</sup> rang des 185 pays classés. Il perd également 5 places dans le classement *Doing Business* 2013 où il se classe dorénavant 151<sup>ème</sup> sur 185 pays. La pauvreté a connu une augmentation d'un point, passant de 41,7 pourcent en 2011 à 42,7 pourcent en 2012, due en partie à la mauvaise campagne agricole, la perturbation des échanges commerciaux et le faible niveau des investissements publics. En effet, les ressources de l'Etat ont diminué de 30 pourcent et les dépenses globales de 33 pourcent. Le taux d'inflation moyen en 2012 atteindrait 5,3 pourcent contre une norme communautaire de 3 pourcent, du fait de la hausse des prix des produits alimentaires et pétroliers avec comme conséquence la diminution du pouvoir d'achat des populations. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant en 2012 est de 649 dollars d'USD.

2. Toutefois, la résilience du cadre macroéconomique du pays permet de limiter sur le court terme, l'impact négatif de la crise, grâce notamment à la bonne performance des secteurs agropastoral (28,7 pourcent du PIB) et aurifère (5,6 pourcent) et aux réformes structurelles envisagées. Sur la dernière décennie, l'économie malienne a enregistré une croissance moyenne de 4,5 pourcent et les projections tablent sur un rebond de l'ordre de 5 pourcent du PIB pour l'année 2013. La reprise de la coopération internationale officialisée le 15 mai 2013 à Bruxelles lors de la Conférence "Ensemble pour le renouveau du Mali", devrait permettre au pays de réaliser cette croissance et de poursuivre la consolidation de la stabilité du cadre macroéconomique ainsi que le renforcement de la paix et de la sécurité qui forment les deux axes autour desquels le Mali a bâti son Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (2012-2017).

3. **Loi d'orientation agricole (LOA) et place des jeunes dans le développement agricole.** Le Mali s'est doté d'une Loi d'orientation agricole en 2006<sup>2</sup> qui constitue le cadre de référence du développement agricole. La priorité y est donnée à la promotion de «la modernisation de l'agriculture familiale et de l'entreprise agricole, pour favoriser l'émergence d'un secteur agro-industriel structuré, compétitif et intégré dans l'économie sous-régionale» (Article 3). La LOA place la promotion des actifs ruraux au rang des priorités de la politique de développement agricole. Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables y sont considérés comme des acteurs majeurs de la croissance agricole et l'État malien se fait le devoir de privilégier leur installation en tant qu'exploitants agricoles en facilitant leur accès aux facteurs de production et par des mécanismes spécifiques d'appuis techniques et financiers (Article 24). La LOA considère comme jeune exploitant agricole, "toute personne physique, de sexe masculin ou féminin, dont l'âge est compris entre 15 et 40 ans et exerçant à titre principal une activité agricole." La Loi d'orientation agricole (LOA) promeut le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture compétitive et moderne, ancrée sur la demande des marchés et adaptée aux changements climatiques grâce à l'émergence de petites et moyennes entreprises agricoles et rurales performantes.

4. **Politique agricole.** Les orientations stratégiques énoncées dans la Politique de développement agricole du Mali (PDA) portent sur : (i) la sécurité alimentaire ; (ii) le développement institutionnel et le renforcement des capacités des acteurs du secteur agricole ; (iii) la préservation de l'environnement et une meilleure gestion des ressources naturelles pour faciliter l'adaptation aux changements climatiques; (iv) des investissements agricoles structurants ; (v) la compétitivité des produits agricoles et agro-industriels ; (vi) le développement du système de recherche et de conseil agricole ; (vii) la formation de l'ensemble des acteurs du secteur ; et (viii) la mobilisation des ressources financières. A travers ces orientations, le Mali positionne le secteur agricole comme le "moteur de l'économie nationale et garant de la souveraineté alimentaire dans une logique de développement durable." La PDA se fonde sur la promotion d'une Agriculture durable, moderne et compétitive reposant prioritairement sur les Exploitations agricoles familiales (EAF) et les

---

<sup>2</sup> Loi N°06-045/du 5 septembre 2006.

Organisations professionnelles agricoles (OPA) reconnues et sécurisées ainsi que sur le développement d'Entreprises agricoles (EA).

5. La PDA place la ressource humaine au centre du développement du secteur agricole. D'où l'accent porté sur : (i) la formation professionnelle agricole continue pour le personnel de l'État, les exploitants agricoles et tous les personnels des exploitations agricoles, les membres et les personnels des organisations professionnelles agricoles ; (ii) la création d'établissements d'enseignement, de centres et d'instituts de formation agricole. Cette mesure inclut la mise en place de dispositif de formation agricole et rurale touchant le maximum de producteurs/productrices et d'acteurs en amont et en aval de la production agricole ; (iii) l'organisation de la demande de formation agricole.

6. **Pauvreté rurale et stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté.** La pauvreté concerne la majorité du monde rural. Le taux de pauvreté monétaire (53 pourcent) y reste plus élevé que la moyenne nationale (43 pourcent). En 2010, les ménages agricoles représentaient 81 pourcent de la pauvreté du pays alors qu'ils représentaient 62 pourcent de la population. Cette pauvreté généralisée entrave le devenir des jeunes dans un contexte de croissance démographique forte. Il y aurait à peu près 3,5 millions de jeunes ruraux pauvres au Mali en 2012, ce qui représente 22 pourcent de la population totale. Les jeunes ruraux sont au travail très tôt - près de 7 enfants sur 10 (5-17 ans) participent régulièrement aux activités productives – et restent longtemps dans le statut d'aide familial avec peu de revenus, d'accès aux ressources foncières et de possibilité d'évolution économique : 37,8 pourcent des emplois dans les activités agropastorales correspondent à des aides familiaux.

7. Le Cadre stratégique de croissance pour la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) met l'accent sur la réduction des inégalités et la meilleure distribution de la richesse, l'accès à l'emploi et aux activités génératrices de revenus, avec un accent spécial sur les opportunités pour les jeunes. Le document souligne l'importance de l'intégration des jeunes dans les programmes de formation, dans la gestion des ressources naturelles, les emplois verts (reboisement, recyclage, etc.), la biodiversité, les changements climatique et la promotion de sources alternative de revenus. Plus récemment, le plan de relance durable du Mali 2013-2014 a conforté le CSCR avec une priorité spécifique visant à relancer l'économie par l'appui au secteur privé, le renforcement de l'agriculture, l'investissement en infrastructures et l'emploi des jeunes.

8. **Formation professionnelle.** La politique nationale de formation professionnelle est orientée vers la promotion de l'emploi avec les orientations stratégiques de renforcement des dispositifs de formation continue et d'apprentissage ainsi que la prise en compte des besoins du marché du travail à toutes les étapes du processus de réalisation des actions de formation professionnelle. Cette politique recoupe les orientations données dans la LOA. Cependant, la mise en œuvre de la politique et l'organisation du système de formation professionnelle sont encore cloisonnées par les approches sectorielles (enseignement de base, technique, formation professionnelle, formation agricole). La concertation institutionnelle en cours préfigure la mise en place du Conseil national de l'enseignement et de la formation agricole prévu dans la LOA qui permettra de clarifier le pilotage de la formation professionnelle pour le monde rural.

9. Le programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE 2012-2021) concrétise les orientations de la politique nationale. Il est le fruit d'une collaboration de l'ensemble des acteurs publics et privés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, des partenaires sociaux, de la société civile ainsi que des partenaires techniques et financiers. Il est le résultat de nombreuses concertations sur les questions de formation professionnelle et d'emploi organisées à travers le pays. Son objectif principal est de faciliter l'intégration socio-économique des jeunes Maliens, hommes et femmes, à travers: (i) le renforcement des capacités institutionnelles à piloter et gérer la formation professionnelle, incluant ses composantes rurales et agricoles ; (ii) la création d'une capacité nationale d'ingénierie et de centres régionaux de ressources pour améliorer la qualité et l'adéquation entre les contenus des formations et les besoins des jeunes ; (iii) le développement d'une offre de formation dans les filières porteuses ; (iv) l'amélioration des capacités des centres de formation et celles des formateurs.

10. Un cadre institutionnel est facilitateur des actions à l'échelle régionale. Avec la décentralisation, l'État a conféré au Conseils régionaux les compétences de l'enseignement secondaire général et de la formation professionnelle. Les stratégies régionales de développement économique apportent des orientations aux différents programmes. Les Comités Régionaux d'Orientations, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD) facilitent la concertation entre les acteurs,

notamment avec les services déconcentrés de l'emploi et de la formation professionnelle. Des schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle et technique pour l'emploi (SDRFPT) fédèrent et coordonnent les actions des différents acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi.

11. **Financement de la formation.** Les entreprises participent au financement de la formation professionnelle à travers la Taxe de la Formation professionnelle (2 pourcent de la masse salariale du secteur moderne) au bénéfice du Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA) ainsi que la cotisation patronale de 1 pourcent pour l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE). Les organisations et associations professionnelles interviennent pour le paiement de la contrepartie des bénéficiaires. Les entreprises et les organisations professionnelles et consulaires (Conseil national du patronat Malien, Chambre de commerce et d'industrie, Fédération nationale des artisans du Mali, Chambre d'agriculture) participent également aux organes de gestion des structures publiques de formation professionnelle.

12. L'ensemble du dispositif de formation professionnelle rencontre des difficultés pour la mise en œuvre de ses missions : il est éclaté en nombreux centres et dispositifs peu coordonnés qui ne débouchent pas toujours sur une qualification et répondent peu aux besoins évolutifs des entreprises ; de nombreux centres sont non fonctionnels et ne disposent pas des ressources humaines à la hauteur de leur missions.

13. **Situation des jeunes ruraux au Mali :** Chaque année, environ 180 000 jeunes ruraux arrivent sur le marché du travail au Mali avec des difficultés extrêmes à trouver des débouchés professionnels. Ce chiffre pourrait atteindre 240 000 en 2025, induisant un besoin d'emploi pour près de 3 millions de jeunes en milieu rural. Ces statistiques traduisent la pression sur la croissance économique. Avec une croissance moyenne du PIB de 5 pourcent par an, il faudrait plus de 35 ans pour doubler le PIB par habitant.

14. Les structures sociales traditionnelles en milieu rural au Mali confère l'autorité aux aînés de la communauté, et les jeunes ne sont en général pas associés à la prise de décision, même si leur avenir est concerné. Les jeunes en milieu rural travaillent en général dans l'exploitation familiale de leurs parents et ils n'ont accès au foncier que tardivement, parfois après 40 ans quand ils héritent. Il est par conséquent difficile pour eux de s'affranchir de l'exploitation familiale et de trouver une source de revenus pour s'autonomiser. Dans ce contexte, ils expriment leur frustration parce que leurs idées et leurs initiatives ne sont pas suffisamment prises en compte. Ils se plaignent du manque de formation adaptée à leurs besoins ; beaucoup d'entre eux manquent d'éducation de base en raison de la faiblesse du système éducatif malien, en particulier dans les zones rurales où les taux d'analphabétisme sont très élevés: 58 pourcent pour les jeunes de 15 à 24 ans (46 pourcent pour les hommes et 68 pourcent pour les femmes).

15. Quand ils ont accès à la formation, les jeunes critiquent la faible qualité des programmes et le manque d'adaptation à leurs besoins et aux exigences du marché du travail rural. Ils ont un accès limité aux ressources productives et aux services nécessaires pour leur permettre de développer une activité professionnelle et encore moins à innover et à devenir des entrepreneurs. Cette situation conduit les jeunes à fuir les zones rurales à la recherche d'opportunités ailleurs, que ce soit dans les grandes villes ou à l'étranger. Toutefois, la disponibilité des emplois dans les centres urbains est faible et le secteur informel ne peut leur offrir rien d'autre que des activités précaires.

16. Les jeunes garçons, en particulier, sont généralement liés à leurs villages qu'ils ne quitteraient pas s'ils avaient la possibilité de le faire en devenant autonomes financièrement. Cependant, ils se sentent obligés de partir parce qu'ils manquent de capacités pour accéder à des activités génératrices de revenus durables. Une fois qu'ils quittent leurs villages, il est difficile pour eux de revenir et de trouver une occupation. Par conséquent, il est important de les aider à réfléchir sur leur avenir professionnel avant qu'ils quittent leurs zones rurales.

17. La situation des jeunes filles est un peu différente dans le sens où elles migrent moins et restent plus souvent en zone rurale où elles se marient jeunes. Elles sont rapidement en situation de mères et de responsables du foyer. Leur autonomie financière est souvent limitée et elles sont à la recherche d'activités génératrices de revenus compatibles avec leurs tâches dans la famille et l'exploitation familiale. L'approche de facilitation, de formation et d'accompagnement des jeunes filles et des jeunes femmes doit donc se concevoir différemment de celles pour les jeunes garçons et jeunes hommes.

18. **Les appuis à la formation professionnelle en relation avec le développement rural.** Le Mali a été un pays pionnier en matière d'appui à la formation professionnelle dans les entreprises artisanales avec le soutien à la structuration des organisations professionnelles et leur implication dans la mise en place de l'apprentissage dual. L'approche initiée avec le monde économique de la petite entreprise artisanale se prolonge en milieu rural avec les petites entreprises agricoles et para agricoles en l'inscrivant dans le cadre institutionnel rénové de la politique nationale de formation professionnelle. Deux programmes soutenus respectivement par les coopérations suisse, danoise et néerlandaise et mis en œuvre par Swisscontact ont démarré leurs activités en 2012. Le Programme d'appui à la formation professionnelle (PAFP III) vise à contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs (Agropastoral, artisanat rural, travaux publics et services) par une formation professionnelle dans les métiers de la production, de la construction et de l'artisanat rural. Il contribuera notamment à améliorer l'exploitation des aménagements hydro agricoles, des bas-fonds rizicoles et des périmètres maraîchers et la commercialisation des produits issus de l'agriculture. Le programme Formation Insertion dans le Bassin du Niger FIBANI a pour objectifs de : (i) mettre en place un réseau de centres de ressources en formation / insertion agricole et rurale axé sur l'agro-écologie, qui développe et diffuse des outils de formation et assure la formation de formateurs-relais de qualité pour les besoins du secteur rural ; (ii) développer un dispositif décentralisé de gestion et de financement de la formation professionnelle entièrement piloté par les acteurs locaux dans le cadre d'un partenariat public-privé. Le PAFP III a commencé ses activités dans la région de Sikasso mais les étendra à celles de Mopti et Tombouctou. Le projet FIBANI, par le bassin du Niger, touche les régions de Koulikoro, Ségou, Mopti et Sikasso. Ces actions de qualification professionnelle, directement en lien avec une activité dans un secteur porteur, doivent améliorer la capacité d'insertion dans l'emploi.

19. **Entrepreneuriat rural et promotion de l'emploi des jeunes ruraux.** La stratégie d'appui au secteur privé se traduit en de nombreux programmes et institutions. Pour ce qui concerne le potentiel d'emploi qui peut concerner les jeunes, deux axes stratégiques sont conduits de front: d'une part le soutien à la croissance économique et aux entreprises afin qu'elles créent de l'emploi, d'autre part l'appui direct à l'auto-emploi des jeunes. La politique nationale de formation professionnelle apporte en complément le cadre de la stratégie de qualification professionnelle des jeunes.

20. Les services publics de l'emploi, rattachés au MEFP, l'ANPE et particulièrement l'Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes (APEJ) concrétisent la politique d'emploi dans les programmes successifs pour l'emploi des jeunes avec une priorité donnée à la lutte contre le chômage et l'information sur le marché du travail. Ils diffusent les outils mis au point par le BIT pour l'accès à l'emploi salarié ou la création d'entreprise (formations GERME). Ils n'interviennent pas spécifiquement pour le monde rural mais certains des kits Emploi Jeunes pour l'auto-emploi ont été ciblés sur des activités rurales (embouche bovine et petit maraichage et kits de crédits de campagne). L'APEJ a également assuré l'aménagement de zones d'installation de quelques jeunes en collaboration avec l'Office du Niger. Le programme Emploi Jeunes sera reconduit et élargi dans les années à venir. Le ministère de la jeunesse a porté une action d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes à travers le Projet d'Appui à la Jeunesse Malienne (PAJM). Il n'est pas orienté vers le monde rural mais a développé l'expérience d'un partenariat public-privé pour l'accompagnement des jeunes. Deux expériences d'appui à l'entrepreneuriat sont directement ciblées sur les jeunes ruraux et pour la création de petites unités économiques : AJA Mali et PAJE Nieta soutenus par l'USAID. Ils accompagnent de très jeunes porteurs d'initiatives dans les villages avec un appui technique et financier au démarrage.

21. Le financement des initiatives entrepreneuriales est aussi facilité par le système financier alternatif, en particulier les systèmes financiers décentralisés. Toutefois, on déplore une inadéquation de l'offre qui se borne le plus souvent au financement des activités à rentabilité rapide.

## **B. Justification**

22. Dans le contexte de la crise sociopolitique déclenchée en mars 2012, la préparation d'un nouveau COSOP (2012-2017) a été reporté après la sortie de crise sur décision conjointe du Gouvernement du Mali et du FIDA. En lieu et place une note de gestion de la période intérimaire a été préparée. Endossée par le partie malienne et le FIDA, cette note inscrit au titre de l'année 2013, du Projet FIER pour un démarrage en 2014 pour une durée de 8 ans avec une enveloppe de 33,4 millions USD.

23. Le projet FIER est instruit dans un contexte national orienté vers la recherche d'une croissance qui repose sur la promotion des ressources humaines et le développement des secteurs porteurs, en

particulier le secteur primaire (36 pourcent du PIB) dominé par l'agriculture vivrière (20,6 pourcent du PIB). Les programmes de développement agricole soutiennent le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale et l'émergence de petites et moyennes entreprises agricoles et rurales. L'objectif est d'aider les jeunes ruraux, de plus en plus nombreux à arriver sur le marché du travail chaque année, à accéder à de l'emploi en zone rurale pour éviter l'engorgement des villes. Pour cela, les jeunes ont besoin d'un appui en renforcement de capacités et d'une mise en relation avec des services techniques et financiers pouvant les accompagner dans leur insertion.

**24. Une production insuffisante de ressources humaines qualifiées :** L'offre actuelle de formation rurale n'est pas en phase avec les objectifs de qualification de ressources humaines (en termes qualitatif et quantitatif) capables de soutenir la mise en œuvre du Programme national d'investissement agricole, de la Loi d'orientation agricole (LOA) et de réaliser la croissance nécessaire à une réduction durable de la pauvreté. Les projections élaborées par la Direction nationale des statistiques et de l'informatique (DNSI) estiment la population malienne à plus de 15 millions d'habitants en 2012. Cette population est extrêmement jeune avec 51 pourcent qui ont moins de 15 ans et 45,7 pourcent qui ont un âge compris entre 15 et 64 ans. Près de 73,9 pourcent de cette population vit en milieu rural. Malgré les progrès réalisés depuis 1990 pour améliorer la couverture de la population en âge d'être scolarisée, le système éducatif malien continue à faire face à des défis très importants. On estime que près de 6 maliens sur 10 n'atteignent pas la fin du premier cycle de l'enseignement fondamental, soit parce qu'ils n'ont jamais eu accès à ce cycle d'enseignement, soit parce qu'ayant commencé à le fréquenter, ils ont abandonné avant la fin<sup>3</sup>. En 2007, la tranche de jeunes pouvant être en situation de formation scolaire ou universitaire était estimée à environ 5,1 millions. Sur cette tranche, seulement 2,2 millions étaient à l'école ou dans l'enseignement secondaire/supérieur. Plus de la moitié de cette catégorie d'âge se trouvait donc hors du système éducatif. Dans le même temps, on déplore une vie active précoce chez les jeunes : près de 7 enfants sur 10 (dans la tranche 5-17 ans) participent régulièrement aux activités productives. Le dispositif actuel de formation technique et professionnelle assure la formation de moins de 5 000 personnes par an alors que, pour relever les défis de productivité d'ici à vingt ans, il faut que le pays soit capable d'assurer, une formation professionnelle pour près de 50 000 personnes par an. La grande majorité de la population apprend son métier par apprentissage sur le tas dans les petites entreprises informelles et dans les exploitations agricoles. Ce système de formation peut difficilement, s'il n'est pas renforcé et complété, répondre à l'évolution des besoins de qualification.

**25. Une offre de formation professionnelle mal répartie et un décalage persistant entre la qualification théorique et les besoins d'évolution du secteur agricole :**<sup>4</sup> On dénombre environ 128 centres de formation qui ont obtenu l'agrément du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP). Seulement 50 pourcent de ces centres sont réellement opérationnels. Ils constituent dans la pratique les seuls opérateurs de la mise en œuvre des activités de formation de ce Ministère. Le soutien à l'apprentissage avec l'introduction du système dual en relation avec les organisations professionnelles et la mise en place de 10 nouvelles filières courtes professionnalisantes ne sont pas suffisants face à l'ampleur des besoins. La formation agricole et rurale est encore trop peu orientée vers les besoins de qualification des producteurs et productrices. Les cursus n'ont pas été mis à jour régulièrement et ils ne sont pas adaptés au développement d'une agriculture répondant à la demande du marché et résiliente au changement climatique. Pour l'enseignement technique, on constate un déséquilibre entre les différentes filières trop orientées vers les métiers du tertiaire et les emplois du secteur moderne. L'offre de formation reste principalement concentrée sur la ville de Bamako et ses environs immédiats. En effet, près de 56 pourcent des établissements d'enseignement technique et professionnel sont situés dans le District de Bamako alors que les régions de Mopti, Gao, Tombouctou et Kidal ne regroupent qu'un peu moins de 8 pourcent des centres. Ils offrent majoritairement des formations dans le domaine du tertiaire pour près de 80 pourcent.

**26. Des alternatives d'insertion insuffisantes et l'appui à un entrepreneuriat rural très embryonnaire :** Pour une partie de la population jeune (9-15 ans), des dispositifs alternatifs à l'éducation de base tels que les centres d'éducation pour le développement (CED), ont été mis en place. Ils ont permis l'alphabétisation de milliers de jeunes en milieu rural. Cependant la mise en œuvre d'un volet formation professionnelle au sein de ces centres se heurte à des difficultés. Celles-ci sont liées à l'inexistence d'un dispositif éprouvé de formation professionnelle, à l'éloignement des villages par rapport aux centres de formation et à l'insuffisance de ressources financières. La

<sup>3</sup> Enquête emploi permanent auprès des ménages (EPAM, 2007)

<sup>4</sup> Le développement des compétences pour la croissance économique et la compétitivité au Mali. Banque mondiale. 2009

formation professionnelle pourrait constituer une alternative crédible permettant à la très grande majorité des jeunes ruraux d'acquérir des qualifications leur permettant de s'insérer dans la vie active, de limiter l'exode rural et de se préparer aux nécessaires mutations à venir. Les centres d'apprentissage agricole (CAA) et centres d'animation rurale (CAR), ont été créés à cette fin, mais leur capacité d'accueil reste très limitée (avec des promotions annuelles d'une trentaine d'apprenants par centre). On relève également une stagnation de leur développement et une faible adaptation au marché du travail. De plus se pose le problème de la viabilité de ces centres dont nombre ont fermé, par manque de ressources pour fonctionner.

27. La plupart des jeunes ruraux formés dans ces centres ne bénéficient pas d'appui spécifique pour leur insertion professionnelle. Les besoins des jeunes sont uniquement pris en compte dans des approches globales. De nombreuses expériences<sup>5</sup> ont été conduites ou sont en cours pour soutenir le développement agricole et rural, notamment par le soutien aux filières agricoles. L'effort porte principalement sur l'appui au développement d'une agriculture commerciale et le soutien à l'émergence de petites et moyennes entreprises dont on attend la création d'emplois. Les initiatives économiques des populations plus vulnérables sont soutenues à travers de multiples actions dispersées.

28. Quant aux actions directement ciblées sur les jeunes, notamment par l'accompagnement à la création d'entreprises, elles sont rares à toucher les jeunes ruraux. Les actions innovantes ont été conduites ponctuellement et sans que leurs conditions de duplication ou leurs bonnes pratiques soient analysées. En matière de formation d'appui-conseil à l'entrepreneuriat, des méthodologies différentes ont été testées sans enseignements tirés sur leur pertinence face aux besoins des jeunes ruraux. Une revue des bonnes pratiques est nécessaire. Plus encore, dans un contexte de reprise des investissements pour les ressources humaines du secteur rural, les mécanismes d'articulation et de mise en cohérence des interventions visant la formation professionnelle et l'insertion des jeunes ruraux doivent être renforcés.

29. Le PRODEFPE constitue un excellent cadre pour la mise en œuvre de FIER. Il marque la volonté politique affirmée du Gouvernement d'apporter des réponses rapides et efficaces aux problèmes d'insuffisance de qualification des ressources humaines, en proposant des stratégies et des dispositifs de formation adaptés aux besoins des actifs des secteurs productifs. Il tient compte dans sa stratégie de mise en œuvre du développement d'une offre de formation régionale en harmonie avec la mise en œuvre de la décentralisation et de la déconcentration. A travers son caractère fédérateur, il fait du partenariat et de la recherche de synergies d'actions un axe stratégique qui permet de renforcer le lien avec les autres programmes.

30. Les emplois existent en zone rurale (Tableau 2) : l'agriculture malienne et ses activités connexes sont considérées comme le principal gisement d'emplois en zone rurale. Chaque région a ainsi fixé des objectifs de développement des filières agricoles dans son plan de développement économique régional. Faute d'accès au foncier, les jeunes ne peuvent pas toujours se lancer dans des activités productives. Par contre, ils peuvent développer des activités de production qui demandent peu de foncier : embouche, volailles, maraîchage, apiculture, pisciculture. Ils peuvent intervenir à l'amont et à l'aval de la production en exerçant des activités de fournitures d'intrants, de transformation des produits agricoles, halieutiques, animaux et forestiers, leur valorisation et leur commercialisation ; enfin ils peuvent s'investir dans des activités connexes aux filières dans les différents de l'artisanat rural dont celles liées à la maîtrise de l'eau, la construction, l'entretien et la maintenance des infrastructures, la fabrication des outils et des équipements agricoles, pastoraux et halieutiques/sylvicoles, etc. De leur côté les jeunes ruraux et leurs organisations font preuve de dynamisme et d'initiatives qui, à condition d'obtenir le soutien adéquat, sont susceptibles de conduire à des situations d'insertion durable.

31. Dans ces conditions, la raison d'être du projet FIER tient à la nécessité de créer les conditions favorables pour : (i) l'emploi durable des jeunes ruraux dans un environnement qui recèle d'importants gisements d'activités à caractère économique et susceptible de contenir une demande multiple et variée d'emploi ; (ii) la promotion d'une nouvelle génération de jeunes appelés à être des artisans d'une agriculture moderne et compétitive sur le marché et respectueuse de l'environnement ; (iii) la durabilité des dispositions de formation et d'insertion des jeunes ruraux.

32. La démarche du Projet s'inscrit dans la continuité et la complémentarité des interventions en cours, en particulier avec le Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM

<sup>5</sup> Voir appendice DT 2 "Insertion et appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux"

cofinancé par la Banque mondiale et le FIDA, en mettant un accent particulier sur les jeunes. Sa composante 1 vise le transfert technologique et la prestation de services aux petits producteurs ruraux pour favoriser la modernisation des exploitations. Une facilité de financement est disponible au niveau du PAPAM pour la modernisation des exploitations et l'appui à des activités génératrices de revenus. 10 pour cent de ce guichet est réservé aux jeunes et aux femmes. Le PAPAM offre par conséquent des opportunités aux jeunes hommes et femmes au travers cette facilité que FIER aidera à mobiliser au profit de jeunes mieux formés.

33. le Projet FIER s'articulera aussi aux activités du Programme de microfinance rurale (PMR) soutenu par le FIDA et qui appuie les systèmes financiers décentralisés (SFD) pour les rendre plus inclusives des groupes vulnérables, dont les jeunes, et pour innover des outils financiers adaptés à ces groupes.

## II. Description du Projet

### A. Zone d'intervention et groupe cible

34. **Zone d'intervention.** La stratégie de ciblage du Projet FIER vise à compléter les interventions du PAPAM. Ce choix se justifie par la convergence des actions en faveur des jeunes et des femmes particulièrement en ce qui concerne la facilitation de l'accès aux moyens et aux ressources favorables à l'initiative et au développement d'activités économiques<sup>6</sup>. Il se justifie aussi au regard des opportunités d'accès aux services financiers ruraux promus par le PMR dans la bande sahélienne au profit des groupes vulnérables (femmes et jeunes) d'une part, et dans le cadre du partenariat PMR-PAPAM en vue de faciliter l'accès des entrepreneurs ruraux aux services financiers dans les bassins de production ciblés par le PAPAM<sup>7</sup> d'autre part. La complémentarité et la synergie ainsi recherchées dimensionnent l'intervention du Projet FIER à l'échelle nationale, tout en lui permettant de rationaliser l'allocation des ressources et de produire des impacts significatifs en termes d'emplois ruraux.

35. Le Projet adopte une démarche séquentielle permettant de couvrir progressivement les 8 régions du Mali. Trois étapes sont proposées : (i) démarrage dans les régions de Koulikoro et Sikasso où les conditions sont propices<sup>8</sup> pour une opérationnalisation rapide du Projet. Cette étape couvrira les deux premières années ; (ii) consolidation par extension sur deux nouvelles régions en début d'année 3 (Kayes et Ségou, susceptibles de modification en fonction des priorités du Gouvernement) jusqu'à la mi-parcours en année 4 ; (iii) extension vers le reste des régions (Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal) suite à l'évaluation à mi-parcours qui en étudiera la faisabilité. Le Projet ne se limitera pas aux opportunités économiques existant dans les systèmes de production retenus par le PAPAM<sup>9</sup>, mais élargira le champ aux gisements d'emplois identifiés dans les différentes régions<sup>10</sup>.

36. Le ciblage géographique s'appuie sur les critères suivants : (i) niveau de pauvreté et de vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle ; (ii) priorités définies par les collectivités territoriales décentralisées ; (iii) gisements d'emplois, niches entrepreneuriales et potentialités de diversification des moyens d'existence ; (iv) interventions en cours ; et (v) offre potentielle de formation professionnelle et techniques, et de services d'appui conseil et d'accompagnement.

37. Sur la base de ces critères, une identification participative des cercles prioritaires d'intervention dans les deux régions de démarrage a été conduite avec les Conseils régionaux et les acteurs de la profession agricole. Il en est résulté un ciblage géographique circonscrit à six cercles à raison de 3 par région. Il s'agit des cercles de Kangaba, Kolonkani et Banamba dans la région de Koulikoro ; et ceux de Kolondiéba, Kadiolo et Yorosso dans la région de Sikasso. Par extension, la zone de concentration géographique est délimitée en moyenne autour de 3 cercles par région, soit au total 24 cercles d'intervention à l'échelle du pays sur la durée du Projet.

---

<sup>6</sup> Le PAPAM dispose d'une Ligne de financement de la modernisation agricole (LFMA) d'un montant de 20 millions de dollars de US dont au moins 30 pourcent sont destinés au financement des projets des femmes et des jeunes. En particulier il est prévu un guichet "informel/groupe vulnérables" dont 60 pourcent visent cette catégorie du groupe cible (voir annexe 4).

<sup>7</sup> Une convention de partenariat a été formalisée et signée le 30/12/2011 entre le PMR et le PAPAM. Elle porte sur "le développement et la promotion de services financiers dans les filières appuyées par le PAPAM". Une deuxième convention a été passée en avril 2013 entre le PMR et l'APCAM pour "l'exécution des fonctions d'appui, d'assistance conseil et de contrôle-qualité en lien avec la facilitation de l'accès des organisations paysannes cibles de l'APCAM aux services et produits offerts par les Systèmes financiers décentralisés."

<sup>8</sup> Le choix de démarrer par les régions de Koulikoro et Sikasso s'explique par les conditions propices au démarrage rapide du Projet : expériences des conseils régionaux dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage déléguée ; supports techniques et institutionnels facilitant la mise en œuvre d'activités de formation et d'appui conseil, possibilités de partenariat et de synergie avec d'autres intervenants, etc.

<sup>9</sup> La couverture géographique du PAPAM est délimitée autour de 10 bassins de production (focalisés sur les filières riz, niébé et lait) et répartis à l'échelle du territoire : l'Office du Niger pour la grande irrigation; Kita/Bafoulabé/Kégnéba (Kayes), Sikasso/Yanfolila/Bougouni (Sikasso), Diré/Tombouctou/Gao et Kidal pour la petite irrigation; Bankass/Koro/Douentza (Mopti), Bla/Tominian/Macina (Ségou) pour le niébé ; Bamako/Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Kayes/Diéma/Nioro (Kayes) pour le lait

<sup>10</sup> Les schémas directeurs régionaux de la formation technique et professionnelle ont identifié des filières de production agricoles prioritaires à prendre en compte dans l'offre de formation. Une partie de la demande d'appui à l'entrepreneuriat correspondra à ces orientations mais le projet FIER ne se limitera pas à ce cadre au nom du principe d'intervention à la demande.

**Tableau 1: Zones d'intervention du Projet dans les 2 régions de démarrage**

Régions	
Koulikoro	Sikasso
Cercles	
Kangaba	Kolondiéba
Kolonkani	Kadiolo
Banamba	Yorosso

38. Le ciblage géographique des communes et des villages interviendra en cours de projet. Pour ce faire, des ateliers de planification au niveau des cercles seront menés par l'équipe de Projet. Au total 2 000 villages seront touchés<sup>11</sup>.

39. **Groupe cible.** Le Projet cible les jeunes ruraux de 15 à 40 ans qui éprouvent des difficultés d'accès à une formation professionnelle susceptible de les qualifier à un premier emploi rural décent, dans le cadre ou en dehors des exploitations familiales; ceux qui sont en quête de diversifier leurs sources de revenus ou de s'engager dans de nouvelles activités génératrices de revenus ; et ceux qui ont besoin de renforcer leurs capacités techniques et managériales en vue de développer leurs activités et améliorer leurs revenus.

40. Au sein de cette cible, le Projet FIER distingue deux catégories de jeunes : (i) les pré-adultes de 15-17 ans pour lesquels des dispositifs de formation préprofessionnelle adaptés sont prévus, afin de les préparer à l'insertion et à l'exercice durable d'une activité économique de leur choix lorsqu'ils auront atteint la maturité requise ; (ii) les jeunes âgés d'au moins 18 ans répondant à des profils ou trajectoires différents et qui seront appuyés dans leur choix soit pour initier une activité génératrice de revenus (AGR) ou promouvoir une microentreprise rurale (MER)<sup>12</sup> en fonction des capacités qu'ils auraient acquises avec l'appui du Projet. Ces choix requièrent des appuis en termes de formation technique et professionnelle, ingénierie de projet, accompagnement et accès aux services financiers. La différenciation par tranche d'âge présente l'avantage d'adapter les appuis en fonction des besoins de formation et d'insertion professionnelle des jeunes, en limitant l'appui aux plus jeunes à la formation, et ainsi de prévenir les risques liés au travail des enfants.

41. La population cible du Projet est estimée à 100 000 jeunes ruraux dont 50 pourcent de jeunes filles à raison d'une moyenne de 50 par village. Sur la base des capacités des dispositifs à mettre en place et/ou à renforcer, environ 20 pourcent de cette population cible bénéficieront de la formation préprofessionnelle dont 80 pourcent se qualifieront l'insertion économique ; 50 pourcent de la population cible opteront directement pour l'un des parcours économiques soutenus par le Projet et 30 pourcent feront des choix alternatifs en dehors du Projet. Le projet bénéficiera également à des jeunes non originaires de ses villages d'intervention grâce au renforcement des capacités du système formation professionnelle au niveau régional.

42. Le Projet adopte une stratégie inclusive genre (Annexe 2) permettant de promouvoir un accès équitable aux dispositifs et aux investissements envisagés. Elle veille à la participation des jeunes filles/femmes afin de : (i) s'assurer que celles-ci aient la formation nécessaire tant technique que professionnelle pour le succès de leurs activités et le renforcement de leur autonomie ; (ii) promouvoir les activités économiques adaptées à leur situation ; (iii) les aider à connaître leurs droits et bénéficier des moyens de production (équipements pour le maraichage, la transformation ou l'embouche etc.) ; (iv) assurer la durabilité des investissements par le biais de la formation technique et de gestion et s'assurer d'une bonne participation des femmes les plus pauvres des zones concernées ; (v) systématiser l'accès au programme d'alphabétisation fonctionnelle systématique pour tous les membres de tous les groupements féminins soutenus.

43. **Diversité des filières agricoles porteuses d'emploi<sup>13</sup>.** L'ensemble du secteur agricole est le principal vecteur de développement en zone rurale et constitue son principal vivier d'emploi<sup>14</sup> Des

<sup>11</sup> Une moyenne de 250 villages par région. Le nombre de villages par région sera proportionnel va se référer au découpage territorial pour prendre en compte l'importance numérique des unités territoriales et la densité de la population.

<sup>12</sup> Les concepts d'AGR et de MER sont définie dans la présentation descriptive de la composante 2.

<sup>13</sup> L'appendice 1 de l'annexe 2 présente en détail les gisements d'emploi et les possibilités d'insertion économique des jeunes

<sup>14</sup> Quatre documents fondamentaux fixent le cadre de politiques publiques pour le développement agricole au Mali : le cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR), la loi d'orientation agricole (LOA), la stratégie nationale

filières à soutenir ont été identifiées dans les stratégies de développement de chacune des régions dans chacun des sous-secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et la production forestière. La préoccupation de sécurité alimentaire se traduit par la promotion des céréales locales dont les plus importantes sont le mil, le sorgho, le fonio, le riz et le maïs. La valorisation du riz dans les bas-fonds des régions sud est importante également pour la sécurité alimentaire des ménages. Le maïs est soutenu face à la croissance forte de la demande alimentaire et également en vue de diversifier les activités des producteurs de coton en lien avec la filière avicole. Les incertitudes sur les capacités de restructuration du secteur coton sont encore fortes mais cette production reste prioritaire compte tenu de son poids dans l'économie malienne.

44. Le Mali souffre d'un déficit structurel d'huiles comestibles et de concentrés protéinés destinés au bétail. Les possibilités de substitution aux importations sont nombreuses à travers la production d'oléagineux mais le contrôle de qualité reste un obstacle au développement des filières. La filière niébé est ainsi soutenue dans le cadre de différents programmes, dont le PAPAM. Le karité a un potentiel complémentaire sur deux marchés distincts : le marché intérieur (basse qualité et prix modiques) et le marché d'exportation (qualité supérieure et prix fort). Dans le domaine de l'horticulture, les productions les plus importantes sur les marchés national et régional sont l'oignon et l'échalote, la pomme de terre, la tomate et les légumes verts.

45. Les filières animales sont essentielles pour la génération de revenus complémentaires : les animaux, et tout particulièrement les petits ruminants et la volaille constituent un élément important de subsistance en milieu rural. Ils sont également des formes d'épargne. La production des caprins et moutons est accessible au plus grand nombre. Pour la volaille (œufs et poulets de chair), l'élevage traditionnel ou semi-amélioré représente 95% de la production. C'est un potentiel important pour la région de Koulikoro, dans les zones à proximité de la forte demande de la capitale. La filière laitière est également porteuse d'emplois, particulièrement dans les zones proches des centres urbains, dans les secteurs de la production et de la transformation même si elle requiert des investissements de départ importants. Pour le poisson, l'écart entre la demande et l'offre ne cesse d'augmenter en raison de la surpêche, ce qui offre des opportunités rentables d'installation d'étangs piscicoles.

46. Des potentiels d'emploi existent également en amont et aval de ces productions. En amont, il s'agit essentiellement des activités de production et de fourniture d'intrants ; en aval, les activités porteuses sont la conservation, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, halieutiques, animaux et forestiers. Leur valorisation passe par une amélioration de la qualité et le respect de normes sanitaires notamment pour le développement à l'export. Les activités connexes aux activités agricoles représentent également un gisement d'emploi à valoriser pour la fabrication, l'entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements agricoles. Ceci nécessite le développement de compétences dans les métiers du BTP, de la mécanique, l'électricité et la maçonnerie. Les services d'appui et de conseil aux producteurs et productrices constituent aussi un gisement d'emploi potentiel pour la modernisation de l'agriculture et son adaptation aux marchés et aux changements climatiques : maîtrise de l'eau, gestion des ressources naturelles, aménagement des mares et des cours d'eau (aussi bien pour la pisciculture que pour l'abreuvement du bétail), mise en place d'infrastructures de protection, la gestion de la fertilité des sols...

47. **Potentiel pour les initiatives économiques des jeunes.** Dans ce contexte, l'option prise par FIER est de ne pas sélectionner des filières a priori en début de projet mais d'aider les jeunes ruraux à saisir les opportunités dans leur milieu. Les filières actuellement privilégiées au Mali constituent un cadre de départ utile pour l'identification des gisements d'emploi dans le Projet FIER mais il ne reste qu'indicatif. Il est en effet difficile d'anticiper sur les filières émergentes et leur évolution sur une période de 8 ans. Par ailleurs, dans la pratique, c'est à l'échelle locale, que peut se vérifier le potentiel effectif d'activités. L'accès au marché est décisif et, en milieu rural, les contraintes sont fortes, notamment du fait de l'enclavement de nombreux villages. La concentration des initiatives sur les mêmes filières dans une même région peut entraîner une surproduction locale qui peut annihiler les efforts de développement et qui nécessite une adaptation du projet du jeune.

48. Toutefois, les potentiels pour les initiatives des jeunes se concentrent a priori sur certaines activités ne nécessitant pas un accès au foncier, surtout pour les plus jeunes, et pouvant se développer en parallèle des activités de l'exploitation familiale sans les perturber, comme le maraîchage, la valorisation des produits non ligneux, l'embouche de petits ruminants, l'aviculture ou

la pisciculture. Toutes les activités d'amont et d'aval dans ces filières seront aussi valorisées et surtout lorsqu'elles nécessitent peu d'équipement. Pour les jeunes, souvent plus âgés, et ayant accès à du foncier, après héritage des terres de leurs parents ou dans certains bas-fonds non valorisés par les aînés par exemple, l'appui à la production et au développement d'entreprises agricoles performantes sera soutenu par FIER.

49. Ces activités, au-delà du revenu qu'elles génèrent, contribuent à l'insertion sociale des jeunes. Les activités féminines souvent collectives, même à faible potentiel évolutif, renforcent la solidarité familiale et contribuent à l'amélioration du statut des femmes.

50. Par ces activités compatibles avec leur participation aux travaux de l'exploitation agricole familiale, les activités des jeunes peuvent faciliter leurs contributions à l'économie familiale et les aider à gagner en autonomie en dégageant une première épargne qui leur permettra ensuite de développer de nouvelles activités plus ambitieuses.

51. **Potentiels dans les régions de Sikasso et Koulikoro.** Dans chacune des régions, un diagnostic des filières porteuses<sup>15</sup> est à l'origine des priorités d'intervention de développement économique. Les orientations retenues pour les deux régions de démarrage du Projet FIER –Sikasso et Koulikoro-sont assez proches avec en commun les filières céréales sèches (mil, maïs, fonio sorgho), coton, pommes de terre pour le maraîchage, mangue et karité pour l'arboriculture fruitière et les produits de cueillette, bétail viande et la filière piscicole. Le riz reste une culture prioritaire pour toute la zone. La région de Koulikoro vise également la promotion des filières avicoles et apicoles, ainsi que la production de légumes et de légumineuses.. Des niches d'activité sont également identifiées dans certaines zones, notamment en matière de maraîchage, comme la culture du piment dans la région de Sikasso, ou en relation directe avec la proximité des centres urbains et de sa demande (maraîchage et aviculture dans une partie de la région de Koulikoro). La valorisation de cultures émergentes comme le sésame, le poughère est également mentionnée.

52. La capitalisation des expériences, notamment sur l'accès aux facteurs de production et la division sociale du travail entre les hommes et les femmes permet de proposer une typologie des activités à potentiel d'emploi pour les jeunes hommes et les femmes<sup>16</sup>

**Tableau 2 : Potentiels d'insertion pour les jeunes hommes et les jeunes filles**

Activités		Potentiel		Commentaires
		Jeunes	Femmes	
Agriculture	Riziculture			Petites parcelles irriguées
	Céréales			Dans le cadre de l'exploitation familiale et petites parcelles en propre.
	Maraîchage			Femmes tournées plus souvent vers subsistance, jeunes hommes vers la commercialisation
Élevage	Embouche bovine			Nécessite un peu d'investissement. Besoin d'amélioration alimentation et gestion des maladies
	Aviculture			Femmes tournées plus vers subsistance, jeunes hommes plus vers la commercialisation Potentiel à proximité grands centres urbains. Besoin d'amélioration alimentation et gestion des maladies
	Lait			Très accessible mais nécessite maîtrise techniques de conservation et hygiène
	Apiculture			Accessibles aux jeunes mais marché restreint
Pisciculture	Production alevins, poissons			Nécessité d'investissement et maîtrise des itinéraires techniques
Valorisation des fruits produits non ligneux	Karité			Deux marchés différents avec exigence de qualité et de maîtrise technique différents
	Mangues			
Conservation et Transformation	agroalimentaire : céréales, fruits légumes			Femmes tournées plus souvent vers subsistance, jeunes hommes vers la commercialisation Besoin d'amélioration productivité et qualité
	conservation du poisson			Femmes tournées plus vers subsistance, jeunes hommes vers la commercialisation

<sup>15</sup> Depuis 2007, les rapports d'études du Programme de Compétitivité et diversification agricole, le document de politique agricole pour les régions, les schémas d'aménagement du territoire, les études de filières porteuses et d'espaces économiques partagés dans le cadre de l'élaboration des programmes de développement économique régional ainsi que les schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle et technique pour l'emploi

<sup>16</sup> Les cibles du Programme d'appui à la Formation Professionnelle (PAF III) dans la région de Sikasso (Coopération suisse) ont été définies sur la base de cette implantation relative des jeunes et des femmes dans ces activités.

Activités	Potentiel		Commentaires
	Jeunes	Femmes	
			Besoin d'amélioration alimentation et gestion des maladies
	Production d'aliments pour élevage et pisciculture		Nécessite un peu d'investissement et une maîtrise des itinéraires techniques
Commercialisation	Tous produits agricoles et para-agricoles		Activités à haute intensité de main d'œuvre, implantation des femmes en lien avec leurs activités de transformation
Réparation et maintenance	Pompes		Marché local à l'échelle de plusieurs villages
Machinisme agricole	Décortiqueuse (mil riz), charrettes agricoles etc.		Marché local à l'échelle de plusieurs villages
BTP	Infrastructures hydroagricoles, pistes		Le plus souvent en prestation de service ou en salariat

**Légende**

	présence forte et possibilité évolution
	présence moyenne et potentiel d'évolution
	présente faible et activité peu accessible

**B. Objectifs et indicateurs d'impact**

53. **Objectifs.** L'objectif de développement du Projet FIER est faciliter l'accès des jeunes ruraux aux opportunités d'insertion et d'emplois attractifs et rentables dans l'agriculture et les activités économiques connexes. A terme, ces jeunes seront les acteurs de filières agricoles modernes, répondant à la demande du marché et résilientes aux changements climatiques.

54. Après les huit années d'exécution, l'impact attendu du projet est estimé de la façon suivante: 100.000 jeunes ruraux bénéficient au moins d'une formation professionnalisante (70.000 dans la zone de FIER, 30.000 à l'extérieur) ; 65 pourcent des AGR et des MER soutenus par FIER sont viables après 3 ans ; 32.000 jeunes ruraux ont un revenu supplémentaire de 750 USD par an (AGR) et de 1700 USD par an (MER) ; 5.000 jeunes ruraux accèdent à un emploi salarié dans une entreprise rurale.

55. .

**C. Résultats et Composantes**

56. Le projet sera organisé en deux composantes techniques reprises dans le tableau 2 avec 5 résultats associés. Il comprend également une composante gestion et coordination.

57.

Composantes	Produits
1. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation	1.1 : Dispositifs d'orientation, de conseil et de régulation opérationnels
	1.2 : Organisations de producteurs renforcées pour représenter les jeunes ruraux
	1.3 : Capacités techniques des Conseils Régionaux renforcées
	1.4 : Dispositifs de formation professionnelle mis en place et/ou consolidés
2. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux	2.1 : Dispositifs d'appui conseil créés et professionnalisés
	2.2 : Mobilisation des financements adaptés aux jeunes
	2.3 : Création d'activités par les jeunes
	2.4 : Innovations techniques et commerciales expérimentées et diffusées

58. Chacune des composantes est organisée en sous-composantes, au nombre de 4, dans lesquelles les activités du projet sont définies conformément aux produits spécifiques définis dans le cadre logique.

Figure 1 Structure du Projet FIER

### Structure du Projet

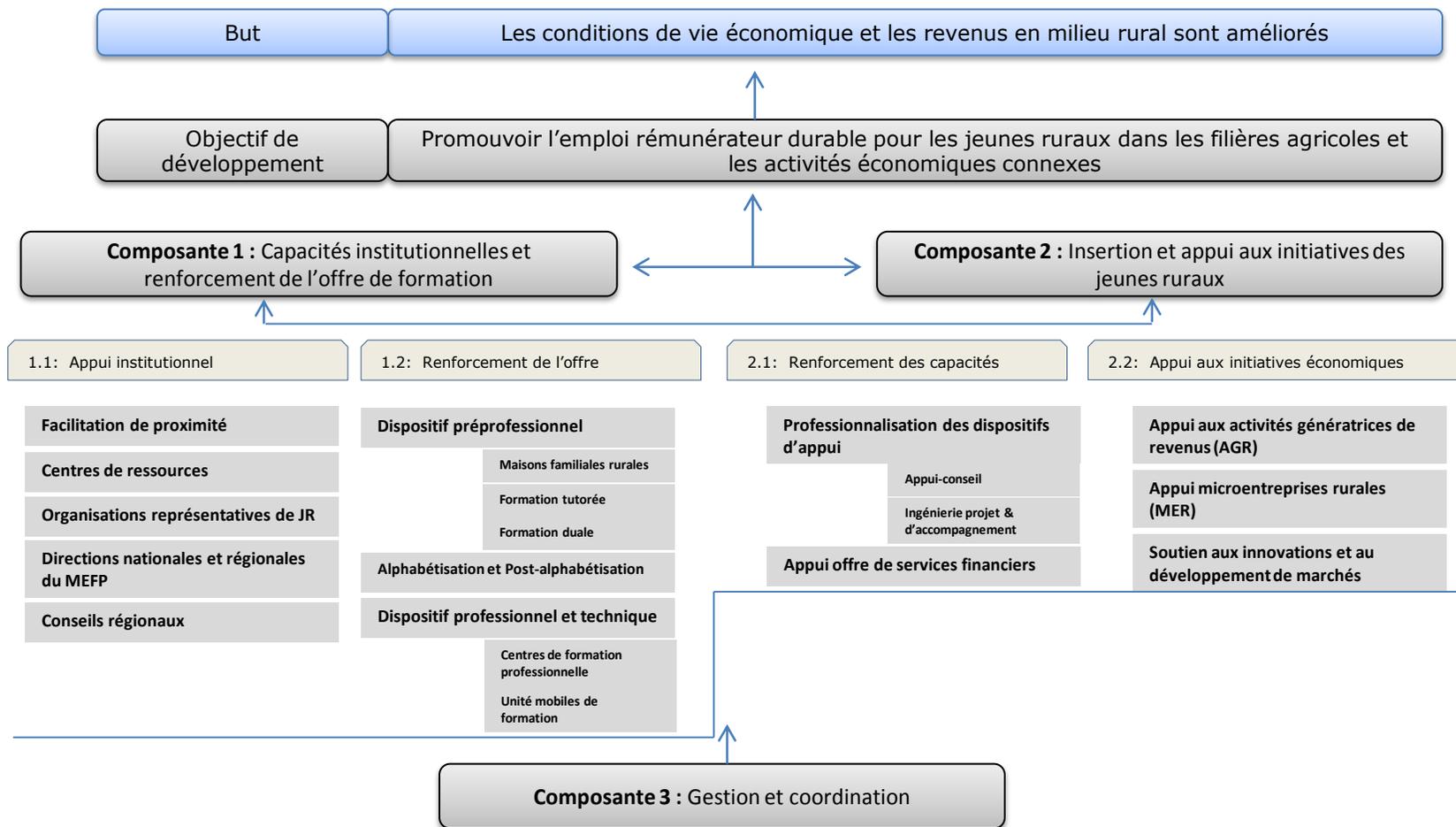
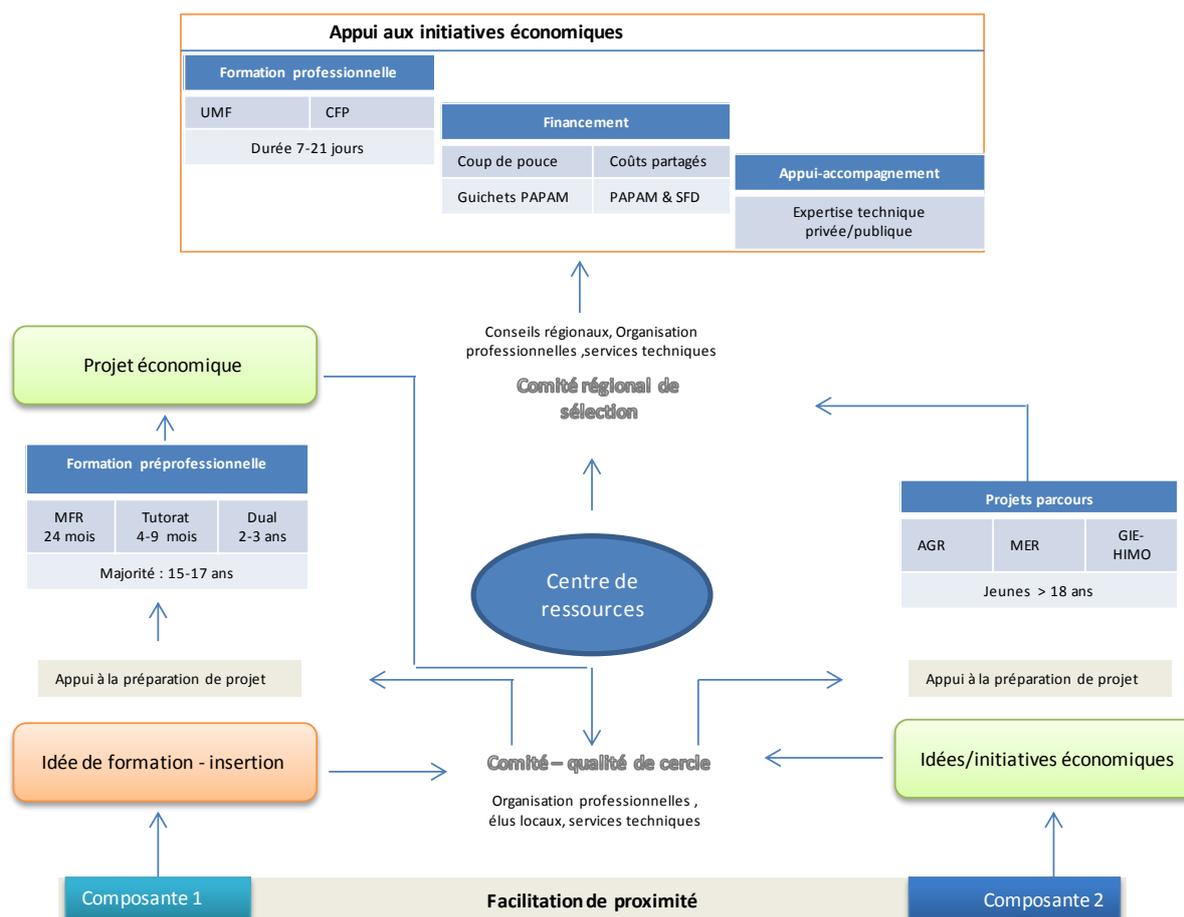


Figure 2 : Schéma de mise en œuvre des deux composantes du Projet



59. Le Projet FIER facilite l'insertion économique des jeunes ruraux. A partir de la facilitation de proximité conduite dans les villages, le Projet aide les jeunes en fonction de leur âge et de leur choix économique. La catégorie des 15-17 ans, essentiellement concernée par la formation préprofessionnelle (composante 1), sera orientée vers l'un des dispositifs prévus à cet effet (MFR, tutorat ou formation duale) qui assurera leur formation et les préparera à entrer dans la vie active promue dans la composante 2. Quant aux jeunes relevant de la catégorie 18-40 ans, le Projet, à travers la composante 2 les aidera à concrétiser un projet économique visant à développer une activité économique type AGR, une micro-entreprise ou une activité alternative type GIE-HIMO. Le choix de l'un ou l'autre de ces parcours donnera lieu à une formation complémentaire courte, à un accès au financement facilité et à un appui-accompagnement.

### **Composante 1 : Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation ((9,6 million de \$EU = 19 %)**

60. L'objectif de la composante est de faciliter l'accès des jeunes ruraux à des qualifications qui leur permettront de s'insérer professionnellement. À cet effet, et dans un objectif de durabilité, la composante facilitera la création d'un dispositif de formation préprofessionnel et professionnel au niveau régional. Ce dispositif sera apte à répondre aux demandes des jeunes en cohérence avec le marché de l'emploi et les débouchés potentiels en milieu rural. Les dispositifs existants d'offre de formation (centres de formations, unités mobiles de formation, centres d'alphabétisation, etc.) seront recensés et certains seront appuyés pour être en meilleure adéquation avec la demande de formation qui sera suivie et évaluée.

61. A travers cette composante, le Projet met en place une "palette" de services accessibles aux jeunes ruraux, modulés et adaptés à la diversité et à la complexité des situations en milieu rural. A cette fin, la stratégie du Projet propose de : (i) "étager" les niveaux de formation (préprofessionnelle et professionnelle) pour adapter la qualité de services au niveau de besoins analysés auprès des jeunes ruraux ; (ii) mettre en place un accompagnement méthodologique et institutionnel qui permet d'instaurer dès le démarrage du Projet des démarches d'ingénierie et proposer d'investir dans la formation de formateurs, en mettant en place des centres de ressources dans les régions. En amont, un dispositif de facilitation de proximité, sera érigé comme point d'entrée de toutes les activités du projet FIER. Il facilitera un accès équitable des jeunes à l'ensemble de l'offre de services proposés. En somme, cette composante initie la demande à travers le dispositif de facilitation de proximité et prépare les jeunes à l'insertion par la formation préprofessionnelle (l'alphabétisation, l'apprentissage/formation tutorée, maisons familiales rurales). Elle améliore l'offre de formation professionnelle courte qui s'intègre dans les parcours de formation / insertion développés par le Projet dans sa deuxième composante..

62. Ce dispositif s'inscrit dans le PRODEFPE. Il s'intègre dans le processus de décentralisation qui confère aux Régions les missions de formation professionnelle et s'appuie sur les services existants, qu'il s'agit de renforcer pour renforcer leur efficacité et leur durabilité. Les activités de la composante s'organisent au sein de deux sous-composantes : (i) Appui institutionnel; (ii) Renforcement de l'offre de formation préprofessionnelle et professionnelle.

63. **Sous-composante 1.1. Appui institutionnel.** Il articule cinq volets d'activités comprenant la facilitation de proximité, les centres de ressources, l'appui aux organisations représentatives de jeunes ruraux, l'appui aux directions nationales et régionales du MEFP et l'appui aux conseils régionaux.

64. **La facilitation de proximité**<sup>17</sup> vise à accompagner les jeunes ruraux à se positionner dans leur société, en leur donnant les clés de compréhension et de maîtrise de leur environnement (activités/métiers existant localement et rémunérateurs, acteurs et personnes ressources, informations disponibles, démarche pratique en vue de saisir les opportunités, etc.) avec le souci de les aider à gagner en autonomie dans leurs démarches. Elle contribuera à l'éducation citoyenne où les droits et les devoirs des uns et des autres seront discutés de façon ouverte, notamment sur des questions sociétales telles que l'égalité professionnelle, la place des femmes dans la sphère familiale et économique.

65. La facilitation se déroulera de façon groupée au niveau des villages cibles suivant une typologie qui distingue les jeunes ruraux en fonction de la tranche d'âge et du genre : les jeunes gens et les jeunes filles de 15 à 17 ans en groupes distincts d'une part et les jeunes de plus de 18 ans en groupes séparés (hommes, femmes) d'autre part. Le choix des facilitateurs se fera de façon équilibrée selon le genre, pour permettre dans chaque zone d'intervention du Projet (ensemble minimum de dix villages) de retenir un homme et une femme (un facilitateur par groupe de cinq villages).

66. La démarche consistera à aider ces jeunes à définir leurs projets selon une approche de co-construction de la demande.<sup>18</sup> Cette démarche permet de prendre en compte toutes les composantes de la demande<sup>19</sup>. Les facilitateurs sont chargés d'amener le jeune à intégrer progressivement toutes les dimensions de la demande en prenant notamment en compte les opportunités d'emplois

<sup>17</sup> L'approche de facilitation de proximité est proposée en appendice 1 à l'annexe 4.

<sup>18</sup> Appendice 10 de l'annexe 4 présente le processus de la demande et de sélection des projets

<sup>19</sup> Préoccupations du jeune, de sa famille, de la collectivité locale, des organisations professionnelles et des intervenants publics et privés œuvrant dans la région

régionaux existantes en milieu rural. Ces demandes sont ensuite examinées au niveau cercle avec les OP et les centres de ressources pour s'assurer de leur qualité. Les jeunes s'orientent alors vers une formation préprofessionnelle ou vers un parcours d'insertion économique. Cette deuxième orientation organisée par la composante 2 n'est accessible qu'aux jeunes âgés de plus de 18 ans..

67. Pour la première année de mise en œuvre du Projet dans chaque région, un opérateur (une ONG par exemple) sera recrutée pour démarrer le dispositif et préparer les facilitateurs à prendre la relève. Le Projet prévoit des moyens pour : (i) définir la méthodologie initiale ; (ii) adapter et mettre en place le dispositif avec l'ONG ; (iii) Identifier les facilitateurs de proximité. Le Projet prévoit le déploiement de 400 facilitateurs à l'échelle du pays avec un ratio moyen de 250 jeunes par facilitateurs sur le durée du Projet. Ces facilitateurs ne seront pas salariés mais volontaires ; ils ne recevront qu'une indemnité pour jouer le rôle de facilitateur. En tant que jeunes villageois ils pourront bénéficier des appuis du projet en termes de formation et d'insertion professionnelle. Ils seront sélectionnés en associant les OP et les CRA dans le dispositif de conseil desquelles ils seront progressivement intégrés en cours de projet.

68. Des actions de renforcement de compétences des personnes impliquées dans le dispositif de facilitation sont prévues : (i) des ateliers de préparation des formations (formations formateurs, ONG) ; (ii) des formations/ actions des facilitateurs de proximité ; (iii) l'élaboration et diffusion des "kits" du facilitateur de proximité. Cette phase de conception fine des outils méthodologiques à destination de facilitateurs devra être concomitante avec la conception des outils d'accompagnement de porteurs de projets prévus dans la composante 2 afin de garantir la cohérence de la méthodologie d'intervention dans le Projet FIER. Les campagnes d'animation dans les zones d'intervention s'organisent en deux phases : (i) la première année l'ONG démarre les activités et se concentre sur la formation « sur le tas » des facilitateurs qui prendront son relais ; (ii) les années suivantes ce sont les facilitateurs recrutés et formés qui mettent en œuvre, moyennant une allocation forfaitaire, l'ensemble des activités de facilitation avec l'appui du centre de ressources. La formation permanente des facilitateurs de proximité est également prévue avec l'appui des centres de ressource.

69. **Centres de ressources.** Le Projet appuiera la mise en place progressive (selon le phasage du projet) de 8 centres de ressources dont un par région en vue d'améliorer l'adéquation entre offre et demande de formation et d'appui conseil aux jeunes ruraux.

70. Les centres de ressources constitueront le maillon essentiel pour la mise en œuvre d'un dispositif de formation de qualité au niveau régional. Ils auront notamment pour mission de capitaliser les produits pédagogiques et de constituer, par leur mise en réseau une base de données de référence. Ils permettront d'adapter les formations aux réalités de leurs zones et de rapprocher l'offre de la demande de formation. Dans chaque région des concertations auront lieu en impliquant les organisations professionnelles représentatives des jeunes ruraux, pour définir précisément quels sont les arrangements à prévoir afin d'harmoniser les approches déployées par l'ensemble des acteurs de la formation existants et compléter au besoin les dispositifs existants. La participation des professionnels dans la gouvernance et dans la gestion régulière de ces centres sera pour cela indispensable. Ces activités alimenteront l'institut national d'ingénierie de la formation professionnelle (INIFORP) récemment créé et auquel les centres de ressources seront rattachés progressivement en cours de projet pour être érigés en antennes régionales de l'INIFORP.

71. Il est prévu dans chaque région un état des lieux pour : (i) préciser le niveau d'activités des centres de ressources déjà existants et d'affiner les besoins de mise à niveau ; et dans le cas où ils n'existent pas encore, (ii) identifier les centres de formations professionnels ou toute autre structure œuvrant déjà dans le domaine de la formation présentant un potentiel pour abriter un centre de ressources. La réhabilitation des centres de ressources est programmée en vue de les doter de : salle de documentation et de réunion, de bureaux fonctionnels, de salles de cours, et équipement informatique.

72. Chaque centre de ressources sera animé par deux cadres dotés de compétences en ingénierie de formation et d'insertion professionnelle des jeunes, qui viendront renforcer le personnel de la structure de formation à laquelle le centre de ressource est adossé. L'un des deux cadres sera spécialiste de l'accompagnement de porteurs de projets et de l'appui aux entreprises. Au cas où les profils spécialisés n'existent pas sur le marché, le projet s'emploiera à former le personnel existant au sein des dispositifs d'accueil identifiés en partenariat d'autres intervenants. Dans chacun des centres de ressources, des compétences devront être identifiées pour accorder une attention particulière aux métiers ciblant les jeunes femmes rurales.

73. Les activités prévues au niveau des centres de ressources comprennent : (i) le recensement de la demande en formation au niveau régional. Cette activité sera conduite en partenariat avec les observatoires régionaux de l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE) et la Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle (DREFP). Les centres de ressources assureront une veille sur les métiers et leurs évolutions afin de contribuer à l'évolution des référentiels de formation ; (ii) le recensement et le renforcement de l'offre de formation régionale avec la constitution d'une liste des centres éligibles par région dès le démarrage du projet : institutions publiques et privées de formation, dispositifs d'alphabétisation et de post-alphabétisation, dispositifs d'apprentissage dual et de formation tutorée.

74. Sur la base de ces recensements, les centres de ressources entreprendront la conception et l'organisation de nouveaux cursus de formations sur des thèmes innovants, la production et la diffusion d'information sur les produits pédagogiques ainsi que l'organisation de forums sur les innovations techniques et les métiers ; des appuis pédagogiques aux formateurs des centres de formation professionnelle, des unités mobiles de formation et des maisons familiales rurales ; des appuis « institutionnels » aux centres de formation professionnelle dans le cadre de l'appui à leur réorientation vers des filières adaptés à la demande d'emploi en milieu rural.

75. En termes de rénovation des cursus de formation, un effort sera porté sur la meilleure prise en compte des questions environnementales pour faciliter l'adaptation aux changements climatiques, et la promotion d'une agriculture moderne plus apte à répondre à la demande du marché.

76. **Appui aux organisations professionnelles représentatives des jeunes ruraux.** Activement impliquées dans la préparation du Projet FIER, ces organisations seront responsabilisées à plusieurs niveaux clefs : (i) dans les différents espaces d'orientation et de décision (comité de pilotage, comité d'orientation des centres de ressources, comité de décision en région) ; (ii) dans le processus de facilitation de proximité et l'examen qualité des demandes ; (iii) dans les réflexions sur la pérennisation des activités du Projet en s'assurant que les intérêts catégoriels des jeunes ruraux et filles ruraux sont effectivement pris en compte, c'est pourquoi, le Projet soutiendra la formulation de plans stratégiques des organisations de jeunes et des concertations sectorielles.

77. Les activités proposées comprennent : (i) la formation des leaders régionaux et nationaux ; (ii) l'élaboration de plans stratégiques pour la FENAJER et la FENAFER et les autres OP faïtières membres de la CNOP avec la spécificité de la prise en compte dans ces plans stratégiques de la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes. Environ 12 plans stratégiques seront soutenus pendant les deux premières années du projet ; (iii) l'organisation de fora nationaux pour enclencher la dynamique de réflexion au sein des OP sur leurs rôles et leur place dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes et leurs instruments de mise en œuvre. Trois fora seront organisés pendant la durée du projet. ; (iv) l'équipements informatiques et en système de communication (radio) nécessaires aux OP en région pour assumer les rôles qui leur sont conférés.

78. **Appui institutionnel aux directions régionales et nationales.** Les Directions techniques du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle notamment la Direction nationale de la formation professionnelle, la Direction nationale de l'emploi et les Directions régionales de l'emploi et de la formation professionnelle apporteront leurs contributions respectives à la mise en œuvre du Projet en rapport avec leurs activités respectives pour permettre au projet de contribuer aux politiques et stratégies nationales de formation professionnelles et d'emplois des jeunes. Le Projet leur apportera un appui institutionnel en termes de formation, d'études facilitant leurs missions d'appui et de suivi du projet, d'équipements et d'applicatifs informatiques et de logistique..

79. **Appui institutionnel aux conseils régionaux.** Les services techniques des Conseils régionaux et les élus seront bénéficiaires de formations organisées par l'équipe projet pour faciliter la mise en œuvre des activités (programmation PTBA, suivi et évaluation des activités). Etant logées dans les Conseils régionaux, les Unités de coordination régionale du Projet FIER contribueront à renforcer les capacités de leurs unités techniques.

80. **Sous-composante 1.2 : Renforcement de l'offre de formation<sup>20</sup>.** Cette sous-composante s'articule en trois volets : (i) dispositifs préprofessionnels (maisons familiales rurales, formation tutorée, formation duale) ; (ii) Alphabétisation et post alphabétisation ; (iii) Dispositifs professionnels et technique (centres de formation professionnels et unités mobiles de formation). Une distinction

---

<sup>20</sup> Voir DT 1. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation

sera faite entre les 15-17 ans et les plus de 18 ans. Les 15-17 ans seront particulièrement concernés par les activités d'alphabétisation et d'apprentissage ou de formation tutorée (souvent couplées) même si des jeunes au-delà de 18 ans pourront en bénéficier également. Les activités d'alphabétisation seront suivies de sessions de post-alphabétisation pour entretenir les acquis des jeunes notamment dans les domaines d'activités qui les concerne. Les activités de formation spécifique (à travers les unités mobiles de formation et les centres de formation) seront destinées à des jeunes de plus de 18 ans engagés dans l'un des parcours proposés par la composante 2.

81. **Dispositifs préprofessionnels.** En raison de leurs avantages comparatifs, les dispositifs susceptibles de répondre aux spécificités de la demande de formation préprofessionnelle des jeunes ruraux comprennent les Maisons familiales rurales (MFR), la formation tutorée essentiellement à travers les exploitants agricoles et les maîtres artisans et la formation duale.

82. Les MFR<sup>21</sup> offre des opportunités de promouvoir des activités de diversification (culture maraichère, embouche, aviculture, etc.) pour les jeunes mais aussi pour les moins jeunes, en prenant en compte les jeunes filles et les jeunes garçons de façon distinctes. Elles développent une approche professionnalisante privilégiant la formation en "milieu de vie professionnelle" avec des contenus touchant non seulement à la production mais à toute la filière, et aux notions de gestion. Elles sont centrées sur la mise en valeur des opportunités locales susceptibles de sédentariser les jeunes dans leurs villages où ils peuvent vivre décemment des activités agricoles au sens large. Il n'en existe qu'une dizaine à l'échelle du pays, réparties dans les régions de Kayes, Sikasso, Ségou et Mopti. Ce nombre est insuffisant pour absorber le grand nombre de déscolarisés ou de jeunes ruraux en quête d'alternatives d'insertion. Le Projet FIER prévoit de soutenir l'extension du réseau des MFR en proposant les activités suivantes : (i) création de 40 nouvelles MFR à l'échelle du pays; (ii) fonctionnement des MFR ; (iii) appui à la reconnaissance des MFR. Avec des effectifs par promotion et par MFR limités à 20 apprenants, les MFR formeront 5 400 jeunes sur la durée du Projet. La durée de la formation est d'environ 24 mois.

83. *Formation tutorée* : Il s'agit des métiers non pris en charge par l'apprentissage de type dual tel que mis en place au Mali. Ces dispositifs sont baptisés "formation tutorée" car ils se reposent sur des maîtres artisans ou exploitants agricoles qui s'érigent en formateur de 2 à 5 "jeunes apprentis" ou "stagiaires" au sein de leur unité de production. La DNFP a été sollicitée pour encadrer ces dispositifs émergents et le Projet FIER propose d'apporter un appui pour en soutenir le développement à plus grande échelle. Les activités prévues dans ce cadre sont les suivantes : (i) étude diagnostic des dispositifs existants - évaluation initiale des ; (ii) identification des formateurs / tuteurs ; (iii) formulation de plans de développement des centres de formation tutorée ; (iv) frais d'apprentissage ; (v) ateliers de capitalisation des expériences d'apprentissage en région. Au total le Projet prévoit de mobiliser 150 exploitants agricoles et maîtres artisans capables d'administrer une formation tutorée d'une durée de 4 à 18 mois. Au total, le Projet envisage de former 12 000 jeunes ruraux dans ce dispositif.

84. *Formation duale et renforcement des dispositifs d'apprentissage* : Le Projet FIER proposera un dispositif complémentaire régionalisé par rapport à l'existant développé par les projets FIBANI, PAJE Nieta, et par le FAFPA. Sur la base des diagnostics réalisés par les centres de ressources, des formations d'apprentis pour une durée de 2 à 3 ans (couplée pour les 15-17 ans non alphabétisés au dispositif d'alphabétisation) seront organisées. Le Projet FIER facilitera, l'accueil de 2 000 apprentis sur la durée du projet, correspondant aux quatre corps de métiers concernés par les activités rurales en lien avec les filières agricoles : maçonnerie, menuiserie, mécanique et construction métallique.

85. **Alphabétisation fonctionnelle et post-alphabétisation** : Le public cible privilégié pour les activités d'alphabétisation fonctionnelle sera les 15-17 ans, mais les activités de post-alphabétisation concerneront aussi la tranche d'âge 18-40 ans. Le Projet FIER mobilisera les opérateurs sélectionnés par les centres de ressources et spécialisés en alphabétisation fonctionnelle pour organiser des classes d'alphabétisation ainsi que les opérateurs de post-alphabétisation pour la production des ressources et l'organisation de sessions de formations à la demande en lien avec les dispositifs de

---

<sup>21</sup> Les MFR reposent sur une démarche pédagogique centrée le projet personnel de chaque jeune et sur la formation théorique en lien avec les réalités vécues grâce à l'alternance. Elles sont caractérisées par : (i) leur implantation dans des milieux ruraux où il y a peu de dispositifs de formation ; (ii) la volonté d'avoir un idéal pour la société : celui de faire en sorte que chaque personne puisse construire sa vie, avec les autres, dans son métier, dans sa famille, dans son quartier ou dans son village ; (iii) l'accent sur les apprentissages des savoir-être et les apprentissages sociaux ; (iv) la coopération entre les enseignants (appelés moniteurs), les familles et les exploitations accueillant les stagiaires pour la mise en œuvre de la formation.

formation tutorée. Ce sont au total 30 000 jeunes<sup>22</sup> qui bénéficieront de l'alphabétisation fonctionnelle et 12 000 jeunes du suivi en post alphabétisation, essentiellement, les 12 000 jeunes formés à travers le tutorat.

**86. Dispositifs de formation professionnelle :** Contrairement à la formation préprofessionnelle et à l'alphabétisation, ce volet ne comprend que les activités de mise à niveau des dispositifs. Les formations professionnelles courtes pour lesquelles ils sont sollicités sont financées dans le cadre des parcours de formation / insertion de la composante 2. Les dispositifs concernés ici sont les unités mobiles de formation (UMF) et les centres de formation professionnelle (CFP).

**87. Mise en place d'unités mobiles de formation :** Particulièrement adapté aux métiers ruraux, ce dispositif de formation de proximité est composé de spécialistes<sup>23</sup> implantés dans le milieu auxquels on fait appel pour mettre en œuvre des sessions de formation "hors les murs". Le spécialiste se déplace avec tout le matériel didactique nécessaire pour rejoindre les jeunes groupés en fonction de leur choix des métiers pour la mise en œuvre de la formation théorique et pratique. L'objectif de ces unités est d'apporter *in situ* une offre de formation courte technico économique adaptée aux besoins des porteurs de projets. Les thèmes de formation seront définis en fonction de la demande structurée des jeunes : il s'agira principalement de thématiques liées aux filières agricoles, à l'innovation technique, aux procédés de production et de transformation, à la commercialisation, à l'initiative entrepreneuriale, etc. Le projet financera un diagnostic, des ateliers participatifs sur la demande de ce type de formation, la conception de modules de formation spécifiques ainsi que le recyclage des formateurs. Ces activités cibleront principalement les 18-40 ans qui représentent la plus grosse part de la demande de formation en provenance des entreprises accompagnées dans la composante 2. L'intervention en unité mobile concerne également les prestations d'appui conseil et d'accompagnement des projets des jeunes prévues à la composante 2. Au total, 100 formateurs verront leurs capacités renforcées au cours du projet FIER.

**88. Renforcement des centres de formation professionnelle :** Les activités de renforcement prévues concernent la formation des formateurs, l'élaboration des projets de centres, l'élaboration de module de formation en réponse à la demande. Dans le cas de centres privés soutenus par des ONG ou des OP (Nyéléni), des évaluations spécifiques permettront de prévoir leur insertion dans le dispositif des centres de ressources. Le centre Nyéléni a été notamment identifié comme un centre de référence sur le thème transversal de l'agro-écologie. Vu que d'autres partenaires sont aussi susceptibles d'appuyer ce centre, des appuis génériques (réhabilitation, appui à la rénovation de l'offre de formation, etc.) seront définis et s'adapteront aux évolutions du contexte et de la demande lors de la mise en œuvre du projet. D'autres centres de ce type soutenus par les OP et certaines ONG seront identifiés au début du projet dans les zones d'intervention du Projet FIER. Au total, sur la durée du projet, 24 centres de formation bénéficieront d'un appui.

**89.** En récapitulant, l'ensemble des actions proposées sous la composante 1 permettront de sensibiliser directement 100 000 jeunes. Certains seront ensuite orientés vers de l'alphabétisation (30 000) et de la formation préprofessionnelle (5 400 en MFR, 12 000 en formation tutorée, 2 000 en apprentissage dual). Toutes ces actions ciblent en moyenne 50 pourcent de femmes. L'ensemble de ces jeunes pris en charge par les dispositifs de formation préprofessionnelle de la composante 1 constitue un "terreau fertile" de porteurs de projets qui pourront bénéficier de la composante 2 ultérieurement. Le renforcement des centres de formation préprofessionnelle et professionnelle, des MFR et des centres d'alphabétisation bénéficiera aussi à des jeunes non-originaux des villages ciblés par FIER. Au total, il est estimé que pendant les 8 ans de la vie du projet, 30.000 jeunes en sus de ceux bénéficiaires de FIER pourront suivre des formations ou des sessions d'alphabétisation dans ces centres et ces MFR.

**90. Modalités de mise en œuvre de la composante.** Le partenariat sera au cœur du dispositif de mise en œuvre de la composante.<sup>24</sup> Le contenu de l'ensemble des activités de la composante 1 a été

<sup>22</sup> Les cohortes sont dimensionnées en fonction du phasage et de la progressivité définis. En fonction du nombre de régions couvertes selon les phases, la cohorte varie dans la fourchette de 1 000 (année 1 dans 2 régions) à 8 000 (année 5 et 6 dans 8 régions) avec une moyenne annuelle de 4200 sur les 7 années où cette activité se déploie.

<sup>23</sup> Les formations actions préalables des facilitateurs permettront notamment de mettre en place des démarches de co-construction de la demande de formation. Ces démarches initiées au démarrage du projet seront entretenues par les facilitateurs dans le but de faire émerger les nouveaux besoins de formation des jeunes ruraux. Le but de cette démarche est principalement de permettre aux Facilitateurs de proximité de situer leur action dans le prolongement des projets d'activités portés par les jeunes et non l'inverse, comme on l'a souvent constaté dans le passé.

<sup>24</sup> Voir Appendice 3 de l'annexe 4.

discuté et défini en partenariat avec le responsable du PRODEFPE, les responsables des services du MEFFP au niveau central et déconcentré, des élus des Conseils Régionaux de Koulikoro et Sikasso et des représentants des OP. Le partenariat sera formalisé avec :

- les services déconcentrés de l'État : L'ensemble des agents de l'État intervenant dans la zone du Projet FIER formera un réservoir de compétences à mobiliser pour les unités mobiles de formation et sera mis à contribution à la demande et sur une base contractuelle ;
- les ONG chargées de la mise en place du dispositif de facilitation de proximité : les responsables formation des unités de coordination en région seront chargés du recrutement d'une ONG pour la mise en place du dispositif de facilitation de proximité en région. Un contrat pour un an sera établi sur la base d'objectifs clairement établis.
- les OP : la coordination du projet et les centres de ressources développeront des relations formelles avec les organisations faitières d'OP de leur région pour asseoir leur participation aux activités du Projet. Les planifications annuelles d'activité associeront les représentants des faitières pour veiller à la prise en compte de leurs besoins spécifiques.
- les centres d'alphabétisation : pour les activités d'alphabétisation les centres de ressources solliciteront des opérateurs pour l'alphabétisation en fonction de la demande. Des contrats seront passés avec les opérateurs locaux d'alphabétisation. Ces activités seront concertées avec les académies d'enseignement qui en ont la tutelle dans les régions.
- les formateurs des unités mobiles de formation : les centres de ressources mettront en place un système de chèque formation qui sera remis aux bénéficiaires. Après exécution, évaluation et remise du rapport de formation les formateurs seront payés par le centre de ressource avec le chèque remis par les participants.
- les centres de formation professionnelle: les centres de ressources établiront après leur sélection des contrats avec les centres de formations professionnelle sur la base de leurs performances et des programmes annuels établis en lien avec leurs propres projets de développement.

91. **Modalités de financement des activités de formation**<sup>25</sup> : Le Projet FIER prévoit la mise en d'un dispositif intégré de sélection des demandes des jeunes ruraux pour la formation préprofessionnelle, l'insertion et l'appui aux activités économiques (voir composante 2). Pour la formation préprofessionnelle, les demandes seront examinées au niveau des Comités de cercle auxquels participent les Centres de ressources. Ces Comités décideront de l'attribution ou non du financement pour la formation préprofessionnelle. La coordination régionale du Projet mettra ensuite en œuvre les formations sur la base des décisions prises par le Comité de cercle. Des contrats seront établis par la coordination du Projet avec les structures de formation proposées et validées en même temps que la demande de formation.

92. En cours de projet, selon les capacités de gestion autonome des activités de formation par les services techniques du Conseil régional, il sera envisagé d'autonomiser au sein du Conseil régional le financement de la formation professionnelle. Ceci se fera avec l'ensemble des partenaires impliqués dont notamment les services en région du FAFPA, APEJ, ANPE, MEFP et les organisations professionnelles. Les appuis institutionnels du Projet FIER contribueront à nourrir les évolutions institutionnelles nécessaires pour pérenniser les activités soutenues. En cours de projet, la possibilité pour les jeunes bénéficiaires de payer directement les prestataires sélectionnés sera évaluée.

## **Composante 2 : Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux (34,7 millions de \$EU = 68 pourcent)**

93. L'objectif de cette composante est d'appuyer l'émergence d'initiatives économiques de jeunes ruraux dans les filières agricoles et connexes porteuses, qui leur permettent de s'insérer dans la vie professionnelle de façon durable. Dans la production agricole et ses activités amont, aval et connexes qui recèlent des potentialités d'emploi et de revenus pour les jeunes et les femmes, elle vise la promotion des activités génératrices de revenus (AGR), des microentreprises rurales (MER) et des GIE de services suite à l'organisation de chantiers-écoles en haute intensité de main d'œuvre (HIMO)

<sup>25</sup> Les modalités détaillées d'accès au financement de la formation sont intégrées présentées en appendice 4 de l'annexe4.

94. Une typologie des entreprises selon les critères de profil du promoteur, de l'activité (système de production et d'emploi) et de son potentiel d'évolution ainsi qu'une analyse des potentiels d'emploi en milieu rural<sup>26</sup> permettent de distinguer des parcours différenciés d'insertion des jeunes dans le projet FIER : un parcours "activités génératrices de revenus", un parcours "microentreprises rurales" et un parcours de GIE de services.

### Parcours d'insertion économiques des jeunes ruraux

Le parcours AGR caractérise un processus de création ou de développement d'une activité agricole ou connexe de petite envergure. Ce sont des microentreprises embryonnaires du point de vue du potentiel d'évolution économique dont une partie peut développer une stratégie entrepreneuriale. Ce parcours cible des jeunes en création d'une première activité ou désirant diversifier leurs activités et augmenter la productivité de leur travail avec un besoin en équipement et en fonds de roulement limité. Cette première activité peut être exercée à titre secondaire ou principal, individuellement ou collectivement. Elle apporte des revenus mais aussi de la technicité dans un domaine de production ainsi que l'apprentissage des fonctions de gestion et commercialisation. Ce parcours concernera prioritairement les plus jeunes et les initiatives collectives, comme les groupements initiés par de jeunes femmes.

L'accès à un équipement nécessaire à l'installation ou à l'évolution du système de production constitue un besoin prioritaire et engage à court terme. La maîtrise du système de production et des bases en gestion constitue le socle de cette insertion économique. Le porteur d'initiative a besoin en premier lieu d'aide pour préciser ses besoins (en formation, en équipements, en financement) et les mettre en relation avec ses objectifs. Un bilan-diagnostic de départ de l'existant et de son potentiel permettra de préciser le projet. Un accompagnement de proximité dans la durée renforcera les appuis techniques et financiers à la mise en œuvre.

Une alternative est proposée aux jeunes qui n'ont pas la motivation immédiate de s'engager dans un parcours entrepreneurial et envisagent l'insertion dans un emploi salarié ou une étape intermédiaire liées aux opportunités d'emploi sur les chantiers d'infrastructures. Un coup de pouce leur est proposé sous forme de constitution d'un GIE pour assurer des prestations de services suite à la participation à un chantier école.

Le parcours MER cible des jeunes ayant un peu plus d'expérience et de capacité à mobiliser les ressources propres. Il vise à faire émerger des micro entreprises disposant d'un équipement et d'une capacité de production suffisante pour assurer un revenu régulier à son promoteur et éventuellement d'autres employés. Les jeunes bénéficieront « d'un coup de pouce partagé » en relation avec une institution financière, et d'un accompagnement centré sur la transition entrepreneuriale. Il concerne des jeunes très diversifiés et notamment les jeunes agriculteurs et artisans en fin d'apprentissage (femmes et hommes) en phase d'installation de leur propre activité. Il concerne aussi des jeunes maîtrisant déjà les techniques de production et les outils de gestion à travers des activités embryonnaires, et prêts à s'engager dans une démarche plus ambitieuse.

La mise en place d'une stratégie d'entreprise nécessite un appui financier pour les équipements et fonds de roulement qui engage le promoteur dans le moyen terme. L'appui à la formalisation de l'idée de projet vise à faire émerger et mûrir l'idée jusqu'à : (i) un projet d'entreprise prenant en compte les enjeux techniques et financiers dudit projet, et (ii) l'élaboration du plan d'affaires/ investissement de l'entreprise. Un accompagnement de proximité dans la durée renforcera les appuis techniques et financiers à la mise en œuvre.

95. En respect des dispositions du Code du travail, le public cible de cette composante est réduit aux jeunes de plus de 18 ans. Les appuis aux initiatives des jeunes articulent quatre axes d'intervention :

- le renforcement des compétences techniques dans les systèmes de production à mettre en place, améliorer ou développer. Il sera mis en œuvre par les opérateurs de formation identifiés et soutenus par les activités de la composante 1 ;
- la formation et l'appui-conseil en entrepreneuriat, qui seront délivrés par des prestataires identifiés et engagés par contrat de performance dans chaque région ;
- la facilitation de l'accès aux équipements et aux services financiers à travers un partenariat stratégique avec le PAPAM et le PMR permettant de déclencher une relation d'affaire durable avec les institutions financières décentralisées ;
- l'accompagnement des jeunes, afin d'assurer la mise en cohérence de ces différents appuis et faciliter leur professionnalisation. Il sera assuré par des prestataires spécialisés dans chaque région.

<sup>26</sup> cf. appendices 6 et 7 de l'annexe 4.

96. La composante est organisée en deux sous-composantes : (i) renforcement des capacités pour la professionnalisation des dispositifs d'appui (appui-conseil, ingénierie de projet et accompagnement) d'une part ; et le renforcement des services financiers d'autre part ; et (ii) appui aux initiatives économiques des jeunes à travers la mobilisation de ces dispositifs d'appui à leur demande.

97. **Sous-composante 2.1 : Renforcement des capacités.** Cette sous-composante comprend la mise en place et la professionnalisation des dispositifs d'appui, le soutien à l'expérimentation d'innovation technique et commerciale et le renforcement de l'offre de services financiers ruraux.

98.

99. **Mise en place et professionnalisation des dispositifs d'appui.** Le Projet FIER facilitera la mise en place d'un dispositif par parcours qui se décline dans chaque région avec des opérateurs locaux. Chaque dispositif est défini par : (a) un public cible et ses conditions d'accès aux différents services ; (b) un parcours d'insertion ; (c) des services techniques et financiers ; (d) une coordination des appuis à travers un accompagnement de chaque projet, et (e) des acteurs de mise en œuvre.

100. Au démarrage du Projet, une étude diagnostic recensera les d'opérateurs pouvant répondre au cahier des charges des prestations prévues pour les différents parcours et selon les spécificités des différentes activités économiques. Ces prestataires viendront compléter les ressources en formation technique (composante 1) auxquels ont accès les promoteurs avant et pendant leurs parcours d'entreprise. Le diagnostic identifiera des compétences mobilisables, qu'elles soient publiques ou privées, du secteur marchand (bureau d'études) ou des associations, ONG et organisations professionnelles.<sup>27</sup>

101. De nombreuses expériences ont été conduites au Mali en matière d'appui aux AGR ou aux entreprises. Cependant, les méthodologies les plus couramment utilisées pour l'appui à l'entrepreneuriat (GERME CEFE) n'ont pas été mises en œuvre pour des projets dans le domaine agricole. Afin d'ajuster les prestations aux besoins des publics cibles, une assistance méthodologique sera confiée à un expert ayant déjà contribué à une expérience proche de celle du Projet FIER. Il animera une capitalisation d'expériences avec des personnes ressources et préparera les guides de l'appui-conseil et de l'accompagnement du Projet FIER. Une attention particulière devra être portée à la mise en relation de la stratégie d'entreprise avec le système de production. Ces ateliers d'échanges de pratiques avec les prestataires permettront d'ajuster les méthodologies d'intervention au fil de l'expérience du projet.

102. Les prestataires seront recrutés pour les différentes prestations : appui à l'élaboration de projets, appui conseil et accompagnement. Il sera demandé aux soumissionnaires de présenter des équipes intégrant des jeunes et des femmes. Les opérateurs souhaitant être agréés participeront à une formation aux outils employés par le FIER. Un agrément annuel leur sera alors accordé par la coordination régionale dans le cadre d'un contrat de performance. Des formations seront organisées en alternance dans les différentes régions pour le développement des compétences des opérateurs, notamment pour une meilleure compréhension des spécificités techniques des entreprises. Les centres ressources élaboreront des supports didactiques en fonction des besoins identifiés par les opérateurs et les comités de sélection des projets. Il est prévu que : (i) 40 produits de conseils spécialisés à la demande seront élaborés, et (ii) 80 conseillers seront qualifiés et certifiés, dont 30 pourcent de femmes et 30 pourcent de jeunes de moins de 40 ans.

103. L'APEJ sera mandatée par contrat de performance pour la mise en œuvre des activités d'insertion à travers des chantiers écoles. Les chantiers écoles ont pour vocation première de dispenser aux jeunes, dans des domaines correspondant à leur niveau d'instruction et de motivation, des formations techniques *capacitantes* et professionnellement valorisables<sup>28</sup>. Le contrat de performance à passer avec l'APEJ, d'une durée initiale de 2 ans renouvelables (avec, au besoin, des ajustements à l'occasion du renouvellement) portera un accent particulier sur les objectifs de taux de survie et d'insertion dans le marché. Une évaluation annuelle permettra d'apprécier les performances de la mise en œuvre et l'impact des interventions afin d'identifier les meilleures pratiques et d'apporter les ajustements requis. L'appui aux GIE – HIMO s'inscrit dans l'approche chantier-école à travers laquelle 500 jeunes vont acquérir des compétences en matière d'entretien des pistes rurales et de reforestation. Au total, 85 km de pistes et 120 ha de reforestation seront réalisés. Ces pistes seront

<sup>27</sup> En appendice 7 de l'annexe 4 : indications sur le potentiel de prestataires dans les régions de Sikasso, Koulikoro

<sup>28</sup> appendice 9 : approche des chantiers école dans le Projet FIER.

réalisées en priorité dans les villages ciblés par FIER afin d'améliorer les conditions de vie des jeunes et de faciliter leurs activités, en particulier dans le domaine de la commercialisation.

104. **Soutien à l'expérimentation d'innovations techniques et commerciales.** En complément de l'appui apporté à chaque projet, le Projet FIER envisage de soutenir l'élaboration de lignes de production ou d'équipements par la collaboration avec des institutions spécialisées comme l'Institut d'économie rurale (IER). Une attention particulière sera accordée aux techniques qui permettent l'allègement du travail des femmes. Une étude de la faisabilité d'innovations commerciales est également envisagée : microfranchise, circuits de commercialisation de commerce équitable. Ces innovations seront proposées pour expérimentation à des groupes de micro entreprises avec un soutien à leur équipement.

105. Le Projet soutiendra également les jeunes dans leurs démarches de commercialisation par : une contribution aux actions de promotion commerciale organisées dans chaque région, notamment dans le cadre de la valorisation des filières agricoles (foires, exposition-ventes). Le soutien des initiatives des professionnels en matière de démarches qualité, de labellisation de certains produits sera envisagé dans le cadre des appuis aux organisations professionnelles prévues dans la composante 1.

106. Les études d'identification pour la sélection des infrastructures de chantiers écoles concerneront les routes rurales, les travaux de protection de bassins versants ou de reforestation qui sont potentiellement porteurs de requêtes de financement et intègrent des thématiques / domaines de formations valorisables sur le marché du travail.

107. **Renforcement des services financiers ruraux.** Le mécanisme de financement est conçu en partenariat avec le Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM – cofinancement FIDA) et le Programme de microfinance rurale (PMR – financement FIDA). A terme, ce partenariat laissera place à l'intermédiation financière régulée par le marché avec la disponibilité permanente d'une offre de services financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs ruraux. Cette offre sera essentiellement délivrée à travers les systèmes financiers décentralisés (SFD) ruraux.

108. Avec le PAPAM, il est envisagé de s'aligner sur le dispositif mis en place à travers l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCAM) pour administrer les ressources de la Ligne de financement de la modernisation agricole (LFMA). A travers cette ligne, le Projet FIER accordera des financements conditionnés par la contribution des jeunes promoteurs (voir sous-composante 2). Dans le cas du financement des MER, la contribution des jeunes promoteurs, fait appel à un crédit des SFD représentant 30 pourcent du coût de l'activité projetée. Le partenariat envisagé avec le PMR permettra aux jeunes concernés d'accéder à ce crédit dans le cadre d'une relation d'affaires avec les SFD mettant l'accent sur la mobilisation de l'épargne. Ce partenariat permettra au Projet FIER de : (i) bénéficier de la connaissance du PMR sur le secteur du financement décentralisé malien ; (ii) mobiliser l'expertise agréée par le PMR en matière d'assistance technique et de conseil ; (iii) faciliter l'accès des SFD partenaires au refinancement dans le cadre du Fonds de crédit institutionnel partagé mise en place par le PMR ; (iv) contribuer à l'amélioration de la qualité des services financiers ruraux<sup>29</sup>, en particulier le développement de produits spécifiques pour les jeunes.

109. Pour atteindre les groupes cibles et permettre à ces derniers d'avoir un accès durable aux services financiers, le Projet FIER appuiera : (i) l'extension de la couverture dans les zones d'intervention ; (ii) l'adaptation des produits d'épargne et de crédit pour les besoins d'investissement. Au total, il est prévu de développer 5 produits spécifiques jeunes dont 3 sur l'épargne et 2 sur le crédit<sup>30</sup>; (iii) le système de reporting ; et (iv) la formation des SFD partenaires. Il est prévu la mise en place de 17 guichets ou point de services permettant de desservir les zones cibles. Cet appui à l'extension devra s'inscrire dans les plans d'affaires des SFD.

110. Les SFD partenaires seront identifiés au début du Projet et seront partie prenante du processus d'appui accompagnement des jeunes promoteurs. Ils seront représentés dans les Comités de cercles

<sup>29</sup> les systèmes financiers décentralisés (SFD) partenaires actifs du PMR sont : l'Association des caisses villageoise d'épargne et de crédit autogérées Office du Niger-Ségou (CVECA ON-SEGOU) et L'Association des CVECA Fantajigifa-So, le réseau Kondo Jigima et Nyeta Musow. D'autres partenariats sont en cours de mise en œuvre avec les réseaux CAECE et CAMEC Nationale avec des opportunités d'extension aux autres institutions de grande taille que sont Kafo Jiginew, Nyesigiso et Soro Yiriwaso.

<sup>30</sup> A cet effet, le Projet FIER va initier des études de faisabilité pour les produits en se référant à des expériences développées en Afrique, à l'exemple de la petite épargne tontine, du micro-saving pour les jeunes ; le tout petit crédit aux femmes (TPCF), etc.

et les Comités régionaux de sélection. Des sessions de formation sont prévues sur le développement des nouveaux produits, le marketing rural, les risques de crédit agricole, etc.

**111. Sous composante 2 : Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux.** Cette sous composante vise à renforcer les capacités des jeunes ruraux et à contribuer à lever les contraintes techniques et financières qui freinent l'émergence et le développement de leurs initiatives à travers la mise en œuvre des dispositifs d'appui en trois étapes (i) l'identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoins d'appui; (ii) l'appui à la formulation des projets ; (iii) l'appui à la mise en œuvre de projets.

**112. Identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoins d'appui.** Le Projet a retenu de développer une stratégie d'intervention qui vise la pérennisation en associant étroitement les acteurs du territoire à l'identification et à la sélection des demandes d'appui. Deux instances seront créées à cet effet : Le Comité régional de sélection des projets qui statue sur les demandes d'appui technique et financier et le Comité-qualité de cercle qui assure en amont un examen de l'éligibilité et de la qualité des demandes. Le suivi de l'ensemble du processus par les Centres de ressources et les Unités de coordination régionale apportera les informations techniques nécessaires à la prise de décision dans ces deux instances.

113. Les appuis sont accessibles à tous les jeunes (de plus de 18 ans) résidant dans la zone d'intervention du Projet FIER. Le processus de facilitation de proximité (composante 1) fera émerger environ 51 000 demandes de jeunes orientés par les Comités de cercle dans l'un des parcours, dont un tiers aura bénéficié d'une formation préprofessionnelle. Il est prévu que 500 jeunes opteront pour une alternative GIE HIMO (à travers les chantiers écoles) et près de 6 000 engageront un parcours de créateurs de microentreprises individuelles. La demande la plus importante émanera de jeunes souhaitant mettre en place ou développer une activité génératrice de revenus, à titre individuel ou en groupements, notamment dans les activités de conservation et transformation des produits agricoles où les femmes sont particulièrement dynamiques. À cette étape, plus de 21 000 projets économiques potentiels seront identifiés, dont les 2/3 en parcours AGR (15 530) et 1/3 en parcours MER (5 855).

114. Environ 70 pourcent de ces projets économiques (4 000 microentreprises et 11 500 AGR<sup>31</sup>), seront validés par le Comité régional de sélection et accéderont au coup de pouce financier et aux appuis techniques de soutien à leur mise en œuvre. Des jeunes ayant des projets dans des activités non prises en compte par le Projet FIER ou des demandes en dehors des seuils fixés pour les appuis financiers du Projet pourront être orientés vers d'autres dispositifs mieux adaptés à leur demande (PAPAM, PRODEFA, PAPERPRIM, APEJ, etc.)

**115. Appui à la formulation des projets des jeunes.** L'unité de coordination régionale du Projet, après vérification des critères d'éligibilité des demandes orientées par les comités qualité de cercle, engage la contractualisation des prestataires pour la finalisation de la formulation des projets des jeunes et les accompagner dans leur mise en œuvre :

- L'appui aux MER vise à faire émerger et mûrir l'idée jusqu'à un projet abouti, prenant en compte les enjeux techniques et financiers du projet. Chaque porteur de projet prépare sur la base d'un diagnostic et d'objectifs de développement : (i) un plan d'affaires, (ii) un dossier de financement, et (iii) un plan de formation ou de besoins en appui conseil spécialisés.
- Dans les parcours AGR, le demandeur réalise un bilan-diagnostic de sa situation de départ au regard de son objectif économique. Il précise son besoin en équipement son besoin de formation sur le plan technique et d'appui conseil pour la gestion de son activité économique.
- En ce qui concerne les jeunes organisés en GIE, le Projet apporte un appui initial pour la formalisation du GIE conformément aux dispositions des textes législatifs et réglementaires en vigueur, ce, après un travail d'animation et d'information associant les autorités administratives, coutumières et les élus.

---

<sup>31</sup> Parmi les 11 550 AGR on dénombre 2 235 unités collectives (groupements avec un effectif moyen de personnes) promues pour l'essentiel par des jeunes femmes et 9 500 AGR individuelles promues à la fois par les jeunes gens et les jeunes filles.

- Dans tous les cas, l'accompagnement permettra d'identifier les segments de marchés susceptibles de procurer un volume d'activités suffisant pour rentabiliser les investissements envisagés, et d'initier une culture d'épargne en établissant une relation avec les systèmes financiers décentralisés (SFD) intervenant dans la localité.

116. Le financement accordé par le Projet est déclenché dans le cadre d'un processus de formation-insertion et d'un accompagnement permettant aux jeunes sélectionnés d' : (i) acquérir les capacités techniques et managériales nécessaires à l'exercice de leurs activités économiques ; (ii) identifier les segments de marchés susceptibles de leur procurer un volume d'activités suffisant pour rentabiliser les investissements envisagés ; (iii) identifier les sources de financement mobilisables et d'initier une culture d'épargne dans le cadre d'une relation avec les SFD intervenant dans la localité aux fins de constituer une épargne permettant d'activer ultérieurement l'accès au crédit ; (iv) être à terme autonomes.

117. **Appui au financement des projets.** A travers les guichets du PAPAM administrés par l'APCAM, le Projet FIER accordera aux jeunes promoteurs sélectionnés par le Comité régional des financements conditionnés par leur contribution (tableau 3) sous forme de : (i) coup de pouce permettant de démarrer une AGR ou un GIE HIMO ; Le montant moyen de la financement prévu est de francs CFA 300 000 pour les AGR et 500 000 pour les GIE HIMO avec 10 pourcent d'apport personnel ; (ii) coûts partagés permettant de promouvoir une microentreprise<sup>32</sup>. Le montant moyen d'un projet de MER est estimé à francs 1 500 000 avec un maximum de 4 millions<sup>33</sup> et un apport personnel de 40 pourcent mobilisé pour l'essentiel (30 pourcent) sous forme de crédit auprès des SFD partenaires. Le Projet financera 11 500 AGR, 4000 MER et 500 GIE HIMO<sup>34</sup>.

**Tableau 3 : Financement selon les types d'initiatives**

Types d'initiatives	Instruments	Financement			
		Montant moyen du projet d'activité (K FCFA)	FIER (%)	Promoteurs (%)	
				Fonds propres <sup>35</sup>	SFD
AGR	Coup de pouce <sup>36</sup>	300	90	10	
GIE HIMO		500	90	10	
MER	Coûts partagés <sup>37</sup>	1 500	60	10	30

118. Aussi bien pour les promoteurs d'AGR que ceux de MER, l'adhésion à un SFD partenaire est requise comme condition préalable à tout accès aux facilités de financement. Dans le cas spécifique des MER, les SFD apparaissent dans le plan de financement pour accorder un crédit dont le montant représenterait 30 pourcent du coût du projet économique du jeune. L'éligibilité des jeunes ruraux sera évaluée par les SFD sur la base des critères suivants : (i) être de nationalité malienne ; (ii) être âgé de 18 à 40 ans ; (iii) avoir suivi une formation requise pour l'insertion professionnelle ; (iv) disposer d'un projet économique dans les secteurs d'activités agricoles et connexes éligibles<sup>38</sup> au financement du Projet FIER, et ce sur la base d'un plan d'affaire réaliste ; (v) avoir un compte d'épargne dans un SFD avec un solde minimum susceptible de faciliter l'accès au crédit. Le solde sur le compte d'épargne devrait être suffisant pour constituer une garantie financière pour le crédit. L'appui du Projet FIER au développement des produits d'épargne adaptés aux jeunes, s'inscrit dans une logique de les aider à remplir les conditions d'accès au crédit.

<sup>32</sup> Voir en annexe 10 les modèles de MER traduisant une évolution des AGR.

<sup>33</sup> Cet échelonnement se fonde sur l'analyse financière. Cf. Annexe 10. Les montants intermédiaires correspondent à des besoins de groupements ou d'AGR en développement et seront examinés au cas par cas.

<sup>34</sup> Voir en annexe 4 appendice 4 la note préparée sur le financement des projets de jeunes.

<sup>35</sup> Fonds propres mobilisables en nature

<sup>36</sup> Pour la facilité "coup de pouce", l'apport propre est limité à 10 pourcent dans le cas du Projet FIER alors qu'il est de 20 pourcent dans le cas du PAPAM. Ceci s'explique par le fait que, contrairement au Projet FIER, le PAPAM ne cible que les promoteurs déjà en activité, disposant d'une certaine surface financière ou d'une certaine capacité d'épargne.

<sup>37</sup> La subvention de PAPAM couvre 50 pourcent du coût d'équipement pour des montants plafonnés à 30 millions de francs CFA. Dans le cas du Projet FIER, le niveau de subvention proposé est de 60 pourcent en raison de la limite raisonnable de financement des MER plafonné à 4 millions pour une moyenne de 1,5 million.

<sup>38</sup> Voir liste des gisements d'emplois.

119. L'accès au financement AGR/GIE ou MER est tributaire de l'accès du jeune ou groupe de jeunes à la facilité de formation professionnelle ou de renforcement de capacités. Inversement, l'accès au financement de la formation requiert un accord de principe préalable qui soit favorable à l'obtention d'une subvention. Le Comité régional de sélection prendra en compte dans son évaluation la proposition de formation en même temps que la qualité du projet économique.

120. **Appui en termes de formation** : Les formations accessibles sont celles prévues et validées par le Comité de sélection. Elles sont mises en œuvre par les prestataires agréés identifiés et appuyés dans les activités de la composante 1. Ce sont des formations courtes (maximum 21 jours) organisées en centre, par des unités mobiles ou en tutorat, ciblées sur les compétences renforçant la rentabilité économique, la qualité et la durabilité des systèmes de production ainsi que la maîtrise des outils de gestion.

121. **Accompagnement de la mise en œuvre des projets** : Tous les porteurs de projet bénéficient d'un accompagnement individualisé afin de soutenir leur expérience concrète. L'accompagnement remplit trois fonctions prioritaires : (i) le renforcement des compétences pour une bonne maîtrise de l'activité ; (ii) l'éducation financière ; (iii) l'apprentissage de la gestion d'entreprise et des différentes fonctions de l'entrepreneur. Il bâtit progressivement l'autonomie par la constitution d'une épargne et sa gestion en relation avec une institution financière décentralisée. Il accompagne également le promoteur dans ses relations avec sa famille afin de garantir son soutien tout au long du projet et, à terme, l'autonomisation financière du jeune par rapport à son cercle familial.

122. Le projet appuiera la formation des GIE dans les domaines en lien avec les types d'infrastructures (routes rurales, travaux de protection de bassins versants ou de reforestation) pour lesquels les travaux en HIMO sont envisagés. Par la suite, et afin de préparer et faciliter une insertion progressive et soutenable des GIE dans le marché, le projet encouragera une négociation entre les GIE et les collectivités territoriales décentralisées en vue de : (i) l'octroi de facilités / exonérations fiscales, telle que la patente ; ainsi que (ii) lors d'une mise en concurrence, le bénéfice pour les GIE d'une préférence de 5 à 10 pourcent sur les offres financières. Ces facilités, d'une durée de 2 à 3 ans, seront dégressives.

123. **Modalités de mise en œuvre de l'ensemble de la composante**. Les activités de cette composante seront déployées aux différents niveaux d'échelle d'intervention du Projet. Les coordinations régionales piloteront la mise en œuvre des activités d'appui par la contractualisation avec des prestataires identifiés à l'échelle régionale en étroite collaboration avec les Conseils Régionaux qui géreront progressivement le processus de formation/insertion professionnelle. La Coordination régionale comprend un spécialiste de l'insertion professionnelle des jeunes par l'entrepreneuriat qui travaillera en étroite collaboration avec les services économiques du Conseil régional et ses partenaires.

124. C'est également à l'échelle régionale que siège le Comité de sélection des projets sous la présidence du conseil régional. Les interventions des prestataires auront lieu à l'échelle locale soit dans les centres de formation soit par unités mobiles. Les centres ressources seront le pivot de cette mise en œuvre en facilitant la circulation de l'information et en répondant à la demande d'information ou de renforcement de capacités des prestataires.

125. Le financement des activités d'ingénierie des projets, d'appui conseil et d'accompagnement sera mis en place selon les mêmes modalités que les activités de formation de la composante 1.

126. Afin de faciliter la gestion, le projet travaillera avec un nombre limité de partenaires sélectionnés à travers des contrats cadres au niveau des zones d'intervention (mais deux au minimum par région). Ce choix répond également à une recherche d'efficacité. La stratégie d'intervention valorise l'appui de proximité et l'accompagnement de porteurs de projets dans une approche du « sur-mesure ». Le zonage privilégie les territoires où les besoins sont importants mais qui, pour la plupart, sont éloignés des chefs de lieux de région où sont basés les principaux prestataires. Dans un souci de maîtrise des coûts, le barème des prestations a été établi sur la base d'un « paquet d'interventions » réalisés par un même prestataire dans une zone d'intervention regroupant des grappes de villages. Cette approche permettra également une meilleure synergie entre les différentes prestations auprès des porteurs de projets.

127. Le projet FIER travaillera en collaboration avec les autres intervenants sur le territoire en veillant à la complémentarité de leurs interventions.

128. Le projet FIER développera un partenariat avec le PMR et le PAPAM pour les appuis financiers aux jeunes dans une perspective. Dans le cas spécifique du PAPAM, le Projet FIER : (i) développera un manuel opérationnel spécifique pour le financement des initiatives économiques des jeunes. Ce manuel proposera les modalités concrètes qui seront prises en compte dans les guichets d'opérations du PAPAM ; et (ii) abondera les ressources des guichets de financement à partir en fin d'année 3, anticipant ainsi l'amenuisement des ressources consécutif à la clôture du PAPAM. Le Projet évaluera la capacité de travailler avec d'autres dispositifs de relais au niveau régional (CRA, Conseil régionaux, fonds régionaux sectoriels, etc.) après avoir évalué leur capacités. Les jeunes seront responsables de la gestion des fonds pour la mise en œuvre de leur activité économique et bénéficieront pour cela d'un accompagnement technique et en gestion pendant 18 mois.

#### D. Leçons apprises et respect des politiques du FIDA

129. **Leçons apprises.** Les capitalisations des expériences<sup>39</sup> mettent en évidence des principes d'intervention à privilégier face aux différentes contraintes évoquées pour l'insertion des jeunes. Les expériences d'appui aux micro-entreprises rurales, (notamment celles soutenues par le FIDA au Sénégal, Rwanda, Ghana, Madagascar) apportent un éclairage complémentaire. Celles-ci ne ciblent pas spécifiquement les jeunes dans les filières agricoles, ni les productions agricoles en tant que telles, mais sont riches d'enseignements sur la levée des contraintes à l'entrepreneuriat.

130. La capitalisation des expériences des projets FIDA met en exergue l'importance du ciblage des publics et des entreprises/ activités à appuyer. Les Projets FIDA dans les autres pays sont des projets d'appui à l'entreprise et visent la promotion du secteur privé dans le monde rural. Ils se rapprochent dans ce sens des expériences PAPESPRIM ou PCDA au Mali. Ils reposent sur des typologies de micro-entreprises, avec pour critère principal leur potentiel d'évolution assorti de critères de taille, de besoin en capital et de technicité. Le Projet FIER vise quant à lui l'insertion professionnelle des jeunes tout autant que la promotion de l'entrepreneuriat. Un dispositif d'appui aux jeunes ruraux doit donc prendre en compte la diversité des situations et tout particulièrement selon le genre et leur capacité d'autonomie. Même si l'âge n'est pas un indicateur permettant de prendre en compte l'ensemble des paramètres en jeu, il faut noter que les plus jeunes sont ceux qui ont le moins de ressources et de marges de manœuvre pour développer des activités. Il s'agit aussi de prendre en compte les situations très évolutives des jeunes.

131. Le passage d'une activité de subsistance à une activité bien insérée dans les marchés suppose une transition entrepreneuriale qui, outre les ressources techniques et financières, suppose un positionnement du promoteur vers la prospective et la rentabilité. Les entrepreneurs, en grande majorité, le sont par nécessité ou par opportunité et ont à arbitrer entre gestion d'entreprise et gestion familiale, entre court terme et moyen terme. Le passage à une logique entrepreneuriale est une étape difficile. La formation et l'accompagnement peuvent soutenir ceux qui en expriment le potentiel.

132. Tous les jeunes n'ont pas cette aspiration, les aptitudes ou l'environnement favorable pour s'engager dans cette voie. Une des recommandations majeures de l'évaluation du PEJ au Mali a été pour sa deuxième phase, de cibler les appuis à l'entrepreneuriat sur les jeunes qui ont ce potentiel. Envisager l'accompagnement vers le travail salarié pour ceux qui n'ont pas d'appétence pour la création d'entreprise offre une alternative tout en permettant d'acquérir une expérience et éventuellement de constituer une épargne. Les chantiers écoles associés aux travaux à haute intensité de main d'œuvre pour les d'infrastructures ou de foreries sont pour l'instant l'axe d'intervention privilégié pour ce faire au Mali

133. De nombreux appuis ont privilégié les approches collectives : soutien aux groupements féminin, caution solidaires entre jeunes. Les groupements sont effectivement les lieux d'entrée des jeunes filles dans des activités génératrices de revenus. Cependant, le bilan des expériences souligne<sup>40</sup> que pour accroître l'impact des appuis, chacun pouvoir tirer un profit individuel de son activité. Il est donc nécessaire de progresser du caractère social des groupements multifonctionnels à des appuis permettant de renforcer les capacités de production et leur rentabilité. La caution mutuelle ne doit pas freiner dans la durée une initiative individuelle. Une approche progressive, offrant l'opportunité de s'affranchir de la contrainte collective est recommandée pour soutenir les initiatives entrepreneuriales.

<sup>39</sup> Appui au développement, promotion du secteur privé, appui à la formation professionnelle et à l'insertion des jeunes

<sup>40</sup> Capitalisation genre et foncier dans les programmes de la coopération suisse dans la région de Koulikoro. 2013

134. L'accès au marché est un facteur décisif de la viabilité de l'entreprise. C'est aussi l'axe le plus performant pour soutenir dans la durée l'accroissement des revenus et la « transition entrepreneuriale ». L'orientation vers les activités des filières prioritaires est la recommandation majeure des programmes de développement rural. L'appui aux différentes filières et à leurs organisations professionnelles est soutenu par les partenaires techniques et financiers. Les conseils régionaux en ont fait un axe stratégique des plans de développement économique et des schémas directeurs de la formation professionnelle et technique. Ces approches macroéconomiques sont croisées avec des diagnostics locaux pour identifier les opportunités et les freins que va rencontrer concrètement un promoteur. Cependant, appuyer des initiatives dans des zones très enclavées augmente le risque d'échec.

135. La phase d'identification des projets demande attention. Travailler en amont des appuis financiers sur la diversification des idées d'entreprises et les enjeux de commercialisation est aussi un moyen de limiter les goulots d'étranglements. Les organisations professionnelles, par leur connaissance des potentialités et contraintes ont un rôle à jouer à cette étape.

136. La contrainte foncière est forte et pèse particulièrement sur les jeunes et les femmes. Au Mali, la loi d'orientation agricole met en place des dispositions pour renforcer l'équité dans l'accès aux ressources notamment foncières. Différentes expériences, notamment dans l'aménagement des périmètres mettent en place des dispositifs de concertation au niveau local en complément de quota. Les démarches participatives et progressives de concertation et d'organisation des acteurs locaux sont une manière de faire évoluer les droits sans bouleverser les us et coutumes en matière de gestion foncière. Ne pas mettre en avant les droits de propriété mais plutôt le rôle et la contribution des jeunes ou des femmes à la production agricole permet de lever plus facilement les résistances.

137. La maîtrise technique des systèmes de production est une condition de réussite dans les activités agricoles et para-agricoles. Les projets d'appui à la création d'entreprises misent essentiellement sur la formation entrepreneuriale et présupposent une compétence professionnelle. Pour les jeunes qui ont peu d'expérience, la formation professionnelle est cependant un complément nécessaire. Dans le PAJM<sup>41</sup>, pour tous les jeunes, la réussite est plus forte quand il y a une bonne connaissance de l'activité. L'efficacité des formations au plus près des réalités de l'activité (apprentissage, formation sur site de production) et de la situation à affronter dans le projet d'entreprise est systématiquement soulignée dans projets où la formation professionnelle est présente. La diffusion d'innovations techniques dans le secteur agricole reste d'actualité pour soutenir les filières porteuses, accroître la productivité et alléger les charges de travail des femmes.

138. L'accès aux équipements est un préalable à l'installation et le plus souvent une condition du développement de l'unité de production. C'est un constat récurrent dans toutes les expériences, notamment dans celles des projets FIDA. Les activités des jeunes et des femmes sont tout particulièrement limitées par leur besoin en équipement. L'amélioration de la productivité, de la qualité de la production, la réduction des risques sanitaires passe par des techniques adaptées. Le conseil en entreprise souligne l'importance des choix techniques. Ainsi, l'expérience du PROFEFA, pour la pisciculture, dans la région de Sikasso montre que la subvention d'installation sans contrôle qualité des équipements choisis par le promoteur augmente les risques d'échec. Des travaux d'infrastructures inadaptés et des équipements de faible qualité peuvent mettre en péril l'ensemble de l'investissement et disqualifient les formations dispensées.

139. La dotation en équipement ne suffit pas si les autres leviers que sont la compétence, l'accès au foncier et à la commercialisation ne sont pas activés. Ainsi, même s'il a été très difficile d'apprécier l'impact de la diffusion des kits emplois dans les différents programmes et projets, les quelques indicateurs disponibles montrent qu'il a été faible.<sup>42</sup> Inversement, sans équipement adéquat, il est très difficile de mettre en œuvre une compétence quelle que soit la qualité de la formation préalable. Équipement et formation professionnelle sont deux appuis à privilégier dans les projets d'insertion professionnelle et de façon coordonnée. Au Mali, Swisscontact et AJA Mali expérimentent des dispositifs d'intégration des appuis équipements et formation, en les conditionnant l'un par rapport à l'autre dans les actions. Plus l'exigence est forte sur le plan technique, plus cette intégration est nécessaire.

140. Plus globalement, l'articulation des appuis Formation technique, équipement, conseil entrepreneuriat, accès au financement est recommandée. La complémentarité des appuis concerne

<sup>41</sup> Projet d'appui à la jeunesse malienne. Ministère de la jeunesse. Coopération française.

<sup>42</sup> Notamment dans la première phase du programme emploi jeunes au Mali.

aussi leur enchainement : ils sont d'autant plus efficaces qu'ils interviennent au moment où s'exprime le besoin. Cette approche valorise l'accompagnement des bénéficiaires sur une période plus ou moins longue, mais a minima le temps d'un cycle de production et généralement sur la période de remboursement d'un crédit. Le PAJM, AJA Mali et Bornfonden ont développé cette compétence dans les projets d'insertion des jeunes. Le PAFIII et Fibani intègrent à la formation un accompagnement. L'évaluation du PEJ a également recommandé la mise en place d'un accompagnement des bénéficiaires des appuis à l'entrepreneuriat. L'accompagnement vise la maîtrise du système de production ainsi que les fonctions de gestion et de développement de l'entreprise. Il permet de proposer des appuis ciblés sur les besoins.

141. Les taux d'échecs de création des entreprises sont élevés. L'expérience du PAJM souligne son ampleur pour les primo-créateurs et les plus jeunes des promoteurs. Ce taux d'échec se constate aussi en amont, au cours de la procédure de sélection où nombre projets présentés ne correspondent pas aux critères de sélection. Une insuffisante préparation des candidats ainsi qu'un conseil peu adapté à leurs besoins est souligné dans l'évaluation du PEJ. La stratégie du projet FIER en vue d'optimiser les chances de réussite des jeunes est d'une part de les appuyer dans la préparation de leurs projets pour que leur demande soit éligible et validée et d'autre part de les accompagner dans la mise en œuvre de leur projet d'entreprise.

142. La contribution financière aux prestations fournies est complémentaire d'une approche par la demande. Or, même minime, elle est difficilement accessible à ceux qui n'ont pas d'épargne et ne peuvent pas mobiliser l'appui familial. Les dispositifs qui ciblent les jeunes proposent en conséquence la gratuité de certaines prestations (formations de démarrage) et des subventions d'investissement et de fonds de roulement avec des contreparties modulables et la progressivité dans l'accès au crédit. Au Mali, la contribution varie de 10 pourcent à 30 pourcent suivant la nature des appuis.

143. Un dispositif d'appui orienté par la demande est le meilleur moyen de répondre de façon adaptée aux besoins. En milieu rural, le choix des opérateurs porte prioritairement sur les organisations professionnelles. Cependant, peu d'organisations sont déjà engagées dans un appui à la démarche entrepreneuriale. Les appuis spécifiques à la création d'entreprises se mettent en place par contractualisation avec des opérateurs spécialisés par fonction (le conseil en entreprise, l'accompagnement etc. Deux leçons sont tirées des projets FIDA pour le choix des opérateurs : (i) les choisir selon les fonctions qui leur seront attribuées et la population qui sera prise en compte à travers elles (critère de pertinence), (ii) les critères d'efficacité et d'efficience sont la proximité avec les bénéficiaires, la légitimité institutionnelle et technique, la qualité du service rendu ainsi que la transparence des décisions. Une identification de ces ressources par fonction attendue est un préalable au démarrage des activités. Un agrément régulièrement à renouveler permet d'assurer un suivi-qualité.

144. Ces dernières années, l'accent a été mis sur la formation à l'entrepreneuriat, notamment à travers la diffusion des modules GERME /BIT. L'ANPE et l'APEJ ont appuyé la formation des jeunes en ce domaine. Cependant, les modules ne sont pas très adaptés aux besoins des jeunes ruraux. Au Niger, un « Germe rural » a été mis au point pour des analphabètes. Le PROMER au Sénégal a également mis au point un outil spécifique qui est peut être mieux adaptés aux jeunes ruraux au Mali.

145. **Respect des politiques du FIDA.** Le Projet FIER est fortement aligné avec l'objectif général du FIDA soit «œuvrer pour que les populations rurales pauvres améliorent leur sécurité alimentaire, augmentent leurs revenus et renforcent leur capacité de résistance ». Le programme contribue à l'objectif (3) des populations rurales pauvres, en particulier les jeunes femmes et hommes, et leurs organisations mieux à même de gérer des entreprises agricoles et non agricoles rentables, durables et résistantes ou de tirer parti de possibilités de travail satisfaisantes ; et à l'objectif (4) : des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations, en mesure d'influer sur les politiques et sur les institutions qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance.

146. Le Projet FIER est en ligne avec les politiques du FIDA qui le concerne le plus et en particulier la Politique sur les entreprises rurales en favorisant une approche globale permettant aux petits producteurs d'avoir plus facilement accès à divers services locaux de soutiens (techniques et financiers) assurés par le secteur public (composante 1) ou le secteur privé (composante 2) ; la Stratégie pour intensifier la collaboration avec le secteur privé dans le sens où des collaborations seront tissées avec le secteur privé au niveau régional en vue de procurer des avantages aux groupes cibles du FIDA à savoir les jeunes ruraux hommes et femmes. Les partenariats du Projet avec le secteur privé répondront aux principes de collaboration énoncés dans la stratégie du FIDA :

partenariat axé au premier chef sur les intérêts et les besoins des petits producteurs / recherche d'un impact durable / attributions et responsabilité des partenaires clairement définies.

147. Le Projet est en ligne également avec la politique de ciblage, de finance rurale et la politique pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : le Projet prendra systématiquement en compte les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il aidera les femmes et leurs organisations (FENAFER en particulier) dans leurs activités de plaidoyer pour l'accès aux ressources et au savoir. Il renforcera les capacités des différents partenaires du projet (institutions décentralisées et déconcentrés, centres de formation, prestataires privés, etc.) à prendre en compte les questions d'égalité des sexes. Ceci sera particulièrement pris en compte au niveau des jeunes femmes qui est un groupe difficile à atteindre et qui de ce fait fera l'objet d'une attention particulière.

### III. Mise en œuvre du Projet

#### A. Approche

148. **Principes.** D'une façon générale, le projet fonctionnera en réponse à la demande, et cette réponse sera construite et exercée suivant l'approche du faire-faire qui valorise les ressources existantes, tant en matière de formation-insertion qu'en appui à l'entrepreneuriat rural. Les autres principes concernent : (i) la co-construction de la demande, qui implique des adaptations de l'offre de service aux niveaux des individus, des dispositifs et des mécanismes institutionnels qui composent le système d'offre de service aux jeunes ruraux dans le domaine du conseil et de la formations professionnelle ; (ii) la professionnalisation des interventions qui suppose une plus grande implication des professionnels organisés ou non dans l'animation des dispositifs de formation et de conseil ; (iii) la rentabilité économique, la qualité et la viabilité des systèmes de production ; (iv) la durabilité des activités proposées de manière à ce que les services mis en place soient établis sur des bases correspondant aux standards réglementaires et aux meilleures pratiques, afin de limiter les effets « de replis » après la fin du projet.

149. **Stratégie articulant les deux composantes.** Le Schéma d'intervention fait une articulation systémique entre les deux composantes pour la finalité d'insertion. Le processus d'appui est mis en œuvre par les deux composantes. À travers la facilitation de proximité et les centres ressources, la composante 1 crée le contexte favorable au suivi de la demande depuis son identification jusqu'à la formulation d'un projet économique et son orientation vers les appuis de la composante 2. La composante 2 met en œuvre les appuis aux projets économiques des jeunes sur le plan financier, technico économique à travers des formations techniques, de l'appui conseil et de l'accompagnement. Les activités de la composante 2 sont accessibles à tous les jeunes des zones d'intervention du Projet FIER, dont une partie aura bénéficié des actions de préprofessionnalisation de la composante 1. La composante 2 assure le renforcement des capacités des opérateurs d'appui conseil et la composante 1 celle des opérateurs de formation pour une réponse de qualité et réactive aux demandes. Les centres de ressources le sont pour l'ensemble des opérateurs des deux composantes.

150. **Phasage.** Le phasage de la mise en œuvre répond à la nécessité de tester l'approche et la stratégie d'intervention du projet à une échelle géographique réduite afin d'en tirer les leçons par rapport aux objectifs visés, et de procéder au besoin à des ajustements éventuels, notamment sur les flux de demande et leur répartition entre les différents services et parcours Le phasage proposé se justifie aussi en raison de l'impact attendu en termes de qualification professionnelle des jeunes ruraux, de jeunes exploitants agricoles insérés, d'entreprises rurales viables (encadrement pour un taux de survie moyen de 65 pourcent), de compétences à promouvoir pour des emplois salariés rémunérateurs, mais aussi et de la promotion de nouvelles technologies de production. Le projet sera déployé en trois étapes traduisant le rythme de progression de la couverture et la durée des activités : étapes de démarrage (2 régions), étape de confirmation (4 régions dont 2 régions additionnelles) et étape de consolidation (8 régions dont 4 supplémentaires).

Tableau 4 : Phasage

Phasage	Années du Projet								Poids effort Projet (%)
	Déploiement et exécution d'activités				Exécution				
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	
Régions de démarrage									40
Régions de consolidation									40
Régions d'extension									20

151. La période de déploiement au cours de laquelle le projet accueillera ses bénéficiaires s'étendra sur six ans dans les régions de démarrage, quatre ans dans les régions de consolidation et deux ans dans les régions d'extension.

152. **Démarrage** : Le choix des deux régions de démarrage (Sikasso et Koulikoro) est guidé par l'impossibilité de travailler au Nord à court terme mais aussi par la dynamique existante au niveau régional en termes de facilités d'appui à la formation professionnelle et aux appuis aux filières mais aussi par la qualité de l'offre de services de conseil et l'expérience acquise par les prestataires locaux en matière d'encadrement (Swisscontact, PAJE Nieta, AJA Mali, etc.). Dans ces régions et pendant les 18 à 24 premiers mois de son exécution, le Projet ne développera pas de dispositifs d'intervention parallèles, mais travaillera en partenariat et synergie étroite avec les dispositifs de facilitation et d'appui conseil existants à l'instar des centres de ressources, des réseaux de prestataires agréés par les instances assermentées selon les procédures légales en vigueur. Pendant cette période, la démarche du projet consistera à renforcer et étendre les capacités techniques, logistiques et opérationnelles des dispositifs existants, au profit de ses groupes cibles et suivant les objectifs poursuivis, tout en évitant de faire des doublons avec les autres intervenants. Le Projet FIER va alors affiner sa méthode de travail qu'elle répliquera dans les autres régions. L'installation physique du projet (coordinations régionales) dans les régions de consolidation sera précédée d'une évaluation prospective du potentiel d'offre et de ressources en matière de facilitation d'insertion et d'appui conseil. Cette évaluation permettra aussi de s'assurer que les conditions institutionnelles requises sont favorables au déploiement des activités du Projet.

153. **Consolidation, extension et préparation de sortie**: La progression sur deux autres régions (au terme des deux premières années vise à confirmer l'approche et procède d'une logique de maîtrise de la croissance des flux en termes de parcours de jeunes et de cohortes à former, encadrer et professionnaliser, ainsi que du volume d'activités que cette extension va induire et des contraintes de suivi-évaluation. Pour l'instant le choix porte sur Ségou et Kayes) Toutefois, les régions de consolidation pourront différer en fonction de la demande du Gouvernement. Si la reprise des activités est possible dans le Nord et qu'une demande est formulée pour y intervenir, les régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal pourront être ciblées plus tôt dans la vie du projet. Les phases de consolidation et d'extension tiendront compte des interventions passées et actuelles du FIDA dans les régions du Nord, afin de valoriser les acquis antérieurs, et de faciliter la mise à échelle des interventions.

## B. Organisation de l'exécution

154. **Tutelle**. Le Projet sera placé sous la tutelle du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP) qui en assurera la maîtrise d'ouvrage.

155. **Pilotage et orientation**. le Ministère de tutelle constitue, par acte administratif, un Comité national de pilotage (CNP)<sup>43</sup> qui a pour responsabilité globale de vérifier l'état d'avancement du Projet et de veiller à l'atteinte de ses objectifs et au respect de sa stratégie d'intervention à travers les tâches suivantes : (a) approuver les Programmes de travail et budgets annuels (PTBA); (b) approuver les rapports annuels d'exécution; (c) examiner et approuver les rapports d'audit; (d) vérifier l'application des recommandations des missions de supervision et d'audit ; et (e) veiller à la cohérence du Projet et de ses PTBA avec les stratégies, politiques et projets en cours.

<sup>43</sup> Une composition du CNP et ses démembrements régionaux est proposée en annexe 5.

156. Au niveau de chaque région, le pilotage du Projet sera réalisé au sein du Conseil régional qui mettra en place avec l'appui de l'administration locale un Comité régional de concertation (CRC) dont les fonctions consisteront à : (i) approuver les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) préparés par l'Unité régionale de coordination du projet en collaboration avec l'unité technique du conseil régional<sup>44</sup>, (ii) vérifier l'application des recommandations des missions de supervision ; (iii) veiller à la cohérence du Projet, de ses PTBA avec la stratégie de développement économique régionale, (iv) veiller à une cohérence dans les approches de mise en œuvre des différents projets et maximiser les complémentarités et synergies entre eux; (v) informer toutes les parties prenantes sur l'exécution du Projet, discuter les rapports d'évaluation, enquêtes d'impact et rapports de supervision du projet pour améliorer progressivement sa mise en œuvre; et (iv) constituer un forum d'échanges sur les expériences et les actions à mener.

157. **Unité de coordination nationale (UCN).** La tutelle mettra en place par arrêté ministériel une Unité nationale de coordination du Projet. Elle disposera de l'autonomie administrative et financière. Elle est chargée de la mise en œuvre du Projet : gestion des ressources et patrimoine, gestion du personnel, gestion des contrats de partenariat et d'exécution. Elle assure les relations avec la tutelle, le Ministère en charge de l'économie agissant au nom de l'Emprunteur, le FIDA. Elle organise les missions de supervision et de revue, veille aux relations avec les autres Projets du portefeuille FIDA et d'autres PTF.

158. L'UCN sera responsable de la gestion opérationnelle du Projet et aura comme principales tâches : (i) la coordination de sa programmation budgétaire notamment l'élaboration du Programme de travail annuel et du budget (PTBA) et le suivi-évaluation des activités des PTBA; (ii) la préparation, en concertation avec les services techniques concernés, des dossiers d'appel d'offres des travaux, des fournitures et des services et la passation des marchés; (iii) le suivi technique et budgétaire des activités et des résultats ; (iv) la préparation des rapports trimestriels et annuels d'activités ;(v) la coordination des actions transversales du Projet (formation, études, missions, etc.); (vi) l'organisation de la circulation de l'information entre les différents partenaires concernés (services techniques, opérateurs privés, société civile, etc.); (vii) l'assistance, l'appui technique, le suivi des unités de coordination régionales du Projet dans la mise en œuvre des différentes activités ; (viii) le contrôle de la qualité des réalisations et de la performance des prestataires de service (ONG, acteurs privés, fédérations de producteurs), (ix) le suivi de la mise en œuvre des orientations instruites par le Comité national de pilotage, la mise en cohérence et la coordination avec les autres projets financés par le FIDA et les partenaires techniques et financiers au niveau national.

159. Elle sera constituée : (i) d'un coordinateur national, (ii) d'un expert en promotion de l'emploi des jeunes ruraux, (iii) d'un expert en formation professionnelle ; (iv) d'une spécialiste genre ; (v) d'un responsable du Suivi/Evaluation assisté par un spécialiste en gestion des savoirs et communication ; (vi) d'un responsable administratif et financier, (vii) d'une assistante administrative ; (viii) d'un comptable, (ix), de personnel d'appui (un secrétaire et deux chauffeurs).

160. **Unités de coordination régionale (UCR) :** Dans chaque région d'intervention du Projet, la la gestion du Projet sera assurée par une Unité de coordination régionale. Ces Unités seront implantées au sein des Conseils régionaux. Les UCR, sous la coordination de l'UCN, disposeront d'une autonomie de gestion administrative et financière dans leur région d'intervention. Elles assureront la mise en œuvre des activités et auront pour responsabilités : (i) la coordination du projet à l'échelle régionale et les liens avec le Conseil régional et l'Administration déconcentrée ; (ii) la coordination, la passation des marchés locaux ; (iii) l'évaluation des contrats de performance avec les prestataires de services locaux, (iv) le suivi rapproché des activités mises en œuvre dans le cadre du projet par les différents acteurs (OP, ONG, services publics déconcentrés, prestataires privés).

161. L'UCR sera constituée d'un coordinateur régional qui sera assisté par un spécialiste en formation professionnelle; un spécialiste de l'insertion économique des jeunes ruraux, un assistant en suivi évaluation et un comptable.

162. L'insertion de l'UCR au sein du conseil régional nécessite de définir la nature des relations qui vont les lier :

---

<sup>44</sup> La dénomination de l'unité technique est variable d'un conseil régional à l'autre néanmoins les fonctions d'appui de l'unité technique demeurent les mêmes. Elle est composée de conseillers techniques dont principalement deux (le conseiller en charge de la formation professionnelle et celui en charge du développement économique régional) travailleront en étroite collaboration avec le l'UCR.

- L'équipe de conseillers techniques du conseil régional participera, en collaboration avec l'UCR, à l'élaboration du PTBA afin de développer la relation entre le PTBA et le plan annuel d'activités du conseil régional qui est attaché à la stratégie régionale développement économique de la région ;
- Le PTBA est examiné et (validé) par le comité régional de concertation (CRC) mis en place par le conseil régional et présidé par le Président du Conseil régional. Cette étape importante permettra une implication des acteurs élus de la région dans la planification des activités du Projet ;
- La mise en œuvre des activités du projet au niveau de la Région sera sous la responsabilité de l'UCR qui travaillera en étroite collaboration avec les conseillers techniques du Conseil régional notamment les conseillers en formation professionnelle et en développement économique régional ;
- Le projet apportera un appui institutionnel au Comité régional portant notamment sur le renforcement des capacités des conseillers techniques du Conseil régional pour faciliter leur participation à la mise en œuvre du Projet et leur donner les capacités de pérenniser les acquis;
- Les missions de supervision, de revue à mi-parcours du Projet que le FIDA et le Gouvernement réaliseront impliqueront le Conseil régional qui aura un représentant dans les dites missions ;
- La Coordination nationale du Projet enverra tous les 6 mois une copie des états financiers du Projet au Président du Conseil régional.

163. **Partenaires de mise en œuvre**<sup>45</sup>. Selon le principe du faire-faire, la mise en œuvre des composantes fera l'objet de partenariats stratégiques. A cette fin, avec l'appui des centres de ressources, le Projet mettra en place un fichier restreint d'opérateurs et de prestataires compétents par région. Ce fichier sera établi dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt et sera mis à jour chaque deux ans. Dans les régions de démarrage, une liste indicative de partenaires potentiels de mise en œuvre a été établie en fonction du mandat envisagé et des capacités desdits partenaires à réaliser le mandat (Annexe 4).

---

<sup>45</sup> Les partenaires potentiels de mise en œuvre sont identifiés par composante et présentés dans les appendices de l'annexe 4.

**Tableau 5 : Types de partenaires requis**

Volets du Projet	Opérateurs/prestataires requis	Prestataires potentiels
Facilitation de proximité	ONG – Jeunes facilitateurs	ONG qualifiées en animation et mobilisation rurales. Jeunes ruraux ayant une bonne connaissance du milieu
Centres de ressources	Centres de formation Structures déconcentrées de l'Etat Conseils régionaux	IPR de Katibougou (Koulikoro) Dispositif ACEFOR (Sikasso)
Formation préprofessionnelle	Maisons familiales rurales (MFR) Centres d'apprentissage Maîtres artisans Exploitants agricoles	Union des MFR Centres d'apprentissage, tuteurs à identifier
Formation professionnelle	Centres de formation professionnelle (CFP)	CFP susceptibles de proposer des modules courtes : AJA Mali, CAEB. Autres à identifier
Formation des formateurs	Formateurs certifiés	Bureaux d'étude et de conseil, formateurs-prestataires nationaux, formateurs internationaux à identifier
Alphabétisation	ONG Centres alphabétisation	CNR-ENF Centres d'alphabétisation à identifier
Conseil et accompagnement		
Identification des projets économiques	ONG	4 <sup>E</sup> CONFORM, Fitine Consult, Centre de gestion agréé (Sikasso), AJA-Mali, APEJ, CAEB. Autres à identifier
Appui à la mise en œuvre des projets de jeunes	Bureaux d'étude	

164. Un partenariat spécifique sera initié avec les OP pour leur permettre de participer pleinement à la mise en œuvre du Projet notamment par rapport aux rôles qui leur sont impartis pour : (i) le choix des facilitateurs de proximité ; (ii) la revue, en collaboration avec les Centres de ressources, des initiatives économiques proposées par les jeunes à l'issue de la facilitation, (iii) leur participation au Comité de sélection du Conseil régional relatif aux projets des jeunes, (iv) leur participation à la gouvernance du Centre de ressources. Les capacités des OP seront renforcées dans le cadre de ce partenariat.

165. Le projet travaillera en collaboration étroite avec les directions régionales, les centres de formation, les antennes régionales des agences de l'Etat (FAFPA, APEJ), les organisations professionnelles, les ONG et les bureaux privés prestataires de service intervenant dans les zones cibles du Projet tels que : ACEFOR, FIBANI, PAFP III, PAPERPRIM, PACEPEP, PCDA, PAFIP, etc.

166. **Processus de sélection des demandes**<sup>46</sup>. Il comprend les principales étapes suivantes : (i) Identification et émergence de la demande au niveau local avec l'appui de la facilitation de proximité ; (ii) examen qualité des demandes des jeunes ruraux au niveau du Comité-qualité de cercle avec la participation des OP et du Centre de ressources. Ce niveau délibère en ce qui concerne les demandes pour la formation préprofessionnelle ; (iii) préparation des projets et formulation de la demande avec l'appui de prestataires spécialisés ; (iv) sélection, accès au financement et appuis à la mise en œuvre. La Sélection des projets est réalisée à l'échelon régional. L'Unité régionale de coordination vérifie que chaque demande soit éligible. Un comité régional de sélection statue sur les demandes. Les décisions de ce comité décident de l'accès au coup de pouce et aux appuis techniques à la mise en œuvre du projet (formation, conseil et accompagnement).

### **C. Planification, suivi-évaluation et gestion des savoirs**

167. **Planification.** Le Projet FIER sera exécuté sur la base de Programmes de travail et de budgets annuels (PTBA), soumis à l'examen et adoption du Comité national de pilotage avant d'être envoyé au FIDA pour avis de non objection. Une approche souple permettant la révision éventuelle du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour tenir compte des indications fournies par le dialogue permanent entre le Projet, les bénéficiaires et les partenaires dans la mise en œuvre des activités. Le PTBA sera consolidé par l'Unité de coordination nationale sur la base des propositions régionales, préparées en étroite collaboration avec les Conseils régionaux de concertation.

168. Pour assurer l'opérationnalisation rapide du Projet dans les régions de démarrage, des activités de pré-démarrage ont été identifiées. Elles concernent : (i) la publication des appels à candidatures

<sup>46</sup> Le processus de sélection est décrit en annexe 4 (appendice 10)

et de recrutement pour l'UCN et des 2 UCR ; (ii) la dotation de l'ensemble des instruments de gestions fiduciaires et comptables (logiciel), formation, manuel de procédures, des outils de planification (PTBA, plan de passation des marchés), du système de suivi-évaluation ; (iii) la réalisation des études techniques préalables à la mise en œuvre du programme dont la situation de référence ; (iv) l'atelier de lancement du programme ainsi que la tenue de la première réunion du comité de pilotage. Cette préparation au démarrage du programme sera initié au plus tard 6 mois avant l'entrée en vigueur de l'Accord de financement.

169. **Suivi-évaluation.** Le Projet mettra en place un système de suivi évaluation participatif et conforme aux directives du système de gestion des résultats d'impact (SYGRI) du FIDA. Le système permettra d'assurer la diffusion des informations sur l'exécution du projet à travers la génération des tableaux de bord, des rapports semestriels, des rapports annuels de suivi-évaluation et des rapports de suivi financier. Ces informations doivent être accessibles aux différents acteurs en tenant compte des profils définis pour la gestion de la sécurité.

170. Le suivi des résultats du Projet FIER consistera en la documentation des processus de réalisations de ses résultats, leur caractérisation et, au suivi des indicateurs les plus pertinents pour mesurer leur évolution pendant la durée du Projet.

171. Ce travail de documentation sera effectué sur l'ensemble de la chaîne d'exécution du projet. Il permettra de renseigner les indicateurs de résultats du cadre logique, y compris les indicateurs SYGRI (indicateurs de 1er et 2ème niveaux). Il sera basé sur : (i) la constitution d'une base de données sur les acteurs, les institutions et opérateurs spécialisés du projet, les métiers, les filières et opportunités de marchés, les innovations et bonnes pratiques ; (ii) la documentation du processus de sensibilisation et d'orientation des groupes cibles (nombre des bénéficiaires touchés par catégorie) ; (iii) la documentation et le suivi du processus de formation des acteurs (parcours des acteurs, effectif touché par catégorie de formation, et les indicateurs de réussite) ; (iv) la documentation du processus d'initiation et de traitement des demandes des jeunes (caractéristiques de la demande et des initiateurs, processus de traitement du dossier) ; (v) la documentation du processus d'accompagnement technique des demandes de financement (appuis bénéficiés) ; (vi) la documentation du processus d'exploitation et de développement des projets financés (rentabilité économique ; durabilité et impact ; la capitalisation des leçons tirées de l'approche de la mise en œuvre et la documentation des bonnes pratiques) ; (vi) l'évaluation de la prestation des différents partenaires d'exécution du Projet.

172. Le Suivi-évaluation sera basé sur: (i) un suivi interne permanent, basé sur les rapports de suivi des organisations de jeunes et des opérateurs concernés; (ii) un suivi externe permanent basé sur des ateliers annuels d'auto-évaluation organisés par les organisations de producteurs et de jeunes ruraux en particulier pour faire le point des réalisations du projet, discuter les contraintes rencontrées et des solutions proposées, ainsi que la programmation des activités; (iii) des missions de supervision mandatées par le FIDA et par les départements ministériels concernés (directions nationales, délégations régionales et départementales, etc.); (iv) des évaluations externes incluant des enquêtes de référence organisée par l'UGP (enquête de référence au démarrage, mi-parcours, fin du Projet), et (v) une revue à mi-parcours, et un rapport d'achèvement du Projet.

173. **Gestion des savoirs.** Dans ce domaine, le Projet FIER vise à tirer profit des connaissances et enseignements issus des expériences de sa mise en œuvre et ses partenaires dans le but d'améliorer les pratiques quotidiennes et guider les interventions futures. Elle est une composante intégrale du suivi-évaluation.

174. Pour ce faire, les Centres des ressources joueront un rôle central dans le dispositif en se positionnant comme un dépôt d'information dans le domaine de l'ingénierie de formation et en mettant en relation différents partenaires demandeurs et fournisseurs de services.

175. Pour traduire cet objectif en activités, le Projet FIER contribuera au dialogue national à travers la mobilisation et la mise à disposition des savoirs lors des différentes concertations notamment les cadres multisectoriels sur la formation professionnelle et l'insertion, encouragera les échanges au sein des structures et partenaires d'exécution et favorisera l'apprentissage par l'expérience. Les enseignements tirés de la mise en œuvre, les innovations et les bonnes pratiques seront systématiquement recherchés et diffusés pour améliorer les pratiques. Tous les produits issus des connaissances du Projet FIER seront mis à la disposition du public sur le site web du Projet.

176. Un responsable communication et de gestion des savoirs assistera le Responsable suivi-évaluation dans la mise en œuvre des activités de ce volet. Le Projet soutiendra le recueil des connaissances et leur partage à travers une série d'outils, notamment :

- la réalisation d'une série d'études de cas et de bonnes pratiques qui mettent en exergue les situations vécues et les leçons apprises. Ces études peuvent porter sur les thèmes comme les facteurs de succès des initiatives économiques ; l'approche de facilitation de proximité, le dispositif de suivi du parcours d'insertion, etc.
- l'organisation des ateliers bilan/auto-évaluation/capitalisation : ces ateliers d'analyse offre des occasions pour extraire des leçons tirés de la mise en œuvre des actions spécifiques en vue d'améliorer les pratiques ;
- la tenue des réunions de concertation : moment propice pour échanger et partager des connaissances et enseignements ;
- l'organisation des visites d'échanges : moyen propice pour s'imprégner des savoir-faire des autres et partager les expériences ;
- la promotion des communautés des pratiques : des réseaux des praticiens et partenaires pour la mise en commun des connaissances dans un domaine précis pour favoriser la collaboration et le partage.

#### **D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance**

177. **Gestion financière.** Les fonds du Projet seront gérés selon les procédures en vigueur en République du Mali ainsi que celles du FIDA en matière de gestion financière et administrative des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre au bénéficiaire et dans le manuel de gestion administrative, financière et comptable du Projet. L'UCN sera responsable de la gestion financière du Projet FIER et devra disposer d'une autonomie de gestion financière et administrative. Le dispositif de gestion s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable à rendre efficace avec le recrutement : (i) au niveau du siège de 3 professionnels : un(e) Responsable administratif et financier (RAF) maîtrisant la comptabilité, un(e) Comptable, un(e) assistant administratif; (ii) au niveau chaque région de mise en œuvre d'un comptable. Ce personnel devra avoir une bonne maîtrise des logiciels de gestion des projets/programmes de développement, notamment TOMPRO.

178. L'UCN sera responsable et redevable auprès du Gouvernement et du FIDA de l'utilisation des ressources du Projet en conformité avec les accords du financement du FIDA. Le système comptable sera celui du SYSCOHADA, compatible avec les normes et principes comptables internationalement admis ainsi qu'avec les normes préconisées par le Gouvernement du Mali. L'UCN établira des situations financières et comptables trimestrielles qu'elle transmettra régulièrement au Gouvernement et au FIDA. Elle préparera pour chaque exercice fiscal les états financiers consolidés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Projet.

179. En matière de contrôle de risque, les éléments d'atténuation seront d'abord assurés par : (i) le suivi conjoint de l'Agent principal du Projet et du FIDA (suivi de proximité CPO/FIDA/MALI, missions de supervision et d'appui) ; (ii) les audits annuels des comptes du projet ; (iii) le suivi et le contrôle des finances publiques assurés par les autorités dans le cadre de leurs prérogatives, et suivant le planning annuels de leurs activités.

180. Les comptes et la gestion du Projet seront vérifiés annuellement par un cabinet d'audit comptable indépendant et qualifié, recruté par le Projet, acceptable pour le FIDA, sur la base de termes de référence préalablement approuvés par le FIDA. Les rapports d'audit seront transmis au FIDA au plus tard 6 mois suivant la clôture de l'exercice fiscal. La non soumission du rapport d'audit annuel dans ce délai constituera une clause de suspension des décaissements.

181. Les opérations d'audit seront étendues à la gestion des coordinations régionales ainsi qu'à la traçabilité des ressources auprès des opérateurs/prestataires, agences d'exécutions et autres bénéficiaires des fonds du Projet.

182. Globalement, le risque de gestion financière du projet est jugé "modéré" (annexe 7). Ce risque sera atténué par un ensemble de mesures à mettre en place, qui permettront de satisfaire aux

exigences minimales du FIDA en vertu de ses procédures<sup>47</sup> et de fournir, de manière conforme, des informations précises et régulières sur l'état du financement.

183. **Passation des marchés**<sup>48</sup>. Les travaux et fournitures ainsi que les services de consultants nécessaires au Projet et devant être financés au moyen de l'Accord de prêt seront livrés conformément au code de passation des marchés en vigueur dans le pays. Les méthodes de passation des marchés utilisées dans le cadre du Projet FIER seront cohérentes avec le cadre national. Pour les montants soumis aux procédures des marchés publics elles seront en général celles d'appel d'offres sauf dans les cas suivants : (i) achat de véhicules par l'intermédiaire d'un organisme spécialisé des Nations unies; (ii) utilisation d'une consultation internationale restreinte pour la fourniture des logiciels comptables et de suivi/évaluation et le système comptable. Ces deux exceptions qui nécessitent des procédures rapides pour permettre un démarrage efficace du projet devront être prévues dans les accords de financement.

184. Un plan de passation de marchés basé sur le PTBA est élaboré chaque année. Ce plan spécifie les méthodes de passation, les coûts estimatifs, l'échéancier, etc. Le processus de passation des marchés du Projet FIER se reposera sur le Responsable administratif et financier (RAF) qui sera recruté par appel à candidatures. Il aura la responsabilité de conduire toutes les opérations de passation des marchés/contractualisation en relation avec les responsables de composantes chargés d'élaborer les cahiers de charges techniques.

185. **Gouvernance**. L'Indice de perception de la corruption (IPC) classe le Mali 105<sup>ème</sup> sur 174 pays, ce qui marque un progrès de 13 places, accompli en une année par rapport à sa position en 2011 (118<sup>ème</sup>). Ces progrès sont imputables aux réformes engagées depuis quelques années en matière de gestion des finances publiques. La mise en œuvre récente (2011 – 2012) du Plan d'action gouvernemental pour l'amélioration et la modernisation de la gestion des finances publiques (PAGAM/GPF), contribuera à améliorer la gouvernance et la transparence.

186. Pour appliquer les principes de bonne gouvernance et de transparence à la mise en œuvre du projet FIER, les représentants des jeunes ruraux et des organisations professionnelles rurales/agricole et de la société civile siègeront dans le Comité de pilotage, et participeront aux sessions des Comités régionaux d'orientation et de concertation. Les représentants des jeunes ruraux seront parties prenantes des commissions régionales de passation des marchés, de réception des biens et travaux réalisés et signataires des procès-verbaux.

187. Des outils de suivi-évaluation, sous forme d'atelier de restitution et d'évaluation participative sont intégrés dans le système de planification et suivi-évaluation de manière à garantir une transparence et une restitution permanente aux organisations de jeunes ruraux et la prise en compte de leurs recommandations dans la mise en œuvre. Le principe de renouvellement démocratique des instances de gouvernance des organes de représentations de jeunes ruraux sera encouragé.

## E. Supervision

188. La supervision du Projet FIER sera assurée conjointement par le FIDA et le Gouvernement du Mali. Les Conseils régionaux qui président le pilotage régional du Projet prendront également part à la aux missions de supervision. La supervision sera conduite au rythme de deux missions par an. A celles-ci s'ajouteront des missions d'appui à la mise en œuvre en fonction du déroulement des activités. En outre, quatre missions de contrôle de gestion (audits trimestriels) seront organisées chaque année. Une revue à mi-parcours sera effectuée conjointement par le FIDA et le Gouvernement à la fin de la quatrième année d'exécution. Chaque supervision, assurée conjointement par le FIDA et le gouvernement du Mali, examinera l'état d'avancement du PRODEFPE et le positionnement de FIER par rapport à ce programme. Elle examinera la capacité du PAPAM à financer les projets de jeunes préparés avec le support de FIER et sera aussi l'occasion de mesurer la disposition des SFD appuyées par le PMR à cofinancer sur prêts les projets des jeunes préparés avec le support de FIER.

189. Pour la première année du Projet, la mission de supervision et d'appui à la mise en œuvre se focalisera sur les aspects suivants: (i) la formation de l'équipe de l'UCN des 2 UCR, des opérateurs de proximité et les partenaires clé sur les procédures nationales et les directives du FIDA en matière de gestion financière, passation des marchés, suivi-évaluation, ciblage de la pauvreté et intégration

<sup>47</sup> Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception (novembre 2012)

<sup>48</sup> Note détaillée en annexe 8

des aspects genre ; (ii) la validation du manuel d'opération dont l'esquisse est jointe en annexe 11 ; (iii) l'appui à l'exécution des enquêtes de référence ; et (iv) la fixation des objectifs de performance semestriels de l'équipe de coordination et l'évaluation de leurs performances au bout de 6 mois et d'un an.

## F. Identification des risques et mesures de gestion

190. Le Projet FIER devra, dans son exécution, affronter des risques liés au contexte, ainsi que des risques liés aux activités programmées. Des mesures d'atténuation ont été identifiées afin d'atténuer les conséquences dans la mise en œuvre du Projet.

Tableau 6: Risques et mesures d'atténuation

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
<b>Risque politique</b>			
<b>Continuation de la crise politique au Nord Mali</b>	<b>Elevé à Modéré</b>	<b>Séquençage du projet en démarrant par les régions au Sud et en définissant l'extension des activités en fonction de l'évolution du contexte</b>	<b>Modéré à Faible</b>
<b>Mise en œuvre</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biais de ciblage géographique pour la sélection des villages bénéficiaires</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification participative des communes et villages d'intervention sur la base rigoureuses des critères définis, à travers des ateliers impliquant les conseils communaux et les représentants des différentes sensibilités communautaires</li> </ul>	Modéré à Faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation et orientation au détriment des jeunes filles/femmes rurales</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix des facilitateurs sur base de l'équité genre</li> <li>▪ Contrat des facilitateurs axé sur la performance par rapport aux objectifs quantitatifs genre</li> </ul>	Modéré à faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible capacité de maîtrise d'ouvrage des Conseils régionaux</li> </ul>	Elevé à modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui institutionnel</li> <li>▪ Renforcement des capacités et appui conseil aux équipes techniques des Conseils régionaux</li> </ul>	Modéré à faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible capacité et disponibilité limitée des prestataires régionaux et nationaux</li> </ul>	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la professionnalisation</li> <li>▪ Renforcement capacités opérationnelles</li> <li>▪ Identification des opérateurs sur la base de compétences confirmées à partir d'une étude diagnostic préalable</li> <li>▪ Expertise internationale préalable pour préciser méthodologie d'intervention conseil microentreprises rurales</li> <li>▪ Appuis à la formation/renforcement des capacités de certains opérateurs clés</li> <li>▪ Volume, durée de la contractualisation et appui au partage d'expériences pour intéresser les prestataires les plus confirmés</li> </ul>	Faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de cohérence dans les pratiques d'intervention des différents acteurs du territoire avec effets de concurrence</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place progressive du projet pour partages d'expériences et mise en place des collaborations</li> <li>▪ Espaces de concertation et coordination avec les partenaires pour pratiques harmonisées en matière d'appui (notamment financement pour éviter comportements opportunistes</li> <li>▪ Participation active aux rencontres organisées par le conseil régional avec ses partenaires.</li> <li>▪ Appui au MEFP pour harmoniser les pratiques</li> </ul>	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déperdition dans les formations</li> <li>▪ Persistance de la tendance des jeunes à la migration</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversité de l'offre de formation selon l'âge et les besoins</li> <li>▪ Actions de formations en lien direct avec les activités productives et la demande de qualification</li> <li>▪ Modularité des formations proposées et intégration de la migration dans la construction des trajectoires de vie des jeunes</li> </ul>	Modéré

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
<ul style="list-style-type: none"> <li>faible soutien des autres partenaires au développement vis-à-vis de la restructuration des dispositifs de formation professionnelle dans certaines régions</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phasage du projet et ciblage des interventions à l'intérieur de chaque région (choix de quelques cercles par région seulement)</li> </ul>	Moyen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentration des activités économiques dans les mêmes créneaux de débouchés</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité des choix dans les secteurs porteurs/gisements d'emplois à valeur ajoutée durable</li> <li>Appuis à la commercialisation</li> <li>Expérimentations techniques de production et circuits de commercialisation</li> </ul>	Modéré à faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Échec des initiatives économiques</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité des appuis selon les publics cibles et leurs contraintes selon une typologie de parcours</li> <li>Coups de pouce au démarrage</li> <li>Sélection pour les appuis intégrant le critère de motivation et accompagnement dans la durée</li> <li>Alternatives d'insertion : chantiers écoles</li> </ul>	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> <li>Envergure géographique du Projet et risque de dispersion</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de phasage axée sur une évolution prudente et une couverture progressive</li> <li>Choix d'un nombre limité de cercles permettant de circonscrire des zones de concentration des interventions</li> </ul>	Faible
<b>Gouvernance</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement élitiste des organisations de professionnelles au détriment des femmes rurales en particulier</li> </ul>	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui au renforcement du leadership des organisations de jeunes ruraux et femmes rurales</li> <li>Appui aux OP pour la prise en compte des préoccupations spécifiques des jeunes ruraux</li> </ul>	Faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix politique des conseils communaux pour la sélection des villages, notamment en période de scrutin communaux</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des différentes catégories d'acteurs communautaires aux ateliers</li> </ul>	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratique de favoritisme dans la sélection des demandes de financement pour la formation et la réalisation de projets d'AGR ou de MER</li> </ul>	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voie de recours pour les plaintes</li> <li>Suivi du respect de l'application des procédures de sélection par les Centres de ressources et les Unités de coordination régionale</li> <li>Nombre de mandat limité et non renouvelable des membres siégeant dans les Comités</li> </ul>	Faible
<b>Environnementaux</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effets collatéraux des interventions sur la qualité de l'eau, du sol et la santé humaine</li> </ul>	Modéré	Préservation de la base productive par des actions de préservation de l'environnement	Faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>insuffisante capacité gestion financière de l'UCN à gérer le projet, ce qui en compromettrait l'exécution (voir détails annexe 7)</li> </ul>	Modéré	Cf Annexe 7	Modéré à faible

## IV. Coûts, plan de financement, bénéfices et durabilité du Projet

### A. Coûts du Projet<sup>49</sup>

191. **Coûts totaux.** Les coûts totaux du Projet, sur une durée de huit ans, s'élèvent à 52,1 millions de \$EU (28,1 milliards de francs CFA). Les coûts totaux d'investissement sont de 45,7 millions de \$EU, soit 89 pourcent des coûts totaux. Les coûts récurrents sont estimés à 5,5 millions de \$EU, soit 11 pourcent des coûts totaux. Les taxes représentent 6,3 pourcent du coût total (3,3 millions de \$EU).

192. Le coût par bénéficiaire est estimé à 330 \$EU sur l'allocation du FIDA et à 520 \$EU sur le coût total.

193. Les coûts en devises proviennent essentiellement de l'achat des véhicules et équipements et de l'assistance technique internationale. Ils ont été minimisés en : (i) limitant l'achat de véhicules et d'équipements à ce qui est strictement indispensable; et (ii) sous-traitant la plupart des actions à des organisations nationales.

Tableau 7 : Résumé des coûts par Composante <sup>a/</sup>

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
 Components Project Cost Summary

	(FCFA '000)					(US\$ '000)				
	Local	Foreign	Total	%	% Total	Local	Foreign	Total	%	% Total
				Foreign Exchange	Base Costs				Foreign Exchange	Base Costs
<b>A. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>										
Appui institutionnel	1,045,660	255,640	1,301,300	20	5	2,091	511	2,603	20	5
Renforcement de l'offre	3,472,120	40,280	3,512,400	1	14	6,944	81	7,025	1	14
<b>Subtotal</b>	<b>4,517,780</b>	<b>295,920</b>	<b>4,813,700</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>9,036</b>	<b>592</b>	<b>9,627</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>B. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux</b>										
Renforcement des capacités	291,546	75,550	367,096	21	1	583	151	734	21	1
Appui aux initiatives économiques	15,214,660	1,772,140	16,986,800	10	66	30,429	3,544	33,974	10	66
<b>Subtotal</b>	<b>15,506,206</b>	<b>1,847,690</b>	<b>17,353,896</b>	<b>11</b>	<b>68</b>	<b>31,012</b>	<b>3,695</b>	<b>34,708</b>	<b>11</b>	<b>68</b>
<b>C. Gestion et coordination</b>	<b>3,092,182</b>	<b>310,373</b>	<b>3,402,555</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>6,184</b>	<b>621</b>	<b>6,805</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>23,116,168</b>	<b>2,453,983</b>	<b>25,570,151</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>46,232</b>	<b>4,908</b>	<b>51,140</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Physical Contingencies	101,773	33,639	135,413	25	1	204	67	271	25	1
Price Contingencies	2,230,951	214,440	2,445,391	9	10	623	104	727	14	1
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>25,448,892</b>	<b>2,702,062</b>	<b>28,150,954</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>47,059</b>	<b>5,079</b>	<b>52,139</b>	<b>10</b>	<b>102</b>

a/ les erreurs dans les totaux sont dues aux arrondis.

194. La composante A «Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation» (9,6 million de \$EU) est la deuxième composante en termes de montant et représente 19 pourcent des coûts de base du projet. La composante B «Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux», avec un montant de 34,7 millions de \$EU, compte pour 68 pourcent des coûts de base et est la principale composante du Projet en termes de coûts. Quant à la composante C «Gestion et coordination» (6,8 millions de \$EU), elle occupe 13 pourcent des coûts du Projet.

### B. Financement

195. Le financement du Projet est assurée principalement par le FIDA qui alloue une enveloppe de 33,2 millions de \$EU, soit 63,7 pourcent des coûts totaux estimés. Ce financement est complétée par : (i) la contrepartie du Gouvernement qui se chiffre à 4 millions de \$EU (7.8% du coût total). Cette contrepartie couvre la prise en charge totale des droits et taxes afférents aux dépenses du projet, ainsi que - partiellement - les investissements prévus pour la promotion des GIE HIMO dans les chantiers écoles pour l'entretien des pistes de desserte rurale et la reforestation ; (ii) la contribution du PAPAM estimée à 8,4 millions de \$EU (16,2% du coût total du projet) représentant son apport au financement des projets d'AGR et de MER ; (iii) le concours financier des SFD sous forme de crédit aux jeunes promoteurs ruraux pour un montant de 2,4 millions de \$EU et (4,6% du coût total du

<sup>49</sup> L'annexe 9 présente une note détaillée des coûts du Projet.

projet) ; et enfin (iv) la contribution des bénéficiaires qui s'élève à 4 millions de \$EU (7,6% du coût total).

**Tableau 8 : Coûts par source de financement**

Mali  
Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
Components by Financiers

	(FCFA '000)					(US\$ '000)					
	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF
	Amount	Amount					Amount	Amount			
<b>A. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>											
Appui institutionnel	156,645	1,262,671	-	-	-	1,419,316	298	2,381	-	-	-
Renforcement de l'offre	58,551	3,542,665	249,435	-	-	3,850,651	112	6,612	465	-	-
<b>Subtotal</b>	<b>215,197</b>	<b>4,805,336</b>	<b>249,435</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,269,967</b>	<b>410</b>	<b>8,992</b>	<b>465</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux</b>											
Renforcement des capacités	56,172	337,040	-	-	-	393,212	108	642	-	-	-
Appui aux initiatives économiques	1,658,035	9,256,679	1,888,331	4,633,089	1,324,104	18,760,237	3,116	17,046	3,493	8,465	2,419
<b>Subtotal</b>	<b>1,714,207</b>	<b>9,593,719</b>	<b>1,888,331</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>19,153,449</b>	<b>3,223</b>	<b>17,688</b>	<b>3,493</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>
C. Gestion et coordination	230,442	3,497,095	-	-	-	3,727,538	437	6,546	-	-	-
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2,159,846</b>	<b>17,896,150</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>28,150,954</b>	<b>4,070</b>	<b>33,227</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>

### C. Résumé des bénéfices et analyse économique<sup>50</sup>

196. **Bénéficiaires et bénéfices.** Le nombre de bénéficiaires du projet peut être estimé comme suit : (i) environ 11 500 promoteurs d'AGR, 4 000 promoteurs de MER et 50 GIE HIMO qui tous bénéficieront des services de formation, appuis conseils, appuis financiers et accès au crédit auprès des SFD ; (ii) les jeunes sensibilisées aux activités du Projet, environ 100 000 dont 5 400 passeront dans les dispositifs de formation préprofessionnelle et plus de 50 000 qui bénéficieront des dispositifs de formation-insertion pour développer soit un projet d'AGR, soit un projet de MER ; et (iii) SFD dont les capacités opérationnelles seront renforcées pour offrir des services financiers adaptés aux jeunes promoteurs ruraux.

197. **Bénéfices économiques.** En termes d'impacts attendus au terme des 8 années d'exécution prévues, il est estimé que : (i) 70.000 jeunes de villages ciblés par FIER auront bénéficié d'un appui à l'insertion (dont 50% de femmes) ; (ii) environ 80 pourcent des jeunes formés dans les dispositifs de formation préprofessionnelle seront aptes à développer une activité économique ; (iii) 65 pourcent des initiatives de jeunes appuyées seront viables après 3 ans ; (iv) environ 30.000 jeunes hors des villages ciblés par FIER auront profité du renforcement du dispositif de formation et d'insertion soutenu par FIER ; (v) 70% des OP soutenues ont intégré des jeunes hommes et femmes dans leurs instances décisionnelles à la fin du projet.

198. Le projet aura permis également ::

- l'augmentation et la diversification de revenus des populations grâce à la formation technique, à un meilleur accès au crédit pour financer des activités agricoles et connexes, le développement d'AGR, et une meilleure valorisation de la production ;
- la réduction des coûts de transaction, notamment grâce à : (a) un accès facilité des ruraux aux services financiers et à moindre coût (par rapport aux systèmes informels), en particulier pour les groupes les plus marginalisés; (b) un meilleur accès aux informations commerciales et aux marchés à travers la structuration et l'appui en marketing pour les MER;
- l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire des familles touchées par le projet, suite à de meilleures opportunités de financement des activités agricoles (au sens large) et para agricoles (petit commerce, petite transformation, etc.) qui vont engendrer une augmentation de la production et des revenus ;

<sup>50</sup> Voir l'analyse détaillée en annexe 10

- l'augmentation des capacités d'épargne et d'investissement des groupes cibles non seulement par la promotion d'activités dans les gisements d'emplois de jeunes, mais aussi par le développement de services financiers de proximité adaptés ;
- le renforcement du statut de la femme et de sa participation au développement local notamment avec la possibilité de créer et/ou développer des AGR/MER.

199. **Analyse financière.** L'analyse financière a été effectuée sur 8 modèles possibles d'activités économiques rurales exercées par le groupe cible ou sa portée : (i) pisciculture en AGR et MER ; (ii) embouche petit bétail en AGR et MER ; (iii) aviculture en AGR et MER ; (iv) maraîchage en AGR ; et (v) transformation (décortiqueuse) en MER.

Tableau 9 : Analyse financière de l'activité sélectionnée (FCFA)

Activité	Coûts d'investissement	Recettes en croisière (par an ou par cycle)	Résultat d'exploitation (croisière)	Retour sur investissement (ROI)	Rentabilité Année 1
Pisciculture en AGR	945 000	1 500 000	835,000	12%	8%
Aviculture en AGR	322 000	1 432 000	458 000	42%	26%
Embouche petit bétail en AGR	250 000	730 000	268 500	107%	37%
Maraîchage AGR	508 000	1 166 500	406 500	80%	35%
Décortiqueuse MER	1 600 000	2 880 000	1 170 000	58%	32%
Aviculture en MER	762 500	1 920 000	823 000	66%	30%
Pisciculture en MER	1 690 000	3 000 000	2 159 000	20%	13%
Embouche petit bétail MER	450 000	3 440 000	1 626 000	361%	47%

200. En général, les modèles indiquent une rentabilité financière élevée, ce qui paraît confirmer l'attractivité et les potentiels pour les groupes cible des choix techniques promus par le projet.

201. L'ensemble des activités permet de générer un cash-flow suffisant pour le remboursement de l'emprunt (normalement sur 36 mois) et/au de l'investissement propre initiale, le paiement des frais financiers, et une rémunération acceptable pour l'entrepreneur. Les montants moyens du coup de pouce est de 270 000 francs CFA pour les AGR tandis que ceux du coût partagé pour les MER est de 900 000 francs CFA. Le crédit est en moyenne d'environ 450 000 francs CFA pour les MER.

202. A noter que l'ensemble des activités permet de générer un cash-flow suffisant pour le remboursement de l'emprunt (normalement sur 36 mois) et/au de l'investissement propre initiale, le paiement des frais financiers, et une rémunération acceptable pour l'entrepreneur. Les montant moyen de la subvention est de 270 000 FCFA pour les AGR et de 900 000 FCFA pour les MER. Le crédit est en moyenne d'environ 450 000 FCFA pour les MER.

203. **Analyse économique.** Les résultats de l'analyse économique révèlent que les investissements monétaires initiaux requis pour la mise en œuvre d'un projet économique de jeune sont assez modestes et ne représentent pas des barrières significatives pour les groupes cibles. Les investissements importants seront plutôt sous la forme de formation et de petits équipements pris en charge essentiellement par le Projet avec une contribution des bénéficiaires et du crédit dans le cas des MER.

204. Le taux de rentabilité économique interne (TRIE) du projet est estimé à 18,2 pourcent, et la valeur actuelle nette (VAN) estimé à un taux d'opportunité du capital de 12 pourcent, à 5 milliards de francs CFA (environ 10 millions de \$EU).

Tableau 10 : analyse de sensibilité du TRIE

	Cas de base	Accroissement des coûts		Accroissement des bénéfices		Diminution des bénéfices		Retard des bénéfices	
		+10%	+20%	10%	+20%	-10%	-20%	1 an	2 ans
TRIE	18.2%	16.1%	14.4%	20.3%	22.4%	15.9%	13.6%	14.8%	12.3%
VAN (millions USD)	10,072,917	7,256,725	4,440,533	13,896,400	17,719,883	6,249,433	2,425,950	5,041,931	549,979

205. En conclusion, le Projet FIER n'est pas très sensible aux variations des coûts et des bénéfices agrégés du programme. Le taux de rentabilité économique interne est robuste par rapport aux variations des coûts et des bénéfices et reste toujours d'un niveau acceptable vu qu'il ne prend pas en compte certains bénéfices indirects.

## D. Durabilité

206. L'ensemble des activités développées par FIER sont conçues dans un souci de pérennité et de durabilité.

- Les actions dans le domaine de la formation professionnelle s'inscrivent dans le système national et participent aux objectifs de la rénovation en cours menées dans le cadre du PRODEFPE. Fier favorisera la création de dispositifs de formation régional efficaces, car en prise avec la demande, et pérennes en renforçant les capacités des principaux acteurs concernés.
- La pérennisation des centres de ressources au sein des institutions où ils seront ancrés sera recherchée au niveau régional dans le cadre de l'INIFOR récemment créée par le MEFP. Les centres de ressources régionaux représenteront avant le terme du projet les structures déconcentrées de l'INIFOR dans les régions.
- FIER s'insérera au mieux dans le processus de décentralisation en cours au Mali qui confère aux Régions les missions liées à la formation professionnelle. En renforçant les capacités des services techniques des Conseils régionaux sur ces questions et en définissant puis en mettant en œuvre ses programmes de travail en étroite collaboration avec eux, FIER s'inscrira résolument dans la durée en responsabilisant de façon croissante les services régionaux.
- La responsabilisation et le renforcement institutionnel des organisations professionnelles et en particulier de la CNOP, de la FENAJER et de la FENAFER inscriront de façon durable les besoins des jeunes ruraux dans les stratégies de développement au niveau régional et national. Le renforcement des capacités des organisations paysannes en général et des organisations de jeunes en particulier, vise à développer des compétences spécifiques en leur sein afin qu'elles soient, par elles-mêmes, en mesure de développer une approche d'accompagnement à l'insertion des jeunes ruraux.
- L'offre de services d'appui à l'entrepreneuriat sera identifiée et professionnalisée pour fournir les appuis aux initiatives économiques des jeunes ruraux. Les modalités de travail (faire-faire) expérimenteront un partenariat public privé qui sera partie intégrante des pratiques d'intervention. Les entreprises créées seront accompagnées sur une durée de 2 années pour faciliter leur durabilité.
- La facilitation de l'accès au financement sera conduite en partenariat avec les institutions financières et les guichets de financement déjà existants dans la région. La facilité mise en place par le PAPAM au sein de l'APCAM sera valorisée dans le cadre de FIER et sa pérennisation sera soutenue après l'arrêt du PAPAM. Les IMF seront promues et renforcées en partenariat avec le Programme de microfinance rurale (PMR) afin de développer de nouveaux services financiers viables et adaptés aux jeunes ruraux. La réplique de l'approche soutenue par le PMR pour la promotion d'une offre viable et pérenne de services financiers ruraux accessibles aux ruraux à faibles revenus est gage de durabilité.
- L'approche pédagogique HIMO, qui sera testée à travers les chantiers-écoles, contribuera à l'émergence de groupements d'intérêt économique (GIE) de jeunes qui pourront ensuite assurer la maintenance des infrastructures réalisées. Le projet FIER mettra l'accent sur la nécessité pour les collectivités territoriales de s'approprier l'approche pédagogique chantiers-écoles pour promouvoir des compétences locales et ensuite contractualiser avec elles dans le cadre de l'entretien et de la maintenance des ouvrages locaux.

207. **Adaptation au changement climatique et mesures environnementales.** Une partie des activités proposées dans le Projet FIER seront vulnérables à la variabilité et aux changements climatiques à long terme. Il s'agit essentiellement des activités liées directement à l'utilisation des

terres et des investissements en infrastructure dans le cadre l'approche chantier-école. S'appuyant sur la Loi d'orientation agricole (LOA), le Projet FIER attache d'importance à l'approche « emploi vert », afin d'améliorer la situation économique des jeunes ruraux. Le Projet préconise de façon indirecte, des mesures d'adaptation de façon à assurer une diversification des activités génératrices de revenus pour les jeunes sans atteinte significative à l'environnement. Cette préoccupation sera prise en compte à travers les activités de formation professionnelles. La question environnementale sera intégrée dans toutes les étapes du cycle des chantiers écoles. Plus spécifiquement, les GIE HIMO seront formés et impliqués dans la gestion de la mise en œuvre des mesures environnementales. Compte tenu des domaines d'intervention retenus, le Projet ne devrait pas entraîner d'impacts négatifs significatifs en matière environnementale et sociale et, par conséquent, il est proposé qu'il soit classé dans la catégorie B.

## Annexe 1: Contexte national et du développement rural

---

### I. Cadre politique et stratégies du secteur agricole et rural

1. **Politiques agricoles et de développement rural.** La Loi d'orientation agricole (LOA)<sup>51</sup> adoptée en 2006 vise à accélérer la modernisation du secteur agricole à travers la modernisation et la compétitivité des exploitations familiales, lutter contre la pauvreté (en facilitant notamment l'accès au crédit agricole), renforcer la sécurité alimentaire tout en prenant en compte les questions de durabilité et d'adaptation aux changements climatiques. Dans ce contexte, la Loi souligne l'importance de la promotion de la jeunesse rurale, en améliorant en particulier l'accès à la formation professionnelle, aux ressources naturelles et aux services financiers.

2. Les orientations stratégiques énoncées dans la Politique de développement agricole du Mali (PDA)<sup>52</sup> portent sur : (i) la sécurité alimentaire ; (ii) le développement institutionnel et le renforcement des capacités des acteurs du secteur agricole ; (iii) la préservation de l'environnement et une meilleure gestion des ressources naturelles ; (iv) des investissements agricoles structurants ; (v) la compétitivité des produits agricoles et agro-industriels ; (vi) le développement du système de recherche et de conseil agricole ; (vii) la formation de l'ensemble des acteurs du secteur ; et (viii) la mobilisation des ressources financières. A travers ces orientations, le Mali positionne le secteur agricole comme le "moteur de l'économie nationale et garant de la souveraineté alimentaire dans une logique de développement durable." La PDA se fonde sur la promotion d'une Agriculture durable, moderne et compétitive reposant prioritairement sur les Exploitations agricoles familiales (EAF) et les Organisations professionnelles agricoles (OPA) reconnues et sécurisées ainsi que sur le développement d'Entreprises agricoles (EA).

3. La PDA place la ressource humaine au centre du développement du secteur agricole. D'où l'accent porté sur : (i) la formation professionnelle agricole continue pour le personnel de l'État, les exploitants agricoles et tous les personnels des exploitations agricoles, les membres et les personnels des organisations professionnelles agricoles ; (ii) la création d'établissements d'enseignement, de centres et d'instituts de formation agricole. Cette mesure inclut la mise en place de dispositif de formation agricole et rurale touchant le maximum de producteurs/productrices et d'acteurs en amont et en aval de la production agricole ; (iii) l'organisation de la demande de formation agricole.

4. Le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) met l'accent sur la réduction des inégalités et la meilleure distribution de la richesse, l'accès à l'emploi et aux activités génératrices de revenus, avec un accent spécial sur les opportunités pour les jeunes. Le document souligne l'importance de l'intégration des jeunes dans les programmes de formation, dans la gestion des ressources naturelles, les emplois verts (reforestation, recyclage, etc.), la biodiversité, les changements climatique et la promotion de sources alternative de revenus. Récemment, le plan de relance durable du Mali 2013-2014 a conforté le CSCR avec une priorité visant à relancer l'économie par l'appui au secteur privé, le renforcement de l'agriculture, l'investissement en infrastructures et l'emploi des jeunes.

5. Le Gouvernement du Mali a adopté en 2009 le Programme de développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Dans ce cadre il a élaboré un Programme national d'investissement prioritaire dans le secteur agricole (PNIP-SA : 2011 - 2015). Ce dernier vise à soutenir une croissance agricole de 6 pourcent en augmentant et stabilisant à court terme la production de denrées alimentaires de base (céréales, bétail) ainsi qu'en diversifiant les productions et les exportations agricoles sur le plus long terme. Déférant aux accords de Maputo en faveur des investissements agricoles, le Mali accorde au moins 10 pourcent de ses dépenses publiques à l'agriculture<sup>53</sup>.

6. Le Gouvernement du Mali a récemment préparé un nouveau programme décennal (2012-2021) pour promouvoir l'emploi et la formation professionnelle (PRODEFPE: Programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emploi). L'objectif principal de ce programme est de

---

<sup>51</sup> Après le Sénégal, le Mali est le 2<sup>ème</sup> pays de la sous-région à se doter d'une LOA. Elle a été ratifiée par l'Assemblée Nationale, ce qui confère une légitimité plus importante qu'un document de politique ou une stratégie sectorielle.

<sup>52</sup> Version provisoire diffusée en mai 2013.

<sup>53</sup> La part annuelle du secteur agricole dans le budget national était de 13,5 pourcent du budget total entre 2004 et 2010. Rapport d'évaluation du programme de pays, FIDA, Octobre 2012.

faciliter l'intégration socio-économique des jeunes Maliens, hommes et femmes, à travers: (i) le renforcement des capacités institutionnelles à piloter et gérer la formation professionnelle, incluant ses composantes rurales et agricoles ; (ii) créer des centres régionaux de ressources pour améliorer la qualité et l'adéquation entre les contenus des formations et les besoins des jeunes ; (iii) améliorer les capacités des centres de formation et celles des formateurs. La mise en œuvre du PRODEFPE est sous la responsabilité du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP).

7. Au cours des dernières décennies, le Mali est passé par une évolution politique importante par la mise en place d'un processus de décentralisation. D'après un rapport de l'OCDE (2009), le bilan de la décentralisation est mitigé. En ce qui concerne les acquis, le rapport note l'élaboration des plans de développement par les Collectivités territoriales (CT) et l'amélioration des services de proximité en ce qui concerne l'éducation et la formation, la santé, l'approvisionnement en eau potable et les infrastructures routières dont les communes ont récupérées les compétences. Les auteurs constatent également un engouement des citoyens pour la décentralisation.

8. Cependant la même source révèle que des faiblesses persistantes comme les difficultés d'émergence des femmes et de jeunes comme actrices et acteurs leaders du développement local, l'insuffisance du transfert de compétences, l'absence d'un système fonctionnel de suivi et évaluation participatif au niveau des CT, des difficultés de mobilisation des ressources locales par les élus locaux, de communication entre eux et leurs administrés. Quant au rôle de l'Etat, les élus locaux sont très positifs lorsqu'il s'agit du dispositif technique et financier mais plus réservés quant à la faiblesse de l'appui budgétaire surtout aux Communes et aux Conseils de Cercle. En effet, les Collectivités territoriales peinent à mobiliser les fonds disponibles auprès de l'Agence nationale pour l'investissement des collectivités territoriales (ANICT) et à recueillir des ressources propres.

## II. Principaux progrès et défis liés au développement rural et à la lutte contre la pauvreté

9. **Situation actuelle : une crise complexe.** Depuis 2012, le Mali doit faire face à une triple crise aigüe : politique, sécuritaire et humanitaire qui se combine avec les impacts de la crise alimentaire et nutritionnelle. En effet, le conflit, qui a commencé en 2011, divise encore le pays entre le nord, duquel les groupes islamistes qui le contrôlaient depuis plusieurs mois viennent d'être délogés grâce à une intervention armée, et le sud. Sur le plan politique, le grand défi reste le retour à l'ordre constitutionnel. Sur le plan humanitaire, ces développements ont aggravé la pauvreté des populations rurales déjà durement touchées par la crise alimentaire et nutritionnelle qui affecte le pays depuis 2011/2012. Selon le gouvernement malien, début 2012, 3.5 millions de personnes étaient à risque ou en insécurité alimentaire sévère et 1.1 million de personnes en insécurité modérée, majoritairement les femmes et les enfants. La situation nutritionnelle s'est également détériorée, avec des taux de malnutrition aiguë globale qui ont atteint un niveau critique dans les régions de Tombouctou, Gao, Kayes et Koulikoro. Le conflit et les impacts de la crise alimentaire ont affecté plus de 2.2 millions de personnes directement, et entraîné le déplacement de plus de 400.000 personnes à l'intérieur du pays et vers les pays frontaliers début 2013.

10. **Economie.** Depuis 2007, chaque année la croissance du Produit intérieur brut (PIB) malien est inférieure à l'objectif de 7 pourcent<sup>54</sup> défini dans le CSCR. En effet, l'économie malienne a subi des chocs exogènes, notamment les effets de la crise économique internationale (augmentation du prix des matières premières et des produits alimentaires et contrecoups de la crise financière qui a déstabilisé les marchés). La mise en œuvre de la Stratégie de croissance accélérée (SCA) a tardé dans plusieurs secteurs-clés tels que le développement des infrastructures de base et des secteurs productifs.

11. Cependant, depuis 2007, la croissance malienne a été systématiquement supérieure d'au moins 1,2 pourcent à celle de la zone de L'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), notamment en 2010 où elle s'était établie à 5,8 pourcent contre une moyenne de 3,9 pourcent dans la zone UEMOA. Au cours de l'année 2012, les plus récentes estimations du Fonds monétaire international (FMI) sur une contraction du PIB réel de 1,5 pourcent, en raison des troubles politique et sécuritaire. Les secteurs les plus affectés par la crise seraient dans le domaine tertiaire, tandis que dans le secteur secondaire, le déclin du secteur des Bâtiments et travaux public (BTP : -20 pourcent), lié à la baisse des investissements publics et privés, serait contrebalancé par une bonne performance de la production minière (+7.5 pourcent). Enfin, le secteur primaire (+8 pourcent)

<sup>54</sup> Selon le rapport 2012 de la Banque Mondiale sur le Mali (Mali Economic Update), *entre 2000 et 2010, le PIB a cru au taux annuel moyen de 5,7 pourcent.*

profiterait de la croissance spectaculaire de la production agricole (+13 pourcent). Les perspectives économiques à court terme dépendront fortement des évolutions politiques et sécuritaires. Sous l'hypothèse de la poursuite du dynamisme des secteurs agricole et aurifère, le taux de croissance économique pourrait retrouver son niveau de 5 pourcent en 2014. En revanche, le PIB devrait rester en dessous de son niveau potentiel, suite aux chocs subis par l'économie en 2011 et 2012.

12. L'économie malienne repose principalement sur le secteur primaire, agriculture et élevage, qui représente 38,5 pourcent du PIB en 2010 (Banque mondiale) et occupe environ 80 pourcent des foyers maliens. À partir de 2002, avec l'exploitation de l'or à l'Ouest et au Sud du pays, le secteur des mines est devenu la base de l'économie, prenant ainsi la première place des exportations. Le secteur secondaire (industries extractives, manufacturières et BTP) représente 16,9 pourcent du PIB et le tertiaire (commerce, services), 37,6 pourcent.

13. La superficie de terres arables a fortement augmenté ces dernières décennies. Elle est estimée à 41 millions d'ha (FAOSTAT 2012), soit un tiers de la superficie totale. La superficie des forêts et des pâturages est en baisse et représente aujourd'hui moins de 25 pourcent de la superficie totale. Les terres désertiques occupent le reste du territoire. Dans plusieurs zones du pays, il existe des problèmes de disponibilité en terres, notamment là où la densité de population en milieu rural est importante (80 pourcent de la population est concentrée sur 40 pourcent du territoire au centre et au sud du pays). Les régions de Sikasso, Ségou et Koulikoro sont les plus densément peuplées.

14. L'agriculture malienne est encore une agriculture familiale tournée vers la subsistance. On dénombre environ 800.000 exploitations agricoles au Mali. La plupart sont de petits exploitants. En effet, 68 pourcent des agriculteurs exploitent moins de 5 hectares de terres, 86 pourcent cultivent moins de 10 hectares. 62 pourcent des agriculteurs ou des agro-pasteurs maliens vivent de l'agriculture de subsistance. Les agriculteurs représentent 81 pourcent des pauvres en 2010. 14 pourcent d'entre eux n'ont pas de terre et/ou pas de bétail. Les jeunes et les femmes ainsi que ceux qui travaillent comme métayers ou locataires sont nombreux dans cette catégorie.

### III. Principales contraintes au développement économique du pays

15. **La gestion de la croissance démographique.** Alors que le Mali compte en 2012 environ 16 millions d'habitants, on estime qu'en 2050, la population sera passée à plus de 40 millions de personnes. Le Mali n'a en effet pas encore réalisé sa transition démographique, le taux de fécondité par femme restant élevé (6,4 enfants par femme) alors que la mortalité diminue. Ainsi, la part de la population en situation de dépendance par rapport aux adultes actifs (moins de 15 ans et 65 ans et plus) représente plus de 45 pourcent de la population totale en 2010, ce qui pèse lourdement sur les forces vives du pays et les capacités d'investissement. Chaque année entre 250.000 et 300.000 jeunes arrivent sur le marché du travail et la plupart ne parviennent pas à trouver un emploi stable. De plus, cette forte croissance démographique entraîne une importante pression sur les ressources naturelles et donc sur l'environnement. Nourrir plus de monde passe par une augmentation de la superficie cultivée mais surtout par l'intensification durable de la production agricole.

16. **La croissance de la population** urbaine pauvre est une contrainte importante au développement économique et social du pays. Le phénomène de migrations des populations rurales vers les villes est une donnée majeure de l'histoire récente du Mali. Les populations rurales les plus pauvres, n'ont souvent pas d'autres choix que de quitter leurs villages pour aller « tenter leur chance en ville ». Cependant, la ville est loin d'être un eldorado et les opportunités d'emploi sont rares et très aléatoires. Ainsi, de nombreux ménages se retrouvent plus pauvres encore qu'avant avec des dépenses plus importantes (alimentaire notamment puisqu'ils dépendent exclusivement du marché pour se nourrir). Les ménages qui n'ont pas de rentrées d'argent vivent donc souvent de charité et de mendicité et n'ont souvent que peu ou pas d'échappatoires ;

17. **L'intégration des préoccupations environnementales dans le cadre du processus de décentralisation.** Les collectivités territoriales se sont vu attribuer des compétences en matière de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles (GRN), de préparation des plans d'occupation des sols et des opérations d'aménagement de l'espace communal et de gestion domaniale et foncière, d'organisation des activités agricoles, sylvicoles et pastorales. Les Communes, pour la plupart, ont intégré dans leur Plan de développement économique et social (PDESC) des axes relatifs à la gestion des ressources naturelles. Afin d'atténuer la pression de plus en plus forte sur les ressources naturelles et d'éviter la dégradation accélérée des écosystèmes, les Collectivités territoriales et les communautés villageoises ont élaboré des Conventions locales (CL) pour réguler

par exemple le déplacement des troupeaux dans des couloirs de transhumance, la pêche ou encore la collecte de bois. Cependant le manque de ressources pour leur mise en application et le suivi, n'ont pas permis de tirer le meilleur profit de ces instruments, notamment car il n'existe pas vraiment de capacités de sanction lorsque ces CL ne sont pas respectées. Cela a provoqué la juxtaposition de nombreuses CL sur le même territoire, des processus d'élaboration insuffisamment accompagnés, entraînant ainsi des insuffisances dans leur mise en œuvre.

18. **Le manque de compétitivité du secteur privé** entrave le développement du secteur agricole. Cette situation est due, entre autres facteurs, à la faiblesse de l'entrepreneuriat national, aux lourdeurs des prélèvements fiscaux et de l'environnement global des affaires, et à l'absence d'un marché financier favorable au développement des initiatives, particulièrement en zone rurale. Le gouvernement s'emploie à instaurer un environnement de politiques agricoles et d'affaires afin d'encourager les investissements ;

19. **La fragilité des marchés du crédit** : très peu d'agriculteurs maliens ont accès au crédit. Les conditions d'octroi d'un prêt par les banques sont très exigeantes: expérience demandée, caution solidaire, taux d'intérêt très élevé (autour de 12 pourcent par an.) Seuls les agriculteurs les plus riches en mesure d'apporter une garantie (foncier, matériel agricole ou caution) ont un accès suffisant au crédit pour réaliser les investissements nécessaires à la modernisation de leurs exploitations.

20. Les caractéristiques et les performances du secteur bancaire malien à fin décembre 2012 se présentent comme suit : Sur les treize (13) banques exerçant leurs activités au Mali, neuf (9) sont à vocation universelle et quatre (4) à vocation spécialisée dont une (1) dans l'agriculture, une (1) dans l'habitat et deux (2) dans la microfinance. Les banques généralistes totalisent 74,8 pourcent des parts de marché contre 25,2 pourcent pour les banques spécialistes. L'analyse du secteur bancaire malien à fin décembre 2010 fait ressortir les constats suivants : (1) Le réseau bancaire malien se place au troisième rang de l'UEMOA après la Côte d'Ivoire et le Sénégal en termes de total de bilan (13,8 pourcent), de guichet (17,2 pourcent) et d'effectif (13,7 pourcent) ; (2) En termes d'activités, la grande majorité des banques maliennes (74,8 pourcent) sont à vocation universelle et plutôt commerciales. Seules la BNDA, la BMS, la BRS et la BHM sont respectivement spécialisées dans le financement du secteur rural, le financement des petites et micro entreprises y compris les SFD et le financement de l'immobilier économique et social.

21. **Systèmes financiers décentralisés**: Au 31/12/2012, le total de l'encours des dépôts des sociétaires des SFD a été de 60,620 Milliards de FCFA contre 65,710 Milliards au 31/12/2011 soit une décroissance de 7,7 pourcent. Cette chute s'explique par des multiples crises répétitives que traverse le secteur ses dernières années, dont la mauvaise gouvernance. L'évolution de l'encours des crédits comparativement à celle des dépôts s'explique par les apports de fonds extérieurs au système financier décentralisé dans le financement du crédit, notamment : (i) le refinancement bancaire ; (ii) les fonds de dotation en crédit apportés par les PTF sous forme de subventions ; (iii) les autres ressources financières mobilisées pour le crédit par les SFD. Cette situation s'interprète d'abord comme une augmentation de la dépendance du système à un financement exogène (aide financière des bailleurs à travers des subventions, refinancement bancaire) au détriment du financement endogène (mobilisation de l'épargne).

22. **L'accès à des intrants agricoles en quantité et qualité suffisante est un problème majeur pour la plupart des agriculteurs maliens.** En effet, l'utilisation d'engrais ou de semences améliorées reste relativement faible dans le pays. L'utilisation d'engrais concerne principalement quatre cultures : le maïs, le coton et, dans une certaine mesure, le cacao et le riz. Cet accès limité est dû à plusieurs facteurs : d'une part la plupart des agriculteurs ne génèrent pas suffisamment de liquidités pour s'acheter des intrants lorsqu'ils en ont besoin. En effet, l'agriculture est d'abord tournée vers l'autoconsommation et le peu de cash généré par la vente d'éventuels surplus est consacré à l'achat de biens de premières nécessités (alimentation, habillement, médicaments...). D'autre part, le marché des intrants agricoles bien qu'en pleine expansion est encore peu développé et donc assez peu concurrentiel. Les prix des intrants restent donc relativement élevés puisque les matières premières doivent être importées (sulfate d'ammonium, potasse et phosphate, essentiellement). Conscient de ce problème, l'État malien a mis en place, depuis deux ans, un système de subvention des intrants à hauteur de 25 pourcent.

23. **La question foncière** est devenue centrale au Mali, entraînant de nombreux conflits depuis la fin des années 1980. Ces conflits sont nourris par le flou de la réglementation en matière foncière. Deux droits coexistent, se contredisant parfois: le droit coutumier et le droit public officiel. Le manque de sécurisation foncière freine considérablement les velléités d'investissement des

agriculteurs qui ne préfèrent pas investir (en infrastructure d'irrigation par exemple) ne sachant pas s'ils conserveront la terre en question sur le long terme. Selon les textes, toutes les terres appartiennent à l'Etat, mais dans la pratique, les terres sont gérées par le chef de village. Ce dernier peut ainsi attribuer, prêter ou vendre une terre. Les conflits liés à la terre portent souvent sur des désaccords sur la délimitation des parcelles ou des terroirs villageois. D'une façon, générale, les femmes, les jeunes et les agriculteurs les plus pauvres sont les premiers lésés en cas de conflit sur le foncier. De plus, les relations entre cultivateurs, éleveurs et pêcheurs sont également conflictuelles. Ils se partagent en effet les mêmes espaces, qu'ils utilisent à des fins différentes qui ne sont pas toujours conciliables. Ainsi, chaque année, des conflits éclatent lors des passages des troupeaux transhumants, lorsque les pâturages traditionnels se retrouvent occupés par des cultures ou que les animaux paissent dans les champs cultivés. Il est aujourd'hui extrêmement difficile de déterminer à qui appartient la terre, chacun se réclamant propriétaire d'un espace dont il jouit depuis des générations.

24. La question de l'accaparement des terres par des investisseurs étrangers est devenue un problème majeur pour les agriculteurs maliens. D'après un rapport de l'université d'Oakland de 2011, fin 2010, plus de 500 000 ha de terres fertiles avaient été acquises ou étaient en cours d'acquisition dans le pays. Ainsi, selon ce rapport, les investisseurs étrangers constituent la majorité des grands investisseurs agricoles au Mali. Malgré la faible disponibilité de terres arables au Mali et l'insécurité alimentaire structurelle, plus de 40 pourcent des investissements prévoient la production d'agro-carburants. Toujours d'après ce rapport, des acquisitions de terres ont entraîné des violations des droits de l'homme. La plupart des investissements concernent les terres de l'Office du Niger, où les droits coutumiers des populations locales ne sont pas protégés par la loi, et ne sont pas reconnus par les pouvoirs publics.

#### **IV. Potentialités et atouts du secteur Agricole**

25. Ils reposent sur des ressources humaines: une population jeune à dominance agricole : La population malienne sera d'environ 20 913 000 habitants en 2020. Malgré les problèmes réels que cette croissance démographique peut engendrer, elle constitue un avantage pour le développement d'un marché intérieur essentiellement urbain.

26. Des ressources naturelles importantes peu exploitées : (i) un potentiel considérable en terres agricoles : Sur près de 43,7 millions d'hectares utilisables pour l'agriculture et l'élevage, seuls 7 millions d'ha (soit 4,5 pourcent) sont cultivés dont moins de 300 000 hectares sont irrigués ; (ii) des ressources en eau importantes : Les fleuves Niger et Sénégal et leurs affluents drainent en année moyenne 70 milliards de m<sup>3</sup> d'eau et offrent un potentiel irrigable estimé à plus de 2,2 millions d'ha. Le Delta intérieur du Niger s'étend sur plus de 30 000 km<sup>2</sup> et figure parmi les grandes richesses écologiques du pays, voire de l'Afrique de l'Ouest. Les ressources en eaux souterraines sont estimées à 2 720 milliards de m<sup>3</sup> avec un taux de reconstitution estimé à 66 milliards de m<sup>3</sup>/an. (iii) une grande diversité agro écologique se traduisant par des systèmes de production agricole allant des systèmes à base de coton au sud au système oasien à l'extrême nord, en passant par les systèmes à base de céréales sèches et les systèmes pastoraux (semi-sédentarisé ou transhumant) ; (iv) un potentiel aquacole aménageable considérable avec 5 500 sites inventoriés couvrant 895 000 hectares dont 620 500 hectares de bas-fonds, de mares et de plaines ; le niveau d'aménagement de ce potentiel demeure très faible. Le potentiel de production de poisson est de plus de 200 000 tonnes par an ; (v) un potentiel forestier significatif : Le domaine forestier couvre environ 100 millions d'hectares sur lesquels seulement 21 millions (soit 17 pourcent du territoire national) ont une réelle production. Le potentiel de régénération naturelle est estimé à 7 millions de tonnes par an ; (vi) un potentiel faunique important, notamment dans les zones du Baoulé, du Wassoulou et du Gourma ; (vii) des ressources animales abondantes et diversifiées : Les superficies des pâturages sont estimées à plus de 30 millions d'hectares. Le cheptel malien est l'un des plus importants de la sous région. Il est majoritairement composé de bovins avec plus de 9 millions de têtes, d'ovins-caprins avec plus de 25 millions de têtes et près d'un million de dromadaires. La volaille traditionnelle, avec des effectifs de près de 35 millions de sujets, constitue une source importante de protéines et de revenus en milieu rural. L'élevage des exploitations modernes est localisé autour des grands centres urbains. Sur le plan de la diversité génétique, le Mali possède de nombreuses races bovines, ovines, caprines et camélines, autochtones, parfaitement adaptées au milieu.

**Appendice1 : Statistiques de base du Mali**

**MALI**

<b>Land area (km<sup>2</sup> thousand) 2011 1/</b>	1220	<b>GNI per capita (US \$) 2011 1/</b>	610
<b>Total population (million) 2011 1/</b>	15.83	<b>GDP per capita growth (annual %) 2011 3/</b>	2.7
<b>Population density (people per km<sup>2</sup>) 2011 1/</b>	13	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2011 1/</b>	2.8
<b>Local currency</b>	CFA Franc BCEAO (XOF)	<b>UN Exchange rate: US \$ 1 =</b>	(June 2013) 503.119

**Social Indicators**

Population (average annual population growth rate 1998-2011) 3/	3.6
Crude birth rate (per thousand people) 2011 1/	46
Crude death rate (per thousand people) 2011 1/	14
Infant mortality rate (per thousand live births) 2011 1/	98
Life expectancy at birth (years) 2011 1/	51
Poverty headcount ratio at rural poverty line (% of rural population 2010 1/)	51
Total labour force (million) 2011 1/	4.44
Female labour force as % of total 2011 1/	35

**Education**

School enrolment, primary (% gross) 2011 1/	82
Adult literacy rate (% age 15 and above) 2010 1/	31

**Nutrition**

Malnutrition prevalence, height for age (% of children under 5) 2006 1/	39
Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5) 2006 1/	28

**Health**

Health expenditure, total (as % of GDP) 2011 1/	7
Physicians (per thousand people) 2010 1/	0.08
Population using improved water sources (%) 2010 4/	64
Population using adequate sanitation facilities (%) 2002 2/	46

**Agriculture and Food**

Food imports (% of merchandise imports) 2010 1/	12
Fertilizer consumption (kg per ha of arable land) 2009 1/	3
Food production index (2004-2006=100) 2011 1/	149
Cereal yield (kg per ha) 2011 1/	996

**Land Use**

Arable land as % of land area 2011 1/	6
Forest area as % of total land area 2010 1/	10
Irrigated land as % of cropland 2004 1/	5

**Economic Indicators**

GDP (FCFA Billiards) 2011 3/	4247.7
Average annual rate of growth of GDP (%) 3/	
2010	5.8
2011	2.7
Sectoral distribution of GDP 2011 3/	
% primary	36.9
% secondary	17.9
% tertiary	38
Consumption 2011 1/	
General government final consumption expenditure (as % of GDP)	17
Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	71
Gross domestic savings 2007 (as % of GDP)	13

**Balance of Payments (US \$ million)**

Merchandise exports 2011 1/	2391
Merchandise imports 2011 1/	3250
Balance of merchandise trade	-859
Current account balances (BoP US \$ million) 2010 1/	-1189
Foreign direct investment, net 2010 (BoP US \$ million) 1/	398

**Government Finance**

Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2010 1/	-2.49
Gross national expenditure (% of GDP) 2007 1/	109
Present value of external debt (US \$ million) 2011 1/	1 792
Present value of debt (as % of GNI) 2011 1/	19
Total debt service (% of exports of goods and services) 2011 1/	2
Deposit interest rate (%) 2011 1/	4

**Appendice 2 : Interventions d'autres donateurs dans la Zone du Programme / Possibilités de partenariats**

Donateurs	Programmes	Couverture géographique	Coûts	Etat de mise en œuvre	Synergie potentielle avec le Projet FIER
Budget national , Coopérations multi et bilatérales, Banques et Patronat du Mali	Programme Emploi Jeunes (PEJ) I et II	Ensemble du pays	PEJ II 38.579.064.407 FCFA	PEJ I terminé PEJ II 2011-2016	Partenariat APEJ sur le volet insertion des jeunes Chantiers écoles Le projet FIER bénéficiera de l'expérience de l'APEJ et ses partenaires dans chacune des régions pour l'identification des opérateurs Le projet FIER complète les actions de l'APEJ en direction des jeunes ruraux
Coopération Suisse	Programme d'appui à la formation professionnelle PAFP (1-2-3 et bientôt 4)	Régions Sikasso et Mopti (Tombouctou est suspendu en raison de la situation actuelle)	6 millions d'euros	Fin de phase 3 et début de phase 4 (janvier 2014) jusque 2016	Le projet FIER s'appuie sur les acquis du PAFP 3 pour la mise en place en région de systèmes décentralisés de développement de la formation professionnelle. Le projet FIER bénéficiera des acquis du PAFP en terme de compétences créées en région pour assurer des prestations de formation en unités mobiles prévues à la composante 2. Les deux projets ont des cibles et des offres de formation complémentaires. Le projet FIER prolonge les interventions du PAFP t en proposant un dispositif d'accompagnement des jeunes dans leurs projets d'entreprise.
Coopération néerlandaise	Formation et insertion dans le bassin du Niger (FIBANI)	Régions des Koulikoro et Ségou	6,1 millions d'euros	Phase initiale 2012 - 2015	Ce programme est complémentaire dans sa zone d'intervention au PAFP également mis en œuvre par l'ONG Swuisscontact. Les modalités de coopération avec FIER devraient être les mêmes. Le FIBANI complète les actions de renforcement des capacités des centres de formation
USAID	Programme d'appui aux jeunes entrepreneurs (PAJE Nieta)	Région de Kayes, Koulikoro et Sikasso	1,2 millions euros	2010-2015	Stratégie d'intervention et facilitation de proximité à capitaliser. expérience auprès des plus jeunes ruraux : 14-25 ans Compétences d' AJA Mali à mobiliser pour les besoins d e formation des facilitateurs de proximité
	Initiative Alimentaire pour l'Avenir (FTF):	Mopti, Sikasso, Ségou, Koulikoroet Tombouctou		2009-2015	Projet d'appui aux filières agricoles Sorgho Mil élevage Riz pour la sécurité alimentaire Les projets économiques appuyés ppar la composante 2 bénéficieront des actions structurantes dans les filières agricoles en termes d'infrastructures , d'organisation de la filière et de la commercialisation
Coopération Danoise	Programme d'appui à la promotion de l'emploi dans le secteur privé (PAPEPRIM)	Région de Ségou et Mopti	29 millions d'euros	2008-2012 (projets prolongé en raison des retards au démarrage)	Orienté sur les filières « porteuses » mais non spécifiques au milieu rural, le PAPERPRIM fournit du conseil aux entreprises, appui des institutions de micro finance et réalise des formations professionnelles. Le projet FIER bénéficiera des acquis du PAPERPRIM en terme de montage institutionnel et de compétences renforcées en région pour assurer des prestations de formation et d'accompagnement d'entreprises de bon niveau.
	Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé au Mali (PACEPEP) / PAFP 4 : encours de préparation	Sikasso , Mopti, Tombouctou	40 millions d'euros (6 millions pour PAFP 4)	2014- 2017	Il est prévu qu'une des composantes du PACEPEP concernant la formation professionnelle soit mise en œuvre conjointement avec le PAFP 4 qui démarre en janvier 2014., le projet FIER prolongera les interventions en proposant des appuis aux projets d'entreprise
Borne Fonden	Programme « jeunes talents »	Bougouni, yanfolila, Dioila			Travaille en formation professionnelle avec trois CPAM (centre professionnel d'apprentissage des métiers) que le projet FIER

Donateurs	Programmes	Couverture géographique	Coûts	Etat de mise en œuvre	Synergie potentielle avec le Projet FIER
					mobilisera pour organiser les formations professionnelles. Le projet FIER bénéficiera des acquis en terme de t de compétences renforcées en région pour assurer des d'accompagnement des jeunes dans leurs projets d'installation
Coopération allemande (GIZ)	Programme d'appui au sous secteur de l'irrigation de proximité (PASSIP)	Sikasso, Ségou, Koulikoro	76 millions d'euros	2008-2023	Des actions d'appuis à des centres de références dans les trois régions (Zamblara à Sikasso, CEFE à Niono et IPR à Koulikoro) pour construire des compétences en ingénierie de formation fin d'améliorer à terme les compétences dans le domaine de l'irrigation de proximité. Le projet FIER mobiliser ces compétences dans le domaine de l'ingénierie de formation. Référentiel technico économiques valorisables dans les projets appuyés par le FIER
Coopération belge	Projet d'Appui au Développement de la Filière Aquacole PRODEFA	Région de Sikasso	6.millions €	2011-2016	Le Projet FIER bénéficiera de l'expérience acquise sur les besoins de formation et d'appui aux projets économiques dans la filière piscicole, notamment des compétences renforcées des bureaux d'études et accompagnateurs des projets. Le Projet FIER complète l'intervention du PRODEFA en ciblant les jeunes et les petits projets économiques dans la filière.
ACDI / Fondation Paul Guérin Lajoie	Programme pour la formation et l'insertion des jeunes à l'emploi (PFIJE) CAEB	cercle de Kolokani 400 j	Investissement 222 704 \$	2010-2015	Expérience de formation tutorale dans les métiers ruraux et d'appui post-formation à l'insertion en MER. Le projet FIER bénéficiera des acquis en terme d'ingénierie de formation de t de compétences créées en région pour assurer des d'accompagnement des jeunes dans leurs projets d'installation
Principauté de Monaco	Formation et Insertion des jeunes ruraux. AJA Mali	Commune rurale de Baguinéda	319 918 euros	2010 2012	Expérience de formation insertion dans les villages avec mobilisation des acteurs locaux Le projet FIER bénéficiera des acquis pour assurer accompagnement des jeunes dans leurs projets d'installation, notamment les plus jeunes et partenariat avec les SFD
Union européenne	Sahel agro formation	Mali et Niger	3 millions Euros	Fini 2013	Construire sur les acquis méthodologiques et les produits formation (nombreux modules thématique élaborés) ainsi que pour l'identification des opérateurs de formation modulaires
Coopération française (AFD)	Appui à la Compétitivité des Entreprises par la Formation professionnelle (ACEFOR)	Régions de Sikasso et Ségou	6 millions d'euros	Démarre en 2014	ACEFOR prévoit la création de deux centres de formation professionnelle adossés à une halle de technologie alimentaire dont le rôle sera également celui des centres de ressources. Mise en commun des moyens sur le fonctionnement des centres de ressources.
Coopération française (MAE)	Programme d'appui à la jeunesse malienne. Dispositif jeunesse et entrepreneuriat PAJM	Ensemble du pays		Fini 2013	Expérience d'appui à la création d'entreprises par des jeunes (21-35 ans) Le projet FIER bénéficiera des acquis en termes de compétences renforcées pour l'appui conseil et l'accompagnement des projets d'entreprises. Cabinet 4Econform
Luxdev.	Le programme d'appui à la formation et l'insertion professionnelle (PAFIP)	Région de Ségou et cercle Yorosso Région de Sikasso	19 millions d'euros	2008-2013	Ce programme soutien la rénovation/création de centres de formation professionnelle, leur équipement et la mise à niveau des compétences des formateurs. Il accompagne également la région dans la mise en œuvre de son schéma directeur de développement de la formation professionnelle. Le projet FIER disposera des acquis

Donateurs	Programmes	Couverture géographique	Coûts	Etat de mise en œuvre	Synergie potentielle avec le Projet FIER
					du PAFIP lors de sa seconde phase d'extension dans la région de Ségou et le cercle de Yorosso et valorisera les centres de formations réhabilités. Le PAFIP expérimente en 2013 un dispositif d'appui à l'installation de jeunes artisans et d'insertion dans des emplois salariés. Le projet FIER pourra bénéficier des leçons de cette expérience notamment pour le partenariat IMF Si orientations confirmées sur le futur programme LuxDev des synergies pourront être recherchées pour le démarrage du Projet FIER dans la région de Ségou
Banque Mondiale	Programme de compétitivité et de diversification agricole (PCDA) Filières concernées : mangue, pomme de terre, échalote, oignon, karité, papaye, tomate, poisson, lait, bétail/pied, Viande	Régions de Bamako/Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti			Référentiel technico économiques pour des activités agricoles valorisables dans les projets appuyés par le FIER Expérience des OP sur les aspects d'innovation technique capitalisable Expérience de partenariat avec IER à capitaliser pour les activités de soutien aux innovations techniques
Coopération suisse	Programme d'aménagement et de valorisation pacifique des espaces et du foncier agricole (AVAL) et programme d'appui à la promotion de l'économie locale (APPEL) Futur programme d'appui au développement agricole	Région de Sikasso	AVAL et APPEL 2012-2015	Programmes inscrits dans une stratégie d'appui aux économies locales et au développement agricole	Appui aux infrastructures rurales, aux producteurs avec un partenariat fort OP et renforcement des collectivités locales. Expérience d'ingénierie sociale sur la question foncier et genre Futur programme cible les jeunes pour des appui à la création d'entreprises rurales Le Projet FIER bénéficiera de l'expérience acquise notamment sur les questions de genre et foncier et des compétences renforcées dans la région en matière d'appui aux projets économiques Des complémentarités entre les programmes à différents niveaux (cibles, appuis)
BAD	Programme d'appui au développement économique régional PADDER				Le projet FIER capitalise les études du PADDER sur les économies régionales et les besoins d'emploi Expériences des centres de gestion agréés pour l'appui aux entreprises

## Appendice 3 : Matrice des acteurs

Principaux Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations du FIER en Acteurs
Conseils Régionaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts des compétences effectués.</li> <li>• Stratégies de développement économiques régionales élaborées</li> <li>• Schémas directeurs régionaux de la Formation professionnelle et technique adoptés avec indications des potentiels d'emploi à soutenir</li> <li>• Renforcement des capacités en cours dans les différentes régions</li> <li>• Facilitation de la concertation et de la coordination des acteurs à l'échelle régionale : Comités Régionaux d'Orientations, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préoccupation des jeunes encore peu pris en compte dans les stratégies régionales</li> <li>• Appuis aux microentreprises dispersés peu pris en compte dans les stratégies régionales</li> <li>• Les régions du Nord du Mali n'ont pas bénéficié de programmes de formation professionnelle structurants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de programmes de formation professionnelle pour l'emploi avec forte implication des CR dans les régions de Sikasso, Ségou, Koulikoro, Mopti et Tombouctou</li> <li>• Programmes d'appui aux entreprises rurales, avec un ciblage jeunes en cours de formulation dans la région de Sikasso et expérimentation dans la région de Ségou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination régionales du projet aux CR</li> <li>• Renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage</li> <li>• Appui à l'émergence préoccupations des jeunes à l'échelle régionale</li> <li>• Appui à l'organisation de manifestations commerciales pour la promotion de MER</li> <li>• Capitalisation de l'expérience du FIER</li> <li>• Constitution d'une base de données MPER à l'échelle régionale</li> <li>• préside les comités régionaux de sélection des projets</li> </ul>
Organisations de producteurs et d'artisans ruraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande légitimité dans l'encadrement des jeunes ruraux et rurales au sein des organisations ;</li> <li>• FENAJER et FENAFER comme partie intégrante des OP faitières</li> <li>• Expériences de participation dans la formulation et la mise en œuvre de programmes nationaux de développement agricoles ;</li> <li>• Expérience de gestion et de mise en œuvre des activités de formation professionnelle avec la gestion de certains centres de formation</li> <li>• Certaines OP au niveau régional ont déjà été « opératrices » dans la mise en œuvre de projets de formation professionnelle et d'insertion des jeunes ruraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de cohérence globale incluant les jeunes femmes et les jeunes hommes dispersés dans deux faitières (FENAJER et FENAFER). Niveau d'organisation des jeunes relativement faible et créant des incohérences.</li> <li>• Faible capacité d'accompagnement des projets des jeunes après la formation professionnelle ;</li> <li>• Liens fragiles avec les CR dans certaines régions ;</li> </ul> <p>Faible capacités relative de rapportage après la mise en œuvre des activités des programmes et projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très grande volonté de participer à la réalisation d'un projet de l'envergure du FIER (est en train de s'organiser en conséquence) ;</li> <li>• La dynamique de participation effective à la formulation du FIER ;</li> <li>• Des projets structurants de formation professionnelle pour l'insertion associent les OP dans les régions de Sikasso, Koulikoro, Ségou et Mopti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux organes de pilotage national du projet pour mieux innover et donner une plus grande légitimité ;</li> <li>• Bénéficiaires de certaines actions structurantes du projet (meilleure organisation de la composante « jeunes » du mouvement paysan au Mali) ;</li> <li>• Opératrices pour la mise en œuvre du projet dans certaines régions en collaboration avec les CR ;</li> <li>• Appui à l'identification et la à la structuration des besoins des jeunes ruraux et ruraux</li> <li>• Participation aux comités de sélection des projets</li> <li>• Participation aux comités de pilotage régionaux ;</li> </ul>

Principaux Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations du FIER en Acteurs
	(Sikasso) ou d'appui aux entreprises (Mopti, Ségou)			<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités</li> </ul>
Structures relevant de l'Etat impliquées dans la formation professionnelle et l'appui à l'insertion des jeunes ruraux / structures centrales et déconcentrées de l'Etat :	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directions centrales et déconcentrées : DREFP, DRA, DRPIA, DRP, , DRFE, DRJ : Expériences dans l'identification des gisements d'emplois profitables au projet</li> <li>programmes, projets : PRODEFPE, FAFPA, PRODEFA, PAJM, PMR, PAPAM, PAFIP PAPESPRIM : <ul style="list-style-type: none"> <li>Expériences dans l'appui conseil technique sur les AGR et les MER</li> <li>Expérience de partenariat avec les conseils régionaux et expériences d'outils et procédures d'appui à la formation professionnelle et aux MER</li> </ul> </li> <li>Agences, Instituts : APEJ, INIFORP, ANPE, IPR Katibougou : <ul style="list-style-type: none"> <li>Des mécanismes fonctionnels dans lesquels FIER peut insérer certaines de ses actions ont été mis en œuvre par certains projets comme FIBANI, PAJE-Nieta, PAPAM, APEJ,</li> <li>Capitalisation de l'ingénierie de formation professionnelle pour l'emploi des jeunes dans des activités agricoles et rurales</li> <li>Expérience de l'APEJ dans pour les chantiers écoles HIMO</li> <li>développement en cours des outils pour la certification des formations professionnelles et habilitation des centres</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources humaines et budgétaires faibles respectivement en qualité et quantité entraînant des difficultés de fonctionnement des services de l'Etat</li> <li>Faible efficacité et impact du programme emploi jeunes mis en œuvre par les structures de l'Etat</li> <li>Pilotage encore très centralisé des interventions des projets et programmes</li> <li>Besoins de renforcement de compétences et d'adaptation de l'offre de formation à l'IPR</li> <li>Peu de CFP sont réellement fonctionnels faute de moyens humains et matériels</li> <li>Le transfert des CAR s'est fait sans le minimum de moyens financiers requis et sans accompagnement des conseils régionaux pour le pilotage de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garants des politiques et stratégies nationales de formation professionnelle et d'insertion que le projet doit respecter dans sa mise en œuvre</li> <li>Peuvent être de bonnes sources d'informations de FIER</li> <li>Collaboration dans le domaine de l'appui conseil</li> <li>Opportunités de collaboration avec les projets et programmes pour éviter les duplications en tirant partie des mécanismes qu'ils ont développés</li> <li>investissement par FIBANI et PASSIP dans la formation en ingénierie de formation au sein du centre de formation continue de l'IPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Unités de coordination Régionales de FIER les consultent pour affiner l'identification détaillée des gisements d'emplois au niveau des différentes circonscriptions administratives au moment de la mise en œuvre du projet</li> <li>FIER signe des conventions avec les services techniques régionaux en fonction de leurs compétences respectives dans l'appui conseil technique sur les AGR et MER notamment en rapport avec les filières agropastorales</li> <li>Les services étatiques tant au niveau national que régional seront membres des instances de pilotage, d'orientation (CNP, CRC) et feront partie, au besoin des missions de supervision et de revue du projet</li> <li>FIER leur apporte un appui institutionnel pour renforcer leurs capacités à lui fournir les services dont il a besoin au bénéfice des jeunes ruraux</li> <li>FIER utilise les mécanismes fonctionnels en cours développés par les projets et agences dans le cadre de partenariats</li> <li>Adossement du centre de ressources de la région de Koulikoro à l'IPR</li> <li>Donner à l'IPR un rôle de tête de réseau en lien avec l'INIFORP</li> </ul>

Principaux Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations du FIER en Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de documents de politique et de stratégie mettant en cohérence les différents secteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>la politique de formation professionnelle et l'emploi des jeunes</li> <li>Loi d'orientation Agricole</li> <li>politique nationale de formation professionnelle</li> <li>Politique nationale du genre</li> <li>Programme décennal de la formation professionnelle pour l'emploi</li> <li>Stratégie d'insertion des jeunes dans le secteur rural et agricole</li> <li>Programme d'appui à l'éducation non formelle</li> </ul> </li> <li>Existence de quelques structures et ressources humaines en région (CFP ou CAR)</li> <li>La gestion des centres d'apprentissage rural (CAR) est transférée au conseil régional par le ministère de l'agriculture</li> </ul>	FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction publique recrute et notamment le ministère de l'agriculture prévoit de recruter pour l'encadrement et la formation à la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet FIER, avec son appui institutionnel aux conseils régionaux, doit prévoir des moyens pour leur permettre d'exercer pleinement leur tutelle sur ces centres de formation</li> <li>Renforcement des capacités des CFP et CAR (trois par région)</li> <li>Dans le cadre de FIER, des concertations sont nécessaires entre le MEFP et le ministère du développement rural pour s'assurer que le personnel nouvellement recruté puisse en partie être affecté dans les CAR ciblés par le projet</li> </ul>
Acteurs non étatiques dans la formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>ONG</li> <li>opérateurs privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de beaucoup d'ONG au niveau actives dans l'appui conseil aux filières agricoles et rurales, la décentralisation, l'animation rurale, la gouvernance, l'appui aux femmes</li> <li>Présence d'intervenants indépendants en régions dans les différents corps de métiers concernés par FIER</li> <li>Ingénierie de modules de formation ciblés sur les besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très peu d'ONG interviennent dans la formation professionnelle et l'insertion professionnelle des jeunes</li> <li>Dispersion et Hétérogénéité du niveau des formateurs disponibles dans les zones d'intervention de FIER</li> <li>Effectifs plus faibles de formateurs pour la valorisation et la mise en marché des produits agricoles</li> <li>Contraintes de coûts pour la mise en place des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'animateurs villageois, potentiellement utilisables par FIER, formés par les ONG dans le cadre de la CMDT</li> <li>Coexistence dans certaines régions de projets œuvrant pour la mise à niveau des compétences</li> <li>Une demande forte liée à ces projets qui a un impact sur la capacité de développement des prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de FIER avec des ONG pour la facilitation villageoise</li> <li>Contrats de FIER avec les prestataires de services</li> <li>Formations de formateurs</li> </ul>

Principaux Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations du FIER en Acteurs
	<p>du projet FIER réalisée pour de nombreux corps de métiers</p>	<p>par unités mobiles pour les petits opérateurs de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des ressources en formation réalisée à travers ces projets et l'action du MEFP</li> </ul>	
<p>Prestataires d'appui conseil aux entreprises et à l'ingénierie de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreux prestataires à l'échelle nationale</li> <li>• Renforcement des capacités depuis plusieurs années à travers différents projets et extension du marché pour ces prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déséquilibre en les régions</li> <li>• Concurrence forte entre prestataires</li> <li>• Dispersion des méthodologie d'intervention et adaptation nécessaire aux cibles du FIER</li> <li>• Peu de prestataires ont une expérience d'appui in situ dans les villages</li> <li>• Diversité des acteurs et des temporalités des projets et programmes</li> <li>• Déséquilibre entre les régions</li> <li>• Faible prise en compte des préoccupations des jeunes dans les appuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des prestataires et renforcement des capacités en partie organisée par les unités de coordination des projets en cours</li> <li>• Demande en expansion pour les besoins des jeunes promoteurs</li> <li>• Renforcement des capacités des acteurs partiellement assurée</li> <li>• Complémentarité des interventions et renforcement des impacts en milieu rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractualisation de prestations par agrément</li> <li>• Mise en cohérence des méthodologie d'intervention selon les besoin des jeunes et renforcement des capacités des opérateurs</li> <li>• Collaboration pour mise en cohérence et complémentarité des modalités de partenariat au niveau régional et local et des modalités d'intervention technique</li> <li>• Partage d'expérience sur les méthodologies d'intervention</li> <li>• Orientation de demandeurs non éligibles au projet FIER vers les autres dispositifs d'appui et instruction des demandes d'appui orientés par les autres dispositifs</li> </ul>



## Annexe 2: Pauvreté, ciblage et aspects de genre

---

### I. Pauvreté

1. **Pauvreté persistante.** Le Mali reste l'un des pays les plus pauvres du monde (182<sup>ème</sup> sur 186 en 2013 selon le rapport du PNUD sur le développement humain). De plus, les crises économique, énergétique, alimentaire mondiale, les impacts du changement climatique, les crises régionales ivoirienne et libyenne ont réduit l'efficacité des efforts fournis par le Mali.

2. Le CSCRP 2012-2017 souligne qu'au cours de la dernière décennie, la pauvreté a baissé de 65 à 51 pourcent en milieu rural (soit de 14 points), et de 18 à 10 pourcent à Bamako (soit 8 points) ainsi que dans les autres milieux urbains (de 35 à 31 pourcent soit 4 points). De 2001 à 2010, les inégalités ont reculé: les 10 pourcent de la population les plus pauvres ont augmenté leur consommation de plus de 40 pourcent, tandis que celle des ménages les plus riches est restée stable. L'extrême pauvreté (définie comme l'incapacité de répondre aux besoins nutritionnels de base, même si tout le budget est consacré à l'alimentation) a baissé au niveau national (passant 32 pourcent en 2001 à environ 22 pourcent de la population en 2010, soit une diminution de 10 points).

3. Le rythme du recul de la pauvreté s'est ralenti depuis 2006 : 1,6 pourcent de baisse annuelle en moyenne entre 2001 et 2006 contre 1,2 pourcent entre 2006 et 2011. Ainsi, l'objectif de réduire de moitié le taux de pauvreté entre 2000 et 2015 (OMD) ne sera probablement pas atteint. Le ralentissement de la croissance et de la réduction de la pauvreté est principalement dû: i) à la croissance du PIB malien qui n'a pas été aussi forte que prévue ; ii) aux sécheresses et aux fluctuations des prix mondiaux ; et iii) aux troubles politiques endogènes.

4. Les migrations des jeunes vers les villes (Bamako en particulier) s'accroissent et la pauvreté et l'insécurité alimentaire touchent aujourd'hui de plus en plus les zones urbaines et périurbaines. La population de Bamako est passée de 658 275 habitants en 1987 à 1 016 167 en 1998 pour atteindre aujourd'hui plus de 2,5 millions d'habitants avec un taux d'urbanisation de 33 pourcent. La pauvreté est le principal facteur de migrations internes et internationales.

5. La pauvreté monétaire affecte d'abord le monde rural même si elle y baisse constamment depuis 2001. Environ 91 pourcent des pauvres vivent en milieu rural (environ 80 pourcent de la population malienne vit en zone rurale). La pauvreté monétaire affecte avant tout les agriculteurs. La proportion des ménages dont le chef est agriculteur est pauvre est de 57 pourcent contre 28 pourcent pour les autres groupes socioéconomiques. En 2010, les ménages agricoles représentaient 81 pourcent de la pauvreté du pays alors qu'ils représentaient 62 pourcent de la population. Pour les autres groupes socio-économiques, la proportion de pauvres ne dépasse pas 30 pourcent. Les autres catégories socioprofessionnelles les plus pauvres sont les ménages sans emploi et les indépendants du secteur privé (respectivement 29 et 23 pourcent), suivis par les salariés du secteur privé (19 pourcent).

6. **Pauvreté rurale plus marquée au sud du pays.** La population malienne est inégalement répartie selon les régions. Cinq régions (Sikasso, Ségou, Koulikoro, Mopti et Kayes) auquel s'ajoute le district de Bamako abritent chacune plus d'un million d'habitants tandis que les trois régions du nord (Gao, Tombouctou et Kidal) comptent chacune moins de 500.000 habitants.

7. L'ampleur de la pauvreté monétaire est plus importante dans les régions de Sikasso (80,8 pourcent de pauvres) et de Ségou Mopti (48,7 pourcent de pauvres) comparativement aux autres régions. Toutefois, l'incidence de la pauvreté monétaire a enregistré une baisse ces cinq dernières années dans les régions de Bamako, Ségou-Mopti et de Kayes-Koulikoro tandis qu'elle a connu une hausse ou une stagnation dans la région de Sikasso. L'extrême pauvreté est plus élevée dans la région de Sikasso où son incidence touche plus de la moitié (57 pourcent) de la population en 2010.

8. La pauvreté monétaire est moins élevée dans les régions du Nord (Tombouctou, Gao, Kidal) que dans le reste du pays en général et que dans le sud en particulier. Dans les régions du Nord, le problème principal n'est pas la pauvreté monétaire mais plutôt la très forte vulnérabilité aux chocs et notamment aux irrégularités pluviométriques ou aux sécheresses exacerbées par les changements climatiques. Le bétail réagit très vite à la sécheresse car le manque d'eau et de pâturage les touchent sans délai. Dans les régions du Nord, toute pénurie pluviométrique entraîne

une décapitalisation des troupeaux, touchant l'économie à base pastorale. Alors que les éleveurs peuvent se remettre d'une première crise saisonnière, une répétition de crises est souvent fatale à la recapitalisation des troupeaux.

9. Bien que leur pauvreté monétaire soit en moyenne moins grave qu'ailleurs, les populations du nord ont un accès très insuffisant tant aux infrastructures économiques qu'aux infrastructures sociales. Elles sont beaucoup plus enclavées que d'autres parties du pays et ont moins d'alternatives économiques que les régions plus au sud, car les grandes villes sont plus distantes et les possibilités d'emploi dans les pays voisins ont beaucoup diminué.

10. Pendant les trois dernières décennies (2010-2012), les ressortissants du Nord, en particulier les jeunes, se rendaient par milliers en Libye où ils étaient recrutés dans les forces armées et aussi dans des travaux civils, ce qui leur a permis de soutenir leurs familles financièrement. Ces possibilités ont été interrompues avec la chute du régime Kadhafi et le développement du conflit dans le Nord du Mali qui a entraîné le déplacement de plus de 400.000 personnes.

11. **Insécurité alimentaire.** La prévalence de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire varient en fonction des occupations des ménages: les plus vulnérables sont les agriculteurs (40 pourcent en insécurité alimentaire, 21 pourcent fortement vulnérables), les agriculteurs maraîchers (37 pourcent en insécurité alimentaire, 10 pourcent fortement vulnérables), et les artisans/personnes vivant de petits métiers (33 pourcent en insécurité alimentaire, 30 pourcent fortement vulnérables). Les groupes les moins vulnérables sont les salariés, les agropasteurs, les agriculteurs recevant des transferts de ressources des émigrants et les éleveurs. Les causes de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité varient en fonction des zones et des groupes de moyens d'existence: dans la bande sahélienne des régions de Kayes, Koulikoro, Ségou et dans les plateaux de Bandiagara et Douentza l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité sont liées à la fois à des difficultés d'accès aux aliments et à une utilisation non appropriée (mode de cuisson, de conservation ou de transformation des aliments). Dans la partie sud des régions de Kayes et Koulikoro, c'est la mauvaise qualité du régime alimentaire qui serait plus en cause. La situation alimentaire d'un ménage est également déterminée par de multiples facteurs tels que l'accès à l'éducation, la pratique du maraîchage, la proximité d'une route carrossable, la sédentarité du ménage, la taille de la famille et la superficie cultivée.

## II. Genre

12. En matière d'indicateur sexo-spécifique du développement humain (ISDH), le Mali se trouvait en 2010 au 135<sup>e</sup> rang sur 169 pays selon le classement du PNUD. On note cependant un net renforcement des cadres institutionnels et législatifs sur la prise en compte du genre. La LOA, votée en 2006 organise la protection des femmes. Ainsi, dans l'article 25 il est dit que « *L'Etat privilégie l'installation des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables comme exploitants agricoles, notamment en favorisant leur accès aux facteurs de production et par des mécanismes d'appuis techniques ou financiers particuliers* ». L'article 89 ajoute qu'un « *accès équitable aux ressources foncières agricoles est assuré aux différentes catégories d'exploitants agricoles (...). A cet égard, des groupes vulnérables, comme les femmes, (...) bénéficient de mesures de discrimination positive dans l'attribution des parcelles au niveau des zones aménagées sur fonds publics* ».

13. Le Cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté (CSCR) mentionne la prise en compte du genre comme une priorité. Le ministère en charge de la promotion de la Femme, est la première institution responsable du genre au Mali. D'autres institutions étatiques ont été mises en place pour orienter, coordonner et suivre la Politique nationale du genre (PNG) adoptée en 2010. Au niveau sectoriel, on peut mentionner la Politique d'égalité entre les femmes et les hommes du Ministère de la justice, la Loi d'orientation agricole qui prend en compte le genre, le Plan d'action pour la lutte contre la traite des femmes et des filles et le Programme national 2011-2013 de lutte contre les violences envers les femmes et les filles (VFF).

14. Cependant, ces politiques sectorielles ne donnent pas toujours lieu à des actions concrètes et souffrent d'un manque de suivi et d'évaluation. Il existe aussi de nombreux vides juridiques en matière de droits des femmes. Cela laisse le champ libre à l'application du droit coutumier, le plus souvent défavorable aux femmes. Les droits les plus élémentaires des femmes sont encore très souvent violés au Mali par la perpétuation d'us et coutumes tels que l'excision, le mariage forcé, la polygamie (autorisée par le code du mariage) ou les violences physiques.

27. 95 pourcent des femmes actives maliennes travaillent dans le secteur agricole, le commerce et les activités de transformation. 12 pourcent des ménages ruraux sont dirigés par des femmes. De plus en plus de femmes se retrouvent aujourd'hui chefs de ménage suite au départ de leurs époux vers les villes, à la recherche d'un emploi. Selon une étude de l'UNICEF<sup>55</sup> datant de 2008, les ménages dirigés par un homme sont plus affectés par la pauvreté monétaire (48,6 pourcent) que les ménages dont le chef est de sexe féminin (28,1 pourcent)<sup>56</sup>. Le nouveau statut de chef de ménage change leur statut social et accroît très largement leur marge d'indépendance.

28. L'entrepreneuriat féminin reste très largement concentré dans le secteur informel. Lorsque les femmes ont la possibilité de développer leurs activités propres, elles s'engagent souvent dans des activités de maraîchage, de petit commerce, de poterie ou de petit élevage et de commerce de petit bétail. Les résultats de l'enquête budget-temps ou enquête sur l'utilisation du temps (EMUT 2008) montrent qu'en milieu rural, les femmes actives travaillent chaque jour près de 2h45 de plus que les hommes (10 heures de travail par jour contre 7 h 15 mn pour les hommes). En plus de leurs activités productives, les femmes sont en charge des travaux ménagers, de la collecte du bois et de l'eau et de la garde et du soin des enfants. En conséquence, elles disposent de moins de temps que les hommes pour d'autres types d'activité: 40 minutes de moins pour mener des activités économiques de marché, presque deux fois moins de temps à consacrer aux loisirs et aux activités sociales. De plus, elles sont plus exposées au stress lié aux sécheresses et à la dégradation des ressources naturelles (déforestation) qui les pousse à aller de plus en plus loin pour trouver de l'eau et/ou du bois.

29. Ainsi, les femmes sont encore en marge du développement du secteur formel, leurs sources de revenus sont plus précaires que celles des hommes et elles sont plus vulnérables aux chocs, notamment aux sécheresses. En dépit de leur forte contribution aux activités agricoles, elles sont confrontées à des contraintes spécifiques. Le plus souvent, on ne leur reconnaît pas de droits fonciers, elles ont plus de difficultés que les hommes à accéder aux intrants et équipements agricoles et au crédit. Ainsi, les femmes détiennent au mieux du matériel comme charrue, charrette et semoir. Seuls les hommes sont propriétaires des gros équipements comme les batteuses, les égreneuses, les décortiqueuses, les groupes électrogènes et les pompes.

30. Concernant les jeunes, le Mali est caractérisé par une démographie galopante avec une transition démographique non encore entamée et qui entraîne l'arrivée de cohortes de plusieurs centaines de milliers de jeunes sur le marché du travail chaque année. Ces jeunes manquent d'une part de formation du fait de performances très faibles du secteur éducatif malien particulièrement en zone rurale. Ils manquent aussi de débouchés en zone urbaine où seul le secteur informel peut les accueillir mais dans des conditions très précaires. Dans l'ensemble du pays, la plupart des jeunes n'ont pratiquement pas d'autre alternative que de s'insérer dans le tissu rural, et même agricole, étant donné le faible développement des activités non liées à l'agriculture en zone rurale au Mali.

31. Avec un taux d'analphabétisme très élevé de 58 pourcent pour les jeunes de 15-24 ans, (dont 46 pourcent pour les hommes et 68 pourcent pour les femmes), et une structure sociale réservant le pouvoir et l'autorité aux hommes âgés, les jeunes sont peu associés à la réflexion sur leur avenir et ont peu d'occasion de définir les champs de possibilités qui pourraient se présenter à propos de leur vie d'adulte ni d'identifier les opportunités qui leur sont ouvertes.

32. Les jeunes sont très durement touchés par la pauvreté. Même quand ils sont chefs de famille, ils n'héritent au mieux que d'une part de la terre de leur père. Le foncier agricole se morcelle de génération en génération et de nombreux jeunes agriculteurs sont contraints de migrer vers la ville car la faible superficie foncière qui leur revient ne leur permet pas d'assurer la survie de leur famille. Les jeunes se plaignent du manque de formation adaptées à leurs besoins et de la difficulté d'accéder à des ressources financières.

33. En supposant que la proportion de pauvres soit la même parmi les jeunes ruraux que dans la population totale [ce qui est une supposition optimiste car, dans l'ensemble les jeunes sont plus pauvres que d'autres], il y aurait à peu près 3,5 millions de jeunes ruraux pauvres au Mali en

<sup>55</sup> Pauvreté des enfants et inégalités au Mali, UNICEF, 2008

<sup>56</sup> En 2010 les ménages dirigés par des femmes dépensaient CFA 243 000/capita/an par comparaison avec CFA 223 000 pour les ménages dirigés par des hommes. Ce derniers bénéficient en premier lieu des transferts des émigrés, à la ville ou à l'étranger.

2012, ce qui représente 22 pourcent de la population totale [supposant une augmentation de ce groupe d'âge dans la population de 3 pourcent par an depuis 2009].

34. Comme il est précisé dans le CSCRP 2012-17, avec près de 300 000 jeunes entrant dans le marché du travail annuellement, la plupart d'entre eux n'ont aucune formation professionnelle et donc ne peuvent que rejoindre les 80 pourcent de la population travaillant dans le secteur informel ; l'importance de développer la formation professionnelle pour les jeunes est indispensable car ils restent le 'fer de lance du développement du pays'.

35. Parmi ces jeunes, il faut distinguer deux groupes, les pré-adultes (de 15 à 17 ans) et les adultes de 18 à 40 ans (la LOA définit l'âge limite de jeune agriculteur à 40 ans). Les pré-adultes sont encore dans une situation de dépendance vis-à-vis de leur famille, ils n'ont généralement pas accès au foncier et ne peuvent que difficilement développer leurs propres activités en dehors de l'exploitation familiale. Par contre, le chef de famille peut accepter que les jeunes développent des activités génératrices de revenus après les travaux des champs et/ou en contre-saison. Ces jeunes sont souvent dans une période charnière de leur vie dans laquelle ils se posent la question de leur avenir. Le milieu rural étant peu accueillant pour eux en termes d'insertion professionnelle, ils sont souvent tentés par une migration vers les villes secondaires, la Capitale Bamako, voire vers l'étranger. Il est donc crucial d'apporter l'information et la formation suffisante à ces jeunes pour qu'ils aient plus d'éléments pour décider de leur avenir. L'idée n'est pas de les obliger à rester en zone rurale mais de les aider à faire le bon choix et à prendre une décision en connaissance de cause, quitte à migrer pour un temps, mais avec un objectif professionnel et de vie clair à leur retour.

36. L'accompagnement peut prendre la forme de réflexion collective durant lesquelles des groupes de jeunes hommes et de jeunes femmes a priori séparés reçoivent de la connaissance et échangent entre eux pour mieux comprendre les opportunités qui s'offrent à eux en zone rurale comme en zone urbaine, les acquis nécessaires pour réussir et les risques des différentes options. Ces groupes de réflexion peuvent s'accompagner de séances d'alphabétisation fonctionnelle. L'appui aura lieu au niveau villageois et en collaboration avec les parents afin d'éviter un isolement des jeunes et des conflits intergénérationnels.

37. Le groupe des 18-40 ans est différent : il regroupe des jeunes qui sont déjà en situation de travail, parfois déjà en situation familiale. Ils ont souvent déjà fait des choix, et il s'agit dans ce cas de les accompagner à les mettre en œuvre ou à développer des activités alternatives. L'accompagnement possible va de l'accès à des formations professionnelles adaptées à leurs besoins pour renforcer leurs capacités, à l'accès à des services financiers pour mettre en œuvre leurs projets et éventuellement à monter des micro-entreprises.

### **III. Ciblage géographique**

15. La stratégie de ciblage du projet FIER vise à compléter les interventions du Projet visant à accroître la productivité agricole au Mali (PAPAM), cofinancé par le FIDA. Ce choix se justifie par la convergence des actions en faveur des jeunes et des femmes particulièrement en ce qui concerne la facilitation de l'accès aux moyens et aux ressources favorables à l'initiative et au développement d'activités économiques.

16. Les interventions se feront en trois phases : étant donné l'impossibilité d'intervenir à court terme dans le Nord du pays, le projet interviendra dans un premier temps dans les régions de Koulikoro et Sikasso (18 premiers mois) puis s'étendra sur deux nouvelles régions (Kayes et Ségou) jusqu'à la mi-parcours qui évaluera en année 4 les possibilités de son extension sur Mopti et les trois régions du Nord (Tombouctou, Gao et Kidal).

17. Le ciblage géographique des communes et des villages interviendra en cours de projet. Pour ce faire, des ateliers de planification au niveau des cercles seront menés durant la phase de démarrage du Projet afin de cibler les communes. Les critères retenus pour l'identification des communes prioritaires sont les suivants : (i) niveau de pauvreté et de vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle ; (ii) niveau de dégradation des ressources naturelles (déforestation, désertification, etc.) ; (iii) potentialités de diversification des moyens d'existence ; et (iv) appuis déjà reçus par la commune.

#### IV. Groupe cible

18. Le ciblage accorde la priorité absolue aux jeunes qui constituent une frange importante de la population du pays. La stratégie distingue deux catégories : les 15-17 ans et les 18-40 ans qui éprouvent des difficultés en termes d'insuffisance de dispositifs de formation-insertion, de faibles capacités techniques et managériales pour s'engager dans de nouvelles activités génératrices de revenus. La différenciation par tranche d'âge présente l'avantage d'adapter les besoins de formation et d'insertion professionnelle des jeunes en fonction de leurs sexes et de leur condition de vie. Les jeunes ruraux sont de plus en plus obligés de passer plusieurs mois par an dans les villes proches et lointaines où ils font des travaux journaliers, pour des revenus très bas. L'approche sera très intégrée et orientée vers la promotion d'activités permettant aux jeunes de rester chez eux dans des conditions socio-économiques raisonnables.

19. Le projet FIER ciblera en priorité les activités agricoles et para-agricoles au profit des jeunes issus de ménages ruraux pauvres, avec une attention particulière aux jeunes femmes afin de :

- s'assurer que les femmes aient la formation nécessaire tant technique que professionnel pour le succès de leurs activités d'entrepreneuriat rural et un renforcement de leur autonomie
- aider les femmes à connaître leurs droits et bénéficier des moyens de production (équipements pour le maraîchage, la transformation ou l'emboûche etc.). Pour ce faire, le projet accordera une priorité à la mise en place de mécanismes de crédit souple et compétitif.
- assurer la durabilité des investissements par le biais de la formation technique et de gestion et s'assurer d'une bonne participation des femmes les plus pauvres des zones concernées ;
- mettre en place, un programme d'alphabétisation fonctionnelle systématique pour tous les membres de tous les groupements féminins soutenus ;
- garantir les investissements dans le maraîchage qui ont été parmi les interventions à succès dans beaucoup de zone. Le projet continuera à le soutenir vu son impact économique et social important.
- assurer que tous les aspects économiques associés soient pris en considération, depuis l'acquisition des intrants jusqu'à la vente sur les marchés ainsi que la transformation des surplus de production par les femmes et les filles.

20. Pour s'assurer du succès de la stratégie, les interventions complémentaires suivantes seront indispensables :

21. Alphabétisation fonctionnelle. Pour atteindre ses groupes cible et surtout pour leur donner la capacité de bénéficier de l'approche ' offre et demande', il est indispensable que les jeunes ruraux pauvres en général et les femmes en particulier, aient un niveau d'éducation et les capacités de base pour gérer leurs microprojets ou autres investissements qui pourraient améliorer leur condition de vie. Etant donné les niveaux d'analphabétisme excessivement élevés dans le pays, il est indispensable de s'adresser à ce problème pour atteindre quelque objectif que ce soit en ce qui concerne les pauvres ruraux : donc FIER devra soutenir des programmes d'alphabétisation fonctionnelle dans les zones où il finance des activités. Ces programmes comprendront : l'alphabétisation fonctionnelle de base ainsi que de la formation élémentaire entrepreneuriat, en comptabilité et en gestion de microentreprise, en production et productivité/transmutations, en qualité et gestion post récolte ainsi qu'en organisation communautaire et loi coopérative. Ces activités de renforcement de capacités permettront aux jeunes hommes et femmes de prendre en charge leur développement économique ainsi que de participer de façon efficace dans les instances collectives de leurs communautés. Cela leur donnera aussi le sentiment de faire partie d'une identité nationale et développera leur sens civique.

22. Soutien aux organisations paysannes. Les organisations de producteurs et en particulier de jeunes, du niveau local (OP, ASPROFER, FENAJER) au niveau national (CNOP, APCAM, FENAFER), font partie des cibles principales de FIER pour faciliter l'implication des jeunes dans le projet lui-même mais également faciliter le dialogue politique afin de mieux prendre en compte la question des jeunes ruraux. Un appui spécifique sera apporté à la Fédération nationale des jeunes ruraux (FENAJER), à la Fédération nationale des femmes rurales (FENAFER) et à la Coordination nationale des organisations paysannes (CNOP Mali).

23. Formation 'ciblage' pour tous les intervenants techniques de soutien à la mise en œuvre des projets. Les aspects ciblage seront prioritairement pris en considération dès le début de la mise en œuvre de FIER. Car, cela exige une approche adaptée aux jeunes (selon leur sexe et leur âge), et

autres personnes ou groupes pauvres afin qu'ils aient effectivement accès aux activités prévues à leur intention. Le FIER privilégiera l'approche facilitation villageoise par les jeunes filles et garçons ressortissantes de leurs propres zones.

## **V. Principaux gisements d'activités économiques dans les régions de Koulikoro et de Sikasso**

### **A Koulikoro :**

24. Conformément à sa Stratégie de développement économique régional qui vise à faire de Koulikoro, la région agro-industrielle du Mali (centre de production et d'exportation agroalimentaire) grâce à une augmentation significative de la production et de la productivité dans les principales filières agricoles, la mise en place d'*Espaces économiques partagés* et l'établissement d'unités de production agroalimentaires fonctionnelles ; le projet FIER contribuerait à appuyer le renforcement des capacités et l'insertion professionnelle des jeunes filles et garçons dans les filières suivantes :

- Production de céréales sèches, maraichage, arboriculture, élevage (wassachié), aviculture, embouche (chèvre Guerra), pisciculture, cueillette (Karité, néré et gomme arabique) ;

Les femmes/filles seront particulièrement encouragées à réaliser le :

- Maraichage (échalote, pomme de terre, haricots verts, tomates etc.), l'embouche de petit ruminants (ex. chèvre Guerra), la transformation et le conditionnement des produits agricoles, le petit commerce (restauration, vente de condiments, de légumes, fruits etc.),

### **A Sikasso :**

25. Le projet vise à appuyer le renforcement des capacités et l'insertion professionnelle des jeunes filles et garçons dans les filières suivantes : Maraichage, transformation de produits agricoles, pisciculture, mécanique, construction métallique. Les femmes/filles seront particulièrement encouragées à réaliser la culture de bas-fonds, le maraichage, la transformation, le conditionnement, la commercialisation de produits agricoles, étuvage du riz,

26. Par ailleurs, les jeunes filles opèrent dans le secteur de l'artisanat qui occupe 40 pourcent de femmes au Mali.

## **VI. Niveau de représentativité des jeunes filles dans les organisations des jeunes ruraux**

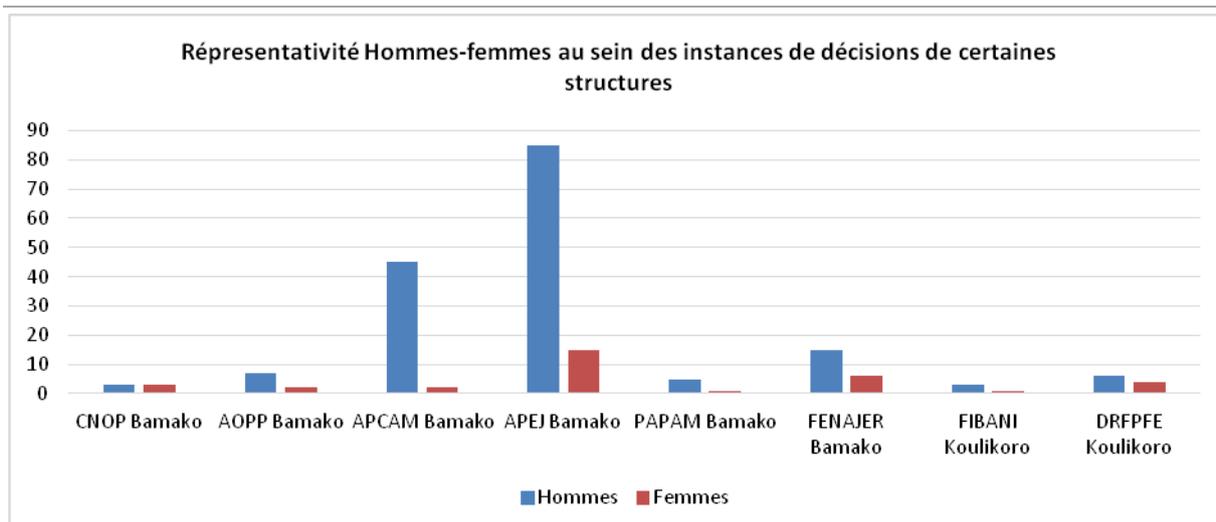
27. Avec la décentralisation, les organisations paysannes (OP) sont très actives au niveau de toutes les collectivités décentralisées et actuellement, chaque village dispose d'au moins une OP plus une association de femmes ou de jeunes.

28. Il se trouve que la majorité des OP formées sont confrontées à un problème structurel (faiblesse de ressources) et organisationnel (faible compétences techniques). Cette situation affecte beaucoup plus les organisations femmes et les filles disposant de peu d'espaces agricoles et d'intrants agricoles pour s'octroyer une place de choix dans les instances de décisions des coopératives et faitières qui mobilisent la majorité des investissements pour le secteur agricole. Le diagnostic des organisations paysannes mixtes, montre que les filles/femmes sont sous représentées au niveau des instances de décision concernant le secteur agricole et bénéficient rarement d'appui pour accéder à la propriété foncière, aux intrants agricoles et aux facteurs de production.

29. Aussi bien au niveau national<sup>57</sup> que local, l'occupation des hauts postes de responsabilités reste l'apanage des hommes : le ministère de l'Agriculture<sup>58</sup> n'a jamais été dirigé par une femme que deux fois, une femme n'a jamais occupé le poste de Directeur général ou de directeur adjoint au sein de l'Office du Niger (ON) crée depuis 1962, et la majorité des coopératives et faitières (sauf la FENAJER) sont dirigées par des hommes en majorité numérique.

<sup>57</sup> Sur les 32 membres des assemblées consulaires de l'APCAM (Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali), il y'a 3 femmes. De 1993 à 2010, il y avait une seule femme. Aujourd'hui, le bureau exécutif compte 9 membres, tous des hommes.

<sup>58</sup> Excepté en 1991, sous la transition (1 an) conduite par le Général Amadou Toumani Touré jusqu'en 1992.



30. La Fédération nationale des associations de femmes rurales du Mali (FENAFER) est la seule association qui est composée essentiellement de femmes. Elle est présente dans les 9 régions, les 49 cercles et les 703 communes du Mali. Ses interventions concernent spécifiquement les femmes exerçant des activités dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la foresterie. Son plan de développement est axé sur l'autonomisation de ses membres sur tous les plans (technique, financier, technologique et représentatif...).

31. Malgré ses atouts, la FENAFER est confrontée à une faible capacité technique interne à gérer des projets de grande envergure, ne dispose pas d'autonomie financière vis-à-vis du ministère de tutelle (promotion de la femme) et des autres partenaires (PTF, secteur privé). La FENAFER est aussi victime de l'analphabétisme d'une grande majorité de ses membres.

32. Malgré son rôle incontournable dans le développement agricole, la FENAFER n'a pu bénéficier d'appui conséquent permettant une vraie autonomisation des femmes rurales. Les activités de renforcement de capacités dont elle a bénéficié demeurent éparses et surtout insignifiantes au regard des besoins spécifiques des filles et des femmes rurales (Ex. 14 femmes rurales formées en informatique, 4 femmes en Gestion axée sur les Résultats, 18 femmes sur la LOA et la politique foncière etc.).

33. C'est pourquoi, le projet FIER apportera tout l'appui nécessaire à la FENAFER pour consolider ses acquis (ressources humaines, rôle dans le secteur) et mener à bien sa mission sur l'ensemble du territoire national. Centré sur le bien être des jeunes ruraux, le projet appuiera également la FENAJER. Ces structures dont sont membres d'office les OP au niveau commune et village joueront un rôle central dans le dispositif d'animation villageoise prévu dans le cadre du projet.

## VII. Démarche méthodologique pour le passage à l'échelle du projet

34. Pour faciliter la mise en œuvre des activités du projet FIER dans les autres régions, le phasage géographique prévoit une réplique progressive des activités. Cette démarche requiert quelques préalables, notamment :

- Identification des communes et des villages visés dans chaque région en fonction de critères définis,
- Analyse situationnelle genre des populations des zones et communes visées par le projet,
- Evaluation des besoins de formation et d'insertion professionnelle différenciés selon le sexe et le groupe d'âge ;
- Quantification et échantillonnage des opportunités de formation et d'insertion professionnelle des filles et garçons ;
- Cartographie des interventions similaires en cours dans la zone pour faciliter une éventuelle complémentarité ou au moins une synergie d'actions en faveur des jeunes ruraux ;
- Responsabiliser les OP (CNOP, FENAFER, FENAJER) pour dresser répertoire des jeunes ruraux selon leur besoin de formation et d'insertion ;
- Recruter et former les facilitateurs/trices de proximité avant le démarrage du Projet.

## Appendice 1 : les potentiels d'emploi pour les jeunes en milieu rural

### Les filières agricoles porteuses d'emploi

1. Les jeunes, comme les femmes, participent activement au travail agricole de l'exploitation familiale. Le cadre familial de l'économie de subsistance est le premier utilisateur du travail des jeunes. La mise au travail est très précoce au Mali et près de 7 enfants sur 10 (5-17 ans) participent régulièrement aux activités productives<sup>59</sup>. Au sens le plus large de la notion d'emploi, la majorité des jeunes et des femmes peuvent être considérés comme actifs, en tant qu'aides familiaux même s'ils ne sont pas rémunérés individuellement sur l'exploitation. En 2010, 37,8% des emplois dans les activités agropastorales correspondent à des aides familiaux.<sup>60</sup> Les tâches sont distribuées en fonction de l'âge et de la place dans la famille dans les exploitations familiales (mais aussi fréquemment dans les entreprises commerciales ou artisanales),

2. L'insertion professionnelle doit être considéré en conséquence selon une double dimension : le développement d'une activité économique en propre mais également la possibilité d'évolution au sein des exploitations agricoles avec une amélioration des conditions d'emploi et de revenus. L'augmentation de la production agricole et des revenus ainsi que l'amélioration des conditions de vie sont les premiers vecteurs d'insertion, quand ils favorisent le maintien et la possibilité d'évolution des jeunes dans les exploitations agricoles. La facilitation de leurs initiatives pour développer des activités en propre dans le cadre de l'exploitation familiale, ou en dehors, constitue une voie complémentaire, d'autant plus nécessaire que la pression démographique pèse sur les capacités d'intégration dans les unités de production existantes. La pluriactivité en milieu rural est généralisée. Elle contribue à l'amélioration et une meilleure sécurisation des revenus des ménages agricoles et elle concerne prioritairement les femmes et les jeunes.

3. L'ensemble du secteur agricole est considéré comme un potentiel de développement du Mali et son principal vivier d'emploi<sup>61</sup>. Des filières à soutenir ont été identifiées dans le cadre des stratégies de développement régionale pour chacun des sous-secteurs de l'agriculture, l'élevage, la pêche et la production forestière. de la culture irriguée et de la diversification des activités comme sources de revenus additionnels.

4. La préoccupation de sécurité alimentaire se traduit par la promotion des céréales locales, les plus importantes étant le mil, le sorgho, le riz et le maïs. La valorisation du riz dans les bas-fonds des régions sud est importante pour la sécurité alimentaire. La filière maïs est soutenue pour répondre à la croissance forte de la demande alimentaire et également pour diversifier les activités des producteurs de coton en lien avec le soutien à la filière avicole. Les incertitudes sur les capacités de restructuration du secteur cotonnier sont encore fortes mais cette production reste prioritaire compte tenu de son poids dans l'économie malienne.

5. Le Mali souffre d'un déficit structurel d'huiles comestibles et de concentrés protéinés destinés au bétail. Les possibilités de substitution aux importations sont nombreuses à travers la production d'oléagineux mais le contrôle de qualité reste un obstacle au développement des filières. Le karité a un potentiel complémentaire sur deux marchés distincts : le marché intérieur (basse qualité et prix modiques) et le marché d'exportation (qualité supérieure et prix fort).

6. Les filières d'élevage permettent la génération de revenus complémentaires : les animaux, et tout particulièrement les petits ruminants et la volaille constituent un élément important de subsistance en milieu rural. Ils sont également des formes d'épargne. La production des caprins et moutons est accessible au plus grand nombre. Les bovins représentent le troisième produit d'exportation du pays. La vente de lait assure des revenus une partie l'année et la commercialisation des produits laitiers, qui exige une main d'œuvre nombreuse, offre un potentiel d'emploi important. Pour la volaille (œufs et poulets de chair), l'élevage traditionnel ou semi-amélioré représente 95% de la production. C'est un potentiel important pour la région de Koulikoro, dans les zones à proximité de la forte demande de la capitale. Une partie de l'élevage moderne s'y développe et la filière est

<sup>59</sup> C'est avec le Burkina, le taux le plus élevé en Afrique de l'Ouest. Diallo Y. Les activités des enfants en Afrique subsaharienne: les enseignements des enquêtes sur le travail des enfants en Afrique de l'Ouest. *Diallo, Y. BIT. UCW – SIMPOC WORKING PAPER, JULY 2008*

<sup>60</sup> EPAM2010/ANPE/DOEF

<sup>61</sup> Quatre documents fondamentaux fixent le cadre de politiques publiques pour le développement agricole au Mali : le cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR), la loi d'orientation agricole (LOA), la stratégie nationale de sécurité alimentaire (SNSA) et le plan national d'investissement agricole (PNISA). Les différents programmes en cours valorisent une ou plusieurs filières.

globalement porteuse. L'accroissement du potentiel, dans toutes les formes d'élevage, suppose de développer et rendre accessibles des sources fiables d'alimentation et de maîtriser les principales maladies.

7. Pour le poisson, la majorité de la production nationale provient de la capture plutôt que de l'aquaculture. L'écart entre la demande et l'offre en poisson ne cesse d'augmenter en raison de la surpêche. Cependant, l'expansion de l'aquaculture suppose qu'elle soit concurrentielle par rapport à la pêche traditionnelle. Outre les travaux d'infrastructures et leur maintenance, l'aquaculture exige une bonne maîtrise des techniques de production et un effort de formation des transformateurs et des agents de commercialisation pour améliorer l'hygiène et réduire les risques sanitaires.

8. En ce qui concerne l'horticulture, les chaînes de valeur les plus importantes sur les marchés national et régional (dont les volumes sont supérieurs à l'exportation) sont celles du citron, oignons/échalotes, pommes de terre, tomates et légumes verts. De nombreuses productions ont les mêmes caractéristiques que les produits animaux : (i) bonne perspective de croissance, (ii) productions et systèmes de commercialisation à haute intensité de main d'œuvre, et enfin (iii) produits périssables qui demandent à être conditionnés et vendus rapidement pour préserver leur qualité et prévenir les risques sanitaires. Les systèmes de production doivent aussi être améliorés en matière d'utilisation de pesticides.

9. Des potentiels d'emploi existent également en amont et aval de ces productions. En amont, il s'agit essentiellement des activités de production et de fourniture d'intrants ; en aval, les activités porteuses sont la conservation, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, halieutiques, animaux et forestiers. Leur valorisation passe par une amélioration de la qualité et le respect de normes sanitaires notamment pour le développement à l'export. Les activités connexes aux activités agricoles représentent également un gisement d'emploi à valoriser pour la fabrication, l'entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements agricoles. Ceci nécessite le développement de compétences dans les métiers du BTP, de la mécanique, l'électricité et la maçonnerie. Les services d'appui et de conseil aux producteurs et productrices constituent aussi un gisement d'emploi potentiel pour la modernisation de l'agriculture et son adaptation aux marchés et aux changements climatiques : maîtrise de l'eau, gestion des ressources naturelles, aménagement des mares et des cours d'eau (aussi bien pour la pisciculture que pour l'abreuvement du bétail), mise en place d'infrastructures de protection, la gestion de la fertilité des sols...

10. **Potentiel pour les initiatives économiques des jeunes.** Dans ce contexte, l'option prise par FIER est de ne pas sélectionner des filières a priori en début de projet mais d'aider les jeunes ruraux à saisir les opportunités dans leur milieu. Les filières actuellement privilégiées au Mali constituent un cadre de départ utile pour l'identification des gisements d'emploi dans le Projet FIER mais il ne reste qu'indicatif. Il est en effet difficile d'anticiper sur les filières émergentes et leur évolution sur une période de 8 ans. Par ailleurs, dans la pratique, c'est à l'échelle locale, que peut se vérifier le potentiel effectif d'activités. L'accès au marché est décisif et, en milieu rural, les contraintes sont fortes, notamment du fait de l'enclavement de nombreux villages. La concentration des initiatives sur les mêmes filières dans une même région peut entraîner une surproduction locale qui peut annihiler les efforts de développement et qui nécessite une adaptation du projet du jeune.

11.

## **Les potentiels pour les initiatives économiques des jeunes**

12. Les initiatives des jeunes en milieu rural sont confrontées à une série de contraintes communes à l'ensemble des ruraux : la taille des marchés, le manque d'infrastructures, l'accès à la formation, le niveau technologique général, l'accessibilité des services d'appui aux entreprises. Ces contraintes sont renforcées pour les jeunes qui sont exclus des circuits financiers classiques et des facilités de financement à vocation agricole ou rurale, généralement faute de pouvoir s'acquitter d'un apport financier ou d'une caution financière. Le travail gratuit chez les aînés constitue une créance sur l'avenir mais ne facilite pas la constitution d'une épargne. Les jeunes démarrent généralement une activité ne nécessitant que peu d'investissement matériel, financier et foncier. Il faut souvent attendre un certain niveau d'influence sur les décisions prises sur l'ensemble de l'exploitation avant de pouvoir tenter l'expérience d'une activité nouvelle avec une parcelle de terre ou une aide financière.

13. Les différents domaines de production agricole et leurs activités connexes ne peuvent pas être investis avec la même intensité par tous les groupes sociaux. L'organisation sociale et communautaire définit les rôles et les conditions d'accès aux facteurs de production. La division du travail entre hommes et femmes reste forte en milieu rural et entrave la mobilité professionnelle. Ainsi, les femmes investissent fortement la transformation alimentaire et l'élevage des petits ruminants, alors que les hommes sont plus présents dans l'élevage bovin. Le principe de séniorité s'impose aux jeunes qui doivent obéir aux aînés et négocier leur prise d'autonomie. La mise en place d'une activité autonome doit être compatible avec le travail sur l'exploitation et les obligations familiales et ne doit pas entrer en compétition en haute saison. Les activités saisonnières ou à temps partiel sont donc plus facilement accessibles. Les jeunes comme les femmes s'orientent souvent vers les productions correspondantes et développent des stratégies « horizontales » de succession d'activités pour garantir des sources de revenus toute l'année.

14. Une autre contrainte majeure est l'accès au foncier. L'essentiel des ressources reste sous le contrôle des hommes adultes, notamment la ressource essentielle à la production agricole : la terre. L'usage de la terre et l'installation sont régies par le droit coutumier, différent d'une zone à une autre, mais globalement favorable aux hommes. Ce qui n'exclut pas que les jeunes et les femmes aient accès à une parcelle mais leur contrôle sur cette ressource est limité. L'accès aux bas-fonds, est généralement libre de droit de propriété et peut constituer une opportunité pour les jeunes malgré les difficultés d'exploitation de ces zones sans appui extérieur.

15. Les femmes organisent principalement leurs activités de façon collective à travers des groupements, parfois de taille très importante. Les hommes se lancent plus souvent individuellement ou en collectifs restreints. Cette organisation conditionne l'accès des jeunes filles à une première activité : elles commencent généralement à travailler avec leur mère et intègrent les groupements de leurs aînées. La possibilité de développer une activité individuelle vient plus tard.

16. Pour toutes ces raisons, les initiatives potentielles des jeunes se concentrent dans certaines productions agricoles peu demandeuses en foncier, et sur les activités amont, aval et connexes des filières surtout lorsqu'elles nécessitent peu d'équipement. Les activités de transformation agro-alimentaire et de commercialisation sont ainsi très attractives, en particulier pour les jeunes filles et jeunes femmes.

17. Ces activités contribuent, au-delà du revenu qu'elles génèrent, à l'insertion sociale des jeunes. Créer une activité apporte de l'autonomie. Ceux qui contribuent économiquement aux besoins de la famille sont plus consultés pour les décisions et gagnent en responsabilités. Les activités féminines, même à faible potentiel évolutif, renforcent les économies familiales et contribuent à l'amélioration du statut des femmes. Les activités des jeunes peuvent faciliter leurs contributions à la vie familiale et dégager une première épargne.

18. La gestion collective des ressources n'exclut pas la prise progressive d'une autonomie. Ainsi, la gestion des revenus individuels incombe à chacun. L'installation de jeunes ou de femmes ayant de véritables stratégies entrepreneuriales est possible, même si elle ne concerne pas la majorité. Ceux qui ont un accès aux facteurs de production, qui ont pu constituer une épargne, ou qui bénéficient d'un appui de leurs aînés, pourront envisager un projet de plus grande envergure.

19. Les dispositions prévues à la LOA ouvrent une perspective importante. Elle consacre l'égal accès à la terre et aux ressources naturelles. Des dispositions spécifiques ont été prévues pour cette équité. Ainsi, lors des attributions des parcelles au niveau des zones aménagées sur des fonds publics, il est prévu d'accorder des préférences aux femmes, aux jeunes et aux groupes déclarés

vulnérables. Ces dispositions se concrétisent progressivement et les zones aménagées constituent une réelle opportunité d'emploi. FIER pourra accompagner l'installation de ces jeunes qui bénéficient de ces facilités.

### **Les potentiels dans les régions de Sikasso et Koulikoro.**

20. Dans chacune des régions, un diagnostic des filières porteuses<sup>62</sup> est à l'origine des priorités d'intervention de développement économique. Les orientations retenues pour les deux régions de démarrage du Projet FIER –Sikasso et Koulikoro-sont assez proches (Cf. Document de travail) avec en commun les filières céréale sèche (mil, maïs, fonio sorgho), coton, pommes de terre pour le maraîchage, mangue et karité pour l'arboriculture fruitière et les produits de cueillette, bétail viande et la filière piscicole. Le riz reste une culture prioritaire pour toute la zone de l'office du Niger. La région de Koulikoro peut également promouvoir les filières avicoles et apicoles, ainsi que la production de légumes et légumineuses. Dans chacune de ces filières, les activités amont, aval et connexes se déclinent de façon spécifique. Des niches d'activité sont également identifiées dans certaines zones, notamment en matière de maraîchage, comme la culture du piment dans la région de Sikasso, ou en relation directe avec la proximité des centres urbains et de sa demande (maraîchage et aviculture dans une partie de la région de Koulikoro). La valorisation des produits de l'arboriculture et de la cueillette est également encouragée, ainsi que des cultures émergentes comme le sésame ou le pourghère (*Jatropha*).

---

<sup>62</sup> Depuis 2007, les rapports d'études du Programme de Compétitivité et diversification agricole, le document de politique agricole pour les régions, les schémas d'aménagement du territoire, les études de filières porteuses et d'espaces économiques partagés dans le cadre de l'élaboration des programmes de développement économique régional ainsi que les schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle et technique pour l'emploi.

## Appendice 2 : Contexte sectoriel de l'emploi en milieu rural

Domaines prioritaires	Groupes concernés	Principaux problèmes identifiés	Actions requises
Accès compétitif des producteurs aux marchés	Ensemble des petits producteurs ruraux, en particulier les jeunes sans emploi et les femmes, qui sont les plus démunis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible productivité liée aux difficultés d'accès aux facteurs de production (foncier, semences, engrais, pesticides, aliment de bétail, etc.)</li> <li>Enclavement des zones à haut potentiel productif</li> <li>Atomisation du circuit de commercialisation</li> <li>Coût élevé des transactions commerciales</li> <li>Faible capacité de négociation des producteurs vis-à-vis des autres opérateurs économiques</li> <li>Faible niveau d'organisation des producteurs pour la commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction et réhabilitation d'infrastructures de desserte des zones agricoles à haut potentiel en vue de leur connexion aux marchés (en tirant parti du transfert de compétence des routes locales aux collectivités territoriales, les mieux placées pour inventorier et dresser une priorité des besoins)</li> <li>Création et renforcement des capacités locales en matière de réalisation et d'entretien des routes</li> <li>Renforcement des capacités de négociation des producteurs pour la commercialisation de leurs produits</li> <li>Organisation de l'approvisionnement en intrants par le groupage des commandes en vue d'obtenir de meilleurs prix</li> <li>Organisation de la commercialisation des produits agricoles par le regroupement de la collecte et du transport vers les marchés</li> </ul>
Accès des jeunes et des femmes à l'emploi et aux opportunités économiques locales	Les jeunes (hommes et femmes) sans ressource et sans emploi, souvent contraints à un exode temporaire ou définitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficulté d'accès au foncier, dans un contexte où l'agriculture malienne reste familiale et tournée vers la subsistance / autoconsommation avec une forte vulnérabilité à l'insécurité alimentaire</li> <li>Difficultés d'émergence des jeunes en tant qu'acteurs organisés pouvant : (i) exprimer et faire valoir leurs besoins prioritaires d'insertion et d'autonomisation économiques ; (ii) tester et prouver leurs potentiels, aptitudes / capacités</li> <li>Faibles opportunités locales d'emploi</li> <li>Difficulté d'accès aux créneaux économiques porteurs, agricoles comme non agricoles (pauvreté monétaire, déficit de formation technique / professionnelle et managériale, capacité limitée d'absorption par le seul marché local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation, Information/Education/Communication (IEC)</li> <li>structuration en entités ou renforcement de capacités d'opérateurs individuels et motivés</li> <li>Accompagnement technique, managérial et financier des cibles</li> </ul>
Accès aux services financiers	Tous les petits producteurs ruraux, notamment les jeunes sans emploi et les femmes, qui ont les revenus les plus faibles et les plus grandes difficultés d'insertion dans la vie économique locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit voire absence de culture de financement des activités économiques par un crédit contraignant</li> <li>Très faible culture d'épargne en numéraire</li> <li>Faible adéquation de l'offre de service aux besoins et exigences spécifiques du secteur rural, caractérisé par une saisonnalité des activités incompatible avec les échéanciers de remboursement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation, Information/Education/Communication (IEC)</li> <li>Mise en relation des acteurs et incitation / appui à la négociation</li> <li>Renforcement des capacités des IMF pour développer du manière durable une offre de service adaptée (via le PMR/FIDA et les partenariats tissés par ce projet)</li> </ul>

Domaines prioritaires	Groupes concernés	Principaux problèmes identifiés	Actions requises
		<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="850 235 1341 370">Faible proximité spatiale / densité géographique des IMF par rapport aux gisements d'affaires, et frilosité pour l'appui au secteur agricole et para-agricole, éminemment informels et spatialement diffus / atomisés</li> </ul>	
Accès faible des producteurs ruraux aux technologies améliorées de production, de transformation, de conservation et de conditionnement des produits	Les petits producteurs ruraux, dont les jeunes sans emploi et les femmes, intéressés ou engagés dans les activités agricoles et para-agricoles	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="850 381 1341 446">- Faible diffusion de technologies appropriées, efficaces et rentables de transformation des produits végétaux et animaux</li> <li data-bbox="850 449 1341 516">- Sous équipement des producteurs pour la production et la transformation des produits végétaux et animaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1367 381 1906 446">• Informer, sensibiliser et expérimenter les technologies les plus appropriées disponibles sur le marché à coût abordable</li> <li data-bbox="1367 449 1906 516">• Favoriser la préservation de la base productive par des actions de préservation de l'environnement.</li> </ul>

**Appendice 3 : Identification des groupes cibles, questions prioritaires et réponses du projet**

Typologie	Niveau et causes de pauvreté	Moyens de subsistance	Besoins prioritaires	Réponse du programme
<b>Jeunes de 15 à 18 ans</b>	<p>Niveau de pauvreté: <b>très élevé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu ou pas inséré dans une perspective de professionnalisation et d'emploi (agricole ou autre)</li> <li>• Sans perspective visible et accessible quant à leur devenir</li> <li>• Constituent une frange majeure de la population malienne, en dépit de ce qui précède</li> <li>• Faible (voire sans) accès aux ressources foncières à cet âge</li> <li>• Forte vulnérable car très tentés / portés pour « l'aventure de l'exode » ou tout autre saut « vers l'inconnu »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement à la charge de la famille s'ils ne sont pas partis en exode ou ne s'adonnent pas à de petits jobs mineurs et non durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort besoin de préparation (capacitation) à l'insertion dans la vie économique (au moins locale)</li> </ul>	<p>Formation préprofessionnelle ciblée de capacitation à l'insertion potentielle dans les circuits économiques, dans le respect de l'équité genre</p>
<b>Jeunes de 18 à 40 ans</b>	<p>Niveau de pauvreté: <b>élevé à modéré mais correspondant à des ménages généralement vulnérables</b></p> <p>- agriculture de subsistance associée à des cultures de rente notamment le maraîchage (maïs de faible productivité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture de subsistance / autoconsommation et (parfois) de rente</li> <li>• Elevage de petits ruminants (pratique avec une faible productivité et, de ce fait, peu viable)</li> <li>• Petit commerce (avec une limitation importante par le marché local si des mesures d'accès aux marchés ne sont prises)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès et/ou amélioration du statut économique (au moins dans le milieu social local), en fonction des opportunités et potentialités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposition de « parcours » différenciés (cf. Annexe 4 et appendices), avec les accompagnements spécifiques requis, prenant en compte les créneaux choisis et leur potentiel de viabilité, les modes d'organisation, les ambitions (en lien avec les capacités objectives et la motivation), etc. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours AGR</li> <li>- Parcours GIE</li> <li>- Parcours MER</li> </ul> </li> </ul>

**Appendice 4 : Stratégie genre en résumé**

Élément de stratégie	Résumé de l'analyse / stratégie genre	Réponses
But	<p>Quels sont les résultats liés à l'égalité des sexes des différentes composantes du projet FIER?</p> <p>Quels sont les enjeux genre que FIER vise à surmonter et quel sera l'état final une fois les enjeux genre surmontés ?</p>	<p>Composante 1 : Renforcement institutionnel</p> <p>Résultats liés à l'égalité des sexes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes de planification sont composées d'au moins 50pourcent de femmes et de jeunes</li> <li>• Au moins 40pourcent des personnes formées sont des jeunes filles/femmes rurales</li> <li>• 50pourcent des équipes de formation sont des femmes</li> <li>• Au moins 90pourcent des jeunes filles et garçons formés maîtrisent le contenu des modules dispensés</li> <li>• 50pourcent des membres des organisations paysannes impliquées dans les activités du projet sont des femmes</li> <li>• Les capacités de 100pourcent des filles formées sont renforcées</li> <li>• Chaque village dispose d'au moins 2 facilitateurs dont une femme</li> </ul> <p><u>Enjeu genre principal</u> : Amener les filles et les garçons à participer pleinement à tous le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi évaluation des activités du projet FIER. L'ensemble des informations recueillies sera désagrégé par sexe et par groupe d'âge.</p> <p>Composante 2 : Insertion professionnelles</p> <p>Résultats liés à l'égalité des sexes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60pourcent des demandes de formations sont formulées par les filles/femmes</li> <li>• 50pourcent des projets financées ont été soumis par des jeunes filles/femmes</li> <li>• Au moins 20pourcent des filles porteuses de projet ont obtenu un financement du projet FIER</li> <li>• 40pourcent des filles/femmes formées sont insérées professionnellement dans leurs milieux</li> <li>• 100pourcent des porteurs/ses projets retenus bénéficient de l'accompagnement technique et financier</li> <li>• 100pourcent des jeunes ruraux (filles et garçons) accompagnés bénéficient de mesures d'accompagnement en amont (plan d'affaires) et en aval (suivi régulier pendant 3 ans)</li> <li>• 100pourcent des jeunes filles et garçons enrôlés dans le cadre du FIER sont répertoriés et évalué</li> </ul> <p>Enjeu genre principal : Désagréger par sexes les taux de filles et garçons bénéficiant d'un appui pour son insertion professionnel. Effectivité de l'employabilité fille et garçon dans le cadre du projet</p> <p>Composante 3 : Unité de gestion du projet</p> <p>Résultats liés à l'égalité des sexes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de pilotage du FIER est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes</li> <li>• L'unité de gestion du projet comporte 50pourcent de femmes/filles au niveau des instances de décisions dans la mesure du possible</li> <li>• Le personnel des équipes de formation (unités mobiles, duales, formateurs locaux, prestataires de services) est composé de 50pourcent de jeunes filles/femmes au moins</li> <li>• 50pourcent des ressources consacrées aux activités des bénéficiaires du projet vont aux femmes/filles</li> <li>• 50pourcent des facilitateurs villageois sont des femmes</li> <li>• Le suivi évaluation du projet est réalisée de façon participative avec les représentants agrées des bénéficiaires (FENAFER, AOPP, FENAJER, CNOP, APCAM etc.)</li> <li>• Le canevas de rapportage des activités du projet quantifie et capitalise les résultats atteints en matière d'équité homme femme</li> <li>• FIER soutient la participation et l'implication des femmes au niveau des chambres régionales et</li> </ul>

Elément de stratégie	Résumé de l'analyse / stratégie genre	Réponses
		<p>le bureau national de l'APCAM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des sessions de plaidoyer en faveur du genre sont organisées (avec les OP) dans le FIER</li> <li>• Parvenir à une parité homme-femme au sein des instances dirigeantes</li> </ul> <p>Enjeu genre principal : Offrir aux filles et aux garçons les mêmes opportunités de participations à la prise de décision au sein des OP locales et nationales</p>
Raison d'être	<p>Pourquoi adresser ces enjeux genre dans le cadre du FIER ?</p> <p>Identifier les politiques nationales et faire le lien avec les priorités spécifiques</p>	<p>Pour promouvoir une participation équitable des filles/femmes et des garçons/hommes aux activités du projet FIER</p> <p>PNG, PRODFEPE, LOA, SDDR, CSCRP, politique nationale de formation du Mali, politique nationale de l'emploi etc.</p> <p>Politique d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes du FIDA, stratégie du secteur privé 2012, politique de ciblage, etc.</p>
Principes Stratégiques	<p>Quelle approche de développement (Intégration des filles dans les activités du FIER, intégration du genre, etc.) utiliserez-vous pour atteindre ce but et pourquoi ?</p>	<p>L'approche participative avec les bénéficiaires (filles et garçons) à travers la facilitation villageoise est privilégiée tout au long du processus de mise en œuvre du projet FIER</p> <p>Le genre est un des principes directeurs du FIDA, il est intégré dans tous les programmes et projets mis en œuvre.</p> <p>Pour atteindre les résultats de l'égalité de sexes, le projet FIER s'attèlera à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien faire comprendre le concept d'égalité de genre au sein du personnel recruté ou impliqué</li> <li>• Assurer la mobilisation des ressources pour mettre en œuvre les activités spécifiques genre</li> <li>• Faire du Plaidoyer auprès des acteurs pour la prise en compte du genre</li> <li>• Recruter du personnel féminin à tous les étapes de formulation, de mise en œuvre et de suivi évaluation du projet</li> <li>• Promouvoir la participation des filles/femmes aux postes de décision</li> </ul>
Principaux défis	<p>Décrire les défis qui peuvent affecter la réalisation des résultats liés à l'égalité entre les sexes dans FIER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la pauvreté des bénéficiaires du projet (surtout les filles)</li> <li>• la faible capacité technique et financière de mise en œuvre du projet par les acteurs locaux</li> <li>• le poids de la culture et des traditions sur les filles/femmes en milieu rural (travaux domestiques, perception sur les femmes leaders...)</li> <li>• le maintien des systèmes discriminatoires à l'égard des femmes et des filles en matière de formation, d'emploi rémunéré et d'accès à la terre</li> <li>• la persistance des stéréotypes sexistes à tous les niveaux (structures d'encadrement, élus locaux, instances dirigeantes des OP etc.)</li> </ul>
Stratégies d'atténuation	<p>Quelles activités les programmes vont-ils engager pour relever ces défis?</p>	<p>La mise en œuvre du projet FIER favorisera l'autonomisation des femmes/filles à travers des approches genre transformatrices de la fille elle-même et de son entourage.</p>

Elément de stratégie	Résumé de l'analyse / stratégie genre	Réponses
Responsabilités et Ressources	<p>Identifier les noms, positions et responsabilités à prendre par différentes personnes au niveau national, régional et local pour supporter le genre</p> <p>Décrire le rôle de chaque partenaire des programmes pour la mise en œuvre de cette stratégie et le travail sur l'égalité de genre du projet. Soyez spécifique</p> <p>Lister les ressources humaines et financières spécifiques qui seront dédiées au projet FIER pour supporter la mise en œuvre de la stratégie genre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'unité de gestion du projet veille à l'application de la stratégie genre</li> <li>• La/le Conseillère genre élabore et appui la mise en œuvre du plan d'action genre du projet</li> <li>• Les facilitateurs et facilitatrices villageois appuie l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action genre</li> <li>• L'unité de suivi évaluation composée d'une spécialiste genre assure le suivi la mise en œuvre du plan d'action genre sur le terrain</li> </ul> <p>Les partenaires et acteurs impliqués dans le FIER doivent être tous informé sur les objectifs spécifiques genre du FIER. Ils doivent jouer un rôle de plaidoyer pour aider à l'intégration du genre à tous les niveaux. Ils doivent mobiliser les ressources nécessaires à la promotion du genre pour un développement durable.</p> <p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consacrer une ressource à part entière pour la mise en œuvre de la stratégie</li> <li>• Allouer des fonds suffisants aux activités spécifiques au genre</li> <li>• Appliquer des mesures administratives en faveur du genre (lors du recrutement par exemple)</li> <li>• Tenir compte de la situation de vulnérabilité des filles (grossesse, mariage etc.) lors des activités du projet</li> <li>• Assurer la formation du staff et des partenaires du FIER sur le genre,</li> <li>• Et enfin réaliser le paquet d'activités de sensibilisation et de plaidoyer en faveur du genre.</li> </ul>
Suivi de la performance	<p>Décrire comment les changements liés aux résultats sur l'égalité entre les sexes (identifiés au début de ce document) seront mesurés dans le cadre d'un suivi et évaluation global du projet</p>	<p>Les changements identifiés sur l'égalité des sexes seront mesurés à travers les comportements, les rôles et les responsabilités, la participation et à la façon dont les ressources et les bénéfiques du projet FIER sont contrôlés. Les objectifs à atteindre au niveau de chaque communauté seront désagrégés par sexe et par tranche d'âge.</p> <p>Les résultats au niveau local, régional et national seront révisés et intégreront la dimension genre au niveau de chaque composante. Le suivi de la performance des résultats de l'égalité de sexe se fera sur la base des indicateurs genre identifiés pour chaque composante.</p>



## Appendice 5 : Besoins de formation des jeunes filles et femmes

1. L'analphabétisme touche particulièrement les jeunes filles en milieu rural, les filles sont beaucoup plus enclines à s'engager dans les activités informelles faiblement rémunéré. Les besoins de renforcement des capacités des jeunes particulièrement des jeunes filles en milieu rural sont immenses compte tenu du taux de déperdition scolaire élevé chez les filles.

2. La mise en œuvre du projet FIER permettra non seulement d'augmenter le taux d'alphabétisation des jeunes filles/femmes mais aussi facilitera leur insertion professionnelle grâce à l'appui de proximité qui leurs seront offertes pour la réalisation de leur projet d'entreprise.

3. A partir d'un ciblage précis des cercles, des communes et des villages d'intervention du projet, un pourcentage de filles/femmes à former ou à insérer professionnellement sera défini selon les principes d'équité. Le ciblage géographique se fera sur la base de critères spécifiques (indice de pauvreté, infrastructures de formation, potentialités agricoles etc.).

4. Par exemple, dans la région de Koulikoro, compte 7 établissements d'enseignement techniques et professionnel, l'institut de formation des maîtres, 157 centres d'éducation pour le développement (CED), 298 centres d'alphabétisation fonctionnelle, mais le cercle de Kati concentre à lui seul plus de 50 pourcent de l'effectif total des centres, suivi du cercle de Koulikoro 27,58 pourcent, 8,62 pourcent pour le cercle de Dioïla et 5,17 pourcent pour le cercle de Kolokani. Les cercles de Banamba et Kangaba où le projet FIER compte intervenir ne disposent pas de centre de formation.

5. Dans les zones du projet, la plupart des centres d'alphabétisation ont été créés pour le besoin de formation des femmes, mais force est de reconnaître la faible fonctionnalité de ces centres confrontés à un triple problème de :

- Manque de personnel salarié permanent pour répondre aux besoins et exigence de formation des femmes/filles,
- Faible mobilisation des femmes autour des centres de formation (la majorité des structures de renforcement de capacités sont dirigés par des hommes)
- Inadaptation des formations aux calendriers d'occupation journalière des femmes (multiples occupations domestiques etc.)

6. Avec le taux d'analphabétisme élevé en milieu rural, l'alphabétisation fonctionnelle est indispensable pour les 2 sexes, mais la division sexuelle du travail en milieu rural fait que les besoins de formation des jeunes filles diffèrent de ceux des garçons. Les jeunes filles sont beaucoup plus actives dans les activités de maraichage, transformation, cueillette, conditionnement, repiquage, gerbage, portage, vannage, savonnerie etc. et les jeunes garçons sont engagés dans les activités de labour, la récolte, le battage, la coupe du bois (excepté Maninkoura et Kotouba où les femmes sont en charge de la coupe du bois de l'année).

7. C'est pourquoi, le projet FIER adaptera les horaires de formation aux conditions spécifiques des filles et des garçons (alphabétisation fonctionnelle et autres modules techniques). Les offres de formations tiendront compte des calendriers agricoles et des heures libres des filles (après midi par exemple). La distance qui sépare les lieux de formation au village de résidence des filles sera réduite au maximum pour permettre aux filles de participer pleinement aux activités du projet.

8. Pour favoriser l'éligibilité des jeunes filles aux activités prévues dans les deux composantes du projet, le projet FIER garantira une démarche participative genre à travers les approches suivantes :

- Appui institutionnel à la FENAFER pour une mobilisation accrue de ses membres autour des activités du projet,
- Recrutement d'un tandem fille/garçon comme facilitateur villageois dans les zones d'intervention du projet,
- Animation villageoise sur les lieux de fréquentation des filles/femmes,
- Prise en compte du calendrier journalier des filles/femmes pour la dispensation des cours,
- Formation de proximité des filles/femmes par des équipes mobiles et l'approche duale
- Promotion des filières porteuses pour les femmes/jeunes filles.

9. Le projet FIER accordera une attention particulière au changement de statut lié au passage d'une tranche d'âge à l'autre. C'est ainsi que 20 pourcent des jeunes filles âgées de 17 ans au

démarrage du projet seront automatiquement éligible dans le cadre des appuis prévus dans la composante insertion professionnelle.

10. Compte tenu des contraintes domestiques et du faible pouvoir de décision des filles/femmes au sein des ménages, le projet initiera des activités de plaidoyer auprès des leaders locaux et des campagnes de sensibilisation des communautés et mettra en œuvre des mesures d'accompagnement pour alléger les travaux domestiques des jeunes filles et encadrera les filles porteuses de projet.

11. Compte tenu des conditions précaires dans lesquels la plupart des femmes chefs de ménage vivent, le projet accordera prioritairement une place de choix au renforcement de capacités de ces femmes et la fructification de leurs revenus grâce au financement inconditionnel (mais limité) de leurs AGR.

12. Ces différentes mesures envisagées dans le cadre du Projet FIER permettront la prise en compte du genre surtout que les activités de la composante renforcement de capacités tiennent compte des besoins prioritaires des filles en matière d'alphabétisation fonctionnelle et de formation technique dans les filières porteuses pour les filles et les femmes.

### Annexe 3: Performance du pays et leçons apprises

1. Le programme-pays Mali a fait l'objet d'une évaluation indépendante (EPP) conduite en 2012 par le FIDA (IOE). Elle a permis d'évaluer la performance du programme-pays et également de faire ressortir des leçons apprises. Dans une première partie ce document rappelle les grandes conclusions de l'évaluation et met ensuite en évidence les leçons apprises qui sont utiles à la formulation et la mise en œuvre du Projet FIER.

#### Evaluation Indépendante du Programme-Pays

2. Les 5 projets dans l'encadré ci-dessous ont fait l'objet de l'EPP

Le **FODESA** (*Fonds de développement en zone sahélienne*) a été approuvé en 1998. Sa mise en œuvre a été déléguée à des associations d'organisations paysannes, mais la tutelle du projet est assurée par le Ministère de l'agriculture. Le FIDA avait financé le FODESA à Ségou et à Koulikoro depuis 1999 et, depuis 2007, à Mopti, avec un cofinancement par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Actuellement, les activités sont clôturées à Ségou et Koulikoro et sont en voie de l'être à Mopti<sup>63</sup>. Le FODESA comprend deux composantes opérationnelles: i) la réalisation d'infrastructures villageoises, à travers le financement de microprojets et d'appuis aux organisations paysannes, et ii) la mise en place de caisses d'épargne et de crédit et d'un fonds de garantie. Les coûts totaux sont de 37,8 millions d'USD, et le projet est financé par un prêt du FIDA d'environ 22 millions d'USD et une subvention du FEM de 6 millions d'USD.

Le **PIDRN** (*Programme d'investissement et de développement rural des régions du Nord*) a été approuvé par le FIDA en 2005 et intervient dans les régions de Gao et Tombouctou. Le PIDRN prend en partie la relève de l'ancien *Projet de développement dans la zone lacustre (PDZL)*. Il vise à réduire la vulnérabilité et la pauvreté rurales, à valoriser le potentiel hydro-agricole le long du fleuve Niger et à améliorer les conditions de vie des groupes cibles à travers : (i) la sécurisation de la production agricole, (ii) l'amélioration des conditions d'hygiène, (iii) la contribution au désenclavement par la réalisation d'une piste rurale et (iv) le renforcement du potentiel pastoral par une amélioration de la couverture sanitaire du cheptel. Le programme est placé sous la tutelle du Commissariat à la sécurité alimentaire et géré par une unité de gestion de projet. Les coûts totaux sont de 37,4 millions d'USD, avec un cofinancement de la BOAD, du Fonds belge de survie, de la Commission Européenne, et d'un fond complémentaire suédois.

Le **PIDRK** (*Programme intégré de développement rural de la région de Kidal*), approuvé en 2006, vise à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire de la région à travers : (i) l'appui à la valorisation du potentiel pastoral, (ii) l'amélioration et la diversification des revenus des groupes vulnérables, (iii) l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et (iv) le renforcement des capacités des acteurs. Les activités du PIDRK se concentrent sur les produits animaux et la gestion des pâturages), l'organisation de la filière élevage. Le programme est sous la tutelle du Commissariat à la sécurité alimentaire et géré par une unité de gestion de projet. Les coûts totaux du programme sont de 22,8 millions d'USD avec un cofinancement du Fonds belge de survie et de la BOAD.

Le **PMR** (*Programme de micro finance rurale*), approuvé en 2009, a pour but de contribuer à l'accès durable des ruraux pauvres à des services financiers à travers : (i) la facilitation de l'accès aux services financiers et (ii) l'appui à la viabilité des institutions de microfinance. Le PMR est placé sous la tutelle institutionnelle du Ministère de l'industrie et sous la tutelle opérationnelle du Ministère de l'Agriculture. Il est géré par une unité de gestion de projet. Les coûts totaux du programme sont estimés à 30,76 millions d'USD sur une période de huit ans dont 25,04 millions sur financement du FIDA. Le projet a un cofinancement prévu par le PNUD et le FENU<sup>64</sup>. Le PMR a développé des partenariats avec le projet PAPAM et deux projets financés par la BAD dans le Bassin du Bani et Sélingué et dans la région de Markala.

Le **PAPAM** (*Projet d'accroissement de la production agricole au Mali*), approuvé en 2010, est placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture. Son but est d'accroître la productivité des exploitations agricoles dans les bassins de production des principales filières retenues : riz, niébé et lait. Les coûts totaux sont de 140 millions d'USD, dont 70 M venant de la Banque Mondiale et 34 du FIDA. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) contribue également au financement du projet à hauteur de 7 M sur une composante essentiellement centrée sur la gestion du sol et de l'eau au niveau parcellaire.

3. Plusieurs aspects du programme-pays ont été considérés comme pertinents par l'Evaluation Indépendante dont la contribution à la définition de la politique nationale en termes de la finance rurale et à sa mise en œuvre (PMR), la prise en compte des aléas climatiques (PIDRN, PIDRK, FODESA et PAPAM) ainsi que du potentiel agro-pastoral. La démarche participative et « basée sur la demande » a permis de garantir la cohérence du programme avec les politiques gouvernementales, et en particulier l'alignement à la politique de décentralisation (FODESA, PIDRN, PIDRK), le positionnement clair par rapport aux partenaires techniques et financiers du Mali et aux orientations stratégiques du FIDA. Les principaux bailleurs avec qui le FIDA a collaboré sont : la Banque Mondiale, la BOAD, le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire, le Fonds pour l'Environnement Mondial, et la Banque Africaine de Développement.

<sup>63</sup> Mission d'achèvement prévue au courant de l'année 2013

<sup>64</sup> En mars 2013, le FENU a annoncé son retrait du cofinancement (1M USD) faute de ressources. Le PNUD entrevoit une réduction de sa contribution (0,46 MUSD) sans indication du montant de l'enveloppe révisée..

4. Le COSOP de 2007 a introduit une approche par filière (filière lait dans le PIDRK, filières riz et niébé et lait dans le PAPAM) ainsi qu'un effort de collaboration plus étroit entre prêts et dons. Les actions dans le domaine du genre ont été jugées globalement positives même s'il est recommandé de réfléchir davantage à la dimension jeunesse et à comment mieux préparer les jeunes à s'insérer dans le monde du travail<sup>65</sup>. Dans le PIDRN comme dans le FODESA les groupes vulnérables, les femmes et les jeunes ont pu acquérir des terres et participer à la gestion des points d'eau. Les projets ont facilité les négociations avec les communautés afin de sécuriser des droits fonciers collectifs. Dans les périmètres irrigués, des parcelles ont été attribuées aux groupements de femmes.

5. L'appui à la production a été jugé efficace même si les objectifs en termes d'aménagements de périmètres irrigués villageois (PIV) n'ont pas été atteints pour différentes raisons (sous-estimation des coûts à l'hectare lors de la conception des projets, difficulté de trouver des entreprises de qualité dans les zones d'intervention du Nord, etc.). Cependant, les PIV réalisés ont bénéficié d'une approche participative de qualité, certains fonctionnant de façon autonome sans intervention du projet. L'efficacité de l'appui aux services sociaux de base est significative avec la construction de Centres de Santé Communautaire (CSCOM) accompagnée de la formation du personnel soignant et des associations communautaires pour la planification et la gestion des activités des centres. Concernant les indicateurs d'efficience, on peut noter le démarrage et le décaissement relativement fluides des projets. Par contre, le niveau d'exécution physique est encore trop limité et les coûts de gestion et de réalisation sont dans plusieurs cas plus élevés que prévus lors de la conception des projets.

6. En termes d'impact, les éléments les plus positifs sont la réduction des taux de malnutrition infantile au niveau des centres de santé réalisés et soutenus par le projet PIDRN et dans une moindre mesure le PIDRK, les capacités renforcées des collectivités locales et des services déconcentrés à élaborer et mettre en œuvre des plans de développement locaux en y insérant des Plans Communaux d'Action Environnemental (PCAE), l'amélioration des taux d'alphabétisation grâce à la construction de Centres d'Education pour le Développement (CED), de Centres d'alphabétisation et de Centres de Développement de la petite enfance, etc.

7. L'évaluation note que les projets financés par le FIDA (notamment FODESA, PIDRN, PIDRK) sont bien en cohérence avec la politique de décentralisation, en appuyant les collectivités locales dans la planification des activités de développement rural. Des appuis apportés aux organisations paysannes, aux villages, aux communes et aux services techniques ont ainsi permis à ceux-ci d'élaborer des plans et outils de développement local et de réaliser des activités, telles que la plantation à grande échelle de bourgou (près de 2.000 ha), une herbe autochtone riche qui pousse dans les eaux profondes du delta, et représente l'une des contributions majeures du programme à la régénération de ce dernier. Le bourgou est l'une des nombreuses espèces en voie de disparition car son exploitation a dépassé son rythme de régénération naturelle. En tant qu'écosystème riche et varié, la bourgoutière accueille une diversité biologique importante: insectes, oiseaux, poissons, mammifères, reptiles, etc.

8. Les chances de durabilité sont relativement bonnes pour les services de base et les CSCOM grâce aux conventions passées avec les services déconcentrés et les appuis en matière de formation des techniciens et des populations locales. Concernant les réseaux financiers, le projet PMR développe une méthodologie prometteuse de restructuration et de fusion des réseaux afin d'assurer leur durabilité. Comme indiqué ci-dessus, certains périmètres irrigués villageois réalisés depuis plus de 10 ans avec l'appui de projets financés par le FIDA sont toujours en activités sans soutien extérieur. Des efforts sont encore à faire pour améliorer cet aspect du portefeuille, en particulier dans le cas des activités productives. La situation de conflit et l'insécurité dans le Nord du pays mettent évidemment en péril les acquis enregistrés par les projets dans ce domaine.

9. Concernant les aspects innovants, le portefeuille a appuyé l'introduction dans les zones des projets de techniques et approches améliorés (ex. régénération des bourgoutières, fours chorkor, cartographie participative de la pauvreté, réseaux vétérinaires privés, parcs à vaccination pour camelins). Des efforts ont été faits dans la région de Kidal pour travailler avec le secteur privé (extraction de sel à Tessalit, services vétérinaires privés). La mise en place d'un Système d'Information Géographique dans le Delta Intérieur du fleuve Niger est aussi à souligner même si celui-ci n'est pas encore complètement opérationnel et méritera un appui complémentaire. Le travail

---

<sup>65</sup> Le projet FIER prend en compte cette problématique.

de capitalisation, analyse et communication de ces innovations a été insuffisant mais dans des efforts ont été faits ces derniers mois pour développer une stratégie de communication du programme-pays.

10. Une innovation du portefeuille est aussi l'implication des OP qui a démarré dès 1999 avec le FODESA. Ce projet a été conçu comme un projet basé sur les demandes des producteurs et cogéré par leurs représentants au niveau régional chargés de recenser puis sélectionner les projets à financer. Le PAPAM aujourd'hui fonctionne un peu sur le même principe de demande de sous-projets exprimée par des groupes de producteurs mais l'interface est cette fois constituée par les Centres régionaux d'agriculture (CRA) avec l'appui de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCAM). Cette démarche est en phase de démarrage.

11. En termes de foncier, le FODESA et le PIDRN ont encouragé l'intégration du système coutumier et le droit moderne. Un exemple est le recours à des "petits papiers" qui constituent des accords formalisés entre le propriétaire (généralement le chef du village) et l'utilisateur (individus ou groupes), et supervisés par le maire ou le préfet. Un autre exemple de l'intégration est la mise en place de comités de résolution des conflits (comme prévu dans la Loi d'Orientation Agricole). Avec le soutien du maire ou du préfet, les chefs traditionnels de différentes régions se réunissent à la recherche d'une solution consensuelle des conflits liés à la gestion des ressources naturelles. Le soutien au développement des plans d'aménagement du territoire consensuels contribue de manière positive non seulement à la gestion durable des terres et de l'eau, mais aussi à long terme au développement durable en général et à la prévention des conflits.

12. Dans le domaine du dialogue politique, les projets PIDRN, PIDRK et FODESA ont favorisé, au niveau local, le dialogue des différents acteurs grâce à des outils comme la cartographie participative lors de l'élaboration des Plans de Développement Locaux par exemple. Au niveau national, la création de la cellule de dialogue politique pour la lutte contre la pauvreté (CDP) a permis au FIDA d'être partie prenante de différents groupes thématiques et en particulier de la préparation du CSR. La CDP a été récemment intégrée dans la CNPPF et axe ses activités sur le suivi-évaluation du programme FIDA au Mali et sur la capitalisation des résultats. La création d'un poste de chargé des opérations du FIDA au Mali permet de s'impliquer directement dans les activités de coordination des bailleurs où le Fonds est maintenant plus visible et mieux connu des partenaires techniques et financiers.

13. L'appui à la Coordination Nationale des Organisations de producteurs (CNOP) par le biais de dons régionaux (PAOPA : programme d'appui à l'organisation de producteurs africains) facilite la participation des producteurs au dialogue politique national et en particulier à la définition et à l'élaboration des décrets de la Loi d'Orientation Agricole. Le PMR a une composante d'appui à la mise en œuvre de la politique de microfinance en favorisant la concertation entre les différents acteurs du secteur. Le PAPAM a aussi une composante d'appui à l'élaboration des politiques sur financement de la Banque Mondiale mais qui bénéficiera à l'ensemble du projet. De plus, une composante du projet sera mise en œuvre par l'APCAM qui pourra ainsi asseoir au niveau national comme au niveau régional ses missions relatives à la définition et à la mise en œuvre de la politique agricole du Mali.

14. Les bases d'une harmonisation du suivi-évaluation et des indicateurs de performance au niveau programme ont été établies et un site web créé avec la création de la Cellule de Dialogue Politique (CDP). Une base de données a été mise au point incluant des indicateurs harmonisés avec ceux du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR), du PAM et des projets FIDA. Mais ce système novateur n'a pas vraiment été opérationnel ; les projets ont connu des difficultés dans leur propre suivi-évaluation (problèmes pour recruter ou retenir du personnel compétent sur la durée, et faiblesse méthodologique d'études de base ou d'impact). Seul le PIDRN a réussi à développer un système performant qui sert maintenant de modèle pour les autres projets du portefeuille, et est considéré comme un des meilleurs systèmes développés par les projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le responsable du S/E du PIDRN est maintenant recruté par la Cellule de coordination du programme pour faciliter l'harmonisation du suivi-évaluation. L'une des recommandations principale du rapport est d'ailleurs d'améliorer les mécanismes de suivi évaluation que ce soit à l'échelle des microprojets, des projets et du portefeuille du FIDA au Mali.

### **Leçons apprises des interventions du FIDA au Mali pour la mise en œuvre de FIER**

15. L'expérience du FIDA a mis en évidence la nécessité d'une bonne coordination entre les projets et les autorités locales. Le fait que les projets s'insèrent dans les structures décentralisées est

un gage de réussite et de durabilité. En particulier, les projets PIDRN et FODESA qui ont contribué à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre des Programmes Communaux de développement social, économique et culturels (PDSEC) ont pu obtenir des bons résultats en termes de ciblage des pauvres et d'efficacité des activités mises en œuvre.

- *Insérer les activités de FIER au mieux dans le processus de décentralisation pour accompagner son renforcement et favoriser la durabilité des actions engagées.*

16. En complément de l'insertion dans les processus de la décentralisation, les projets FIDA ont régulièrement fait appel aux services déconcentrés de l'Etat. Ces services possèdent du personnel de qualité mais qui est en général mal valorisé car manquant de moyens pour fonctionner correctement. Pour ce faire :

- *Valoriser les services déconcentrés de l'Etat pour l'appui aux jeunes ruraux. Ceci est un gage de durabilité des activités d'appui développé par le projet.*

- *Réaliser en début de projet un bilan de capacités de ces services, afin de définir comment développer la collaboration la plus efficiente.*

17. Dans certains projets (PIDRK, PIDRN) un ciblage au niveau des ménages a été réalisé, y compris la définition de niveaux de vulnérabilité sur la base du cheptel et autres moyens de production à leur disposition. Cette approche a donné de bons résultats, en particulier par l'utilisation de la cartographie participative. Mais l'approche ménages a aussi eu pour effet de réduire considérablement la capacité des projets à répondre aux besoins spécifiques de certains membres des ménages et de certains groupes, en particulier les jeunes hommes et femmes.

- *Compléter le ciblage sur les ménages pour accéder aux populations les plus pauvres au sein même de ces ménages, en particulier les jeunes.*

18. Le FIDA a souvent privilégié l'approche du faire-faire qui aide à valoriser et à améliorer la qualité de l'expertise locale. Ceci a donné d'excellents résultats et facilite la pérennité des actions initiées par les projets. Les projets ont toutefois besoin de recourir à des partenaires techniques au niveau communal (principalement ONG, bureaux d'études, contractuels) quand l'expertise locale n'existe pas. L'expérience de ces partenaires est diverse. Ils n'ont pas toujours reçu la formation nécessaire pour bien comprendre les principes de ciblage et d'intervention du FIDA. De ce fait, certaines approches méthodologiques et certains choix d'interlocuteurs au niveau des communautés, ne sont pas appropriés et conduisent à des situations d'échec difficilement réversible.

- *Continuer à valoriser l'approche du faire-faire dans la mesure du possible*

- *Envisager une formation des partenaires du projet est crucial avant leur intervention afin qu'ils comprennent parfaitement les objectifs et les approches du projet pour s'y adapter au mieux.*

19. Le manque d'éducation et l'analphabétisme ont empêché beaucoup de gens parmi les plus pauvres de participer aux groupements et institutions de base qui ont bénéficié des investissements soutenus par le FIDA.

- *Améliorer le recours à des programmes d'alphabétisation fonctionnelle, sur la base de l'expérience en cours avec le PMR, pour faciliter la participation efficace de tous et en particulier des jeunes dans le projet.*

20. Beaucoup de projets ont travaillé, et travaillent avec des 'organisations paysannes', en particulier des groupements de producteurs et les associations villageoises. Ceux-ci peuvent avoir tendance à reproduire la structure sociale du village et par conséquent à donner priorité aux demandes et intérêts des sous-groupes les plus influents dans les communautés, c'est-à-dire les élites locales, les détenteurs des moyens de production plutôt que les plus pauvres.

- *Prendre soin de favoriser une approche inclusive pour que l'ensemble des villageois puissent accéder aux activités du projet. En particulier favoriser les groupes de jeunes et de femmes*

- *Aider les organisations paysannes faitières à jouer elles-mêmes ce rôle au niveau régional et local.*

## Appendice 4: Description détaillée du Projet

### Composante 1 : Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation

1. L'objectif de la composante est de faciliter l'accès des jeunes ruraux à des qualifications qui leur permettront de s'insérer professionnellement. À cet effet, et dans un objectif de durabilité, la composante facilitera la création d'un dispositif de formation préprofessionnel et professionnel au niveau régional apte à répondre aux demandes des jeunes en cohérence avec le marché de l'emploi et les débouchés potentiels en milieu rural. Les dispositifs existants d'offre de formation (centres de formations, unités mobiles de formation, centres d'alphabétisation, etc.) seront recensés et certains seront appuyés pour être en meilleure adéquation avec la demande de formation qui sera suivie et évaluée

2. Les activités de la composante s'organisent au sein de deux sous-composantes : (i) Appui institutionnel; (ii) Renforcement de l'offre de formation préprofessionnelle et professionnelle.

3. **Sous-composante 1.1. Appui institutionnel.** Il est subdivisé en cinq volets comprenant la facilitation de proximité, les centres de ressources, l'appui aux organisations représentatives de jeunes ruraux, l'appui aux directions nationales et régionales du MEFP et l'appui aux conseils régionaux.

4. **La facilitation de proximité**<sup>66</sup> vise à accompagner les jeunes ruraux à se positionner dans leur société, en vue de leur donner des clés de compréhension et de maîtrise de leur environnement (activités/métiers existant localement et rémunérateurs, acteurs et personnes ressources, informations disponibles, démarche pratique en vue de saisir les opportunités, etc.) avec le souci d'aider les jeunes à gagner en autonomie dans leurs démarches. Il s'agira aussi de proposer une éducation citoyenne où les droits et les devoirs des uns et des autres seront discutés de façon ouverte, notamment sur des questions sociétales telles que l'égalité professionnelle, la place des femmes dans la sphère familiale et économique.

5. La facilitation se déroulera de façon groupée au niveau des villages cibles suivant une typologie qui distingue les jeunes ruraux en fonction de la tranche d'âge et du genre : les jeunes gens et les jeunes filles de 15 à 17 ans en groupes distincts d'une part et les jeunes de plus de 18 ans en groupes séparés (hommes, femmes). Le choix des facilitateurs se fera de façon équilibrée selon le genre, pour permettre dans chaque zone d'intervention du projet (ensemble minimum de dix villages) de retenir un homme et une femme (un facilitateur tous les cinq villages).

6. La démarche consistera à aider ces jeunes à définir leurs projets selon une approche de co-construction de la demande.<sup>67</sup> Cette démarche permet de prendre en compte toutes les composantes de la demande (préoccupations du jeune, de sa famille, de la collectivité locale, des organisations professionnelles et des intervenants publics et privés œuvrant dans la région). Les facilitateurs sont chargés d'amener le jeune à intégrer progressivement toutes les dimensions de la demande en prenant notamment en compte les opportunités d'emplois régionaux existantes en milieu rural. Ces demandes sont ensuite examinées au niveau cercle avec les OP et les centres de ressources pour s'assurer de leur qualité. Les jeunes s'orientent alors vers une formation préprofessionnelle ou vers un parcours d'insertion économique. Cette deuxième orientation organisée par la composante 2 n'est accessible qu'aux plus de 18 ans.

7. La première année, une ONG recrutée dans chaque région sera chargée de démarrer le dispositif et préparer les facilitateurs à prendre la relève. Le projet prévoit des moyens pour : (i) définir la méthodologie initiale ; (ii) adapter et mettre en place le dispositif avec l'ONG en région ; (iii) Identifier les facilitateurs de proximité.

8. Des actions de renforcement de compétences des personnes impliquées dans le dispositif de facilitation sont prévues : (i) des ateliers de préparation des formations (formations formateurs ONG) ; (ii) des formations/ actions des facilitateurs de proximité ; (iii) l'élaboration et diffusion des "kits" du facilitateur de proximité. Cette phase de conception fine des outils méthodologiques à destination de facilitateurs devra être concomitante avec la conception des outils d'accompagnement de porteurs de projets prévus dans la composante 2 afin de garantir la cohérence de la méthodologie d'intervention

---

<sup>66</sup> Cf. appendice N°1

<sup>67</sup> Cf. appendice 2. Processus de la demande et de sélection des projets

dans le Projet FIER. Les campagnes d'animation dans les zones d'intervention s'organisent en deux phases : (i) la première année l'ONG démarre les activités et se concentre sur la formation « sur le tas » des facilitateurs qui prendront son relais ; (ii) les années suivantes ce sont les facilitateurs recrutés et formés qui mettent en œuvre l'ensemble des activités de facilitation avec l'appui du centre de ressources. La formation permanente des facilitateurs de proximité est également prévue avec l'appui du centre de ressource.

9. **Centres de ressources**<sup>68</sup>. Le projet appuiera la mise en place progressive (selon le phasage du projet) de 8 centres de ressources (1 par région) pour améliorer l'adéquation entre offre et demande de formation et d'appui conseil aux jeunes ruraux, et contribuera à renforcer les structures de régulation de la formation au niveaux déconcentré et central.

10. Les centres de ressources constitueront le maillon essentiel pour la mise en œuvre d'un dispositif de formation de qualité au niveau régional. Ils auront notamment pour mission de capitaliser les produits pédagogiques et de constituer, par leur mise en réseau une base de données de référence. Ils permettront d'adapter les formations aux réalités de leurs zones et de rapprocher l'offre de la demande de formation. Dans chaque zone d'intervention des concertations devront avoir lieu en impliquant les OP représentatives des jeunes ruraux, pour définir précisément quelles sont les arrangements à prévoir afin d'harmoniser les approches déployées par l'ensemble des acteurs de la formation existants et compléter au besoin les dispositifs existants. La participation des professionnels dans la gouvernance et dans la gestion régulière de ces centres sera pour cela indispensable. Ces activités alimenteront l'institut national d'ingénierie de la formation professionnelle (INIFORP) récemment créé auquel les centres de ressources seront rattachés. A la fin du projet les centres de ressources pourraient être érigés en antennes régionales d'INIFORP.

11. Il est prévu dans chaque région un état des lieux pour : (i) préciser le niveau d'activités des centres de ressources déjà existants et d'affiner les besoins de mise à niveau ; et dans le cas où ils n'existent pas encore, (ii) identifier les centres de formations professionnels ou toute autre structure œuvrant déjà dans le domaine de la formation présentant un potentiel pour abriter un centre de ressources. La réhabilitation des centres de ressources est programmée en vue de les doter de : salle de documentation et de réunion, de bureaux fonctionnels, de salles de cours, et équipement informatique.

12. Chaque centre de ressources sera animé par deux cadres, spécialistes en ingénierie de formation et d'insertion professionnelle des jeunes, qui viendront renforcer le personnel de la structure de formation à laquelle le centre de ressource est adossé. L'un des deux cadres sera spécialiste de l'accompagnement de porteurs de projets et de l'appui aux entreprises. Au cas où les profils spécialisés n'existeraient pas sur le marché, le projet s'emploiera à former le personnel existant au sein des dispositifs d'accueil identifiés, en partenariat avec le Projet formation insertion dans le bassin du Niger (FIBANI<sup>69</sup>). Dans chacun des centres de ressources, des compétences devront être identifiées pour accorder une attention particulière aux métiers ciblant les jeunes femmes rurales.

13. Les activités prévues au niveau des centres de ressources comprennent :

- Recensement de la demande en formation au niveau régional : en partenariat avec les observatoires régionaux de l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE) et la Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle (DREFP), les centres de ressources assureront une veille sur les métiers et leurs évolutions afin de contribuer à l'évolution des référentiels de formation. L'ensemble des activités déployées par les centres de ressources favorisera le partage d'expériences à l'intérieur d'une région et d'une région à une autre. Le centre de ressources fera également un recensement des entreprises présentes en milieu rural et de leurs besoins en ressources humaines. Un recensement des maîtres-artisans ou tuteurs potentiels pour accueillir des stagiaires en formation duale ou en

---

<sup>68</sup> Voir appendice N° »3

<sup>69</sup> Le projet FIBANI est financé par le Royaume des Pays-Bas et exécuté avec l'appui technique de Swisscontact. Son objectif est de contribuer à l'amélioration des revenus des producteurs agricoles et des ruraux dans les régions de Koulikoro et Ségou grâce à des dispositifs de formation/insertion agricole et rurale performants et adaptés aux besoins du marché. Son groupe cible est composé de travailleurs en quête de compétences supplémentaires dans les chaînes de valeurs prioritaires (irrigation, élevage, aquaculture etc.), de jeunes filles et garçons non-scolarisés et des jeunes sortants du système scolaire sans qualification professionnelle. Le projet vise également à mettre en place un réseau de centres de ressources en formation/insertion agricole et rurale axés sur l'agro-écologie, et favorisera le développement et la diffusion des outils de formation et la formation des formateurs de qualité pour le besoin du secteur rural (swisscontact-mali.org).

formation « tutorée » sera aussi opérée. Les centres de ressources animeront également des études sur les filières agricoles au niveau régional pour identifier des gisements d'emplois et les besoins en formation correspondants.

- **Recensement et renforcement de l'offre de formation régionale :** les centres de ressources réaliseront un recensement des institutions publiques et privées de formation au niveau régional, un état des lieux des cursus délivrés et un bilan de compétences des formateurs. Aussi, un recensement des dispositifs d'alphabétisation et de post-alphabétisation sera entrepris pour réaliser un diagnostic et une évaluation de l'offre de service en région ; les centres de ressources faciliteront la production de matériel pour la post-alphabétisation et organiseront des ateliers de capitalisation des actions d'alphabétisation en région. Une étude diagnostique des dispositifs d'apprentissage dual et de formation tutorée existants sera conduite pour identifier des maîtres d'apprentissage / tuteurs et formuler des plans de développement ; des ateliers de capitalisation des expériences d'apprentissage en région seront organisés.

14. Sur la base de ces recensements, les centres de ressources entreprendront la conception et l'organisation de nouveaux cursus de formations sur des thèmes innovants, la production et la diffusion d'information sur les produits pédagogiques ainsi que l'organisation de forums sur les innovations techniques et les métiers ; des appuis pédagogiques aux formateurs des centres de formation professionnelle, des unités mobiles de formation et des maisons familiales rurales ; des appuis « institutionnels » aux centres de formation professionnelle dans le cadre de l'appui à leur réorientation vers des filières adaptés à la demande d'emploi en milieu rural.

**(i) Appui aux organisations professionnelles de jeunes ruraux**

15. Très actives au moment de la formulation du projet, les OP sont responsabilisées à plusieurs niveaux clefs de la mise en œuvre du Projet FIER : (i) dans les différents espaces d'orientation et de décision (comité de pilotage, comité d'orientation des centres de ressources, comité de décision en région) ; (ii) elles sont directement impliquées dans le processus de facilitation de proximité et participeront aux examens qualité des demandes ; (iii) elles contribuent à la pérennisation des activités du projet en s'assurant que les intérêts catégoriels des jeunes garçons et filles ruraux sont effectivement pris en compte, c'est pourquoi, le projet soutiendra la formulation de plans stratégiques et de rencontres.

16. Activités proposées :

- (a) Formation des leaders régionaux et nationaux : (i) à la compréhension du PTBA qui leur donnera des capacités de participer judicieusement à l'examen du PTBA, (ii) à l'exploitation des résultats d'audit en vue d'être capables de participer à la validation des rapports d'audit et au suivi de leur prise en compte par le projet, (iii) au suivi évaluation afin de leur donner une bonne capacité de lecture des résultats du projet ; (iv) à la compréhension du binôme formation-insertion professionnelle qui est souvent en dehors de leurs champs d'activités ; (v) aux méthodes d'examen qualité que les techniciens du Centre de ressources vont utiliser ; (vi) d'autres renforcements de capacités se feront à la demande par les Op en fonction de leurs activités en matière de promotion de l'insertion professionnelle des jeunes.
- (b) Élaboration de plans stratégiques pour la FENAJER et la FENAFER et les autres OP faitières membres de la CNOP avec la spécificité de la prise en compte dans ces plans stratégiques de la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes. Environ 12 plans stratégiques seront soutenus pendant les deux premières années du projet.
- (c) Organisation de fora nationaux pour enclencher la dynamique de réflexion au sein des OP sur leurs rôles et leur place dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes et leurs instruments de mise en œuvre. Trois (3) fora seront organisés pendant la durée du projet.
- (d) Équipements informatiques et en systèmes de communication nécessaires aux OP en région pour assumer les rôles qui leur sont conférés. En particulier, la création d'une

radio des OP permettant d'informer les producteurs et de diffuser des émissions sur les problématiques des ruraux et en particulier des jeunes sera soutenue.

**(ii) Appui institutionnel aux directions régionales et nationales**

17. Les Directions techniques du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle notamment la Direction nationale de la formation professionnelle, la Direction nationale de l'emploi et les Directions régionales de l'emploi et de la formation professionnelle apporteront leurs contributions respectives à la mise en œuvre du Projet en rapport avec leurs activités respectives pour permettre au projet de contribuer aux politiques et stratégies nationales de formation professionnelles et d'emplois des jeunes. Le Projet leur apportera un appui institutionnel en termes de formation, d'équipements et d'applicatifs informatiques, de logistiques et d'études facilitant leurs missions d'appui et de suivi du projet.

**(iii) Appui institutionnel aux conseils régionaux**

18. Les services techniques des conseils régionaux et les élus seront bénéficiaires de formations organisées par l'équipe projet pour faciliter la mise en œuvre des activités (programmation PTBA, suivi et évaluation des activités).

19. **Sous composante 1.2 : renforcement de l'offre de formation**<sup>70</sup>. Cette sous composante s'articule en trois volets : (i) dispositifs préprofessionnels (maisons familiales rurales, formation tutorée, formation duale) ; (ii) Alphabétisation et post alphabétisation ; (iii) Dispositifs professionnels et technique (centres de formation professionnels et unités mobiles de formation). Une distinction sera faite entre les 14-17 ans et les plus de 18 ans. Les 14-17 ans seront particulièrement concernés par les activités d'alphabétisation et d'apprentissage ou de formation tutorée (souvent couplées) même si des jeunes au-delà de 18 ans pourront en bénéficier également. Les activités d'alphabétisation seront suivies de sessions de post-alphabétisation pour entretenir les acquis des jeunes notamment dans les domaines d'activités qui les concerne. Les activités de formation spécifique (via les unités mobiles de formation et les centres de formation) seront destinées à des jeunes de plus de 18 ans engagés dans l'un des deux parcours proposés par la composante 2.

**20. Dispositifs préprofessionnels :**

1- **L'avènement des Maisons familiales rurales (MFR)**<sup>71</sup> offre des opportunités de promouvoir des activités de diversification (culture maraichère, embouche, aviculture, etc.) pour les jeunes mais aussi pour les moins jeunes, en prenant en compte les jeunes filles et les jeunes garçons de façon distinctes. Elles développent une approche professionnalisante privilégiant la formation en "milieu de vie professionnelle" avec des contenus touchant non seulement à la production mais à toute la filière, et aux notions de gestion. Elles sont centrées sur la mise en valeur des opportunités locales susceptibles de sédentariser les jeunes dans leurs villages où ils peuvent vivre décemment des activités agricoles au sens large. Il n'en existe qu'une dizaine à l'échelle du pays, réparties dans les régions de Kayes, Sikasso, Ségou et Mopti. Ce nombre est insuffisant pour absorber le grand nombre de déscolarisés ou de jeunes ruraux en quête d'alternatives d'insertion Le Projet FIER prévoit de soutenir l'extension du réseau des MFR sur les cinq premières régions du Mali en proposant les activités suivantes : (i) création de nouvelles MFR ; (ii) fonctionnement des MFR ; (iii) appui à la reconnaissance des MFR ; (iv) appui au fonctionnement de l'union.

2- **Formation tutorée** : Il s'agit des métiers non pris en charge par l'apprentissage de type dual tel que mis en place au Mali. Ces dispositifs sont baptisés « formation tutorée » car ils se reposent sur des maîtres artisans ou exploitants agricoles qui

---

<sup>70</sup> Voir e tableau en appendice N° 3 sur l'état des lieux de l'offre de formation

<sup>71</sup> De création française, les MFR reposent sur une démarche pédagogique centrée le projet personnel de chaque jeune et sur la formation théorique en lien avec les réalités vécues grâce à l'alternance. Elles sont caractérisées par : (i) leur implantation dans des milieux ruraux où il y a peu de dispositifs de formation ; (ii) la volonté d'avoir un idéal pour la société : celui de faire en sorte que chaque personne puisse construire sa vie, avec les autres, dans son métier, dans sa famille, dans son quartier ou dans son village ; (iii) l'accent sur les apprentissages des savoir-être et les apprentissages sociaux ; (iv) la coopération entre les enseignants (appelés moniteurs), les familles et les exploitations accueillant les stagiaires pour la mise en œuvre de la formation.

s'érigent en formateur de 2 à 5 « jeunes apprentis » au sein de leur unité de production. La DNFP a été sollicitée pour encadrer ces dispositifs émergents et le projet FIER propose d'apporter un appui pour en soutenir le développement à plus grande échelle. Les activités prévues dans ce cadre sont les suivantes : (i) étude diagnostic des dispositifs existants - évaluation initiale des ; (ii) identification des formateurs / tuteurs ; (iii) formulation de plans de développement des centres de formation tutorée ; (iv) frais d'apprentissage ; (v) ateliers de capitalisation des expériences d'apprentissage en région.

- 3- **Formation duale et renforcement des dispositifs d'apprentissage** : FIER proposera un dispositif complémentaire régionalisé par rapport à l'existant développé par les projets FIBANI, PAJE Nieta, et par le FAFPA. Sur la base des diagnostics réalisés par les centres de ressources, des formations d'apprentis pour une durée de 2 à 3 ans (couplée pour les 15-17 ans non alphabétisés au dispositif d'alphabétisation) seront organisées. FIER facilitera, l'accueil de 2 000 apprentis sur la durée du projet, correspondant aux quatre corps de métiers concernés par les activités rurales en lien avec les filières agricoles (maçonnerie, menuiserie, mécanique et construction métallique).

21. **Volet alphabétisation fonctionnelle** : Le public cible privilégié pour les activités d'alphabétisation fonctionnelle sera les 15-17 ans, mais les activités de post alphabétisation concerneront aussi la tranche d'âge 18-40 ans. FIER mobilisera les opérateurs sélectionnés par les centres de ressources et spécialisés en alphabétisation fonctionnelle pour organiser des classes d'alphabétisation ainsi que les opérateurs de post alphabétisation pour la production des ressources et l'organisation de sessions de formations à la demande en lien avec les dispositifs de formation tutorée. Ce sont au total 30 000 jeunes<sup>72</sup> qui bénéficieront de l'alphabétisation fonctionnelle et 12 000 jeunes du suivi en post alphabétisation.

22. **Volet dispositifs de formation professionnelle** : Contrairement aux deux volets précédents ce volet ne comprend que les activités de mise à niveau des dispositifs. Les formations professionnelles courtes pour lesquelles ils sont sollicités sont financées dans le cadre des parcours de formation / insertion de la composante 2.

- 1- **Mise en place d'unités mobiles de formation** : Particulièrement adapté aux métiers ruraux, ce dispositif de formation de proximité est composé de spécialistes<sup>73</sup> implantés dans le milieu auxquels on fait appel pour mettre en œuvre des sessions de formation "hors les murs". Le spécialiste se déplace avec tout le matériel didactique nécessaire pour rejoindre les jeunes groupés en fonction de leur choix des métiers pour la mise en œuvre de la formation théorique et pratique. L'objectif de ces unités est d'apporter *in situ* une offre de formation courte technico économique adaptée aux besoins des porteurs de projets. Les thèmes de formation seront définis en fonction de la demande structurée des jeunes : il s'agira principalement de thématiques liées aux filières agricoles, à l'innovation technique, aux procédés de production et de transformation, à la commercialisation, à l'initiative entrepreneuriale, etc. Le projet financera un diagnostic, des ateliers participatifs sur la demande de ce type de formation, la conception de modules de formation spécifiques ainsi que le recyclage des formateurs. Ces activités cibleront principalement les 18-40 ans qui représentent la plus grosse part de la demande de formation en provenance des entreprises accompagnées dans la composante 2. L'intervention en unité mobile concerne

---

<sup>72</sup> Les cohortes sont dimensionnées en fonction du phasage et la progressivité définis. En fonction du nombre de régions couvertes selon les phases, la cohorte varie dans la fourchette de 1 000 (année 1 dans 2 régions) à 8 000 (année 5 et 6 dans 8 régions) avec une moyenne annuelle de 4200 sur les 7 années où cette activité se déploie.

<sup>73</sup> Les formations actions préalables des facilitateurs permettront notamment de mettre en place des démarches de co-construction de la demande de formation. Ces démarches initiées au démarrage du projet seront entretenues par les facilitateurs dans le but de faire émerger les nouveaux besoins de formation des jeunes ruraux. Le but de cette démarche est principalement de permettre aux Facilitateurs de proximité de situer leur action dans le prolongement des projets d'activités portés par les jeunes et non l'inverse, comme on l'a souvent constaté dans le passé.

également les prestations d'appui conseil et d'accompagnement des projets des jeunes prévues à la composante 2.

- 2- **Renforcement des centres de formation professionnelle** : Les activités de renforcement prévues concernent la formation des formateurs, l'élaboration des projets de centres, l'élaboration de module de formation en réponse à la demande. Dans le cas de centres privés soutenus par des ONG ou des OP (Nyéléni), des évaluations spécifiques permettront de prévoir leur insertion dans le dispositif des centres de ressources. Le centre Nyéléni a été notamment identifié comme un centre de référence sur le thème transversal de l'agro-écologie. Vu que d'autres partenaires sont aussi susceptibles d'appuyer ce centre, des appuis génériques (réhabilitation, appui à la rénovation de l'offre de formation, etc.) seront définis et s'adapteront aux évolutions du contexte et de la demande lors de la mise en œuvre du projet. D'autres centres de ce type soutenus par les OP et certaines ONG seront identifiés au début du projet dans les zones d'intervention du Projet FIER.

23. Au total, en termes d'impact, l'ensemble des actions proposées permettront de toucher directement 100 000 jeunes qui pour certains seront ensuite orientés vers de l'alphabétisation (30 000) et de la formation préprofessionnelle (5 400 en MFR, 12 000 en formation tutorée, 2 000 en apprentissage dual). Toutes ces actions ciblent en moyenne 50 pourcent de femmes. L'ensemble de ces jeunes pris en charge par les dispositifs de formation préprofessionnelle de la composante 1 constitue un « terreau fertile » de porteurs de projets qui pourront bénéficier de la composante 2 ultérieurement.

24. **Modalités de mise en œuvre de la composante**. Les responsables formation<sup>74</sup> des coordinations régionales seront responsables de la mise en œuvre des activités à commencer par les études diagnostiques et la mise en place des centres de ressources. Ces analyses tiendront compte des autres projets intervenants dans le domaine de FIER<sup>75</sup>. L'échelle d'intervention de ces centres est régionale. Dans une région où d'autres centres de ressources existent déjà, il s'agira d'apprécier avec les autorités régionales s'il s'agit d'en créer un autre qui complète géographiquement le dispositif existant, ou bien s'il s'agit de compléter le centre de ressource existant avec les activités complémentaires prévues par le projet FIER. Parmi les critères de choix de cette échelle d'intervention, les possibilités de coordination des OP seront déterminantes, de manière à permettre aux bénéficiaires leur participation effective dans la gouvernance des dispositifs de conseil et de formation à la base. C'est en effet l'efficacité des mécanismes de contrôle par les bénéficiaires des services de conseil et de formation qui en garantiront la pérennité.

25. Dans chaque région, le Projet créera une cellule logée dans le Conseil Régional. Cette cellule gèrera les activités du projet au niveau régional et préfigurera une Cellule d'Insertion Professionnelle des jeunes qui pourra perdurer après la fin du projet. Elle disposera de l'autonomie financière.

26. Le partenariat sera au cœur du dispositif de mise en œuvre de la Composante<sup>76</sup> :

- Partenariat avec les services déconcentrés de l'État : L'ensemble des agents de l'État intervenant dans la zone du projet FIER formera un réservoir de compétences à mobiliser pour les unités mobiles de formation et sera mis à contribution à la demande et sur une base contractuelle.
- Partenariats avec les ONG chargées de la mise en place du dispositif de facilitation de proximité : les responsables formation des unités de coordination en région seront chargés du recrutement d'une ONG pour la mise en place du dispositif de facilitation de proximité en région. Un contrat pour un an sera établi sur la base d'objectifs clairement établis.
- Partenariat avec les OP : la coordination du projet et les centres de ressources développeront des relations formelles avec les organisations faïtières d'OP de leur région pour asseoir leur

---

<sup>74</sup> Voir les tdr des responsables formation en appendice N° 5

<sup>75</sup> Voir Appendice N° 6 :

<sup>76</sup> Voir Appendice N° 7 :

participation aux activités du projet. Les planifications annuelles d'activité associeront les représentants des faïtières pour veiller à la prise en compte de leurs besoins spécifiques.

- Partenariat avec centres d'alphabétisation : Pour les activités d'alphabétisation les centres de ressources solliciteront des opérateurs pour l'alphabétisation en fonction de la demande. Des contrats seront passés avec les opérateurs locaux d'alphabétisation. Ces activités seront concertées avec les académies d'enseignement qui en ont la tutelle dans les régions.
- Partenariat avec les formateurs des unités mobiles de formation : les centres de ressources mettront en place un système de chèque formation qui sera remis aux bénéficiaires. Après exécution, évaluation et remise du rapport de formation les formateurs seront payés par le centre de ressource avec le chèque remis par les participants.
- Partenariat avec les centres de formation professionnelle: les centres de ressources établiront après leur sélection des contrats avec les centres de formations professionnelle sur la base de leurs performances et des programmes annuels établis en lien avec leurs propres projets de développement.

27. Modalités de financement des activités de formation : les demandes de formation des jeunes seront traitées dans le cadre du dispositif de sélection prévu dans le Projet FIER. Pour la formation préprofessionnelle, les demandes seront examinées au niveau des Comités de cercle auxquels participent les Centres de ressources. Ces Comités décident de l'attribution ou non du financement pour la formation. La coordination régionale du Projet met ensuite en œuvre les formations sur la base des décisions prises par le Comité de cercle. Des contrats sont établis par la coordination du projet avec les structures de formation proposées et validées en même temps que la demande de formation.

28. A terme, selon les capacités de gestion autonome des activités de formation des services techniques du conseil régional, il serait envisagé d'autonomiser au sein du conseil régional le financement de la formation professionnelle. Ceci se fera avec l'ensemble des partenaires impliqués dont notamment les services en région du FAFPA, APEJ, ANPE, MEFP et les organisations professionnelles. Les appuis institutionnels du projet FIER devront contribuer à nourrir ses possibles évolutions institutionnelles dans le but de pérenniser les activités soutenues.

## **Composante 2 : Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux**

29. Cette composante soutient l'émergence et le développement d'initiatives économiques de jeunes ruraux dans les filières agricoles porteuses qui leur permettent de s'insérer dans la vie professionnelle de façon durable. Dans la production agricole et ses activités amont, aval et connexes qui recèlent des potentialités d'emploi et de revenus pour les jeunes et les femmes, elle vise la promotion de :

- 11 550 activités génératrices de revenus (AGR) dont 2 235 unités collectives (groupements avec un effectif moyen de 10 personnes) promues pour l'essentiel par des jeunes femmes et 9 500 AGR individuelles promues à la fois par les jeunes gens et les jeunes filles,
- 4 000 microentreprises rurales (MER),
- 500 groupements d'intérêt économique (GIE) engagés dans la création de services de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) à travers des chantiers écoles de pistes rurales et de reforestation.

30. L'approche adoptée dans cette composante repose sur quatre principes majeurs : (i) la professionnalisation des jeunes promoteurs (système de production et développement d'entreprise), (ii) la prise en compte de leurs contraintes spécifiques, (iii) la rentabilité économique, la qualité et la durabilité des systèmes de production, et (iv) la pérennisation des dispositifs d'appui technique et financier.

31. Une typologie des entreprises selon les critères de profil du promoteur, de l'activité (système de production et d'emploi) et de son potentiel d'évolution ainsi qu'une analyse des potentiels d'emploi en milieu rural (cf. appendice 8 et 9) permettent de distinguer des parcours différenciés d'insertion des jeunes dans le projet FIER : un parcours « Activités génératrices de revenus » et un parcours « microentreprises rurales » ainsi qu'une alternative de groupements d'intérêt économique (GIE) de créations de services à haute intensité de main d'œuvre.

Le parcours AGR caractérise un processus de création ou de développement d'une activité agricole ou para-agricole de faible envergure. Ce sont des microentreprises embryonnaires du point de vue du potentiel d'évolution économique dont une partie peut développer une stratégie entrepreneuriale. Ce parcours cible des jeunes en création d'une première activité ou désirant diversifier leurs activités et augmenter la productivité de leur travail avec un besoin en équipement et en fonds de roulement limité. Cette première activité peut être exercée à titre secondaire ou principale, individuellement ou collectivement. Elle apporte des revenus mais aussi de la technicité dans un domaine de production ainsi que l'apprentissage des fonctions de gestion et commercialisation. Ce parcours concernera prioritairement les plus jeunes (moins 30 ans) et les initiatives collectives, comme les groupements initiés par de jeunes femmes.

L'accès à un équipement nécessaire à l'installation ou à l'évolution du système de production constitue un besoin prioritaire et engage à court terme. La maîtrise du système de production et des bases en gestion constitue le socle de cette insertion économique. Le porteur d'initiative a besoin en premier lieu d'aide pour préciser ses besoins (en formation, en équipements, en financement) et les mettre en relation avec ses objectifs. Un bilan-diagnostic de départ de l'existant et de son potentiel permettra de préciser le projet. Un accompagnement de proximité dans la durée renforcera les appuis techniques et financiers à la mise en œuvre.

Une alternative est proposée aux jeunes qui n'ont pas la motivation immédiate de s'engager dans un parcours entrepreneurial et envisagent l'insertion dans un emploi salarié ou une étape intermédiaire liées aux opportunités d'emploi sur les chantiers d'infrastructures. Un coup de pouce leur est proposé sous forme de constitution d'un GIE pour assurer des prestations de services dans des entreprises du BTP dans le cadre d'un contrat apportant revenus et qualification dans un chantier école.

Le parcours MER cible des jeunes ayant un peu plus d'expérience et de capacité à mobiliser les ressources propres. Il vise à faire émerger des micro entreprises disposant d'un équipement et d'une capacité de production suffisante pour assurer un revenu régulier à son promoteur et éventuellement d'autres employés. Les jeunes bénéficieront « d'un coup de pouce partagé » en relation avec une institution financière, et d'un accompagnement centré sur la transition entrepreneuriale de prospective et de rentabilité. Il concerne des jeunes très diversifiés et notamment les jeunes agriculteurs et artisans en fin d'apprentissage (femmes et hommes) en phase d'installation de leur propre activité. Il concerne aussi des jeunes maîtrisant déjà les techniques de production et les outils de gestion à travers des activités embryonnaires, et prêts à s'engager dans une démarche plus ambitieuse.

La mise en place d'une stratégie d'entreprise nécessite un appui financier pour les équipements et fonds de roulement qui engage le promoteur dans le moyen terme. L'appui à la formalisation de l'idée de projet vise à faire émerger et mûrir l'idée jusqu'à : (i) un projet d'entreprise prenant en compte les enjeux techniques et financiers dudit projet, et (ii) l'élaboration du plan d'affaires/ investissement de l'entreprise. Un accompagnement de proximité dans la durée renforcera les appuis techniques et financiers à la mise en œuvre.

32. Cette composante est organisée en deux sous-composantes : la facilitation de l'accès des jeunes à des services techniques et financiers par la mise en place de dispositifs d'appui adaptés à leurs besoins (sous composante 1) et le soutien à la formulation et à la mise en œuvre de leurs projets économiques par la mobilisation de ces dispositifs d'appui à leur demande (sous composante 2).

### **Sous Composante II.1. Facilitation de l'accès des jeunes ruraux aux dispositifs d'appui**

#### **1) Mise en place et professionnalisation des dispositifs d'appui**

33. En respect des dispositions du Code du travail, le public cible de cette composante est réduit aux jeunes de plus de 18 ans.

34. Les appuis aux initiatives des jeunes articulent quatre axes d'intervention :

- le renforcement des compétences techniques dans les systèmes de production à mettre en place, améliorer ou développer. Il sera mis en œuvre par les opérateurs de formation identifiés et soutenus par les activités de la composante 1 ;
- la formation et l'appui-conseil en entrepreneuriat, qui seront délivrés par des prestataires identifiés et engagés par contrat de performance dans chaque région ;
- la facilitation de l'accès aux équipements et aux services financiers à travers un partenariat stratégique avec le PAPAM et le PMR permettant de déclencher une relation d'affaire durable avec les institutions financières décentralisées ;
- l'accompagnement des jeunes, afin d'assurer la mise en cohérence de ces différents appuis et faciliter leur professionnalisation. Il sera assuré par des prestataires spécialisés dans chaque région.

35. Le Projet FIER met en place un dispositif par parcours qui se décline dans chaque région avec des opérateurs locaux. Chaque dispositif est défini par : a) un public cible et ses conditions d'accès

aux différents services, b) un parcours d'insertion, c) des services techniques et financiers, d) une coordination des appuis à travers un accompagnement de chaque projet, et e) des acteurs de mise en œuvre.

36. Au démarrage du projet, une **étude diagnostic recensera** les d'opérateurs pouvant répondre au cahier des charges des prestations prévues pour les différents parcours et selon les spécificités des différentes activités économiques. Ces **prestataires** viendront compléter les ressources en formation technique (composante 1) auxquels ont accès les promoteurs avant et pendant leurs parcours d'entreprise. Le diagnostic identifiera des compétences mobilisables, qu'elles soient publiques ou privées, du secteur marchand (bureau d'études) ou des associations, ONG et organisations professionnelles.<sup>77</sup>

37. De nombreuses expériences ont été conduites au Mali en matière d'appui aux AGR ou aux entreprises. Cependant, les **méthodologies** les plus couramment utilisées pour l'appui à l'entrepreneuriat (GERME CEFE) n'ont pas été mises en œuvre pour des projets dans le domaine agricole. Afin d'ajuster les prestations aux besoins des publics cibles, une assistance méthodologique sera confiée à un expert ayant déjà contribué à une expérience proche de celle du FIER (par exemple dans un des projets FIDA). Il animera une capitalisation d'expériences avec des personnes ressources et préparera **les guides de l'appui-conseil et de l'accompagnement** du Projet FIER. Une attention particulière devra être portée à la mise en relation de la stratégie d'entreprise avec le système de production. Ces ateliers d'échanges de pratiques avec les prestataires permettront d'ajuster les méthodologies d'intervention au fil de l'expérience du projet.

38. Les prestataires seront recrutés pour les différentes prestations : appui à l'élaboration de projets, appui conseil et accompagnement. Il sera demandé aux soumissionnaires de présenter des équipes intégrant des jeunes et des femmes. Les opérateurs souhaitant être agréés participeront à une formation aux outils employés par le FIER. Un agrément annuel leur sera alors accordé par la coordination régionale dans le cadre d'un contrat de performance. Des formations seront organisées en alternance dans les différentes régions pour le développement des compétences des opérateurs, notamment pour une meilleure compréhension des spécificités techniques des entreprises. Les centres ressources élaboreront des supports didactiques en fonction des besoins identifiés par les opérateurs et les comités de sélection des projets. Il est prévu que : (i) 40 produits de conseils spécialisés à la demande seront élaborés, et (ii) 80 conseillers seront qualifiés et certifiés, dont 30% femmes et 30% de moins de 40 ans.

39. L'APEJ sera mandatée par contrat de performance pour la mise en œuvre des activités d'insertion à travers des chantiers écoles. Les chantiers écoles ont pour vocation première de dispenser aux jeunes, dans des domaines correspondant à leur niveau d'instruction et de motivation, des formations techniques *capacitantes* et professionnellement valorisables<sup>78</sup>. Le contrat de performance à passer avec l'APEJ, d'une durée initiale de 2 ans renouvelables (avec, au besoin, des ajustements à l'occasion du renouvellement) portera un accent particulier sur les objectifs de taux de survie et d'insertion dans le marché. Une évaluation annuelle permettra d'apprécier les performances de la mise en œuvre et l'impact des interventions afin, sur cette, d'identifier les meilleures pratiques et d'apporter les ajustements qui seraient requis.

## **2) Soutien à l'expérimentation d'innovation et à la commercialisation**

40. En complément de l'appui apporté à chaque projet dans sa capacité d'innovation, le projet envisage de soutenir l'élaboration de lignes de production ou d'équipements par la collaboration avec des institutions spécialisées comme l'IER. Une attention particulière sera accordée aux techniques qui permettent l'allègement du travail des femmes. Une étude de la faisabilité d'innovations commerciales est également envisagée : microfranchise, circuits de commercialisation de commerce équitable. Ces innovations seront proposées pour expérimentation à des groupes de micro entreprises avec un soutien à leur équipement. Ces activités restent peu importantes en volume, compte tenu des possibilités de valoriser les études réalisées dans d'autres programmes de développement agricole.

41. Le projet soutiendra également les jeunes dans leurs démarches de commercialisation par : une contribution aux actions de promotion commerciale organisées dans chaque région, notamment dans le cadre de la valorisation des filières agricoles (foires, exposition-ventes). Le soutien des

<sup>77</sup> En appendice 10 : indications sur le potentiel de prestataires dans les régions de Sikasso, Koulikoro

<sup>78</sup> appendice 11 : approche des chantiers école dans le Projet FIER.

initiatives des professionnels en matière de démarches qualité, de labellisation de certains produits sera envisagé dans le cadre des appuis aux organisations professionnelles prévues dans la composante 1.

42. Les études d'identifications pour la sélection des infrastructures de chantiers écoles concerneront les routes rurales, les travaux de protection de bassins versants ou de reforestation qui sont potentiellement porteurs de requêtes de financement et intègrent des thématiques / domaines de formations valorisables sur le marché du travail.

### **3) Appuis services financiers**

43. Le Projet FIER s'inscrit dans la durée en ce qui concerne le financement des initiatives économiques des jeunes ruraux. Pour ce faire, il érige en principe de base la mise en relation avec les institutions financières rurales et en fait une condition préalable à l'accès des jeunes porteurs de projets d'AGR ou de MER aux facilités de financement prévues. Le mécanisme de financement est conçu en partenariat avec le Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM – cofinancement FIDA) et le Programme de microfinance rurale (PMR – financement FIDA). A terme, ce partenariat laissera place à l'intermédiation financière régulée par le marché avec la disponibilité permanente d'une offre de services financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs ruraux. Cette offre sera essentiellement délivrée à travers les systèmes financiers décentralisés (SFD) ruraux.

44. Avec le PAPAM, il est envisagé de s'aligner sur le dispositif mis en place à travers l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCAM) pour administrer les ressources de la Ligne de financement de la modernisation agricole (LFMA). A travers cette ligne, le Projet FIER accordera aux jeunes promoteurs des subventions soumises à une contribution des bénéficiaires sous forme de : (i) coup de pouce permettant de démarrer une AGR ou un GIE HIMO ; Le montant moyen de la subvention prévue est de francs CFA 300 000 pour les AGR et 500 000 pour les GIE HIMO ; et de (ii) coûts partagés permettant de promouvoir une AGR en microentreprise<sup>79</sup>. Le montant moyen d'un projet de MER est estimé à francs 1 500 000 avec un maximum de 5 millions.

45. A travers le PMR, le Projet FIER formalisera le partenariat avec des SFD pour la mise en place de 17 guichets ou point de services permettant de desservir les zones cibles. Cet appui à l'extension devra s'inscrire dans les plans d'affaires des SFD. Les SFD partenaires seront identifiés au début du Projet et seront partie prenante du processus d'appui accompagnement des jeunes promoteurs. Des sessions de formation sont prévues sur le développement des nouveaux produits, le marketing rural, les risques de crédit agricole, etc. Au total, 17 sessions de formation techniques seront administrés à l'intention des SFD partenaires durant le cycle de vie du Projet.

### **Sous composante 2 : Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux**

46. Cette sous composante vise à renforcer les capacités des jeunes ruraux et à contribuer à lever les contraintes techniques et financières qui freinent l'émergence et le développement de leurs initiatives à travers la mise en œuvre des dispositifs d'appui en trois étapes (i) l'identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoins d'appui; (ii) l'appui à la formulation des projets ; (iii) l'appui à la mise en œuvre de projets.<sup>80</sup>

#### **1) Identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoins d'appui**

47. Le projet a retenu de développer une stratégie d'intervention qui vise la pérennisation en associant étroitement les acteurs du territoire à l'identification et à la sélection des demandes d'appui. Deux instances seront créées à cet effet : Le Comité régional de sélection des projets qui statue sur les demandes d'appui technique et financier au niveau régional et le Comité-qualité de cercle qui assure en amont un examen de l'éligibilité et de la qualité des demandes. Le suivi de l'ensemble du processus par les Centres de ressources et les Unités de coordination régionale apportera les informations techniques nécessaires à la prise de décision dans ces deux instances.

48. La mise en œuvre des appuis est séquencée par le processus de la demande. Les jeunes sont orientés par le comité qualité de cercle (et avec leur accord) dans l'un ou l'autre des parcours (composante 1). L'appui se met alors en place en deux étapes : (i) la préparation et la présentation d'un projet économique au comité régional de sélection qui déclenche (ou non) (ii) l'accord de financement de la mise en œuvre du projet et de son accompagnement. Ce processus est commun

---

<sup>79</sup> Voir en annexe 10 les modèles de MER traduisant une évolution des AGR.

<sup>80</sup> Cf. appendices 12

aux dispositifs d'appui aux AGR et aux MER : les demandes sont examinées par le même Conseil de sélection régional.

49. Les appuis sont accessibles à tous les jeunes (de plus de 18 ans) résidant dans la zone d'intervention du projet. Le processus de facilitation de proximité (composante 1) fera émerger environ 51 000 demandes de jeunes orientés par les comités de cercle dans l'un des parcours, dont un tiers aura bénéficié d'une formation préprofessionnelle. Il est prévu que 500 jeunes s'orienteront vers un chantier école, près de 6 000 engageront un parcours de créateurs de microentreprises individuelles. La demande la plus importante émanera de jeunes souhaitant mettre en place ou développer une activité génératrice de revenus, à titre individuel ou en groupements, notamment dans les activités de conservation et transformation des produits agricoles où les femmes sont particulièrement dynamiques. À cette étape, plus de 21 000 projets économiques potentiels seront identifiés, dont les 2/3 en parcours AGR (15 530) et 1/3 en parcours MER (5 855).

50. Environ 70 pourcent de ces projets économiques (4 000 microentreprises et 11 500 AGR), après un appui à leur formulation, seront validés par le comité régional de sélection et accéderont au coup de pouce financier et aux appuis techniques de soutien à leur mise en œuvre dans le cadre du projet FIER. Des jeunes ayant des projets dans des activités non prises en compte par le FIER ou des demandes en dehors des seuils fixés pour les coups de pouce pourront être orientés vers d'autres dispositifs mieux adaptés à leur demande (PAPAM, PRODEFA, PAPESPRIM, APEJ, etc.)

## **2) Appui à la formulation des projets des jeunes**

51. L'unité de coordination régionale, après vérification des critères d'éligibilité des demandes orientées par les comités qualité de cercle, engage la contractualisation des prestataires pour l'appui à la formulation des projets des jeunes.

- L'appui aux MER vise à faire émerger et mûrir l'idée jusqu'à un projet abouti, prenant en compte les enjeux techniques et financiers du projet. Chaque porteur de projet prépare sur la base d'un diagnostic et d'objectifs de développement : (i) un plan d'affaires, (ii) un dossier de financement, et (iii) un plan de formation ou de besoins en appui conseil spécialisés.
- Dans les parcours AGR, le demandeur réalise un bilan-diagnostic de sa situation de départ au regard de son objectif économique. Il précise son besoin en équipement son besoin de formation sur le plan technique et d'appui conseil pour la gestion de son activité économique.
- En ce qui concerne les jeunes organisés en GIE, le projet apporte un appui initial pour la formalisation du GIE conformément aux dispositions des textes législatifs et réglementaires en vigueur, ce, après un travail d'animation et d'information associant les autorités administratives, coutumières et les élus.
- Dans tous les cas, l'accompagnement doit permettre d'identifier les segments de marchés susceptibles de procurer un volume d'activités suffisant pour rentabiliser les investissements envisagés, et d'initier une culture d'épargne en établissant une relation avec les systèmes financiers décentralisés (SFD) intervenant dans la localité.

52. Le cadre de formulation dans chacun des parcours organise la présentation du projet et apporte les informations nécessaires aux comités de sélection qui statueront sur les demandes à partir de ces dossiers.<sup>81</sup>

## **3) Appui aux projets**

53. Le Projet FIER accordera aux jeunes promoteurs sélectionnés par le comité régional des subventions soumises à leur contribution sous forme de : (i) coup de pouce permettant de démarrer une AGR ou un GIE HIMO ; Le montant moyen de la subvention prévue est de francs CFA 300 000 pour les AGR et 500 000 pour les GIE HIMO (montant minimum 150 000 , maximum 500 000) ; (ii)

---

<sup>81</sup> Des indications sur ce cadrage sont données au Document de travail. La définition des méthodologies d'intervention prévue en sous composante 1 permettra de les préciser.

coûts partagés permettant de promouvoir une microentreprise<sup>82</sup>. Le montant moyen d'un projet de MER est estimé à francs 1 500 000 avec un maximum de 4 millions (et un minimum de 1)<sup>83</sup>

54. L'accès à la subvention AGR/GIE ou MER est tributaire de l'accès du jeune ou groupe de jeunes à la facilité de formation professionnelle ou de renforcement de capacités. Inversement, l'accès au financement de la formation requiert un accord de principe préalable qui soit favorable à l'obtention d'une subvention. Le comité de sélection prendra en compte dans son évaluation la proposition de formation en même temps que la qualité du projet économique.

55. Dans le cas spécifique des MER, les SFD apparaissent dans le plan de financement pour accorder un crédit dont le montant représente 30% du coût du projet économique du jeune. La contribution est de 10% pour les projets AGR et peut être fournie en nature.

56. Les formations accessibles sont celles prévues et validées par le comité de sélection. Elles sont mises en œuvre par les prestataires agréés identifiés et appuyés dans les activités de la composante 1. Ce sont des formations courtes organisées en centre, par des unités mobiles ou en tutorat, ciblées sur les compétences renforçant la rentabilité économique, la qualité et la durabilité des systèmes de production ainsi que la maîtrise des outils de gestion.

57. Tous les porteurs de projet bénéficient d'un accompagnement individualisé afin de soutenir leur expérience concrète. L'accompagnement remplit trois fonctions prioritaires : (i) le renforcement des compétences pour une bonne maîtrise de l'activité ; (ii) l'éducation financière ; (iii) l'apprentissage de la gestion d'entreprise et des différentes fonctions de l'entrepreneur. Il bâtit progressivement l'autonomie par la constitution d'une épargne et sa gestion en relation avec une institution financière décentralisée. Il accompagne également le promoteur dans ses relations avec sa famille afin de garantir son soutien tout au long du projet et, à terme, l'autonomisation financière du jeune par rapport à son cercle familial.

58. Le projet appuiera la formation des GIE dans les domaines en lien avec les types d'infrastructures (routes rurales, travaux de protection de bassins versants ou de reforestation) pour lesquels les travaux en HIMO sont envisagés. Par la suite, et afin de préparer et faciliter une insertion progressive et soutenable des GIE dans le marché, le projet encouragera une négociation entre les GIE et les collectivités territoriales décentralisées en vue de : (i) l'octroi de facilités / exonérations fiscales, telle que la patente ; ainsi que (ii) lors d'une mise en concurrence, le bénéfice pour les GIE d'une préférence de 5 à 10 pourcent sur les offres financières. Ces facilités, d'une durée de 2 à 3 ans, seront dégressives.

### **Modalités de mise en œuvre de l'ensemble de la composante**

59. Les activités de cette composante seront déployées aux différents niveaux d'échelle d'intervention du projet. Les coordinations régionales piloteront la mise en œuvre des activités d'appui par la contractualisation avec des prestataires identifiés à l'échelle régionale. L'équipe technique de l'Unité de Coordination régionale comprendra un spécialiste de l'insertion professionnelle des jeunes et notamment par l'entrepreneuriat qui travaillera en étroite collaboration avec les services économiques du Conseil régional et ses partenaires.

60. C'est également à l'échelle régionale que siège le comité de sélection des projets. Les interventions des prestataires auront lieu à l'échelle locale soit dans les centres de formation soit par unités mobiles. Les centres ressources seront le pivot de cette mise en œuvre en facilitant la circulation de l'information et en répondant à la demande d'information ou de renforcement de capacités des prestataires.

61. Le financement des activités d'ingénierie des projets, d'appui conseil et d'accompagnement sera mis en place selon les mêmes modalités que les activités de formation de la composante 1.

62. Afin de faciliter la gestion, le projet travaillera avec un nombre limité de partenaires sélectionnés à travers des contrats cadres au niveau des zones d'intervention (mais deux au minimum par région). Ce choix répond également à une recherche d'efficacité. La stratégie d'intervention valorise l'appui de proximité et l'accompagnement de porteurs de projets dans une

---

<sup>82</sup> Voir en annexe 10 les modèles de MER traduisant une évolution des AGR.

<sup>83</sup> Cet échelonnement se fonde sur l'analyse financière. Cf. Annexe 10. Les montants intermédiaires correspondent à des besoins de groupements ou d'AGR en développement et seront examinés au cas par cas.

approche du « sur-mesure ». Le zonage privilégie les territoires où les besoins sont importants mais qui, pour la plupart, sont éloignés des chefs de lieux de région où sont basés les principaux prestataires. Dans un souci de maîtrise des coûts, le barème des prestations a été établi sur la base d'un « paquet d'interventions » réalisés par un même prestataire dans une zone d'intervention regroupant des grappes de villages. Cette approche permettra également une meilleure synergie entre les différentes prestations auprès des porteurs de projets.

63. Le projet FIER travaillera en collaboration avec les autres intervenants du territoire en veillant à la complémentarité de leurs intervention notamment en ce qui concerne : (i) l'identification et l'orientation des demandeurs d'appui vers les dispositifs les plus pertinents au regard de leurs projets, ainsi que (ii) les barèmes des prestations, des modalités de contribution des bénéficiaires. L'ancrage régional du projet et la collaboration étroite avec les services du conseil régional constituent un cadre privilégié pour cette mise en cohérence et une complémentarité des actions.

64. Le projet FIER développera un partenariat avec le PMR et le PAPAM pour les appuis financiers aux jeunes dans une perspective.

65. Des soutiens à la commercialisation des produits et à l'innovation technologiques sont mis en place. Il est jugé préférable d'orienter les bénéficiaires vers ces structures d'intervention via les organisations professionnelles plutôt que de mettre en place des actions spécifiques qui feraient perdre de la cohérence au projet FIER et mobiliserait des moyens au détriment des actions directes auprès des jeunes. Cette collaboration vise également un objectif de pérennisation de même que toutes les actions de soutien aux acteurs régionaux.

## Appendice 1 : Dispositif de facilitation de proximité

1. **Stratégie d'intervention** : La facilitation de proximité constitue le point de départ du processus d'identification et d'émergence, au niveau des villages, des jeunes porteurs d'initiatives économiques qui vont être pris en charge, par le projet, selon leurs aptitudes et profils, dans le processus de formation préprofessionnelle, professionnelle et d'insertion économique défini par le projet.

2. La **facilitation** de proximité consiste à appuyer les jeunes dans la construction de leurs idées d'initiatives économiques individuelles ou en association qui constitueront leurs itinéraires d'accès à la formation et à l'insertion dans le tissu économique de leurs zones. La démarche se déploie par des actions d'animation rurale développées au niveau des villages, utilisant divers outils adaptés aux niveaux respectifs de perception des cibles (sensibilisation, diagnostic participatif, focus groupes, identification des priorités...)

3. Le **projet** a retenu de développer une stratégie d'intervention qui s'inscrit dans la pérennisation en faisant choisir les facilitateurs de proximité, qui seront des jeunes ruraux issus des villages des zones d'intervention du projet, par les Organisations de producteurs et les autorités locales (chefs de villages, maires des communes).

4. **Mode opératoire** : Durant les deux premières années d'activité des FP, une ONG, sélectionnée dans chaque région, sera chargée, sur la base d'un cahier de charge, de construire et de mettre en œuvre la démarche qui a pour but de rendre, les OP représentées dans la région (FENAFER, FENAJER, Chambre d'Agriculture,...), capables de choisir les FP en rapport avec les autorités locales (mairies des communes) sur la base de critères définis avec l'ONG (dont notamment : âge, sexe, capacité à communiquer, niveau d'éducation...). Dans chaque zone deux facilitateurs de proximité seront désignés : un homme et une femme. Cette sélection au niveau local garantira un haut niveau de confiance entre le FV et les jeunes du village et évitera des approches qui privilégient des dispositifs de facilitation portés par des intervenants extérieurs.

5. L'ONG aura ainsi pour tâches: (i) d'appuyer le choix des FP par les OP par la définition des critères et de la méthodologie de sélection des FP ; (ii) de former les FP sélectionnés à l'utilisation des outils de sensibilisation, d'animation rurale les plus adaptés aux profils des cibles de leurs zones d'intervention ; (iii) de réaliser, elle-même, durant la première année du projet, le travail d'animation rurale requis pour faire émerger les jeunes porteurs d'initiatives économiques tout en formant les FP. Cette démarche évitera au projet de perdre deux années (temps nécessaire pour choisir former et mettre au travail les facilitateurs de proximité) avant d'avoir le premier groupe de jeunes porteurs d'initiatives économiques résultant de la facilitation de proximité ; (iv) d'appuyer la préparation des demandes de formation-insertion des jeunes porteurs des initiatives économiques au niveau village.

6. A partir de la deuxième année du projet, les FP formés prendront la relève de l'ONG et seront en charge du processus de facilitation de proximité décrit ci-dessus.

7. **Les** demandes de formation-insertion des porteurs des initiatives économiques issues de la facilitation de proximité feront l'objet d'un examen-qualité conjoint par les OP et les Centres de ressources au niveau du Cercle. L'examen qualité permet soit: (i) d'orienter les demandes vers le comité de sélection du fonds de formation du Conseil rural si elles ne nécessitent pas d'amélioration et requièrent un parcours de formation préprofessionnel ; (ii) ou de les retourner vers les facilitateurs de proximité pour amélioration en les accompagnant des recommandations requises ; (iii) ou de les orienter directement vers le parcours professionnel qui les accompagne vers l'insertion économique.

8. Le **risque** de perdre les facilitateurs de proximité, après les avoir formés, sera mitigé par le projet en les appuyant à développer leurs propres activités génératrices de revenus et à leur versant une indemnité relative au travail de facilitation de proximité qu'ils vont mener au bénéfice du projet.

9. Un manuel de procédure sera préparé par l'Unité de coordination régionale pour détailler le dispositif de facilitation de proximité et définir le profil du facilitateur de proximité.

**Encadré : Nature du travail et capacités des facilitateurs de proximité**

Les facilitateurs seront chargés d'animer des rencontres dans leur village avec des focus groupes de 20 jeunes (un « filles » et un « garçons »). Ils utiliseront des outils de sensibilisation, de diagnostic, de formation appropriés permettant une démarche de construction sociale de la demande de formation avec l'appui d'une ONG recrutée au niveau régional. Cette démarche mobilise principalement un outil : l'entretien individuel de compréhension. Il a pour objectif : écouter et comprendre la réalité, les activités, l'analyse des acteurs ruraux. En pratique, il s'agit d'un recueil des dires par une transcription fidèle (mot à mot) suivi de dépouillement – croisement des informations – reformulation – synthèse.

Le facilitateur doit être capable de comprendre à l'échelle de sa zone les problématiques de développement par la mobilisation d'outils simples : lecture de paysage, analyse des pratiques (pour chacune des activités) et de la diversité des exploitations agricoles familiales (intégrant la pluriactivité, l'ensemble des activités menées par les populations locales). Il s'agit aussi pour chacun des types d'exploitation de s'intéresser aux pratiques de scolarisation des chefs de famille pour leurs enfants et à leur vision pour l'avenir de leurs enfants. On s'intéresse aussi à recenser les préoccupations partagées par tous qui concernent directement ou non la formation (financement, santé ...).

Le facilitateur devra aussi s'intéresser aux circuits d'information que les producteurs / artisans mobilisent pour satisfaire leurs besoins en lien avec leurs activités. Il devra aussi prendre en compte le rôle effectif des organisations professionnelles à cet égard. Il devra également comprendre les stratégies et options des politiques de développement à l'œuvre dans sa zone d'intervention.

## **Appendice 2. Implication des op dans la mise en œuvre du Projet FIER**

1. L'implication et la responsabilisation des OP dans la conception et la mise en œuvre du FIER comme cela été le cas pendant toute la phase de préparation et de formulation du projet constitue l'un des gages de succès de cette initiative. Partant des leçons apprises de l'implication des OP dans différentes expériences de mise en œuvre de projets de développement des milieux ruraux d'envergure nationale, cette implication s'inscrira dans un esprit de construction de la durabilité des acquis et impacts du projet.

2. Le résultat majeur attendu de cette implication/responsabilisation est de s'assurer que les OP sont outillées pour jouer leurs rôles dans la définition, la planification et le suivi de la prise en compte de leurs besoins, préoccupations et aspirations à tous les niveaux et à toutes les étapes de la mise en œuvre du projet.

3. Pour assurer l'atteinte de ce résultat, le projet mettra l'accent sur un certain nombre d'activités spécifiques structurées autour de :

- La participation aux différents espaces d'orientation et de décision pour la mise en œuvre du projet
- La responsabilisation pour des choix qu'elles doivent assumer pour la réussite du projet en amont et en aval de certaines activités de toutes les deux composantes du projet
- La mise en œuvre de certaines activités spécifiques d'accompagnement des activités du projet ;
- L'appui institutionnel pour la consolidation des OP, leurs faïtières et leurs membres en vue de les rendre capables de prendre en charge la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes (femmes et hommes) en lien avec leur place et leurs rôles dans la politique nationale et ses outils de mise en œuvre ;
- Enfin, les activités de consolidation des capacités internes des OP pour prendre en charge les responsabilités qui leur seront confiées dans le cadre du projet FIER mais aussi au-delà.

4. Pour mettre en œuvre ces différents domaines d'implication et de responsabilisation des OP, les points suivants seront pris en compte dans le projet :

### ***La participation aux différents espaces d'orientation et de décision du projet FIER :***

5. La représentation des OP dans le comité de pilotage national et dans les comités régionaux de concertation du projet sera assuré respectivement par la présence de quatre de leurs structures au niveau du CNP : la Chambre d'Agriculture, la CNOP, la FENAFER et la FENAJER, l'ASPROFER et au niveau régional par la représentation régionale des mêmes structures. Cette participation leur permettra d'être au cœur des orientations et des prises de décisions concernant le projet. Cette participation sera coordonnée par la CNOP qui assume les responsabilités dans le suivi de la prise en compte des besoins des OP dans cette instance d'orientation du projet FIER. A cet effet, les activités de renforcement des capacités des OP donnant à leurs représentants/représentantes les capacités de mieux jouer leurs rôles porteront sur : (i) la formation à la compréhension du PTBA qui leur donnera des capacités de participer judicieusement à l'examen du PTBA ; (ii) la formation à l'exploitation des résultats d'audit en vue d'être capables de participer à la validation des rapports d'audit et au suivi de leur prise en compte par le projet ; (iii) la formation au suivi évaluation afin de leur donner une bonne capacité de lecture des résultats du projet

### ***Participation des OP au processus de facilitation villageoise***

6. Les OP, avec l'implication des autorités villageoise, communales selon les spécificités de chaque région, seront chargées de faire le choix final des facilitateurs villageois avec l'appui de l'ONG prestataire de service qui sera désigné par la région. Les facilitateurs villageois constituant la cheville ouvrière du FIER et les ressources sur lesquelles le projet repose pour atteindre ses objectifs de changement, l'option de responsabiliser les OP dans le choix de ces acteurs majeurs permettra de prendre en compte les critères de base dans l'identification des candidats potentiels et de faciliter un suivi de proximité. A cet effet, le projet renforcera les capacités des membres des OP à la base pour assumer pleinement cette responsabilité. Le renforcement de capacités portera se fera par l'ONG d'accompagnement sur la formation aux processus de sélection multicritères intégrant entre autres l'âge, le niveau scolaire, le sexe, la connaissance du milieu...

### ***Appui à la construction de la demande des jeunes dans le cadre de l'examen qualité en collaboration avec les centres de ressources***

7. En fonction de leur spécialités/filières ou d'autres éléments de contexte, les OP seront mises à contribution pour donner des avis d'expérience sur les demandes de formation-insertion des jeunes au cours des examens qualité auxquels elles vont participer avec les techniciens du Centre de ressources à l'échelle du cercle.

8. A cet effet, les OP seront renforcées : (i) par la formation à la compréhension du binôme formation-insertion professionnelle qui est souvent en dehors de leurs champs d'activités ; et (ii) aux méthodes d'examen qualité que les techniciens du Centre de ressources vont utiliser

D'autres renforcements de capacités se feront à la demande par les Op en fonction des spécificités des informations préalables à l'examen qualité.

### ***Participation des OP à la mise en œuvre de certaines activités spécifiques***

9. En fonction de leurs domaines de compétences, le projet notamment l'Unité de Gestion fera appel aux OP pour intervenir en tant que prestataires. Cette option sera faite au cas par cas en tenant compte d'une évaluation des compétences. Le projet prendra en compte dans le contrat qui le liera à ces OP leurs besoins spécifiques de renforcement de capacités.

### ***Des appuis institutionnels aux OP contribuant à la durabilité du projet***

10. Le Projet apportera un appui institutionnel à certaines fédérations d'OP comme la FENAJER et la FENAFER, acteurs majeurs dans la pérennisation et la durabilité du projet, mais relativement faibles en termes de structuration à la base. L'appui institutionnel consistera :

- à les appuyer à définir des plans de structuration et à bénéficier de ressources financières pour les mettre en œuvre du niveau village au niveau national
- à l'élaboration de plans stratégiques pour la FENAJER et la FENAFER et les autres OP faitières membres de la CNOP avec la spécificité de la prise en compte dans ces plans stratégiques de la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes. Environ 12 plans stratégiques seront soutenus pendant les deux premières années du projet.
- en organisation de fora nationaux pour enclencher la dynamique de réflexion au sein des OP sur leurs rôles et leur place dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle et de l'emploi des jeunes et des femmes et leurs instruments de mise en œuvre. Trois (3) fora seront organisés pendant la durée du projet.
- En appui aux centres de formation appartenant aux OP pour les rendre pédagogiquement viables afin d'accueillir des jeunes dans les bonnes conditions.
- L'organisation des ateliers nationaux de gestion des connaissances à partir de la capitalisation des expériences et des visites d'échanges annuels organisées. Ces visites seront prises en charge sur le plan technique et organisationnel par les OP entre les jeunes des différentes régions de mise en œuvre des activités du projet. A l'issue des visites annuelles d'échange, un atelier annuel de gestion des connaissances sera organisé. Ces ateliers commenceront à partir de la deuxième année de mise en œuvre du projet et prendront fin à huitième année avec un grand atelier national avant l'évaluation finale. Le renforcement des capacités de suivi et d'auto-évaluation : des actions seront entreprises
- pour consolider les capacités des OP à suivre et évaluer les actions avec les autres acteurs du projet. Cette activité permettra d'améliorer les conditions de participations aux missions de supervision auxquelles participeront le FIDA et le gouvernement du Mali.

**Appendice 3. Acteurs de mise en œuvre : Composante 1**

Acteurs de mise en œuvre	Mandat dans le cadre du Projet FIER	Capacités des acteurs à réaliser le mandat	Alternatives du Projet FIER
<b>Facilitation de proximité</b>			
ONG	Mise en place dans chaque région du dispositif de facilitation	Bonne à priori mais nécessaires compléments de formation et accompagnement méthodologique	Rôle du centre de ressources pour corriger les écarts
Facilitateurs	Animation villageoise et construction sociale de la demande	Inégale mais plutôt bonne avec des formations complémentaires et suivi rapproché des OP pleinement responsabilisées	Prolongement de l'intervention avec ONG, renouvellement du facilitateur en cas de défaillance
<b>Centres de ressources</b>			
IPR	Mise en œuvre des activités du centre de ressources à Koulikoro	Bonne et ayant déjà bénéficié des appuis de FIBANI (plan de coaching déjà établi)	Choix d'un autre CFP ou CAA de Samanko
CFP ACEFO / Sikasso	Mise en œuvre du centres de ressources à Sikasso	N'existera qu'à partir de 2014, résultera d'une sélection opérée dans le cadre du projet ACEFOR et bénéficiera de formations ad hoc	Choix d'une autres structure (CFP privé notamment) pour porter le CR
Autres	idem	Seront identifiés durant la première phase sur la base des acquis des deux premiers	
<b>Formation duale</b>			
Maîtres apprentis	Formation pratique de jeunes	Assez bonne, bien les sélectionner et prévoir actions de formations	Choix parmi un grand nombre potentiel
CFP	Formation théorique des jeunes	Assez bonne, actions complémentaires de formation à prévoir	CFP travaillant déjà avec la DNFP / FAFPA
<b>Maison familiales rurales</b>			
Union des MFR	Appui à la densification du réseau MFR	Bonne, des soutiens conséquents sont prévus	
MFR	Mise en œuvre des formations	A créer dans les nouvelles zones, soutiens conséquents pour leur installation et fonctionnement	
<b>Formation tutorée</b>			
Tuteurs	Formation pratique et théorique des jeunes	Assez bonne avec des appuis formation importants prévus	Choix parmi un grand nombre possible dans toutes les zones d'intervention
<b>CFP et UMF</b>			
Formateurs	Exécution des formations et appuis à l'élaboration de contenus	Moyennes à bonnes, appuis formation action du projet et formation de formateurs	Viviers d'agents de terrain des services techniques
CFP	Mise en œuvre des formations, adaptation à la demande	Faibles, appuis projets de centres et formation des responsables	Choix parmi les CAR
CAR	Mise en œuvre des formations, adaptation à la demande	Très faibles, projets de centres, soutien logistique et formation des responsables	Choix parmi les CFP
<b>Formation des formateurs/ingénierie de formation</b>			
Bureaux d'études	Conception des approches méthodologiques et réalisation des formations de formateur	Contractualisation sur la base d'appels d'offres concurrentiels	Recours à d'autres prestataires existants sur la place
Experts internationaux	Conception des approches méthodologiques et réalisation des formations de formateur	Contractualisation sur la base d'appels d'offres concurrentiels	Faibles besoins, car existence de compétences dans le domaine au Mali
<b>Alphabétisation et post-alphabétisation</b>			
ONG	Mise en œuvre des CAF	Sélection et contractualisation	Choix important de prestataires
CNR-ENF	Appui méthodologique et édition de documents	Appui à la coordination des activités et contractualisation	Structure de référence

**Acteurs de mise en œuvre composante 2**

Acteurs de mise en œuvre	Mandat dans le cadre du Projet FIER	Capacités des acteurs à réaliser le mandat	Alternatives du Projet FIER
<b>Identification des projets économiques des jeunes (composante 1)</b>			
Facilitateurs	Animation villageoise et construction sociale de la demande	Inégale mais plutôt bonne avec des formations complémentaires et suivi rapproché des OP pleinement responsabilisées	Prolongement de l'intervention avec ONG, renouvellement du facilitateur en cas de défaillance
ONG	Mise en place dans chaque région du dispositif de facilitation	Bonne a priori mais nécessaires compléments de formation et accompagnement méthodologique	Rôle du centre de ressources pour corriger les écarts
Organisations professionnelles	Mise en relation des idées de projet des jeunes avec le contexte économique et professionnel : potentialité et contraintes	Bonne a priori : savoir d'expérience mais cahier des charges et méthodologie de travail à prévoir	Appui technique des organisations professionnelles de niveau régional
Comité Qualité de Cercle (Centre Ressources et O.P)	Appréciation qualité des idées de projet et orientation des demandes vers	Bonne a priori si procédure explicitée et mise en place	Appui technique de la Coordination Régionale
Centre Ressources	Mise en place du Comité Qualité dans chaque cercle et expertise technique : potentiel d'emploi, opérateurs d'appui	Renforcement des capacités nécessaire	
<b>Appui à la formulation et à la mise en œuvre des projets des jeunes (composante 2) : à identifier par région</b>			
ONG ayant compétence dans différents domaines agricoles et para agricoles	Appui technique ingénierie de projet AGR ou Plan d'affaires MER Appui conseil mise en œuvre et accompagnement : compétences spécifiques coordonnées par l'opérateur chargé de l'accompagnement	Divers mais a priori un potentiel dans chaque région : - Identification sur la base d'une étude par profil de compétences et activités - Action de renforcement des capacités et capitalisation d'expérience prévue dans le projet Risque de déséquilibre des potentiels selon les cercles et les spécialités : Contrats cadre avec un nombre de prestataires limités pour une palette de compétences et possibilité d'intervenir sur différents terrains avec maîtrise des coûts	Agrément non renouvelé. Changement d'opérateur Appui technique des centres ressources et de la Coordination Régionale
Services techniques des Directions de l'Agriculture ou de l'Artisanat			
Bureaux d'études et autres prestataires privés			
Unités mobiles, CFP, tutorat	Formations techniques	Bonnes du fait de l'appui à l'ingénierie de formation composante 1	Changement d'opérateur
Facilitateurs	Médiation sociale et familiale si nécessaire au cours de l'ingénierie de projet	Inégale	Appui de l'ONG facilitation
Accompagnement GIE chantiers écoles	Appui constitution GIE, formation et accompagnement	APEJ expérimentée avec objectif d'insertion qualifiante à consolider. Contrat de performance 2 ans	Évolution du contrat de performance
Organisations professionnelles	Conseil spécialisé aux jeunes pour renforcer leurs capacités de commercialisation, leur maîtrise techniques et s'insérer dans les chaînes de valeur	Des organisations professionnelles soutenues par les projets de filière mais appropriation variable suivant les filières Soutien aux OP par le projet notamment sur la prise en compte des activités des jeunes	Renforcement de ce volet si nécessaire après première revue
Système de financement décentralisé	Mobilisation de l'épargne par des produits spécifiques jeunes Octroi de crédits d'investissement Appropriation des segments de marché ruraux	SFD de proximité opérant dans les zones d'intervention et extension appuyée par le projet Portefeuille partiellement adapté aux spécificités du groupe cible et appui du projet au développement des services et produits Formation des praticiens pour la spécialisation dans la gestion du crédit rural Renforcement du système d'information et de gestion	Partenariat renforcé avec APSFD et PMR pour la mise en œuvre  Partenariat avec des projets ou programmes crédit

#### Appendice 4. Financement des initiatives de jeunes ruraux

1. Le Projet FIER s'inscrit dans la durée en ce qui concerne le financement des initiatives économiques des jeunes ruraux. Pour ce faire, il érige en principe de base la mise en relation avec les institutions financières rurales et en fait une condition préalable à l'accès des jeunes porteurs de projets d'AGR ou de MER aux facilités de financement prévues. Ces facilités visent à apporter un concours financier qui servira de levier à l'exercice durable d'une activité économique dans le contexte local.

#### Caractérisation et instruments de financement prévus

2. La facilitation de l'accès au financement vise à promouvoir : (i) 11 550 activités génératrices de revenus (AGR) dont 2 235 unités collectives (groupements avec un effectif moyen de personnes) promues pour l'essentiel par des jeunes femmes et 9 500 AGR individuelles promues à la fois par les jeunes gens et les jeunes filles ; (ii) 4 000 microentreprises rurales (MER) ; (iii) 500 groupements d'intérêt économique (GIE) engagés dans la création de services de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) qui seront promus à travers des chantiers écoles de pistes rurales et de reforestation.

3. Le Projet FIER accordera aux jeunes promoteurs des financements soumis à une contribution des bénéficiaires sous forme de : (i) coup de pouce permettant de démarrer une AGR ou un GIE HIMO ; Le montant moyen de la subvention prévue est de francs CFA 300 000 pour les AGR et 500 000 pour les GIE HIMO ; (ii) (ii) coûts partagés permettant de promouvoir une AGR en microentreprise<sup>84</sup>. Le montant moyen d'un projet de MER est estimé à francs 1 500 000 avec un maximum de 4 millions.

**Tableau 11 : Financement selon les types d'initiatives**

Types d'initiatives	Instruments	Financement			
		Montant moyen du projet d'activité (K FCFA)	FIER (%)	Promoteurs (%)	
				Fonds propres <sup>85</sup>	SFD
AGR	Subvention Coup de pouce	300	90	10	
GIE HIMO		500	90	10	
MER	Coûts partagés	1 500	60	10	30

4. Le financement accordé par le Projet est déclenché dans le cadre d'un processus de formation-insertion ou d'un accompagnement permettant aux jeunes requérants :

- d'acquérir les capacités techniques et managériales nécessaires à l'exercice de leurs activités économiques ;
- d'identifier les segments de marchés susceptibles de lui procurer un volume d'activités suffisant pour rentabiliser les investissements envisagés ;
- d'initier une culture d'épargne en établissant une relation avec les systèmes financiers décentralisés (SFD) intervenant dans la localité aux fins de constituer une épargne permettant d'activer ultérieurement l'accès au crédit ;
- d'être à terme autonomes.

5. L'accès au financement AGR/GIE ou MER est tributaire de l'accès du jeune à la facilité de formation professionnelle ou de renforcement de capacités. Inversement, l'accès au financement de la formation requiert un accord de principe préalable qui soit favorable à l'obtention d'une subvention.

6. Dans le cas spécifique des MER, les SFD apparaissent dans le plan de financement pour accorder un crédit dont le montant représente 30 pourcent du coût du projet économique du jeune.

7. L'éligibilité des jeunes ruraux sera évaluée sur la base des critères suivants :

<sup>84</sup> Voir en annexe 10 les modèles de MER traduisant une évolution des AGR.

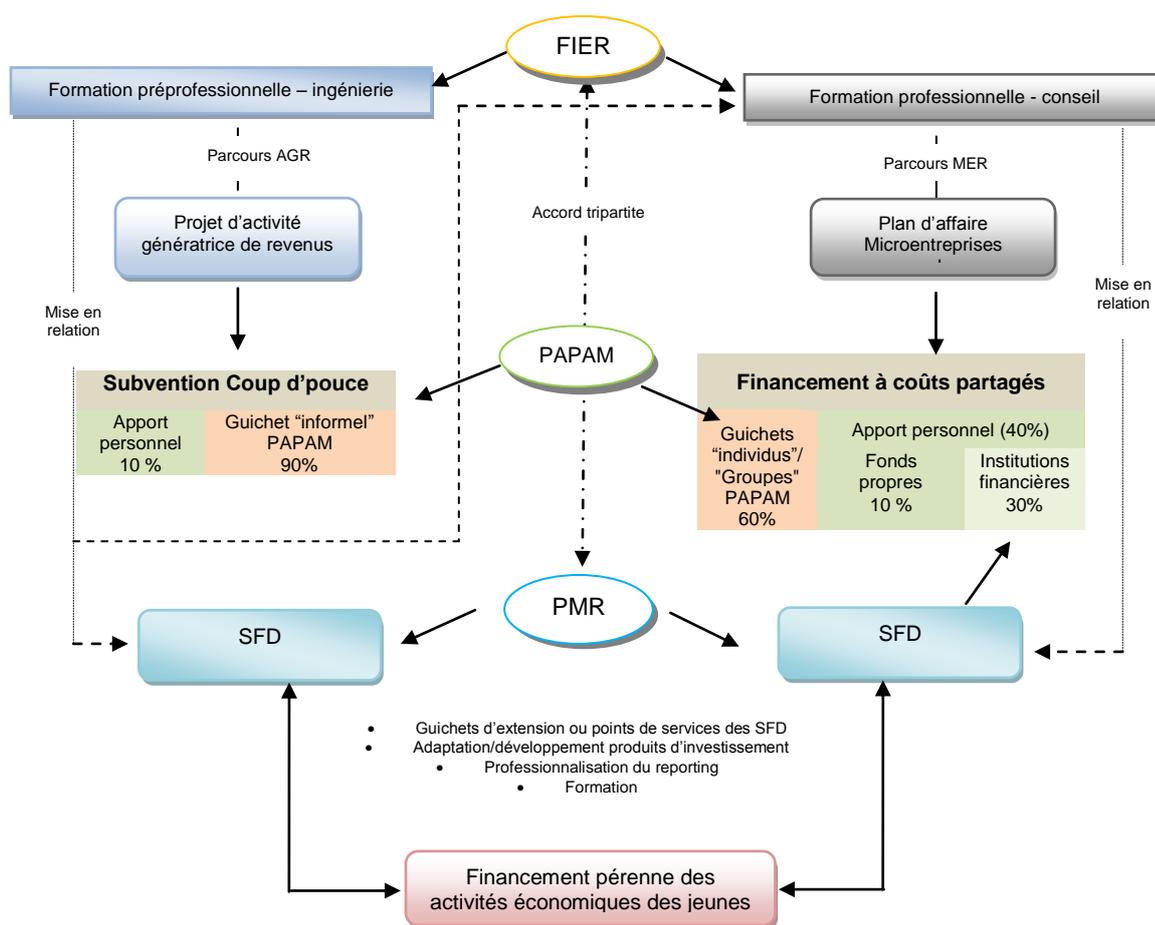
<sup>85</sup> Fonds propres mobilisables en nature

- être de nationalité malienne ;
- être âgé de 18 à 40 ans ;
- avoir suivi une formation requise pour l'insertion professionnelle ;
- disposer d'un projet d'AGR, GIE HIMO ou de MER dans les secteurs d'activités agricoles et para-agricoles éligibles<sup>86</sup> au financement du Projet FIER ;
- avoir un compte d'épargne dans un SFD avec un solde minimum susceptible de faciliter l'accès au crédit.

### Mécanisme

8. Le mécanisme de financement est conçu en partenariat avec le Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM – cofinancement FIDA) et le Programme de microfinance rurale (PMR – financement FIDA). A terme, ce partenariat laissera place à l'intermédiation financière régulée par le marché avec la disponibilité permanente d'une offre de services financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs ruraux. Cette offre sera essentiellement délivrée à travers les systèmes financiers décentralisés (SFD) ruraux.

Figure 3: Schéma de financement des jeunes ruraux



9. Une typologie de parcours de jeunes promoteurs ruraux est proposée en fonction du degré d'évolution du type d'activité (AGR ou MER). Elle consistera à s'appuyer sur le dispositif de formation, d'appui conseil et d'accompagnement des jeunes ruraux individuellement ou collectivement en lien avec les 2 parcours identifiés. En effet, le dispositif développé s'inspire de l'approche du « faire-faire » orientée par la demande et qui s'appuie sur la valorisation des compétences locales comme base de mise en relation des jeunes entrepreneurs ruraux avec le PAPAM et les SFD partenaires du PMR.

<sup>86</sup> Voir liste des gisements d'emplois

Ainsi, il contribuera à la création d'un réservoir de jeunes entrepreneurs ruraux capables de développer des activités rentables autour des filières promues.

10. L'acquisition de compétences techniques et professionnelles à travers la formation et l'appui conseil entrepreneurial contribuera à l'émergence d'une demande solvable et constituera un argument de crédibilité des jeunes ruraux et par conséquent, une relation de confiance sur le long terme avec les SFD ruraux dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant. Aussi le dispositif à coûts partagés, offre-t-il un cadre multi-acteurs de prise de décision de financement et de suivi des projets financés, qui participe à l'émergence de créneaux porteurs à risque limité pour les SFD ruraux.

11. Quant à l'offre de services financiers par les SFD, elle s'opérera en fonction de leurs politiques et procédures.

12. **Avec le PAPAM**, il est envisagé de s'aligner sur le dispositif mis en place à travers l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCAM) pour administrer les ressources de la Ligne de financement de la modernisation agricole (LFMA). Les ressources disponibles sur cette ligne s'élèvent à 20 millions de dollars US, soit environ 10 milliards de francs CFA et sont réparties entre trois guichets<sup>87</sup> résumés dans le tableau 2.

Tableau 12: Guichets prévus et enveloppe indicative

Guichets	Enveloppe indicative (K USD)	Part Jeunes et femmes	
		(%)	Montant (K USD)
1. Promoteurs individuels	13 000	30	3 900
2. Coopératives et interprofessions			
3. Informel/groupes vulnérables	7 000	60	4 200
<b>Total</b>	<b>20 000</b>		<b>8 100</b>

13. Le guichet 3 dénommé "informel/groupes vulnérables" est initié par le PAPAM pour prendre en compte les groupes cibles du FIDA dont la plupart se trouvaient à la marge du dispositif de initialement conçu, limité aux catégories de promoteurs visés par les deux premiers guichets. L'ouverture envisagée à travers le nouveau dispositif permettra au Projet FIER de : (i) rationaliser l'allocation des ressources et de toucher un plus grand nombre de jeunes promoteurs d'activités économiques ; (ii) diversifier les objets de financements en vue de promouvoir une large gamme d'activités économiques agricoles/rurales ; (iii) tirer profit et leçons des expériences du PAPAM pour affiner les modalités d'accès ; et (iv) participer avec les acteurs de la profession agricole, en particulier, les Chambres d'agriculture, aux réflexions pour la mise en place de mécanismes durables facilitant l'accès des actifs ruraux au financement productif.

Initialement les objets de financement éligibles au financement du dispositif du PAPAM concernent : (i) les intrants subventionnés à 50 pourcent ; (ii) les équipements moyennant une subvention de 80 pourcent ; et (iii) les activités de conseil, formation ou assistance technique envisagées comme mesures d'accompagnement et intégralement subventionnées (100 pourcent). Les seuils de financement indiqués, révisables selon les bassins de production, sont compris entre 5 et 30 millions de francs CFA<sup>88</sup>. Le plan de financement des sous-projets (Tableau 3) distingue trois sources de financement dont les apports varient selon les objets de financement. Ainsi :

- le promoteur assure la totalité des frais afférents à la main d'œuvre et contribue à 50 pourcent pour les besoins en intrants et 20 pourcent pour les équipements ;
- le crédit bancaire est prévu pour couvrir 100 pourcent des fonds de roulement ; et
- le PAPAM subventionne à 100 pourcent les services d'appui conseil, à 50 pourcent les intrants et 80 pourcent les équipements.

<sup>87</sup> Ces guichets seront mis en service au dernier trimestre 2013 au terme de l'étude technique initiée par le PAPAM au moment de la préparation du Projet FIER. L'étude proposera un manuel détaillé de financement des sous-projets. Cette étude permettra également de préciser la répartition définitive des allocations par guichet.

<sup>88</sup> Ces seuils sont déterminés dans le manuel d'opération de PAPAM qui ne donne pas de limite concernant la possibilité de révision. Toutefois, en optant pour une ouverture vers les groupes cibles du Projet FIER, le dispositif et le mode opératoire requièrent des ajustements pour prendre en compte les caractéristiques spécifiques déterminées pour les jeunes promoteurs.

Tableau 13: Sources et contributions

Objets de financement	Sources et contributions		
	Promoteur	Crédit bancaire	Subvention à frais partagés
	% de financement		
Main d'œuvre	100%		
Fonds de roulement		100%	
Services d'appui conseil			100%
Intrants améliorés	50%		50%
Équipements	10%		90%

14. Le mode opératoire prévu instaure prévoit un certain nombre de critères et repose sur un système de sélection et d'approbation ayant son ancrage au niveau des Délégations locales des chambres d'agriculture (DLCA) et des Chambres régionales d'agriculture (CRA). Les cadres régionaux et locaux de concertation sont les instances d'approbation des sous-projets.

#### **Critères définis par le PAPAM**

Pour être éligible au financement de la LFMA, les sous- projets doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- Qualité du bénéficiaire : OP, entreprise d'agrobusiness, producteur individuel
- Origine de la demande : initiative et demande émanant des bénéficiaires
- Filière concernée : filières ciblées par le PAPAM;
- Segment ou maillon de la chaîne des valeurs
- Localisation du sous-projet : situé dans l'un des bassins de compétitivité préalablement présélectionnés par le PAPAM ;
- Objectif du sous projet : renforcement des OP sur les filières ciblées dans la modernisation des exploitations et la compétitivité des filières à travers les innovations technologiques;
- Caractéristique du sous-projet : économique (par opposition à un projet à caractère social)
- Financement LFMA sollicité : entre 5 millions et 30 millions francs CFA par sous-projet (à titre indicatif) ;
- Résultat de l'évaluation environnementale et sociale : avoir des résultats de l'évaluation environnementale et sociale acceptables ; (avis DRACPN) ;
- Mesures d'atténuation des impacts sociaux et environnementaux : avoir pris en compte dans le plan d'actions et la proposition financière du sous- projet, des mesures d'atténuation des impacts sociaux et environnementaux éventuels.
- Partenariats économiques : présenter les partenariat(s) économique(s) envisagé(s) pour soutenir le sous projet, avec une organisation reconnue fiable par la profession.
- Risque de détournement d'objet: absence ou risque réduit de récupération du projet par les élites locales. (Confirmation de l'animateur ou du prestataire de préparation du sous projet).

#### **Critères applicables aux producteurs individuels**

- Existence de l'exploitation dans le bassin de production ciblé
- Résidence dans la zone d'intervention
- Rentabilité du projet (économique, sociale et environnementale)
- Acceptation de mettre en œuvre des innovations technologiques
- Disponibilité de l'apport personnel (physique ou en espèces)
- Expérience du promoteur dans le secteur

#### **Critères applicables aux entrepreneurs en agrobusiness**

##### **Opérateur individuel (producteur et transformateur)**

- Résident de la zone du projet ;
- Etre entrepreneurs en agrobusiness ou opérateurs individuels travaillant ou voulant investir dans les domaines : (i) agriculture de petite irrigation, (ii) transformation et stockage des produits ;iii) ou d'autres produits comme la pomme de terre, l'échalote/ail, le sésame, la production de fourrage, la volaille, le lait, les peaux et cuirs, etc.
- démontrer un degré suffisant de maîtrise des innovations techniques ;
- Présentant une demande dûment justifiée au plan technique et financier, y compris l'identification des débouchés et des partenaires pour écouler ses produits ; et

- Avoir la capacité de mobiliser l'apport personnel fixé, à partir de ses fonds propres, d'emprunts auprès d'institutions de crédit de proximité, ou d'autres sources (partenaires associés au sous-projet).

**Groupement ou Coopérative**

- Opérer dans l'une des filières maraîchères (pomme de terre, l'échalote/l'oignon/l'ail);
- Superficie de production en irrigation et nombre d'années d'activités : (i) groupement féminin : exploitation de 25 ares à 3 ha, en opération dans une des filières ciblées par le projet depuis au moins trois années; et (ii) groupement masculin : 3 ha maximum, en opération dans la filière depuis au moins cinq ans ;
- Activité de stockage et transformation des produits issus de la petite irrigation (groupement d'hommes ou de femmes) : au moins cinq années d'activité ;
- Capacité démontrée de conduire le sous-projet de façon conséquente, y compris maîtrise suffisante des innovations dans la petite irrigation ;
- Capacité à mobiliser l'apport personnel fixé pour la catégorie de sous projets à laquelle la demande se rapporte, à partir de ses fonds propres, d'emprunts auprès des institutions de crédit de proximité ou d'autres sources ;
- Groupement légalement constitué, ou reconnu et en voie de légalisation ;
- Activité/ sous projet faisant l'objet de la subvention : sans impact négatif sur l'environnement ou dont les effets négatifs font l'objet de mesures correctives appropriées ;
- Capacité à pouvoir prendre en charge le fonds de roulement engendré par le sous-projet et faire la preuve de sa solvabilité vis-à-vis des institutions de financement.

15. Le processus (voir détail en annexe) se déroule selon les principales étapes résumées comme dans le tableau 3.

**Tableau 14 : Résumé du processus de sélection et de mise en œuvre des sous-projets**

Etapes	Acteurs/instances	Rôles
1. Appels périodiques à soumissions	DLCA / CRA	Préparation et le lancement des appels choix des filières avec la participation des OPA
2. Requête de subvention	OPA, promoteurs potentiels	Préparation du sous-projet sur le modèle " plan d'affaire" comprenant une analyse économique et financière, un de plan de financement précisant subvention attendue, apport individuel et financement bancaire
3. Examen de la recevabilité	Techniciens DLCA/CRA	Vérification des critères
4. Préparation des sous-projets	Personnel spécialisé CRA et animateurs DLCA avec l'appui des Directions techniques régionales et éventuellement prestataires	Préparation technique du sous-projet selon le canevas requis
5. Examen des requêtes	Animateurs DLCA, techniciens CRA	Vérification conformité aux critères d'éligibilité de la LFMA
	Banques et systèmes financiers décentralisés	Analyse et avis sur la rentabilité
6. Sélection (notation et classement)	DLCA/CRA	Classement des dossiers par ordre de mérite sur la base d'une grille de notation
7. Approbation	Cadres locaux d'échanges et de concertation (CLCE) et Cadres régionaux d'échanges et de concertation (CREC) – élargis aux Représentants des services techniques, des élus des DLCA et CRA et des institutions financières	Session d'approbation
8. Publication des résultats	DLCA/CRA	Publication par voie d'affichage
9. Convention de financement et contrat de services	CRA et Promoteurs	Signature protocole d'accord ou de subvention avec précision des tranches de décaissement
	Promoteur/Fournisseurs et prestataires de services	Contrat de prestation de services précisant activités, résultats, budget et modalités de paiement
10. Réalisation sous-projet	Promoteurs	Gestion de l'activité

**Préalable au partenariat avec le PAPAM**

16. Dans la mesure du possible, avant son démarrage, le Projet FIER va initier, en partenariat avec le PAPAM, l'élaboration d'un manuel opérationnel pour le financement des initiatives

économiques des jeunes ruraux. Ce manuel proposera les modalités concrètes qui seront prises en compte dans les guichets d'opérations du PAPAM.

17. **Avec le PMR**, le Projet FIER s'inscrira dans la démarche du PMR en relation avec la facilitation de l'accès aux services financiers. Pour ce faire, il appuiera : (i) l'extension de la couverture dans les zones d'intervention, (ii) l'adaptation des produits pour les besoins d'investissement ; (iii) le système de reporting ; et (iv) la formation des SFD partenaires.

18. Le partenariat avec le PMR permettra au Projet FIER de : (i) bénéficier de la connaissance du PMR sur le secteur du financement décentralisé malien ; (ii) mobiliser l'expertise agréée par le PMR en matière d'assistance technique et de conseil ; (iii) faciliter l'accès des SFD partenaires au refinancement dans le cadre du Fonds de crédit institutionnel partagé mise en place par le PMR ; (iv) contribuer à l'amélioration de la qualité des services financiers ruraux<sup>89</sup>.

19. A travers le PMR, le Projet FIER formalisera le partenariat avec des SFD pour la mise en place de 17 guichets ou point de services permettant de desservir les zones cibles. Cet appui à l'extension devra s'inscrire dans les plans d'affaires des SFD. Les SFD partenaires seront identifiés au début du Projet et seront partie prenante du processus d'appui accompagnement des jeunes promoteurs. Des sessions de formation sont prévues sur le développement des nouveaux produits, le marketing rural, les risques de crédit agricole, etc. Au total, 17 sessions de formation techniques seront administrés à l'intention des SFD partenaires durant le cycle de vie du Projet.

### **Phasage de la mise en œuvre et perspectives de pérennisation**

20. Le Projet FIER s'appuiera sur le dispositif du PAPAM pendant les 3 premières années au termes desquelles ce projet devrait s'achever. Il est prévu que les Chambres régionales d'agriculture (CRA) assurent la continuité du fonctionnement du dispositif de financement, dans le cadre de la stratégie d'appropriation et d'institutionnalisation envisagée par l'APCAM. Avant l'achèvement du PAPAM, le Projet FIER évaluera les capacités institutionnelles des CRA à porter de façon viable le dispositif.

21. Parallèlement, le Projet FIER évaluera avec les Conseils régionaux les dispositifs régionaux capables d'assurer le relai. Une décision participative motivée par une étude de faisabilité technique sera alors prise. A cette fin, le Projet FIER a prévu, pour compter de l'année 4, une allocation de ressources conséquentes pour soit abonder les dispositifs existants soit pour établir une alternative permettant de poursuivre l'accès des jeunes au financement.

---

<sup>89</sup> les systèmes financiers décentralisés (SFD) partenaires actifs du PMR sont : l'Association des caisses villageoise d'épargne et de crédit autogérées Office du Niger-Ségou (CVECA ON-SEGOU) et L'Association des CVECA Fantajigifa-So, le réseau Kondo Jigima et Nyeta Musow. D'autres partenariats sont en cours de mise en œuvre avec les réseaux CAECE et CAMEC Nationale avec des opportunités d'extension aux autres institutions de grande taille que sont Kafo Jiginew, Nyesigiso et Soro Yiriwaso.

#### Appendice 5 : Typologie des entreprises et ciblage

1. Une définition large de l'entreprise est proposée pour couvrir toutes les situations envisagées dans le cadre du ciblage du projet FIER : une entreprise est une unité de production de biens et/ou de services qui vise à créer des revenus. Les porteurs d'une initiative économique sont de personnes ou des groupes qui veulent se lancer dans la création ou le développement d'une entreprise et qui recherchent les moyens de le faire, par ce qu'ils peuvent mobiliser par eux-mêmes et par des appuis complémentaires pertinents. Ils en sont parfois au stade de l'idée, sans encore jamais avoir exercé d'activité en lien avec leur projet ou ont une volonté d'entreprendre mais sont à la recherche d'une idée à développer. D'autres peuvent avoir déjà une expérience et envisagent de la consolider ou la développer. Dans tous les cas de figure, une partie des porteurs d'initiatives fait ce choix par opportunité ou par nécessité dans le contexte de pauvreté et de sous emploi du monde rural.

2. Les initiatives économiques des jeunes sont des créations d'unités de production qui ont vocation à devenir des entreprises performantes mais elles sont aussi souvent des activités (saisonnnières ou à temps partiel) complémentaires à celles conduites dans le cadre de l'entreprise familiale. Pour en apprécier la diversité et cibler les besoins des promoteurs, il est nécessaire de prendre en compte les deux axes de caractérisation des entreprises : le potentiel de développement économique et l'espace social de développement de l'activité. La différenciation AGR et MER s'appuie principalement sur ce distinguo.

3. Sur l'axe économique, les activités se différencient selon leur orientation vers le revenu de subsistance ou l'accumulation du capital. Sur l'axe de l'espace social, les activités visent l'accroissement des revenus d'un groupe, généralement la famille, ou bien assurent la promotion individuelle de l'entrepreneur. Les positionnements des promoteurs sont aussi variables : centrés sur le revenu de court terme et la pluriactivité pour les activités de subsistance ou tournés vers l'avenir pour les entrepreneurs.

4. Les typologies différencient généralement des « modèles » d'entreprise. Mais dans la réalité, on observe un continuum de situations et la vie d'une entreprise n'est pas linéaire. Néanmoins, le projet FIER s'appuie sur la distinction AGR / MER pour organiser les appuis car il s'agit bien des deux pôles de situation du groupe cible.

- a) Les activités de subsistance ou de complément de revenus sont des activités économiques orientées sur la gestion de court terme. Elles nécessitent peu de capitaux et s'appuient uniquement sur le petit équipement et la force de travail. Elles se concentrent dans la production de biens et de services très accessibles pour des marchés de proximité, c'est-à-dire la petite production agricole, le service et le commerce, la transformation alimentaire, la réparation simple. Elles sont souvent saisonnières et liées aux cycles agricoles. Les bénéfices peuvent être partiellement réinvestis dans l'activité mais ils servent surtout à compléter les revenus. Ce sont des microentreprises embryonnaires du point de vue du potentiel d'évolution économique, dont une partie peut développer une stratégie entrepreneuriale.

Pour le projet FIER, ces AGR sont présentes dans les chaînes de valeur agricoles aussi bien pour la production que pour son amont, aval et pour les activités connexes. Dans le contexte social du milieu rural du Mali, appuyer la création d'une activité à petite échelle semble l'étape la plus réaliste pour de nombreux jeunes ruraux. Un jeune en activité peut, comme avec un emploi temporaire sur un chantier ou en migration, contribuer à l'économie familiale, remplir ses obligations et progressivement accéder à plus d'autonomie ou de prise de responsabilité dans l'exploitation familiale ou l'entreprise. Il peut alors s'engager dans un parcours plus ambitieux d'évolution de son activité ou de nouvelle création. Ces activités sont aussi celles des femmes qui cherchent à diversifier les ressources des ménages tout en accroissant leur autonomie économique.

- b) Les petites entreprises sont des activités spécialisées dans un créneau bien défini sur le marché et dotées d'une implantation physique, d'un chiffre d'affaires acceptable, de quelques compétences commerciales et de plusieurs employés à temps partiel ou à plein temps.

L'unité économique est soumise à une autorité unique<sup>90</sup>. En milieu rural, elles reposent principalement sur de la main d'œuvre non salariée (aides familiaux ou apprentis) et intègrent la formation du personnel dans leurs activités par l'apprentissage. Exploitations agricoles, entreprises artisanales ou de services sont présentes dans cette catégorie. Certaines ont un statut juridique et disposent d'un compte en banque. Des principes comptables et des règles financières peuvent également être appliqués. Elles ont besoin d'un accès durable au foncier pour les activités agricoles et nécessitent des investissements et équipements. Elles ont un potentiel de structuration et de développement commercial. Ces petites entreprises concernent une partie des cibles du FIER en tant que chef d'exploitation ou chef d'entreprise mais les jeunes y sont plus souvent travailleurs dans les exploitations que chefs d'exploitation.

- c) Entre ces deux catégories, les microentreprises se caractérisent par des activités qui requièrent certaines compétences techniques. Elles disposent d'un équipement, de personnel y travaillant régulièrement et une répartition des tâches plus ou moins clarifiée, mais peuvent vivre avec des investissements et un fonds de roulement limités. Elles témoignent d'une capacité de développement de l'activité mais qui nécessite une « transition entrepreneuriale » au sens de passage d'une logique de revenus à une logique de rentabilité. Les promoteurs doivent être soutenus dans leurs capacités d'innovation et de prospective, de capacité de contrôle financier ainsi que de capacité à mobiliser les appuis et à développer une stratégie opérationnelle et commerciale.

Ces microentreprises concernent également les publics cibles du FIER. L'un des enjeux est de permettre aux jeunes ruraux de s'engager dans un parcours entrepreneurial. Ceux qui ont terminé leur cycle d'apprentissage et assumé leurs obligations, peuvent prétendre à s'installer à leur propre compte s'ils mobilisent les ressources financières et d'équipement nécessaires au démarrage.

5. Les besoins d'appui sont différenciés. Plus un potentiel d'évolution économique est attendu, plus l'appui technique se spécialise, l'apport en capital devient important avec un besoin de garantie et un soutien de moyen terme. Une activité de petite taille nécessite des dispositifs moins lourds d'investissement et de gestion d'entreprise mais un accompagnement plus important de mobilisation sociale et de renforcement des compétences de base : alphabétisation, éducation financière et techniques de production. Dans le projet FIER, les appuis sont modulés en conséquence.

6. Il est difficile de préciser cette proposition de typologie par des indicateurs mesurables. C'est principalement par le chiffre d'affaires et le montant de l'appui financier que les entreprises sont distinguées. L'analyse économique présentée en annexe 10 rejoint les distinctions opérées dans d'autres projets au Mali. Le coup de pouce AGR est fixé à une moyenne de 300 000 FCFA par entreprise (fourchette 150 à 500 000) et celui des MER à 1,5 millions (fourchette 1 à 4).

---

<sup>90</sup> Cette direction unique est d'ailleurs l'un des critères de définition de l'exploitation agricole.

**Appendice 6.: Dispositifs d'appui selon les parcours**

Dispositif d'appui	Parcours A.G.R	Parcours M.E.R	Parcours G.I.E
<b>Public cible (H et F entre 18 et 40 ans)</b>	Première création d'activité ou AGR à renforcer ou diversifier. Peu de ressources mobilisables pour un projet individuel	Installation en entreprise ou transition entrepreneuriale d'une AGR. Ressources mobilisables : épargne, foncier, crédit	Perspective d'emploi salarié ou de prestation de services Chantiers d'infrastructures
<b>Forme organisationnelle</b>	Unité de production à responsabilité individuelle ou collective enregistrée	Entreprise à direction unique enregistrée	Groupement d'Intérêt Économique
<b>Identification.</b> Acteurs	Aspirations des jeunes et leurs capacités sont rapprochées des potentialités du territoire et des chaînes de valeur => idées de projet éligibles. Dispositif de facilitation de proximité (facilitateurs et ONG)		
<b>Examen qualité</b> Acteurs	<i>Éligibilité, qualité des demandes et Orientation vers un parcours AGR, MER, GIE : accès à un appui à la formulation d'un projet</i> <i>Organisations professionnelles et Centres de ressources</i>		
<b>Formulation du projet</b>  Acteurs  Financement	Projet économique (productivité, qualité, rentabilité) + besoin de financement intégrant Formation a) Prestataire privé spécialisé en ingénierie de projet d'AGR, systèmes de production et groupements féminins : ONG ou Bureau d'études. b) SFD pour compte Épargne c) familles : accord pour caution mutuelle	Plan d'affaires/création ou développement + besoin de financement + a) Prestataire privé spécialisé en appui-conseil entreprise pour MER milieu rural b) SFD pour compte Épargne c) bureau enregistrement pour statut entreprise individuelle	Formalisation du GIE et préparation à la passation des marchés a) APEJ ou Bureau d'études spécialisé contracté par le Projet ou l'APEG b) autorité coutumières, administratives et élus
<b>Sélection Projets</b> Acteurs	Éligibilité des demandeurs + critères qualité des projets économiques + plans de formation => accès au coup de pouce <i>Comité Régional de sélection après vérification éligibilité par URC. Comité régional de sélection =</i>		
<b>Étape : mise en œuvre</b>  Appui financier  Technicité système de production  Gestion  Accompagnement technique + gestion	Réalisation du projet de Formation-insertion sur un cycle de production  Coup de pouce. Fonds propre 10%  Formation technique spécialisée Prestataires de formation Composante 1  Dans form technique et l'accompagnement  Un cycle de production. Prestataire la formation technique	Mise en œuvre du plan d'affaires avec accompagnement et conseils spécialisés  Coûts partagés. Fonds propres 10% SFD 30%  Formation technique + conseil spécialisé à la demande Prestataires Composantes 1 et 2  Formation spécifique et appui conseil  18 mois en fonction du crédit. Prestataire d'appui conseil	Appui à la négociation avec les collectivités pour avantages fiscaux facilitant l'insertion dans la passation des marchés Coup de pouce. contribution GIE 10%  Formations sous forme de menus de type « global et indissocié » ou « à la carte ». Accompagnement piloté par l'APEJ

## Appendice 7 : Prestataires techniques. Composante 2.

1. Le Projet FIER développe une stratégie du faire faire pour les prestations prévues dans les dispositifs d'appui aux initiatives économiques des jeunes. Au démarrage du projet, une étude diagnostic recensera les opérateurs pouvant répondre aux cahiers des charges des prestations prévues pour les différents parcours et selon les spécificités des différentes activités économiques dans les zones d'intervention. Ces prestataires viendront compléter les ressources en formation technique (composante 1) auxquels ont accès les promoteurs avant et pendant leurs parcours d'entreprise.
2. Les sources d'informations sur les opérateurs sont dispersées. Il n'existe pas encore de répertoire national des compétences de prestations de services aux entreprises. Des répertoires sont disponibles à La FENACOM (Fédération Nationale des Consultants du Mali) qui regroupe une partie des opérateurs privés du Mali, au Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle qui agréé les opérateurs de formation, dont certains assurent également des missions d'appui conseil technique ou de gestion. L'APEJ ainsi que le FAFPA font appel à un réseau de prestataires spécialisés, dont des spécialistes en GERME.
3. De nombreux programmes et projets en milieu rural font appel à des prestataires de services et intègrent le renforcement de leurs capacités dans leurs activités. Les méthodes GERME91 du BIT et CEFE (coopération allemande) ont été diffusées. De nombreux prestataires qualifiés existent donc potentiellement pour ce volet de compétences. Cependant, la plupart des bureaux privés sont concentrés dans les centres urbains, notamment à Bamako et sont plus souvent orientés vers la petite que la micro entreprise. L'expérience des projets FIDA (Sénégal notamment) souligne que ces approches sont peu adaptées aux jeunes ruraux et à leurs activités. Le Projet FIER prévoit donc un volet d'élaboration des méthodologies d'intervention, assorti d'un renforcement des capacités des opérateurs.
4. Notons l'expérience en cours du programme d'appui aux collectivités territoriales (PACT/ GIZ), qui a mis au point des modules Femmes et entrepreneuriat afin de renforcer les capacités d'appui-conseil du réseau des femmes opératrices économiques du niveau national vers le niveau régional et cercle dans les régions de Ségou et Mopti.
5. Les appuis aux micro et très petites entreprises ne peuvent être déployés que sous forme de services subventionnés. Très peu d'actions ont été conduites en faveur des jeunes au Mali et en conséquence les prestataires n'ont pas développé de compétences spécifiques. L'expérience de 4E Conform est à ce titre intéressante : ce cabinet, par ses intervenants dans différentes régions a assuré la formation, l'appui conseil et l'accompagnement de jeunes créateurs d'entreprises dans le Projet d'appui à la jeunesse malienne (PAJM) y compris pour des activités rurales (avec les outils CEFE). Des ONG comme AJA Mali, BornFonden et CAEB ont acquis une expérience dans l'accompagnement de jeunes ruraux et ont mis au point leurs supports d'intervention avec l'appui de leurs partenaires (ACDI ou Fondations). Ces ONG sont présentes dans les régions de démarrage du FIER.
6. En ce qui concerne, l'appui à l'ingénierie des projets des AGR et groupements, l'expérience est ancienne au Mali et se concentre dans des ONG, bureaux d'études en complément des compétences des services techniques et des OP. Des programmes de développement rural ont développé et développent encore leurs capacités avec des spécialisations dans certains domaines : transformation agroalimentaire, pisciculture etc. Les programmes d'appui aux artisans ont fait de même, notamment PRIMA GIZ dans la région de Ségou et les programmes de la coopération suisse dans les régions de Sikasso, Tombouctou et Mopti.
7. Le service aux entreprises est un marché concurrentiel tout en étant favorable à la constitution de consortium ou d'associations dans le cadre de contrats pour des projets, comme l'envisage le projet FIER.
8. La mission de formulation a identifié quelques prestataires qui répondent potentiellement aux cahiers des charges dans les régions de Sikasso. Ils sont présentés dans le tableau suivant.

---

<sup>91</sup> GERME : Gerez Mieux votre Entreprise. CEFE : Compétences Économiques par la Formation à l'esprit Entrepreneuriat

**Appendice 8. Identifications Compétences régions de Sikasso et Koulikoro : prestataires potentiels**

Opérateur	Compétences et expérience	Potentiel pour le projet FIER
<b>4<sup>E</sup> Conform Sarl</b> Cabinet d'étude Conseil et Formation en Entreprenariat, Environnement, Études et Évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation, appui conseil et accompagnement de jeunes créateurs de micro et petites entreprises : PAJM</li> <li>Conception de guides méthodologiques : formation et appui conseil. Projet PACT volet « entreprenariat féminin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'intervention à capitaliser</li> <li>Ressources humaines qualifiées pour les appuis MER avec des compétences ciblées sur l'entreprenariat féminin et les jeunes : potentiel pour contrat cadre</li> <li>Collaboration possible dans différentes régions.</li> <li>Vérifier leur capacité à travailler en unités mobiles en milieu rural dans les cercles d'intervention du projet</li> </ul>
<b>FITINE Consult Sarl</b> Bureau de Conseil et D'appui aux organisations paysannes et aux collectivités territoriales décentralisées pour le développement local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation, ingénierie de projet AGR et MER en milieu rural et accompagnement des porteurs de projets : différents projets d'appui au milieu rural.</li> <li>Renforcement des capacités depuis plusieurs années pour méthodologies d'intervention dans différents systèmes de production : agroalimentaire, pisciculture en lien avec Projets Coopération suisse et PRODEFA (Effet structurant des projets de la coopération suisse sur les capacités en région de Sikasso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'intervention à capitaliser</li> <li>Ressources humaines qualifiées pour les appuis AGR avec des compétences ciblées dans certaines activités et pour l'appui aux groupements féminins</li> <li>Capacité à intervenir dans les différents cercles en unité mobile avec l'appui de leurs partenaires locaux</li> <li>(Représentatif d'un pool d'opérateurs dans la région de Sikasso contractés dans différents projets et renforcés en conséquence)</li> </ul>
<b>Centre de gestion Agréé</b> Région de Sikasso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structure mise en place pour constituer un pôle de compétences d'appui au secteur privé et à l'insertion en région de Sikasso, dans le cadre du PADER.</li> <li>Mobilise des compétences diverses en fonction des demandes</li> <li>A une expérience principalement auprès des MER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structure « chef de file » qui doit pouvoir contribuer à l'identification des ressources disponibles.</li> <li>Capacité d'intervention d'appui conseil aux MER.</li> <li>Potentiel à vérifier pour l'intervention dans tous les cercles</li> </ul>
<b>AJA Mali</b> <b>Action Jeunesse Mali</b> <b>ONG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG spécialisée dans la formation insertion des jeunes dans l'artisanat et quelques productions agricoles (aviculture, maraichage) avec expérience d'unités mobiles dans les villages.</li> <li>Expérience ancienne initiée à partir des premiers projets d'appui au secteur artisanal et qui s'est diversifiée</li> <li>Expérience limitée géographiquement (approche communale dans la région de Sikasso) mais référence pour démultiplication dans projet PAJE NIETA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'intervention à capitaliser notamment pour les actions envers les plus jeunes du groupe cible l'approche intégrée formation technique-équipement-accompagnement</li> <li>Ressources humaines qualifiées pour les appuis jeunes AGR avec des compétences ciblées dans certaines activités (maraichage, artisanat rural, aviculture, embouche)</li> <li>Capacité à intervenir en unité mobile</li> <li>Vérifier capacité à intervenir en dehors de leur zone de concentration actuelle</li> </ul>
<b>CAEB</b> Conseil appui à l'éducation à la base ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG spécialisée dans la formation insertion des jeunes dans les AGR et MER en milieu urbain et rural. Développe une action avec ACDI installation de jeunes sortants d'apprentissage avec formation entrepreneuriat et accompagnement</li> <li>A une expérience plus ancienne d'appui aux groupements notamment Karité</li> <li>Expérience dans les deux régions (Cercle de Kolokani région de Koulikoro, Bougouni et Diolila dans la région de Sikasso)</li> <li>Ont bénéficié d'appui de la Fondation Lajoie et des programmes de l'ACDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'intervention à capitaliser notamment pour les actions envers les plus jeunes du groupe cible (16-25) et l'approche intégrée formation technique-équipement-accompagnement</li> <li>Approche éducation financière des plus jeunes</li> <li>Ressources humaines qualifiées pour les appuis jeunes AGR avec des compétences ciblées dans certaines activités (production sésame, karité, maraichage, embouche bovine, artisanat rural)</li> <li>Approche de l'éducation financière des plus jeunes</li> <li>Capacité à intervenir en unité mobile</li> <li>vérifier capacité à intervenir en dehors de leur zone de concentration actuelle</li> </ul>
<b>Bornefonden</b> ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG spécialisée dans l'éducation qui s'est orientée vers l'insertion des jeunes dans les AGR et MER en milieu rural avec appui fondation danoise</li> <li>Formation technique en centre (artisanat) ou en unités mobiles sur les sites de production agricole des bénéficiaires (maïs, céréales, maraichage)</li> <li>Expérience dans les cercles, Bougouni et Yanfolila en région de Sikasso et Dioïla en Région Koulikoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodologie d'intervention à capitaliser notamment pour les actions envers les plus jeunes du groupe cible (16-25) et l'approche intégrée formation technique-équipement-accompagnement</li> <li>Approche éducation financière des plus jeunes</li> <li>Ressources humaines qualifiées pour les appuis jeunes AGR avec des compétences ciblées pour certaines productions agricoles</li> <li>approche de l'éducation financière des plus jeunes</li> <li>Capacité à intervenir en unité mobile</li> <li>vérifier capacité à intervenir en dehors de leur zone de concentration actuelle</li> </ul>

## **Appendice 9 : Approche stratégique et méthodologique d'intervention pour les chantiers écoles**

1. Le Mali s'est engagé, avec succès et depuis 1996 dans un processus de décentralisation, concrétisé par le transfert de nombreuses compétences (potentiellement génératrices d'emploi local) aux Collectivités territoriales décentralisées (CTD), notamment en ce qui concerne la santé, l'éducation, l'hydraulique agricole et rurale, mais également la Gestion des ressources naturelles (GRN) et les infrastructures routières de desserte des localités au sein et entre les communes.

2. Ainsi, ces transferts de compétences sont autant d'opportunités de valorisation et d'insertion des compétences des jeunes au niveau local (jeunes déscolarisés et/ou jeunes à former dans des domaines techniques spécifiques) que le projet devrait promouvoir en concertation avec les pouvoirs publics locaux, avec : (i) l'appui et l'arbitrage social des autorités coutumières locales ; (ii) le soutien constructif des instances statutaires des CTD, des autorités administratives des niveaux local, régional et central ; et (iii) au cas par cas, l'accompagnement et les mesures incitatives pertinentes que le projet pourrait apporter dans le cadre d'une approche et d'une stratégie partagées par toutes les parties précitées.

3. Au regard du volume de main de d'œuvre à priori disponible mais sous-employée pendant une majeure partie de l'année, et du potentiel d'emploi / résorption de cette main d'œuvre dans le cadre de réalisations raisonnablement faisables / répliquables tout en étant à rentabilité « quasi immédiate » pour les CTD, la stratégie du projet est bâtie, après analyse comparative, sur la formation de jeunes sur des chantiers écoles à haut potentiel d'emploi qui, dans le cadre du transfert des compétences opéré par l'Etat central aux CTD, concernerait les routes « rurales » et –éventuellement– les travaux de protection de bassins versants et de reforestation. L'aménagement de sites hydro-agricoles (rizicoles ou maraîchers) n'a pas été retenu compte tenu des interventions en cours et programmées par le PAPAM cofinancé par le FIDA.

4. Le choix de ces domaines d'intervention pour la formation des jeunes à travers des chantiers écoles répond aux principes suivants, à priori gage de faisabilité sociale, technique, financière et économique : (i) les travaux doivent correspondre à des besoins locaux d'infrastructures et d'aménagement ; (ii) ils ne doivent pas requérir une technicité « pointue » ; (iii) ils doivent rester d'un coût abordable permettant un partenariat avec les CTD, les services techniques et les prestataires de services locaux ; et (iv) en lien avec ce qui précède, le recours à des moyens mécaniques sera évité, pour limiter les contraintes logistiques.

5. Ces différentes orientations font que l'option du projet pour ces chantiers écoles sera une formation technique capacitante et professionnellement valorisante à travers la réalisation des travaux en haute intensité de main d'œuvre (HIMO). Par-delà cette formation technique dans les domaines spécifiques en rapport avec les exigences techniques de réalisation des infrastructures retenues, le recours à la méthode HIMO offre également l'avantage de générer des emplois locaux non spécialisés (particulièrement pour les moins instruits), et de limiter l'exode vers les centres urbains en offrant des opportunités d'anticipation et de meilleure gestion sociale et alimentaire de la période de soudure.

### **Zones prioritaires d'intervention, phasage temporel.**

6. Le projet prévoit à terme une couverture nationale si les conditions de faisabilité sont réunies (densité de population adaptée, accessibilité compatible avec une logistique maîtrisable, motivation des différents partenaires locaux potentiels, opportunités et potentiel opérationnel de complémentarité et de synergie avec des opérations opérationnels financées par le FIDA ou d'autres intervenants, etc.).

7. En première approche et tenant compte des domaines d'intervention retenus pour les chantiers écoles, il est prévu que le projet d'intervenir en deux étapes / phases :

- une première phase de 4 ans qui couvrirait les quatre régions de Ségou, Koulikoro, Sikasso et Kayes ; cette priorité géographique offre le double avantage de permettre une synergie d'action avec le PAPAM et de nombreuses interventions de PTF et de tester l'approche dans des zones densément peuplées (d'où disponibilité de main d'œuvre et existence d'importants besoins en infrastructures).

- Et, après évaluation des conditions de mise en œuvre et des impacts de cette première phase, la mise en œuvre d'une seconde phase qui consisterait –à la lumière des leçons apprises– en une extension vers les autres régions et/ou une consolidation et/ou la mise à l'échelle des acquis et des bonnes pratiques mises en évidence dans la zone couverte en première phase.

8. A l'avancement (en cours de la 1<sup>ère</sup> phase) et en fonction des options qui seront finalement retenues pour la 2<sup>ème</sup> phase, le séquençage avec la composante 2 sera continuellement affiné avec d'assurer une transition des bénéficiaires de la formation vers le monde de l'emploi.

#### **Domaines potentiels de formation technique sur les chantiers écoles.**

9. Les chantiers écoles qui seront mis en œuvre ont pour vocation première d'assurer une formation technique, capacitante et professionnellement valorisable, des jeunes dans des domaines techniques en rapport avec leur niveau d'instruction et de leur motivation. Le projet adossera son action sur l'appui à la réalisation d'infrastructures en haute intensité de main d'œuvre (HIMO), correspondant à des besoins locaux et sélectionnés en partenariat (le plus élargi possible) avec des projets en cours, les CTD, les services techniques déconcentrés, les autorités administratives et coutumières (afin de prévenir et gérer les conflits sociaux et fonciers potentiels), voire les prestataires locaux de services.

10. Au regard des types d'infrastructures retenues (routes rurales, travaux de protection de bassins versants ou de reforestation qui sont potentiellement les plus porteuses de demandes de requêtes de financement, les thématiques / domaines de formations les plus valorisantes (en lien avec les nécessités techniques de réalisation des infrastructures) sont notamment les suivants : lecture des plans, quantification-métré et planification des tâches (avec identification du chemin critique), implantation planimétrique et altimétrique des ouvrages, sélection et préparation des matériaux de construction, méthodologie technique de mise en œuvre selon les règles de l'art, dimensionnement et vérification de l'adéquation de la logistique par rapport aux délais d'exécution, évaluation des coûts de réalisation, détermination des besoins de trésorerie, organisation opérationnelle des travaux en rapport avec le planning fixé, tenue des cahiers de chantier, organisation des réunions périodiques de chantier, production des rapports périodiques d'avancement, prise d'attachements, etc. En fonction du profil et de la motivation des bénéficiaires, ces formations seront –selon le cas– pensées et organisées (i.e regroupées et dispensées) sous forme de menus « global et indissocié » ou « à la carte ».<sup>92</sup>

#### **Critères de sélection des infrastructures de chantiers écoles.**

11. **Désenclavement.** Le désenclavement sera planifié en tenant compte de la densité et de la praticabilité des routes d'intérêt régional déjà existantes et de l'état d'avancement de la programmation des Ministères techniques en charge des réseaux de niveau supérieur. Un des critères principaux de sélection des itinéraires à aménager sera leur raccordement au réseau déjà existant ou en cours de réalisation avancée.

12. La sélection et la priorisation des axes de désenclavement sera faite en étroite concertation avec les autorités administratives et coutumières, les CTD, les populations, et les services publics concernés ou les partenaires du projet. A cet effet, certains critères spécifiques devront être pris en compte :

- les tronçons sont inscrits dans les plans de développement locaux et sont éligibles et régulièrement inscrits au Plan prioritaire annuel d'investissement (PAI) correspondant au PTBA du projet
- le financement de l'intervention n'est pas déjà pris en charge par un programme d'un autre PTF ou –à *contrario*– est complémentaire et / ou synergique avec le financement et la programmation dudit projet
- la route ouvre l'accès d'une zone à haut potentiel productif vers des marchés ruraux ou régionaux importants ou/et se raccorde à une route fonctionnelle à caractère structurant pour l'économie locale ;
- la faisabilité technique et financière est confirmée et son impact négatif sur l'environnement est évaluée comme faible et maîtrisable ;
- les CTD s'engagent à voter et affecter des dotations financières suffisantes pour l'effectivité des travaux et de l'entretien.

---

<sup>92</sup> Toutefois, il convient de bien considérer que les domaines et thématiques cités dans le paragraphe ne sont pas forcément techniquement cloisonnés (car, dans bien des cas, ils constituent des « lots » indissociables en fonction des corps de métiers et du type d'ouvrage)

13. Sur le plan technique, la stratégie d'intervention sera d'assurer la « praticabilité » des axes de désenclavement, préférentiellement en assurant le traitement conséquent des points critiques ; pour des raisons de moindre complexité technique, les radiers submersibles et les ouvrages busés seront –dans toute la mesure du possible– préférés aux autres types d'ouvrages de franchissement (ponceaux, dalots). Lorsque requis, le remblaiement, sur des distances limitées / raisonnables, de tronçons sablonneux ou pulvérulents / boueux pourra être envisagé.

14. **Protection de bassins versants.** En fonction du contexte local, des travaux de protection de bassins versants peuvent être envisagés, soit pour protéger des sites traditionnels de culture irriguée ou de sites aménagés dans le cadre des interventions du FIDA et des autres PTF, soit pour limiter l'érosion des cours d'eau et les menaces sur le foncier bâti ou agricole. Moyennant un encadrement adéquat, des formations spécifiques peuvent être dispensées au niveau local, en fonction des zones d'implantation des ouvrages de protection (versants, glacis, dunes de sables, talwegs et ravines) qui déterminent le type d'intervention le plus approprié (diguettes ou banquettes en courbe de niveau, zais ou demi-lunes, billonnage, fossés, diguettes filtrantes, seuils d'épandage, embocagement, protection de berges avec ou sans épis de rejet, etc.).

15. **Foresterie et traitement biologiques contre l'érosion.** En fonction du contexte physique, les formations seront dispensées en lien avec les actions envisagées et pertinentes (pépinières, reboisement de terrains agricoles, tranchées de reboisement sur glacis, brise-vents, haies vives, fixation végétale de berges, bandes enherbées en courbe niveau, fixation de dunes par clayonnage, etc.).

#### **Modalités spécifiques de constitution et d'appui / accompagnement des GIE bénéficiaires**

16. Il est prévu que : (i) le projet appuiera la constitution de 50 GIE d'environ 10 membres ; (ii) il sera procédé à une sélection des GIE éligibles à la formation et aux autres appuis dans le cadre des chantiers-écoles ; et (iii) l'APEJ sera un partenaire-clef dans la mise en œuvre de la démarche.

17. **Constitution des GIE.** Elle devra être conforme aux prescriptions des textes législatifs et réglementaires pertinents du Mali. La démarche pour la constitution de ces GIE devra prendre en compte les principes suivants :

- a. La constitution des GIE devra être précédée d'un travail de prospection et d'animation / sensibilisation à assez large échelle (qui porterait notamment sur la présentation des objectifs et stratégies du projet, des opportunités offertes et des conditions qui y sont attachées). Les élus et les autorités coutumières et administratives devront être associés à cet exercice (un procès-verbal récapitulatif ou par village devra être dressé et signé par les parties). Le travail de prospection et d'animation / sensibilisation devra également permettre : (i) d'identifier les villages ayant antérieurement un « vécu » et une performance négatifs dans le cadre de travaux communautaires similaires (tout en en vérifiant les raisons objectives) ; et (ii) d'apprécier le degré de cohésion sociale (parfois repérable au nombre de hameaux constitutifs du village, au nombre d'associations dynamiques, etc.).
- b. Les GIE devraient être constitués sur la base d'affinités et correspondre à des groupes assez homogènes (notamment que les membres résident habituellement dans le village pendant la période d'exode et ne pratiquent pas d'activités qui les rendent indisponibles, lieux de résidence des membres circonscrits dans une aire géographique permettant une communication et une organisation efficaces, classe d'âge « équivalente / homogène » et en adéquation avec la pénibilité des travaux HIMO, etc.).
- c. Sur la base du travail d'information réalisé, les GIE constitués feront leur affaire des formalités requises auprès des autorités locales (coutumières, administratives ou élues) ; à l'issue de ces formalités, elles transmettront une manifestation écrite d'intérêt pour un partenariat avec le projet.
- d. Sur la base des manifestations d'intérêt, un appui pourrait –si requis– être apporté à travers le projet pour l'élaboration, l'adoption et l'approbation par les autorités compétentes des statuts et règlements intérieurs (qui devront être standards dans toute la mesure du possible et, en tous cas, en conformité avec les orientations et exigences des textes législatifs et réglementaires en vigueur). Les statuts approuvés devront être dûment enregistrés dans la forme légale requise.

18. L'appui à la constitution des GIE devra : (i) porter une attention particulière à la planification temporelle et spatiale des activités (en tenant notamment compte des conditions d'accès en saison des pluies et du risque d'un départ en exode dès janvier) ; et (ii) veiller à éviter –dans toute la mesure du possible– la création de « doublons » (bénéficiaires d'appui à l'entrepreneuriat qui seraient également membres de GIE)

19. **Appui / accompagnement des GIE.** La philosophie du projet est que la constitution des GIE n'est en soi qu'un « moyen » d'accès aux opportunités qu'il offre, mais n'en est pas la « finalité » qui devrait être que les GIE ne soient pas de simples prestataires ad-hoc de travaux en HIMO dans le cadre de financements cycliques et systématiques du projet (à l'image de ce qui a été fait à travers les AGETIP), mais des organisations qui doivent être outillées pour s'inscrire le plus rapidement possible et avec un taux satisfaisant de survie dans la trajectoire d'entreprises à même d'« affronter le marché », au moins au niveau local.

20. Dans cette perspective, un certain nombre (non limitatif) de mesures sont prévues, individuellement ou en combinaison :

- a. Un contrat de performance sera passé avec l'APEJ en tirant les leçons de sa mise en œuvre et de l'expérience des AGETIP (dont l'arrêt de financement avait notamment conduit à la fermeture de plusieurs PME, parfois créées « pour l'objet »). Tenant compte du délai nécessaire à la création, la sélection et le renforcement des capacités de GIE, un contrat de performance de 2 ans (renouvelables, éventuellement sous une forme amendée) sera signé, qui portera un accent particulier sur les objectifs de taux de survie et d'insertion dans la marché. Une évaluation annuelle devra être faite pour apprécier les résultats obtenus et les tendances, et –en cas de renouvellement– les évaluations suivantes devront considérer le taux de survie et d'insertion après 1 an, 2 ans et 3 ans pour servir de base d'analyse à la revue à mi-parcours. Un accent particulier devra également être mis sur l'efficacité de la dépense afin de former et préparer les GIE à la maîtrise des coûts dans un environnement de compétition de marché.
- b. La rémunération versée aux GIE devra en partie être épargnée auprès d'une IMF pour conforter leurs capacités à être des prestataires sur le marché.
- c. Pour les 2 ou 3 premières années et afin de faciliter l'entrée progressive des GIE en concurrence avec des PME plus outillées, un accord devra être négocié et signé avec les collectivités territoriales décentralisées pour : (i) l'octroi de facilités / exonérations fiscales telles que la patente ; et, surtout (ii) le bénéfice d'une préférence de 5 à 10% sur les écarts sur les offres financières des GIE et des autres PME. Ces facilités fiscales et de passation de marchés seront dégressives.

#### **Suivi évaluation de la mise en œuvre et des impacts.**

21. Un système spécifique de suivi évaluation sera mis en œuvre pour : (i) apprécier à l'avancement la maturité des groupes bénéficiaires en ce qui concerne leur réelle capacitation technique et organisationnelle au terme des appuis du projet ; et (ii) évaluer leur potentiel d'adaptation aux exigences de leur mise en relation avec le marché du travail, identifier les mesures correctives requises et les mettre en œuvre.

22. Le système qui sera mis en œuvre devra être pensé et documenté de manière à servir d'outil de pilotage de la mise en œuvre et de création des meilleures conditions pour un impact mesurable.

23. La revue à mi-parcours sera l'occasion d'apprécier l'efficacité du dispositif mis en place, la performance de sa mise en œuvre et l'impact des interventions (notamment le taux de survie et d'insertion après 1 an, 2 ans et 3 ans). Sur cette base, les ajustements requis seront opérés et, en l'occurrence, orienteront sur l'expansion de la zone géographique et la réplique des meilleures pratiques, ou –à l'inverse– la consolidation des acquis et/ou la mise à l'échelle sur les zones couvertes en première phase.

#### **Risques liés à la mise en œuvre et mesures d'atténuation.**

24. Les principaux risques auxquels serait exposée la mise en œuvre de la composante 1 auraient trait :

- Au déficit de volonté de partenariat, notamment des collectivités territoriales et des services techniques compétents potentiellement partenaires. Le risque, au niveau local

semble faible (sauf si les CTD ne peuvent pas objectivement souscrire à l'effort financier requis de leur part), mais son incidence potentielle serait fortement dommageable à la démarche du projet et à sa mise en œuvre efficace et efficiente ; une consultation élargie, assortie d'un consensus pragmatique sur les principes et les modalités pratiques de collaboration devraient permettre d'amoinrir le risque d'occurrence du risque. Au niveau de l'APEJ, le risque principal est l'appropriation et la concrétisation de la philosophie et la finalité du projet (inscrire durablement les GIE dans la trajectoire d'entreprises à même d'affronter le marché, au moins au niveau local). Le risque est moyen mais son incidence sur l'impact du projet est fortement dommageable. Le contrat de performances et les évaluations annuelles prévus devraient amoindrir ce risque.

- L'occurrence (notamment la récurrence sur 2 ans des 4 années de la 1<sup>ère</sup> phase) d'aléas climatiques (qui seraient par ailleurs aggravés par un déficit de planification des appuis du projet) qui induiraient un exode prématuré et massif vers les grands centres ; ce risque est imprévisible mais potentiellement possible compte tenu de la dégradation du climat. Son incidence potentielle serait très dommageable à la performance du projet ; seule une planification maîtrisée (au sens de concertée et anticipée) pourrait limiter les risques subséquents d'exode.
- L'insuffisance potentielle de l'offre locale de services (en matière de prestations liées aux activités préparatoires et aux formations) constitue également un risque pour la performance dans la mise en œuvre. Le risque est moyen mais son incidence sur la mise en œuvre est élevée. Une organisation des interventions géographiquement orientée vers des grappes de villages et rationnellement planifiée dans le temps devrait amoindrir l'incidence de ce risque.

## Appendice 10 : identification des demandes et sélection des projets

### 1. Stratégie d'intervention

Le projet vise la pérennisation des dispositifs d'appui en associant étroitement les acteurs du territoire à l'identification des demandes et à la sélection des projets. Deux instances sont créées à cet effet : Le Comité régional de sélection des projets, qui statue sur les demandes d'appui technique et financier et le Comité-qualité de cercle qui assure en amont un examen qualité des demandes. Le suivi de l'ensemble du processus par les Centres de ressources et les Unités de coordination régionale apporte les informations techniques nécessaires à la prise de décision dans ces deux instances.

Afin d'améliorer la qualité des projets, la co-construction de la demande constitue le deuxième axe stratégique de ce processus. Cette co-construction mobilise la facilitation de proximité, les organisations professionnelles et les Centres de ressources. La facilitation de proximité constitue le point de départ du processus d'identification des jeunes porteurs d'initiatives économiques. Elle permet d'ancrer chaque initiative dans son contexte local, en tenant compte des aspirations des jeunes et en associant leurs familles à la démarche pour garantir leur soutien par la suite.

### 2. Proposition de mode opératoire

*Identification et émergence de la demande* L'échelon local est celui de l'identification et de l'émergence des demandes et de leur première formulation. Cette étape, qui consiste, à appuyer les jeunes du village par un dispositif de facilitation de proximité, se concrétise par la transmission d'une fiche « idée de projet » au Centre de ressources. Elle précise la situation de départ (activité et qualification) et le besoin prioritaire d'appui.

*Examen qualité des demandes des jeunes ruraux* : L'échelon du cercle est celui chargé d'assurer l'examen qualité des demandes. Les organisations professionnelles et le centre de ressources apportent un appui qualité par un examen du potentiel de concrétisation du projet au regard des aptitudes et profils des jeunes et par la mise en perspective des projets des jeunes avec le tissu économique de leur zone. À cet effet, en fonction de leurs spécialités/filières, de leurs connaissances du contexte, les représentants des OP apportent leurs avis d'expérience. Le Centre de ressources apporte un point de vue technique et vérifie le respect des critères et procédures du Projet FIER. Le comité qualité valide la proposition de parcours ou la retourne pour amélioration avec ses recommandations.

Le comité de cercle analyse la qualité de la demande sur les critères suivants :

- Cohérence de la demande avec les filières et activités prioritairement à soutenir par le Projet FIER
- Cohérence de la demande avec qualification professionnelle du demandeur et ses besoins en formation complémentaire
- Pertinence de l'idée de projet dans le contexte économique local : faisabilité technique et économique, cohérence avec les projets de développement communaux et les questions environnementales
- Besoins de renforcements requis

*Préparation des projets et formulation de la demande.* Cette construction de la demande se prolonge, pour porteurs d'une initiative économique (plus de 18 ans) par un appui à l'élaboration de leur projet selon leurs. Ces appuis techniques sont assurés par des prestataires agréés par le FIER dans la composante 2. L'unité de Coordination régionale est chargée de la contractualisation avec les prestataires selon les orientations proposés par le comité qualité après accord du demandeur, qui confirme ainsi sa demande. Les demandeurs élaborent un dossier qui présente leur projet et leur requête d'appui.

*Sélection et accès au financement et appuis à la mise en œuvre.* La Sélection des projets est réalisée à l'échelon régional. L'Unité régionale de coordination vérifie que chaque demande soit éligible. Un comité régional de sélection statue sur les demandes. Les décisions de ce comité décident de l'accès au coup de pouce et aux appuis techniques à la mise en œuvre du projet (formation, conseil et accompagnement).

Le Comité de sélection régional est constitué des représentants du conseil régional, des services techniques de l'État, des organisations de producteurs, de l'Unité de coordination régionale du projet. Au besoin, il fait appel à toute compétence requise.

L'éligibilité des jeunes ruraux sera évaluée sur la base des critères suivants :

- être de nationalité malienne et résider dans la zone d'intervention du projet FIER;
- être âgé de 18 à 40 ans. (Pour un groupement, 2/3 au moins des membres)
- avoir suivi une formation requise pour l'insertion professionnelle ou intégrer une action de formation à la demande d'appui
- disposer d'un projet d'AGR, GIE HIMO ou de MER dans les secteurs d'activités agricoles et para-agricoles éligibles au financement du Projet FIER
- avoir un compte d'épargne dans un SFD
- Déposer la demande selon la procédure prévue (composition du dossier, échéances.)
- Ne pas avoir bénéficié d'un appui financier du même type depuis deux ans (*ou autre seuil à définir*)

Pour les projets MER

- Le compte d'épargne dans un SFD avec un solde minimum susceptible de faciliter l'accès au crédit.

Le financement accordé par le Projet pour les AGR est déclenché dans le cadre d'un processus de formation-insertion ou d'un accompagnement permettant aux jeunes requérants :

- d'acquérir les capacités techniques et managériales nécessaires à l'exercice de leurs activités économiques ;
- d'identifier les segments de marchés susceptibles de lui procurer un volume d'activités suffisant pour rentabiliser les investissements envisagés ;
- d'initier une culture d'épargne en établissant une relation avec les systèmes financiers décentralisés (SFD) intervenant dans la localité aux fins de constituer une épargne permettant d'activer ultérieurement l'accès au crédit ;
- d'être à terme autonomes.

En conséquence, la sélection des projets examine les projets économiques et également de la proposition de renforcement des capacités qui y est associée. L'accès à la subvention AGR/GIE ou MER est tributaire de l'accès du jeune à la facilité de formation professionnelle ou de renforcement de capacités. Inversement, l'accès au financement de la formation requiert un accord de principe préalable qui soit favorable à l'obtention d'une subvention.

Le comité régional de sélection fonde sa décision sur les critères suivants

A/Qualité du projet économique ou du plan d'affaire

- Montage technique du projet
- Rentabilité financière
- Modalités de gestion
- Risques

B/ Pertinence du volet renforcement des capacités pour les demandes d'appui aux AGR

- Formation technique adaptée à l'objectif économique et à la demande d'équipement
- La décision du Comité de sélection régional prend en compte également, en fonction des ressources financières disponibles, les aspects liés aux questions d'équilibre entre les différents cercles et communes.

Les critères et procédures seront affinés au démarrage du projet lors de la préparation de la mise en œuvre, en intégrant également les recommandations issues de l'étude sur l'accès au financement PAPAM.

**Processus de la demande : de l'identification à la sélection des projets.**

**Rôles et responsabilités des acteurs**

ACTEURS	ROLES ET RESPONSABILITES
<p><b>Le Porteur d'une initiative économique (individuel ou groupement)</b></p>	<p><u>Étape 0 : Demande d'appui</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer une demande : préciser l'idée de projet par rapport à la situation de départ, conjointement avec la facilitation de proximité</li> <li>- Transmettre la demande au Centre de ressources via la facilitation de proximité</li> <li>- Si demande validée confirmer au Centre de ressources</li> </ul> <p><u>Étape 1 : élaboration du projet : plans d'affaires ou projet AGR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer activement à l'élaboration du projet, avec un prestataire agréé par le Projet FIER : plan d'affaires MER ou Projet AGR</li> <li>- Transmettre le projet et la demande d'appui « coup de pouce » au Centre de ressources</li> <li>- Si demande validée confirmer au Centre de ressources pour l'étape 2</li> </ul> <p><u>Étape 2 : réaliser le projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser l'apport personnel (individuel ou du groupement) pour le financement du projet et entrer en relation (ou confirmer) avec le SFD</li> <li>- Organiser avec l'appui du Centre de ressources le programme de formation et d'appui conseil validé</li> <li>- Participer activement aux formations et séquences d'appui conseil</li> <li>- Mettre en œuvre le projet économique</li> </ul> <p>À tout moment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter les engagements contractuels pris.</li> <li>- Contribuer au dispositif de suivi-évaluation du Projet FIER à la demande de l'Unité de coordination régionale ou du centre de ressources</li> </ul>
<p><b>Facilitation de proximité (facilitateurs villageois et ONG d'appui)</b></p>	<p><u>Étape 0</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer les jeunes dans l'expression de leur demande : idée de projet Transmettre les demandes au Centre de ressources</li> </ul> <p><u>Étape 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer les porteurs de projet AGR dans l'élaboration de leur projet</li> </ul> <p><u>Étape 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assister les différents prestataires dans l'accompagnement des projets</li> </ul>
<p><b>Centres de ressources</b></p>	<p><u>Étapes 0 à 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser les réunions du Comité qualité de Cercle et réaliser dans ce cadre l'examen qualité des demandes d'appui conjointement avec les organisations professionnelles</li> <li>- Transmettre les demandes avec avis du comité de cercle à l'Unité régionale du Projet</li> </ul> <p><u>Étape 1 à 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter un appui à la demande aux différents prestataires dans la réalisation de leurs contrats</li> </ul> <p>À tout moment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à l'information et l'appropriation par les acteurs (bénéficiaires, dispositif de facilitation, prestataires et OP) du déroulement du processus de la demande, des responsabilités respectives et des supports techniques.</li> <li>- Contribuer au dispositif de suivi-évaluation du Projet FIER à la demande de l'Unité de coordination régionale ou du Centre de ressources</li> </ul>
<p><b>Les organisations professionnelles</b></p>	<p><u>Étape 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans chaque cercle, réaliser conjointement avec le Centre de ressources l'examen des demandes d'appui au sein du Comité Qualité</li> </ul> <p><u>Étape 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer au comité régional de sélection des projets FIER</li> </ul>
<p><b>Unité de coordination régionale du Projet FIER</b></p>	<p>À tout moment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer les supports techniques de présentation, transmission, contrôle qualité et sélection des demandes d'appui</li> <li>- Contractualiser les prestataires (organismes de formation, bureaux d'études/ONG) qui seront chargés des différents appuis</li> <li>- Assurer le suivi de ces différents contrats</li> </ul> <p><u>Étape 0 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assister techniquement le niveau local : centre ressources, comité qualité et facilitation de proximité.</li> </ul> <p><u>Étape 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélectionner les opérateurs des différentes prestations par appel d'offre</li> <li>- Contractualiser avec les prestataires les prestations d'appui à l'élaboration des projets</li> <li>- Mettre à disposition les ressources financières à travers les guichets prévus à cet effet ;</li> <li>- Contractualiser par protocole d'accord avec les bénéficiaires</li> </ul> <p><u>Étape 1 à 2</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soumettre les plans d'affaires et projets au comité régional pour la sélection ;</li> <li>- Réunir, participer et assurer le secrétariat du Comité Régional de sélection</li> <li>- Communiquer les décisions au Centre de ressources</li> <li>- Mettre à disposition les ressources financières à travers les guichets prévus à cet effet ;</li> <li>- Signer les protocoles avec les promoteurs dont les dossiers sont retenus.</li> </ul>
<b>Comité régional de sélection des projets de jeunes</b>	<p>Étape 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélectionner les projets pour financements "coups de pouce" MER et AGR</li> </ul>
<b>Les prestataires de formation, d'appui conseil et d'ingénierie de projet</b>	<p>Étape 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer les promoteurs de MER dans l'élaboration des plans d'affaire</li> </ul> <p>Étape 2</p> <p>AGR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre les activités d'appui aux AGR de façon coordonnée entre prestataires (formation technique, appui conseil gestion, accompagnement technique et gestion sur un cycle de production) selon la planification du projet AGR. Le prestataire en charge de l'accompagnement assure la coordination des prestations pour chaque projet.</li> </ul> <p>MER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Former les promoteurs sur la gestion financière de leurs projets et les appuyer dans le suivi financier pendant la durée prévue au contrat (de 12 à 18 mois selon les activités)</li> <li>- Assurer l'appui technique (formation et accompagnement différents suivant les activités) et le conseil spécialisé (marketing etc.) à la demande des promoteurs MER</li> </ul>

## Appendice 11 Les objectifs du projet FIER en matière d'insertion professionnelle

### Facilitation de Proximité et initiatives économiques

Le dispositif de facilitation de proximité touchera au cours du projet 100 000 jeunes de 15 à 40 ans (50% de jeunes femmes, 50% de jeunes hommes). Ce dispositif sera installé dans les 8 régions du Mali de façon progressive et devrait concerner au total 3 cercles par région et 2000 villages.

70% soit 70.000 des jeunes touchés initieront une demande d'appui au projet FIER (les 30.000 restants ne seront pas intéressés ou préféreront quitter le village) :

- environ 20.000 (19 400) sans formation passeront en premier lieu par le dispositif de formation préprofessionnelle (MFR, apprentissage dual ou formation tutorée). Il s'agit en majorité de jeunes de moins de 18 ans.
- 30.000 bénéficieront de programmes d'alphabétisation (auxquels s'ajoutent les 5.000 bénéficiaires des MFR qui sont alphabétisés). Ce chiffre de 35.000 correspond à 50% des jeunes demandeurs d'un appui à FIER. 50 % est aussi le taux moyen d'alphabétisation en milieu rural chez les jeunes. 12.000 jeunes déjà alphabétisés bénéficieront de sessions de post-alphabétisation.
- 80% (15 500) des jeunes bénéficiaires d'une formation préprofessionnelle seront porteurs d'une initiative économique à la suite de leur formation et **15% (2 910) consolideront leurs activités au sein des exploitations familiales sans demande d'appui complémentaire. 5% (970) s'orienteront vers un emploi salarié**, notamment ceux qui ont suivi une formation par apprentissage dans un métier artisanal ou du BTP.
- 50 000 jeunes seront directement demandeurs d'un appui pour développer une initiative économique. Il s'agit de jeunes de plus de 18 ans désireux de s'installer ou déjà engagés dans une activité qu'ils souhaitent développer ou diversifier. Parmi eux, 500 seront en demande de création d'un GIE de service après avoir bénéficié d'une formation en chantier école
- Au total, **65 500 jeunes environ seront donc porteurs d'une initiative économique** : 50 000 directement après la facilitation de proximité et 15 500 après une formation préprofessionnelle. Tous ces jeunes bénéficieront d'un appui à la formulation de leur projet : près de 6 000 sont porteurs d'un projet de création de micro entreprises, les autres ont un projet d'activité individuelle ou en groupement, soit 15 350 projets d'activités génératrices de revenus. 500 jeunes seront aussi appuyés pour leur groupement en GIE de services.
- 75 % environ des projets seront éligibles et validés par les Comités régionaux de sélection, soit 4 000 projets de micro entreprises et 11 550 projets d'activités génératrices de revenus, dont 2 310 groupements, en majorité féminins (en moyenne 15 membres) et 9 240 activités individuelles.
- Au total 47 890 jeunes au minimum (4 000 +34 650 + 9240) auront accès à un coup de pouce pour la mise en œuvre de leurs projets économiques.
- **Le taux de réussite de ces entreprises est estimé à 65% soit 2.600 MER, 6.000 AGR individuel, 1.500 AGR collectifs et 33 GIE. Ceci correspond à près de 35.000 jeunes (22.500 + 2600 + 6.000 + 320 )**. A ceci s'ajoute les emplois générés par les MER estimés à 1.5 emploi par MER soit un total de près de 4.000 emplois (3.900).

## Appendice 12. Glossaire générique

Concepts	Définitions
<b>Acquis</b>	Toute connaissance qu'un jeune ou un adulte est en droit de faire valoir avant ou au cours d'un cycle ou un stage de formation. Les acquis peuvent être d'origine professionnelle, sociale, de l'enseignement. Les acquis exigés pour suivre une formation constituent les pré-requis
<b>Acquis d'expérience</b>	Connaissances et compétences qui ont été acquises à travers des expériences de vie, de travail et d'étude mais qui n'ont jamais été attestées de manière officielle, par l'obtention d'un diplôme de l'enseignement.
<b>Activité</b>	Ensemble de tâches effectivement réalisées par une personne concourant à une ou plusieurs fonctions dans l'entreprise, selon des conditions d'exercice identiques.
<b>Alternance</b>	Méthode pédagogique qui s'appuie sur une articulation entre : Des enseignements généraux, professionnels et technologiques ; L'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle en relation avec les enseignements requis. Ces enseignements et acquisitions se déroulent alternativement en entreprise et en centre de formation
<b>Aptitude</b>	Disposition que possède un individu pour accomplir une activité.
<b>Apprentissage</b>	Formation professionnelle des jeunes fondée sur une relation de travail (contrat par exemple) avec un employeur; l'apprentissage peut se réaliser en alternance avec un établissement de formation ou sans alternance (apprentissage traditionnel). <i>Par extension à cette définition légale, l'apprentissage peut être un ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances, ou de développer des aptitudes.</i>
<b>Apprentissage par expérience</b>	Connaissances et compétences acquises au travers des expériences de vie et de travail et par l'étude, mais qui ne sont pas formellement reconnues par une certification scolaire.
<b>Auto-emploi</b>	Démarche d'individus (hommes ou femmes), de couples ou de groupes pour créer leur propre emploi, dans un cadre individuel ou collectif, informel ou formel (micro entreprise), soit au titre d'activité principale, soit pour développer une activité complémentaire (pluriactivité)...
<b>Besoin de formation</b>	Identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues.
<b>Capacités</b>	Ensemble de dispositions et d'acquis constatés chez un individu par rapport à un ou des référentiels de formation.
<b>Capital humain</b>	Ensemble des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités que possèdent les individus d'un groupe ou d'un secteur économique donné. Ce concept économique permet de traduire la valeur qui leur est attribuée par : les individus qui investissent dans l'éducation ou la formation en visant un gain de revenu un État, ou une organisation, qui investit pour accroître les capacités productives d'un groupe donné.
<b>Compétence professionnelle</b>	C'est un savoir agir validé (savoir mobiliser, savoir combiner, savoir transposer des ressources individuelles et de réseaux), dans une situation professionnelle complexe et en vue d'une finalité.

Concepts	Définitions
<b>Connaissances professionnelles</b>	L'ensemble des connaissances requises en vue d'une qualification professionnelle ou de l'exercice d'une profession déterminée (UNESCO).
<b>Demande de formation</b>	La demande de formation est l'expression d'un souhait ou de résultats attendus, exprimés par les acteurs de la vie sociale et économique, vis à vis du système éducatif et de formation. Elle résulte des conditions objectives, économiques et sociales, que vivent les acteurs, et des représentations qu'ils ont de ces conditions d'une part, et de l'offre éducative et de formation d'autre part.
<b>Diplôme</b>	Acte délivré par une école, une université et conférant un titre, un grade à son récipiendaire. On distingue les diplômes à finalités de poursuite d'études, à finalités d'insertion professionnelle, ou à finalité mixte.
<b>Dispositif de formation</b>	Ensemble structuré et cohérent de pratiques, de méthodes, d'institutions, de moyens, de règlements, visant à atteindre un objectif déterminé, pour un public donné en fonction d'une situation initiale et d'un environnement donné.
<b>Éducation</b>	L'éducation comprend la totalité du développement des qualités morales, intellectuelles et sociales d'une personne jusqu'à un âge, un stade, dit adulte. Par extension : processus d'acquisition des ressources cognitives nécessaires pour posséder ces qualités.
<b>Education de base</b>	L'éducation considérée « de base » comprend l'éducation primaire formelle, elle vise la maîtrise des compétences en lecture et en écriture et l'acquisition des bases nécessaires pour entamer un voyage d'apprentissage qui se prolongera tout au long de la vie.
<b>Emploi</b>	Au sens de <i>l'emploi exercé</i> : tout travail rémunérateur exécuté pour un employeur ou pour son <i>propre compte</i> . Au sens des emplois repérés : référents standardisés, composés de fonctions uniques ou combinées, correspondant à des situations de travail appelant des compétences identifiées, observables et relativement homogènes. Un emploi peut relever d'un ou plusieurs métiers.
<b>Enseignement</b>	De nature similaire à l'éducation, l'enseignement a un sens plus limité et se réfère plutôt aux activités qui se déroulent au sein du système scolaire. L'enseignement comprend généralement trois niveaux : primaire (ou du premier degré), secondaire (ou du second degré) et supérieur.
<b>Entretien compréhensif</b>	Méthode fondée sur l'utilisation d'un magnétophone et des techniques de l'entretien semi-directif. Il permet d'analyser les pratiques. Elle s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs actifs du social donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur par le biais du système de valeurs des individus. Son but est l'explication compréhensive du social.
<b>Formation</b>	Processus d'acquisition de connaissances et de compétences (capacité à mobiliser des connaissances de façon pertinente et adaptative) qui se déroule dans le temps, avec des moments situés dans un espace social déterminé.
<b>Formation continue</b>	Terme utilisé dans un sens large pour désigner tous types et formes d'enseignement ou de formation suivis par ceux qui ont quitté l'éducation formelle à un niveau quelconque, qui ont exercé une profession ou qui ont assumé des responsabilités d'adultes dans une société donnée
<b>Formation-action</b>	-Méthode alliant apprentissage et production, basée sur la résolution de cas réels par un groupe d'apprenants en interaction (AFNOR). -Processus ou projet d'action dans lequel les acteurs qui y sont engagés apprennent en analysant et en résolvant en vraie grandeur les problèmes qu'ils doivent contribuer à résoudre (LE BOTERF G.).

Concepts	Définitions
<b>Formation initiale</b>	Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Peut comprendre des enseignements généraux et éventuellement de la formation professionnelle. (AFNOR)
<b>Formation professionnelle</b>	Formation à une activité professionnelle, quelle que soit la profession (agricole, industrielle ou de services) et quel que soit le niveau de formation (y compris par exemple l'enseignement supérieur professionnel); la formation professionnelle peut se réaliser dans un établissement de formation ou dans un établissement employeur.
<b>Formation professionnelle qualifiante</b>	Les formations professionnelles qualifiantes jouent sur les compétences mais ne procurent pas de titre officiel. Il s'agit de stages d'actualisation des connaissances, de formations générales à caractère culturel, de formations ou préformations professionnelles (de moyenne et longue durée) ou de perfectionnement professionnel (de courte durée).
<b>Formation rurale</b>	Les formations rurales concernent toutes activités de formation en zones rurales. Elles peuvent être d'éducation primaire, d'éducation de base, d'enseignement technique (agricole ou non), de formation professionnelle initiale (notamment d'apprentissage) ou continue.
<b>Métier</b>	Ensemble des activités concourant à un but commun et regroupées selon les caractéristiques techniques (utilisation d'une matière première, d'outils de travail particuliers... ) et/ou sociales (contenus de formation déterminés, représentations sociales...) communes qu'elles présentent. L'exercice de ces activités nécessite un corpus cohérent de savoirs, savoir-faire et savoir-être faisant appel à un ou plusieurs domaines spécialisés de connaissances.
<b>Référentiel de formation</b>	Liste structurée des savoirs, savoir-faire et savoir-être dont la maîtrise est visée par la formation (le référentiel est à la formation ce que le programme est à l'enseignement).
<b>Qualification</b>	<p>Ensemble de compétences utiles et nécessaires pour l'exécution d'un métier ou d'un ensemble des tâches relatives à un emploi. La notion de qualification doit être entendue au sens large : elle n'est pas réduite au savoir technique mis en œuvre dans le travail, mais elle est également liée à la question du statut et aux conditions sociales du travail.</p> <p>On peut distinguer :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la qualification <i>acquise par la formation</i>, attestée par l'obtention d'un diplôme ou d'un examen,</li><li>• la qualification <i>du poste de travail</i>, définie, d'une façon négociée ou non, dans la branche ou l'entreprise,</li><li>• la qualification <i>de chaque personne</i> comprise comme capacité individuelle opératoire pour occuper un poste de travail.</li></ul>
<b>Référentiel des compétences</b>	Liste structurée des compétences qui doivent être acquises pour l'exercice d'une fonction ou d'un métier. Outil à l'usage des formateurs ou évaluateurs.
<b>Savoir</b>	Informations, notions, procédures acquises, mémorisées et mobilisables par un individu dans un contexte donné.
<b>Savoirs d'action</b>	Savoirs produits par l'expérience professionnelle.
<b>Savoirs théoriques</b>	Savoirs produits par l'enseignement formel.

Concepts	Définitions
<b>Savoir-être (ou attitudes)</b>	Comportements sociaux ou affectifs acquis par l'individu et mobilisables dans les domaines de la vie quotidienne ou professionnelle.
<b>Savoir-faire intellectuel (ou capacité cognitive)</b>	Opérations mentales, mécanismes de la pensée que met en œuvre un individu quand il exerce son intelligence.
<b>Savoir-faire manuel (ou habileté)</b>	Perceptions, mouvements, gestes acquis et reproductibles dans un contexte donné et qui s'avèrent efficaces pour atteindre certains buts dans le domaine gestuel.
<b>Système d'enseignement</b>	Organisation structurée au plan national de l'ensemble du système éducatif appliqué dans les établissements d'enseignement du primaire au niveau universitaire supérieur, et qui définit les conditions d'entrée à l'école et le temps minimum de scolarité obligatoire, les sanctions...
<b>Système de formation</b>	Organisation structurée de la formation au plan national, régional ou sectoriel, englobant des aspects tels que la politique et la législation en matière de formation, l'infrastructure des organismes et des programmes de formation, l'ensemble des mécanismes de coordination et de financement.
<b>Vulgarisation agricole</b>	Apport aux agriculteurs de techniques généralement conçues dans le dispositif de recherche.

Sources : Le Boterf G., AFNOR, Maragnani A., Gurgand M.

## **Annexe 5: Aspects institutionnels et dispositifs de mise en œuvre**

---

### **I. Principaux organes et partenariats**

1. Le Projet FIER sera exécuté sur une période de huit ans. Il sera placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP) qui en assurera la maîtrise d'ouvrage. La structure organisationnelle du projet comprendra trois niveaux de responsabilités : (i) un niveau de pilotage et d'orientation stratégique ; (ii) un niveau de planification, de coordination et de gestion opérationnelles des interventions du projet ; et (iii) un niveau d'exécution des activités sur le terrain, sur la base d'un partenariat avec les OP, les collectivités locales et les prestataires de services spécialisés et les directions techniques déconcentrées.

2. Le Projet FIER, en appui à la politique de décentralisation du Gouvernement, va induire une innovation par l'inclusion des élus locaux à travers les collectivités locales décentralisées, notamment des Conseils régionaux, dans les trois niveaux de responsabilité cités ci-dessus dans la mise en œuvre du Projet.

3. Le pilotage et l'orientation du Projet sera confié, au niveau national, à un Comité national de pilotage (CNP) et au niveau régional à des Comités régionaux de concertation (CRC). La coordination et la gestion, au niveau national, sera assurée par une Unité de coordination nationale (UCN) et, au niveau régional, par des Unités de coordination régionale (UCR). Un arrêté du MEFP fixera le mandat et la composition de ces différents organes.

**4. Pilotage et orientation du Projet :** le Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP), en sa qualité de maître d'ouvrage, constitue un Comité national de pilotage (CNP) qui a pour responsabilité globale de vérifier globalement et régulièrement que le projet chemine correctement vers ses objectifs et éventuellement de proposer une réorientation au besoin. Il supervise l'état d'avancement du Projet FIER et veille à l'atteinte de ses objectifs et au respect de sa stratégie d'intervention à travers les tâches suivantes : a) approuver les Programmes de travail et budgets annuels (PTBA); b) approuver les rapports annuels d'exécution; c) examiner et approuver les rapports d'audit; e) vérifier l'application des recommandations des missions de supervision et d'audit ; et f) veiller à la cohérence du Projet FIER et de ses PTBA avec les stratégies, politiques et projets en cours.

5. Le CNP se réunira au moins une fois par an en session ordinaire, au besoin en session extraordinaire sur convocation du Président ou à la demande de 2/3 des membres votant, l'UNC assurant le secrétariat. Il prend ses décisions par consensus, ou au besoin par vote, à la majorité absolue. Le CNP organise au moins une visite de terrain par an pour constater les réalisations et les problèmes.

6. Le CNP sera présidé par le Ministre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP) ou son représentant. Il comprendra :

- un représentant du ministère chargé de l'économie et des finances ;
- un représentant du ministère chargé de l'éducation ;
- un représentant du ministère chargé de l'agriculture ;
- un représentant du ministère chargé de l'élevage et de la pêche ;
- un représentant du ministère chargé de la jeunesse et des sports;
- le Directeur national de l'emploi ;
- le Directeur national de la formation professionnelle;
- les Présidents des Conseils régionaux ou leurs représentants;
- un représentant de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali ;
- un représentant de l'Assemblée permanente des chambres de métiers du Mali ;
- un représentant de la FENAJER;
- une représentante de la FENAFER ;
- un représentant de la CNOP ;
- un représentant du Conseil national des jeunes.

7. Au niveau de chaque région, le pilotage du Projet sera réalisé au sein du Conseil régional qui mettra en place avec l'appui de l'administration locale un Comité régional de concertation (CRC) qui

aura pour fonctions : (i) d'approuver les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) préparés par l'Unité régionale de coordination du projet en collaboration avec l'unité technique du conseil régional<sup>93</sup>, (ii) vérifier l'application des recommandations des missions de supervision ; (iii) veiller à la cohérence du Projet FIER, de ses PTBA avec la stratégie de développement économique régionale, (iv) veiller à une cohérence dans les approches de mise en œuvre des différents projets et maximiser les complémentarités et synergies entre eux; (v) informer toutes les parties prenantes sur l'exécution du Projet, discuter les rapports d'évaluation, enquêtes d'impact et rapports de supervision du projet pour améliorer progressivement sa mise en œuvre; et (iv) constituer un forum d'échanges sur les expériences et les actions à mener.

8. Le CRC se réunira au moins une fois par an en session ordinaire, au besoin en session extraordinaire sur convocation du Président ou à la demande de 2/3 des membres votant, l'URC en assure le secrétariat.

9. Le CRC sera présidé par le Président du conseil régional. Il sera composé comme suit:

- Directeur régional de l'emploi et de la formation professionnelle;
- Directeur régional de la jeunesse et des sports;
- Directeur régional de l'agriculture;
- Directeur régional de la pêche;
- Directeur régional des productions et industries animales;
- Directeur régional de la promotion de la femme;
- un représentant par Conseil de cercle couvert par le projet ;
- un représentant de la Chambre régionale d'agriculture;
- un représentant de la Chambre régionale de métiers;
- une représentante de la FENAFER;
- un représentant de la Coordination régionale de la FENAJER ;
- un représentant de la Coordination régionale de la CNOP ;
- un représentant du Conseil régional des jeunes.
- un représentant de la Coordination régionale des ONG ;
- le responsable de l'équipe des conseillers techniques du conseil régional
- le Coordinateur régional du Projet.

10. Le CRC fera appel, au besoin, aux institutions locales de formation professionnelle et d'insertion économique, aux établissements financiers partenaires, aux projets de développement rural<sup>1</sup>

11. **L'Unité de coordination nationale (UCN)** sera mise en place, au début du Projet, par arrêté du MEFP. Elle sera établie à Bamako. Elle disposera de l'autonomie administrative et financière. Elle est chargée de la mise en œuvre du Projet : gestion des ressources et patrimoine, gestion du personnel, gestion des contrats de partenariat et d'exécution. Elle assure les relations avec la tutelle, le Ministère en charge de l'économie agissant au nom de l'Emprunteur, le FIDA. Elle organise les missions de supervision et de revue, veille aux relations avec les autres Projets du portefeuille FIDA et d'autres PTF.

12. L'UCN sera responsable de la gestion opérationnelle du Projet et aura comme principales tâches : (i) la coordination de sa programmation budgétaire notamment l'élaboration du Programme de travail annuel et du budget (PTBA) et le suivi-évaluation des activités des PTBA; (ii) la préparation, en concertation avec les services techniques concernés, des dossiers d'appel d'offres des travaux, des fournitures et des services et la passation des marchés; (iii) le suivi technique et budgétaire des activités et des résultats ; (iv) la préparation des rapports trimestriels et annuels d'activités ;(v) la coordination des actions transversales du Projet (formation, études, missions, etc.); (vi) l'organisation de la circulation de l'information entre les différents partenaires concernés (services techniques, opérateurs privés, société civile, etc.); (vii) l'assistance, l'appui technique, le suivi des unités de coordination régionales du Projet dans la mise en œuvre des différentes activités ; (viii) le contrôle de la qualité des réalisations et de la performance des prestataires de service (ONG, acteurs privés, fédérations de producteurs), (ix) le suivi de la mise en œuvre des orientations instruites par le

---

<sup>93</sup> La dénomination de l'unité technique est variable d'un conseil régional à l'autre néanmoins les fonctions d'appui de l'unité technique demeurent les mêmes. Elle est composée de conseillers techniques dont principalement deux (le conseiller en charge de la formation professionnelle et celui en charge du développement économique régional) travailleront en étroite collaboration avec le l'UCR.

Comité national de pilotage, la mise en cohérence et la coordination avec les autres projets financés par le FIDA et les partenaires techniques et financiers au niveau national;

13. L'UCN sera constituée : (i) d'un coordinateur national, (ii) d'un expert en promotion de l'emploi des jeunes ruraux, (iii) d'un expert en formation professionnelle ; (iv) d'une spécialiste genre ; (v) d'un responsable du Suivi/Evaluation assisté par un spécialiste en gestion des savoirs et communication ; (vi) d'un responsable administratif et financier, (vii) d'une assistante administrative ; (viii) d'un comptable, (ix), de personnel d'appui (un secrétaire et deux chauffeurs).

14. **Les Unités de coordinations régionales (UCR)** : Dans chaque région d'intervention du Projet, la coordination et la gestion du projet seront assurées par une Unité de coordination régionale. Ces Unités seront implantées au sein des Conseils régionaux. Les UCR, sous la coordination de l'UCN, disposeront d'une autonomie de gestion administrative et financière dans leur région d'intervention. Elles assureront la mise en œuvre des activités et auront pour responsabilités : (i) la coordination du projet à l'échelle régionale et les liens avec le Conseil régional et l'Administration déconcentrée ; (ii) la coordination, la passation des marchés locaux ; (iii) l'évaluation des contrats de performance avec les prestataires de services locaux, (iv) le suivi rapproché des activités mises en œuvre dans le cadre du projet par les différents acteurs (OP, ONG, services publics déconcentrés, prestataires privés).

15. L'UCR sera constituée d'un coordinateur régional qui sera assisté par un spécialiste en formation professionnelle; un spécialiste de l'insertion économique des jeunes ruraux, un assistant en suivi évaluation et un comptable.

16. L'insertion de l'UCR au sein du conseil régional nécessite de définir la nature des relations qui vont les lier :

- L'équipe de conseillers techniques du conseil régional participera, en collaboration avec l'UCR, à l'élaboration du PTBA afin de développer la relation entre le PTBA et le plan annuel d'activités du conseil régional qui est attaché à la stratégie régionale développement économique de la région ;
- Le PTBA est examiné et (validé) par le comité régional de concertation (CRC) mis en place par le conseil régional et présidé par le Président du Conseil régional. Cette étape importante permettra une implication des acteurs élus de la région dans la planification des activités du Projet ;
- La mise en œuvre des activités du projet au niveau de la Région sera sous la responsabilité de l'UCR qui travaillera en étroite collaboration avec les conseillers techniques du Conseil régional notamment les conseillers en formation professionnelle et en développement économique régional ;
- Le projet apportera un appui institutionnel au Comité régional portant notamment sur le renforcement des capacités des conseillers techniques du Conseil régional pour faciliter leur participation à la mise en œuvre du Projet et leur donner les capacités de pérenniser les acquis;
- Les missions de supervision, de revue à mi-parcours du Projet que le FIDA et le Gouvernement réaliseront impliqueront le Conseil régional qui aura un représentant dans les dites missions ;
- La Coordination nationale du Projet enverra tous les 6 mois une copie des états financiers du Projet au Président du Conseil régional.

17. **Recrutement du personnel** : Le coordinateur et les autres cadres nationaux et régionaux seront recrutés de manière compétitive après publication de vacances de postes auprès des médias nationaux (presse, radio), selon des procédures définies dans l'Accord de prêt. Leur nomination ou leur changement nécessitera l'avis du FIDA. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront également transparents et ouverts à la compétition. Tous les contrats seront à durée déterminée, d'un an renouvelable en fonction des performances atteintes.

18. **Partenaires techniques potentiels identifiés** : le projet travaillera en collaboration étroite avec les directions nationales, régionales, les centres de formation, les antennes régionales des agences de l'Etat (ANPE, APEJ, FAFPA), les Organisations Professionnelles agricoles et rurales (OP): (FENAFER, FENAJER, CNOP, APCAM) les ONG et bureaux privés prestataires de

service intervenant dans les zones cibles du Projet pour la mise en œuvre des différentes activités, les projets en cours FIDA (PAPAM, PMR). Les principaux projets partenaires potentiels comprennent : FIBANI, PAFP III, PAPERPRIM, PACEPEP, PRODEFA, PAFIP, ACEFOR, etc. En début de Projet, une évaluation des capacités des centres de formation existantes et des structures d'insertion des jeunes ruraux sera menée afin d'évaluer respectivement la qualité et la pertinence de leurs curricula au regard des demandes des jeunes et des besoins du marché de l'emploi et leurs performances en termes d'insertion des jeunes ruraux.

19. Un partenariat spécifique sera initié avec les OP pour leur permettre de participer pleinement à la mise en œuvre du Projet notamment par rapport aux rôles qui leur sont impartis pour : (i) le choix des facilitateurs de proximité, (ii) la revue, en collaboration avec les Centres de ressources, des initiatives économiques proposées par les jeunes à l'issue de la facilitation, (iii) leur participation au Comité de sélection du Conseil régional relatif aux projets des jeunes, (iv) leur participation à la gouvernance du Centre de ressources. Les capacités des OP seront renforcées dans le cadre de ce partenariat.

20. Les Directions techniques du Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle notamment la Direction nationale de la formation professionnelle, la Direction nationale de l'emploi et les Directions régionales de l'emploi et de la formation professionnelle apporteront leurs contributions respectives à la mise en œuvre du Projet FIER en rapport avec leurs activités respectives pour permettre au Projet de contribuer aux politiques et stratégies nationales de formation professionnelles et d'emplois des jeunes. Le Projet leur apportera un appui institutionnel en termes de formation, d'équipements et d'applications informatiques, de logistiques et d'études facilitant leurs missions d'appui et de suivi du projet.

21. Le Projet travaillera en parfaite collaboration et en partenariat étroit avec les autres projets appuyés par le FIDA au Mali (PAPAM, PMR), notamment pour l'échange de l'expertise, la prise en charge des activités et des services communs (appui aux activités génératrices de revenus, microfinance, suivi/évaluation et gestion des connaissances et innovation, visibilité des projets du FIDA). Le Projet fera pleinement partie de la Coordination nationale du Programme- pays du FIDA au Mali (CNPPF).

22. Dès son démarrage, le Projet formalisera un accord de partenariat tripartite avec le PAPAM et le PMR. Avec le PAPAM, le Projet aidera les jeunes à monter des projets d'activités génératrices de revenus ou de microentreprises. Ces projets seront présentés pour financement à coûts partagés sur les ressources prévues à cet effet. Le PAPAM a mis en place un guichet de financement des projets présentés par les producteurs agricoles, dont 30 pourcent sont réservés aux femmes et aux jeunes, au travers de l'APCAM et des CRA. Dans la mesure où les projets montés par les jeunes soutenus par le Projet FIER sont éligibles, ils seront financés sur le guichet du PAPAM. Le Projet FIER disposera de moyens pour soutenir les projets des jeunes quand l'enveloppe du PAPAM sera épuisée. Le Projet pourra alors ré-abonder le guichet du PAPAM ou trouver une autre formule en fonction des résultats de la revue du programme en fin de première phase.

23. Avec l'appui du PMR, les jeunes pourront contracter des prêts auprès des systèmes financiers décentralisés (SFD) de leur région. Afin de faciliter cette démarche, le Projet FIER mettra à la disposition du PMR des moyens pour renforcer les capacités des SFD à répondre aux besoins des jeunes. Le PMR appuie déjà des SFD dans les régions de Ségou, Koulikoro et Mopti pour augmenter l'*inclusivité* des groupes vulnérables. Le Projet FIER donnera au PMR les moyens d'étendre ses zones d'intervention.

## B. MISE EN ŒUVRE

24. **Approche du faire-faire** : Le Projet FIER sous-traitera l'exécution des activités avec des prestataires de service relevant du secteur associatif, public et privé en fonction des capacités existantes. L'UCN établira, en rapport avec les UCR, les cahiers de charge et signera des contrats de performances avec les prestataires de service précisant les activités à mener, les résultats attendus, les obligations et les droits de chaque partie, des délais limites d'exécution, les échéances pour soumettre les rapports et les indicateurs de suivi et évaluation. Cette approche sera mobilisée pour les activités suivantes : définition de l'approche méthodologique et formation des facilitateurs pour la construction de la demande ; conception de produits et animation des centres d'alphabétisation ; déploiement du réseau des MFR dans les zones d'intervention du Projet; définition de l'approche

méthodologique pour l'appui aux projets des jeunes et le renforcement des capacités des prestataires.

25. **Réponse à la demande :** Les formations et les appui-conseils techniques aux jeunes promoteurs seront principalement fournis à la demande par des centres de formation (publics ou privés), des services déconcentrés de l'Etat, des ONG, des OP ou des bureaux privés, des experts indépendants ou non déployés via des unités mobiles de formation, dans le cadre de conventions de partenariat ou de contrats de prestation. Le choix se fera par l'antenne régionale sur la base de l'évaluation des capacités de ces différentes institutions.

26. Afin de faciliter la gestion, le projet passera des contrats avec un nombre limité de partenaires sélectionnés sur base d'appels d'offres pour fournir cet encadrement et les activités seront exécutées à travers des contrats-cadres au niveau des zones d'intervention. D'une façon générale, le nombre d'appels d'offres sera aussi limité que possible en recourant à leur regroupement ou à la passation d'accords-cadres. Les prestataires retenus pour les appuis aux projets économiques seront agréés par le Projet FIER après une session de renforcement des capacités sur les objectifs et les méthodologies d'intervention. Ces accords seront renouvelables sur une base annuelle et établis sur la base de critères et indicateurs mesurables de suivi-évaluation permettant de s'assurer de la satisfaction quant aux prestations réalisées.

27. Afin de faciliter le démarrage rapide du projet, certaines activités préparatoires seront entreprises immédiatement après la présentation du Projet au Conseil d'administration du FIDA soit environ cinq mois avant la mise en vigueur du Prêt. Ces activités seront principalement entreprises par le MEFP avec l'appui de l'équipe en place du PMR. Il s'agira principalement des activités suivantes: (i) la sélection et le recrutement du coordinateur/trice du Projet et des autres cadres de l'UCN et des coordinations régionales ainsi que des Centres de ressources ; (ii) l'actualisation et la finalisation du Programme de travail et budget annuel (PTBA) de la première année et du manuel de procédures administratives, comptables et financières; (iii) les activités préparatoires pour le renforcement du système de suivi et d'évaluation du Projet: atelier de relecture du cadre logique regroupant les principaux partenaires, élaboration des principaux indicateurs, réflexions sur les méthodes de collecte des données; (iv) la préparation des termes de référence et des appels d'offre pour les premières études diagnostiques de base du Projet (SYGRI, inventaire rapide des centres de formation, méthodologies d'intervention); (v) l'identification et la préparation des dossiers de pré-qualification des prestataires de services potentiels par activité et par zone pour la première année du projet; (vi) la préparation des appels d'offres pour l'acquisition des véhicules et équipements pour la première année ; et (viii) la préparation de la campagne d'information et de lancement du Projet. Un chronogramme des activités de lancement du projet sur 18 mois incluant 6 mois de pré-démarrage et 12 mois de démarrage effectif du Projet sera joint à cette annexe.

28. Phasage du projet et mise à l'échelle : le projet sera organisé en 3 phases. Dans la première phase, le projet travaillera sur 2 régions, Sikasso et Koulikoro. Dans ces régions, le Projet interviendra en priorité dans les cercles répondant aux critères de ciblage géographique<sup>94</sup> : Il s'agit des cercles de Kangaba, Kolokani et Banamba dans la région de Koulikoro, et des cercles Kolondieba, Kadiolo, Yorosso dans la région de Sikasso. Au démarrage du Projet, les UCR procéderont au ciblage des communes et à la sélection des villages au moyen des critères. Au terme des 18 premiers mois, deux nouvelles régions (probablement Kayes et Ségou, mais le choix sera fonction des priorités du Gouvernement) feront leur entrée jusqu'en année 4. L'évaluation à mi-parcours permettra de faire un bilan des activités réalisées et de tirer des leçons pour l'extension du projet et la mise à échelle dans les 4 autres régions. Des zones de concentration seront déterminées afin d'éviter le saupoudrage.

### C. SUIVI-EVALUATION

29. En étroite collaboration avec les différents partenaires du projet et en particulier les services techniques du Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, la Coordination nationale des organisations de producteurs du Mali (CNOP) et la Fédération nationale des jeunes ruraux (FENAJER) et en synergie avec le système de S&E coordonné par la CNPPF, le Projet FIER établira un système performant de suivi-évaluation (S-E), conforme aux exigences du Gouvernement du Mali et du SYGRI du FIDA.

---

<sup>94</sup> Se référer à l'annexe 2.

30. La mise en place de ce système reposera sur la mobilisation d'une assistance technique pour la facilitation des ateliers nationaux et régionaux de mise en œuvre du S-E en première année en même temps que la campagne de lancement du Projet. Elle aboutira à : (i) l'élaboration d'un manuel des procédures de S&E, incluant les outils et procédures de S&E; (ii) le renforcement des capacités des acteurs et animateurs du dispositifs de S&E en matière de S&E dans le contexte des projets FIDA et l'internalisation du manuel; (iii) l'informatisation du système de S&E; (iv) l'organisation des études de base (enquête SYGRI, étude diagnostique et socio-économique de référence).

31. Le cadre logique sera la base pour le suivi des produits, des réalisations et de l'impact de FIER. Il sera utilisé tout au long du processus de mise en œuvre du Projet à travers le cadre de mesure du rendement, qui sera élaboré au démarrage du Projet et actualisé de façon continue de manière à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des données en temps réel. Cela accroît les chances d'obtenir les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement soit recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base et les cibles.

32. Le Suivi-évaluation est articulé autour de: (i) la planification et le suivi de l'exécution des activités à travers une allocation des ressources appropriées, de manière opérationnelle, séquentielle et participative, pour atteindre les résultats. Elle permettra d'apprécier les progrès accomplis pour atteindre les résultats et objectifs du projet aussi bien sur le plan technique (taux d'exécution physique) que sur le plan financier (taux d'exécution financier); (ii) le suivi des résultats sur l'ensemble de la chaîne d'exécution du projet par le documentation systématique des processus de réalisations de ces résultats, leur caractérisation et, au suivi des indicateurs les plus pertinents pour mesurer leur évolution pendant la durée du projet. Il permettra de renseigner les indicateurs de résultats du cadre logique, y compris les indicateurs SYGRI (indicateurs de 1er et 2ème niveaux); (iii) la mesure de l'impact du Projet par le bais de la réalisation des enquêtes SYGRI (de référence et de fin de projet par zone), la réalisation des enquêtes qualitatives complémentaires sur des effets spécifiques; l'organisation des ateliers d'auto-évaluation des bénéficiaires appuyés par le Projet FIER.

33. Le traitement et l'analyse de ces données permettront de fournir les informations nécessaires à la gestion et au pilotage pour les acteurs de terrain et les décideurs. La réalisation de l'enquête SYGRI permettra de renseigner les indicateurs d'impact de l'objectif général du cadre logique (réduction du taux de malnutrition chronique infantile; augmentation de l'indice d'accumulation des biens de ménage; amélioration de la sécurité alimentaire des ménages).

34. Les données collectées auprès des groupes cibles et les partenaires d'exécution sur les services apportés par le projet et les résultats atteints seront exploités pour mesurer les indicateurs d'exécution du PTBA dans un premier temps (en termes d'efficacité et d'efficience) et dans un second temps, les indicateurs de résultats du cadre logique (Objectif de développement et résultats du cadre logique). Elles seront complétées par les différents rapports techniques.

35. Le suivi des résultats et la réalisation des évaluations complémentaires devront permettre de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif de développement du cadre logique du projet et d'apprécier l'efficacité, et la durabilité des résultats (indicateurs SYGRI du 2ème niveau).

36. La réalisation de différentes enquêtes de base (enquêtes socio-économiques et les enquêtes SYGRI) tiendra compte du phasage du projet. Une enquête de référence et une enquête finale seront organisées par zone. La première année de chaque zone, sera considérée comme l'année de référence.

37. L'ensemble des opérateurs et partenaires d'exécution seront impliqués dans la collecte, l'analyse et l'exploitation des données relatives aux services qu'ils fournissent aux jeunes, de même que les jeunes eux-mêmes. Le flux d'informations suivra donc le même circuit que le suivi technique, du bénéficiaire demandeur au dispositif de facilitation puis au dispositif de contrôle de qualité (co-construction de la demande) vers le dispositif de sélection et le dispositif d'offres en passant par la coordination régionale et retour, avec restitution finale des résultats, aux bénéficiaires. L'interaction entre ces différents acteurs repose sur la nécessité pour chaque acteur qui génère les informations d'assurer une utilisation interne de cette information pour la gestion et le pilotage, et un retour

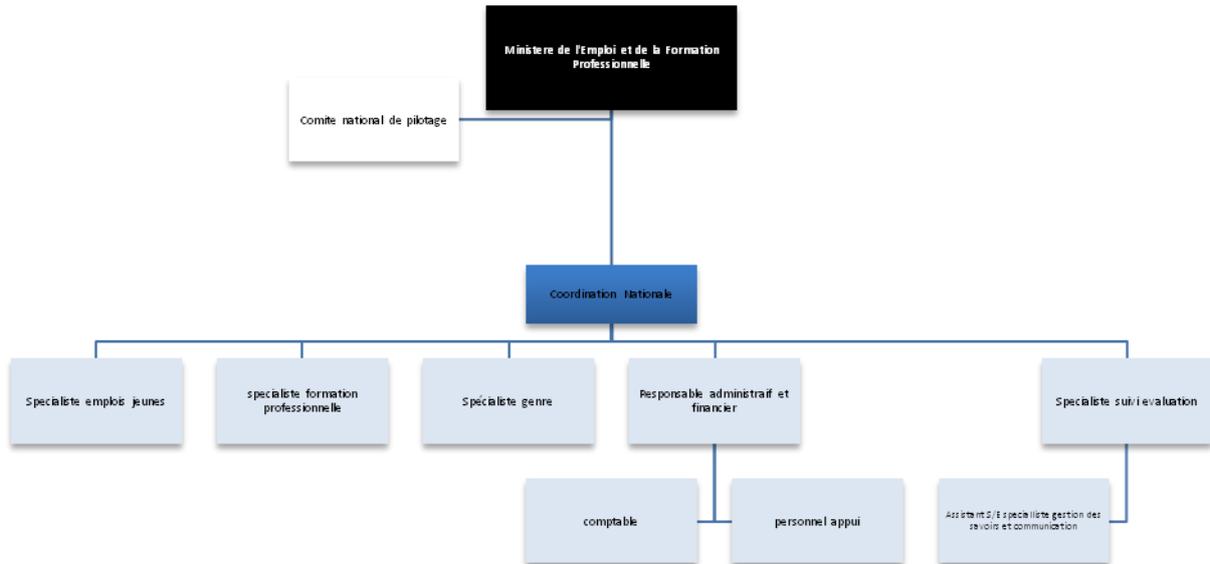
d'informations sur les résultats atteints et les enseignements tirés. Ce qui nécessite de mettre à leur disposition des supports de collecte des données appropriées leur permettant de suivre et évaluer leurs activités et résultats. Ce système sera soutenu par un dispositif de renforcement de capacités en matière de suivi-évaluation. La satisfaction de cette exigence constitue un élément essentiel pour assurer un processus d'autonomisation et de pérennisation des actions du projet au sein des communautés locales.

38. Les principaux supports de collecte des données comprennent : (a) les rapports issues des visites de terrain de l'équipe technique du Projet FIER ; (b) les rapports des opérateurs et partenaires d'exécution ; (c) les rapports des études et enquêtes réalisées ; (d) les rapports de supervision et de suivi ; de revue à mi-parcours ; (e) les rapports d'auto-évaluation ; f) les fiches de S&E.

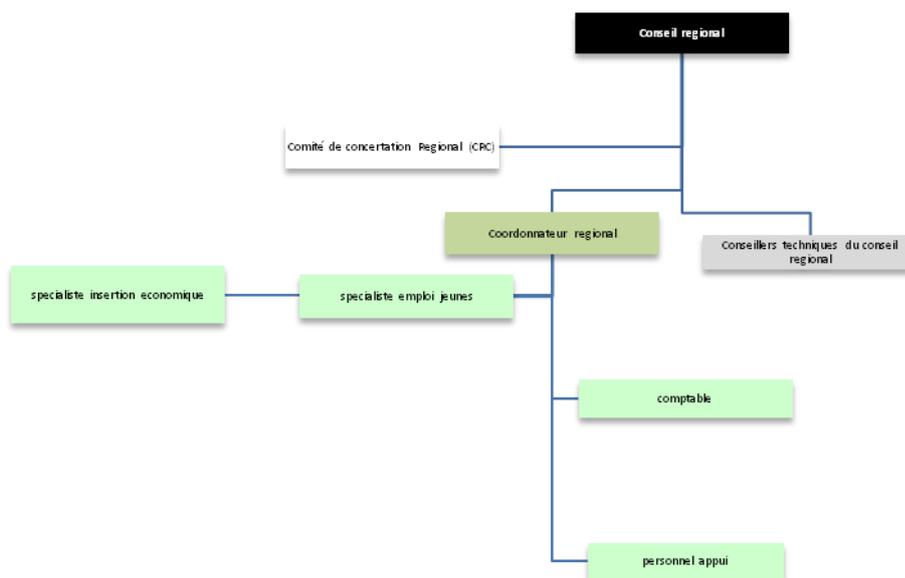
39. **Supervision et suivi de conformité avec les politiques nationales, revue à mi-parcours.** La supervision de FIER sera assurée par le FIDA. Ce dernier effectuera deux missions de supervision par an auxquelles pourront s'ajouter des missions d'appui à la mise en œuvre en fonction du déroulement des activités. Quatre missions de contrôle de gestion (audits trimestriels) seront organisées chaque année. Une revue à mi-parcours sera effectuée conjointement par le FIDA et le Gouvernement à la fin de la quatrième année d'exécution.

## Appendice 1. Organigramme du Projet

### Niveau national



### Niveau région



## **Appendice 2. Termes de référence de l'équipe du Projet**

### **Coordinateur**

Le Projet FIER est placé sous la tutelle, du Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle conformément au décret portant création de l'Unité de Coordination nationale du Projet. Le Coordinateur du Projet a pour mission de superviser et de coordonner la mise en œuvre des activités du Projet conformément aux dispositions des documents de base du Projet. Il devra ainsi veiller à la cohérence technique et stratégique des composantes du projet. Pour accomplir cette mission, le Coordinateur devra :

- appréhender la raison d'être du projet ainsi que ses contraintes et particularités ;
- comprendre le cadre logique du projet : le contexte sectoriel, les besoins prioritaires, les objectifs, les activités et résultats, les moyens, les risques et faiblesses ;
- comprendre la pertinence des objectifs par rapport aux réalités de l'environnement du Projet ;
- vérifier l'adéquation des composantes et les activités du Projet pour atteindre les objectifs ;
- veiller à la mise en place d'un processus de pérennisation des activités et des acquis par une approche participative.

### **Fonctions principales**

#### **1. Au plan institutionnel**

- Entretenir des relations suivies avec le Ministère de tutelle (MEFP), le Représentant de l'Emprunteur, le Comité de pilotage (CP), les Comités régionaux de Concertation (CRC) et les partenaires financiers, le FIDA et son bureau-pays, la Coordination nationale du Programme-pays du FIDA au Mali (CNPPF);
- Entretenir des relations avec les partenaires identifiés pour la mise en œuvre des activités du Projet ;
- Assurer le secrétariat du Comité de pilotage conformément à l'Arrêté de création dudit Comité.

#### **2. Mise en place et organisation du dispositif d'exécution du projet**

- Rendre opérationnelle l'Unité de coordination nationale du Projet (UCN) à travers l'organigramme avec des liens hiérarchiques et fonctionnels, le manuel de procédures et le dispositif informatisé de comptabilité et de gestion ;
- Procéder à la mise en place du personnel et prendre en charge les besoins de formation en élaborant un plan de formation ;
- Motiver le personnel à agir dans le sens de l'atteinte des objectifs du Projet ;
- Veiller au respect de l'ordre hiérarchique, la discipline, l'éthique et à la bonne image du Projet ;
- Assurer la représentation du Projet auprès des autorités et des tiers ;
- Assurer le fonctionnement du Comité de Pilotage (CP) et des CRC ;
- Préparer, organiser et participer aux missions de supervisions des bailleurs, de suivi externe de la tutelle, d'audit et mettre en œuvre les recommandations issues de ces missions.

#### **3. Programmation et budgétisation des activités du Projet**

- Proposer une planification globale des activités et du budget d'exécution des tâches du Projet en partant des données fournies dans les documents du Projet ;
- Veiller à la mise en œuvre du plan d'opérations, du cadre logique et du chronogramme d'actions du Projet ;
- Présenter le PTBA aux parties prenantes pour validation et approbation ;
- Détailler le PTBA en paramètres d'exécution avec un chronogramme d'actions (programme de travail trimestriel, mensuel, hebdomadaire et journalier) ;
- Traduire le PTBA en budget annuel et suivre les négociations pour son adoption en veillant sur la cohérence des activités à exécuter ;

- Assurer la coordination, le contrôle, le suivi de l'ensemble des activités du Projet ;
- Organiser l'atelier bilan des activités de chaque exercice.

#### **4. Gestion des acquisitions de biens, travaux et services**

- Assurer la mise en œuvre du processus d'acquisition des biens, travaux et services de toute nature (appels d'offres, conventions de prestations de services, etc.), en se référant aux règles de procédures admises par le bailleur et l'Etat ;
- Suivre l'exécution des marchés passés et des conventions de prestations liant le projet aux différentes structures d'exécution ;
- Veiller à ce que l'exécution des activités se déroule selon les conditions et modalités contenues dans les différentes conventions et marchés en respectant les délais ;
- Examiner périodiquement le niveau d'exécution et apprécier les résultats ;
- Aller régulièrement sur le terrain pour visiter les chantiers.

#### **5. Gestion transparente et rigoureuse du Projet**

- Rendre opérationnel le dispositif informatisé de comptabilité et de gestion du Projet ;
- Suivre l'exécution du budget en conformité avec les objectifs du Projet ;
- Suivre et contrôler le processus de mobilisation des ressources du prêt, du don, de la contribution des bénéficiaires et de la contrepartie ;
- Assurer une bonne gestion de la trésorerie ;
- Veiller à l'application et au respect des procédures Administratives, comptables et financières ;
- Veiller à la bonne gestion des immobilisations et des biens du projet (matériel de bureau, véhicules, etc.) ;
- Evaluer les performances de chaque agent sous sa responsabilité directe selon la grille d'évaluation de son poste de travail et assurer le contrôle de l'évaluation des autres agents ;
- Rendre compte de manière régulièrement au MEFP et aux bailleurs de l'exécution du projet ;
- Suivre la préparation des rapports trimestriels, semestriels, annuels ;
- Suivre la préparation des rapports de suivi-évaluation interne et du PTBA ;
- Soumettre le rapport d'audit des comptes au MEFP et aux bailleurs avant le 30 juin.
- Veiller à la circulation et à la transmission des données nécessaires au FIDA, au Gouvernement, aux opérateurs et/ou Consultants.
- Contribuer à la visibilité des actions menées par le projet.

#### **Profil requis**

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 5 ans en agronomie, sciences vétérinaires ou agroéconomie ou tout autre diplôme équivalent ;
- Avoir la capacité de diriger une structure de développement rural ;
- Avoir une bonne connaissance des politiques nationales de développement du monde rural ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre apte à dynamiser et à galvaniser les équipes ;
- Développer de grandes capacités organisationnelles, réactivité et pro-activité ;
- Développer des compétences managériales : sens de l'éthique, du leadership, du coaching ;
- Etre axé sur les résultats ;
- Etre capable de travailler sous contraintes

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir:

- Au moins 10 années d'expérience dont 5 au moins à un poste de responsabilité de coordination et/ou de supervision d'équipes pluridisciplinaires engagées dans la gestion et la mise en œuvre d'activités de projets de développement rural ;
- Une bonne connaissance des procédures du FIDA ou de tout autre bailleur ;
- Une bonne expression orale et écrite en français. La maîtrise de l'anglais serait un atout ;

- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint/Ms Project/Access.

### **Expert en formation professionnelle au niveau de l'Unité de coordination nationale (UCN)**

#### **Description du poste**

Logé au sein de l'unité de coordination nationale du projet FIER le responsable formation coordonne l'ensemble des activités de la composante 1 en lien avec les responsables formation des unités de coordination en région. Il travaille en étroite relation avec les services du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et l'Institut national d'ingénierie de formation professionnelle (INIFORP).

#### **Responsabilités et tâches**

Le responsable formation national sera chargé de :

- avec les autorités compétentes, organiser le recrutement des personnels du projet FIER en poste dans les régions (responsables formation et personnels des centres de formation) ;
- superviser toutes les activités des responsables formation en région ;
- avec les responsables d'INIFORP apporter un appui méthodologique au déploiement des activités des centres de ressources en région ;
- coordonner et mettre en cohérence les approches méthodologiques mobilisées pour la mise en œuvre de la composante 1 de FIER en région ;
- en relation avec les services en charge de la formation professionnelle et les autres projets œuvrant dans le domaine, contribuer à l'harmonisation des pratiques dans le domaine de la formation des ruraux ;
- mettre en œuvre l'appui institutionnel au ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, aux organisations professionnelles au niveau national ;
- veiller à la cohérence des actions de formation mise en œuvre par FIER avec celles sous tutelles des autres ministères en charge du développement rural et de l'éducation non formelle.

#### **Qualifications et expériences requises :**

- Master ou PhD dans le domaine de l'ingénierie de formation et du développement rural
- 10 ans d'expérience dans le domaine de l'ingénierie de la formation et du développement rural
- Expérience dans la gestion de projets de développement et d'appui institutionnel

### *Expert promotion de l'emploi rural au sein de l'Unité Nationale de Coordination.*

#### **Description du poste**

Sous l'autorité du Coordinateur du Projet, le spécialiste de la promotion de l'emploi rural est chargé d'orienter la stratégie générale de promotion de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes et d'appuyer la mise en œuvre des activités correspondantes au sein du projet et au travers des partenaires.

Les missions essentielles du spécialiste de la promotion de l'emploi rural sont d'assister le coordinateur national dans ses missions pour ce qui concerne la promotion de l'emploi rural et l'insertion économique des jeunes ruraux et d'appuyer les coordinations régionales dans la mise en œuvre des activités de la composante dans chacune des régions.

#### **Responsabilités et tâches**

##### **Concernant sa contribution à la coordination nationale du projet**

- Assister en fonction des besoins le coordinateur régional dans ses missions de coordination du projet, notamment pour la préparation du PTBA, le suivi des activités, la préparation des plans de formation
- Assurer une veille sur les politiques et programmes concernant la promotion de l'emploi des jeunes en milieu rural au Mali et contribuer à .. de la stratégie d'intervention du projet
- Animer et diffuser régulièrement les conclusions et enseignements tirées auprès des partenaires institutionnels et techniques

- Collaborer avec le responsable S&E afin de fournir des informations pertinentes sur l'évaluation courante des activités, des effets et impact du projet pour ce qui relève de l'insertion des jeunes

### **Concernant la mise en place et le suivi des activités à l'échelle nationale et dans chacune des régions**

- Superviser l'élaboration du manuel des procédures du projet pour toutes les activités de la composante 2 en étroite collaboration avec le spécialiste formation professionnelle
- Superviser les activités d'identification des prestataires de la composante 2 et le suivi de leurs activités par les coordinations régionales
- Animer et contrôler la mise en cohérence des méthodologies d'interventions et des procédures entre les équipes aux différentes échelles d'intervention du projet et dans les différentes régions sur les méthodologies d'interventions, les procédures
- Orienter les consultants et/ou structures engagées par contrat pour la réalisation des études prévues à la composante 2 et assurer le contrôle qualité des études
- Orienter le processus de recrutement des spécialistes Insertion professionnelle des jeunes dans chacune des régions

### **Concernant la mise en œuvre des activités d'échelle nationale**

- Organiser et mettre en œuvre les activités de définition et de diffusion des méthodologies d'intervention pour l'appui aux projets économiques des jeunes
- Organiser et mettre en œuvre les activités d'appui aux innovations et à la commercialisation
- Organiser la formation des personnels sur les volets relatifs au renforcement des capacités de la composante 2

### **Qualifications et expériences requises :**

- Diplôme supérieur (Bac+4) en développement rural, économie, gestion de projet ou tout autre diplôme jugé équivalent
- Au moins 10 ans d'expérience reconnue à un poste équivalent
- Une solide connaissance du développement rural, des politiques d'emploi et de formation professionnelle et de leur système d'acteurs au Mali
- Bonne connaissance écrite, parlée et lue du français.
- Développer de grandes capacités organisationnelles, réactivité et pro-activité ;
- Développer des compétences managériales : sens de l'éthique, du leadership, du coaching ;
- Être axé sur les résultats ;
- Être capable de travailler sous contraintes.

### **Spécialiste en genre**

Sous la supervision directe du responsable de l'Unité de coordination du projet, il /elle assumera les tâches spécifiques suivantes :

- Assurer le suivi des activités (selon les composantes) en faveur des filles/femmes,
- Centraliser et capitaliser les appuis du projet en faveur des filles et des femmes, rendre compte des gaps constatés et initier des mesures correctives nécessaires ;
- Elaborer les outils de collecte de données spécifiques au genre et apporter un appui technique aux équipes travaillant dans ce domaine ;
- Diffuser les résultats sur l'équité entre les sexes dans le cadre des activités du Projet FIER ;
- veiller à l'atteinte des objectifs spécifiques genre de manière à quantifier les bénéfices tirés par les filles/femmes (implication, ressources allouées, connaissance acquise etc.) et faciliter le rapportage des données sur le genre dans le canevas des rapports d'activités du projet;
- Appuyer les facilitateur de proximité dans la mise en œuvre de leurs activités d'animation, sensibilisation et orientation
- Assumer toute autre fonction attribuée par le Coordinateur du Projet

### **A. Qualifications minimales**

- Compétences en genre, développement rural ou en socio économie
- Expression courante du français et aisance dans les langues locales serait un atout.
- Connaissance de l'outil informatique et capacité à travailler sous pression
- Aptitudes à travailler en équipe et dans des milieux culturels différents
- Esprit d'initiative et d'excellentes compétences organisationnelles avec une vision axée sur les résultats.

## B. Formation et expérience

- Diplôme universitaire en genre, droit, sociologie ou tout autre diplôme similaire en sciences sociales (Minimum Bac + 3).
- Minimum de 5 ans dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des questions relatives au genre
- Expérience de travail en milieu rural et du secteur agricole.

### **Responsable administratif et financier**

Sous l'autorité du Coordinateur du Projet, le Responsable administratif et financier (RAF) a pour rôle la mise en œuvre, la supervision et le contrôle des actions du Projet au plan administratif, financier et comptable. A ce titre, il met en œuvre dans les règles de l'art, les mesures administratives, financières et comptables dans le but de : (i) maîtriser l'ensemble des opérations pour en assurer la traçabilité à tout moment ; (ii) minimiser les risques de dysfonctionnement de l'organisation ; (iii) rendre opérationnel le fonctionnement global du Projet.

### **Fonctions principales**

- Organiser, animer, exécuter les contrôles nécessaires à une gestion normée de façon permanente et exhaustive, objective et pertinente ; fiable et utile ;
- Contribuer efficacement à la gestion du Projet.

A ce titre, le RAF devra assurer notamment :

### **En matière de gestion financière**

- l'application régulière et adéquate des procédures dans la mise en œuvre de l'ensemble des opérations ;
- l'organisation de la planification des travaux administratifs, financiers et comptables pour garantir une tenue correcte et exhaustive des comptes du Projet, dans le respect des délais impartis ;
- la consistance de la trésorerie et de l'efficacité de la mobilisation des ressources intérieures (contrepartie de l'Etat/contribution des bénéficiaires s'il y a lieu) et extérieures (FIDA). A ce titre, il élabore les plans de trésorerie pour assurer à tout moment les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités. Enfin, il veille à ce que les contreparties de l'Etat soient mises en place conformément à l'Accord de financement ;
- la sauvegarde du patrimoine du Projet.
- la mise en œuvre correcte du système d'information de gestion financière, la sécurité des outils qui le constituent (logiciel et matériels) et la sauvegarde des applications et des fichiers ;
- l'organisation du plan de travail permettant la bonne réalisation des travaux administratifs, financiers et comptables ;
- la participation à la détermination des orientations pour l'élaboration des prévisions d'activités et des budgets ;
- la mise en œuvre tous les éléments nécessaires et prendre toutes les mesures suffisantes quant à la préparation, l'élaboration, la soumission, l'examen par le Comité de Pilotage des Programmes d'activités et de budgets ;
- le suivi budgétaire
- le suivi et la mise à jour du plan comptable ;
- la supervision de l'élaboration et le contrôle des reporting comptables ;
- la bonne exécution des procédures de trésorerie et de financement. En particulier, veiller au respect des obligations de justification des dépenses imposées par les Bailleurs de fonds et le Gouvernement pour disposer des ressources nécessaires au fonctionnement du Programme ;
- le suivi des documents d'exonération de TVA et de droits de douane.
- la participation au processus de passation des marchés en relation avec le Responsable Passation des Marchés.
- la qualité technique des travaux comptables : imputations comptables, contrôles automatiques, exactitude des balances, fiabilité et consistance des états financiers ;

- la validité des pièces justificatives qui sous-tendent les transactions (forme et fonds), et procéder à tout contrôle opportun, régulier ou inopiné permettant d'asseoir la réalité des paiements et leur consistance.
- l'exécution du plan de formation du personnel ;
- la préparation des missions et l'assistance nécessaire durant leur séjour ;
- la mise en place des plans d'action de suivi des recommandations et le suivi de leur exécution ;
- l'élaboration des rapports périodiques et annuels du Projet.

### **En matière de passation des marchés/Contractualisation**

- l'élaboration en concertation avec le Coordinateur et les autres spécialistes techniques du Projet de modalités de réalisation des investissements pour les infrastructures destinées aux groupes cibles conformément à la stratégie établie ;
- l'élaboration du Plan de passation des marchés de l'ensemble du Projet en rapport avec les opérateurs/partenaires stratégiques en charge de la mise en œuvre.
- la collaboration avec les spécialistes techniques pour tout ce qui concerne les aspects techniques et les associer, chaque fois que besoin sera, à la production des spécifications techniques, des termes de référence, des critères d'évaluation et conditions contractuelles.
- la collaboration avec les Opérateurs/Partenaires Stratégiques et Prestataires de Services Privés en charge de la mise en œuvre pour programmer et préparer les documents d'appel d'offres, le déroulement de la passation des marchés, l'exécution des marchés et la préparation de rapports ;
- le suivi des opérations menées dans ce cadre pour quelles soient conformes aux directives de passation de marchés financés par le FIDA et à la réglementation en vigueur au Mali, notamment le code des Marchés Publics et ses textes d'application ;
- l'élaboration des dossiers d'appels d'offres en relation avec les responsables techniques à partir des dossiers standards de la Direction Générale des Marchés Publics (pour les travaux et fournitures) et les demandes de propositions pour les services de consultants, en veillant à ce que ces documents reçoivent les approbations nécessaires à chaque fois que de besoin, de la part des partenaires au développement ;
- l'organisation des séances d'ouverture des plis et d'évaluation des offres ainsi qu'à celles d'attribution des marchés ;
- la confidentialité des rapports d'évaluation des offres et s'assurer que ceux-ci reçoivent les approbations nécessaires du FIDA et des autorités locales compétentes ;
- Sa participation au commissions de réception des fournitures en s'assurant que les articles, biens et services reçus sont corrects pour ce qui est de la qualité et de la quantité et qu'ils sont conformes aux spécifications requises ;
- la préparation des rapports sur la situation des marchés selon les périodicités fixées dans le Manuel de procédures ou dans tout autre document ;
- l'évaluation des contrats et conventions avec les opérateurs/partenaires stratégiques et prestataires de services privés (PSP).
- la tenue à jour du registre des contrats selon le modèle de la Lettre à l'Emprunteur ;
- la Mise en place et la mise à jour du tableau de suivi de l'exécution physique e financier des contrats ;
- l'élaboration des fiches de suivi des contrats ;
- l'élaboration des rapports trimestriels de suivi de mise en œuvre du Plan de Passation des Marchés.

### **Profil requis**

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 5 en gestion financière et comptable ou en expertise comptable ou tout autre diplôme équivalent ;
- Avoir la capacité de diriger une unité comptable ;
- Etre capable de : (i) organiser et planifier ; (ii) coordonner/superviser/contrôler ; (iii) communiquer et travailler en équipe.
- Avoir une bonne connaissance des règles de la comptabilité nationale ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre capable de travailler sous astreintes.

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir:

- Au moins 10 années d'expérience dont trois au moins à un poste de responsabilité au niveau RAF, DAF, CAF ;
- Une bonne connaissance des procédures de gestion fiduciaire du FIDA ou de tout autre bailleur notamment celles relatives à la mobilisation des ressources, à la passation des marchés/contractualisation, à la gestion financière et comptable, aux audits etc.
- Une connaissance de la gestion des procédures contractuelles et de la législation en vigueur ;
- Une connaissance des finances publiques notamment des procédures de mobilisation des fonds de contrepartie ;
- Une bonne expression orale et écrite en français. La maîtrise de l'anglais serait un atout ;
- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint/Ms Project/Access.
- Une connaissance des logiciels de gestion financière et comptable des projets/programmes de développement serait un atout déterminant (TOMPRO, SUCCESS, SARII, LGP, etc.)

### **Comptable**

Sous l'autorité du Coordinateur et, sous la supervision et le contrôle du RAF, le Comptable assure la tenue de la comptabilité du Projet dans les conditions et les délais requis pour assurer une bonne visibilité de la gestion comptable et financière et ce, conformément aux principes comptables généralement admis tels qu'ils sont rappelés dans le Manuel de procédures. Le Comptable inscrit son action dans le respect des principes comptables en vigueur au Mali et notamment dans l'application :

#### **Fonctions principales**

Elles consistent à :

- assurer la comptabilisation de toutes les pièces justificatives du Projet en garantissant les exigences de consistance et d'exhaustivité ; de fiabilité et de pertinence ; de sincérité et de régularité ;
- établir les synthèses intermédiaires et les états financiers et, les analyses des comptes pour s'assurer de la fiabilité et de la consistance des informations comptables produites à travers les situations suivantes : (i) journaux : banques, caisses, achats, opérations diverses etc. (ii) grands livres généraux et analytiques, balances générale et analytique ; (iii) états mensuels des réalisations budgétaires ; (iv) bilan, tableaux ressource/emplois, comptes de résultat ; (v) états détaillés des dépenses effectuées sur les fonds du prêt.

#### **Fonctions spécifiques**

- Assurer les imputations comptables générales et analytiques et le contrôle des imputations ;
- Assurer et/ou superviser la saisie informatique des imputations ;
- Procéder au contrôle du brouillard de saisie et le faire valider par le RAF ;
- Assurer la validation informatique du brouillard ;
- Assurer la tenue des livres comptables et l'édition régulière et à bonne date des situations requises : (i) livre journal et livres auxiliaires : journal des achats, les journaux de trésorerie, caisses/banques, le journal des opérations diverses ; grand livre général et analytique ; (ii) balance générale et analytique ; (iii) assurer le contrôle de toutes les opérations de règlement et détenir le chéquier en circulation (fournisseurs et prestataires divers, salaires et primes, frais de mission, approvisionnement des caisses)
- Elaborer les rapprochements bancaires à bonnes dates avec analyse et documentation des écritures en suspens de tous les comptes bancaires du Programme ;
- Préparer les états de paie des salaires et des indemnités, les déclarations sociales,
- Elaborer les analyses de comptes mensuelles des comptes de gestion ;
- Participer aux travaux d'audit
- Participer à la préparation des PTBA en fournissant les données historiques relatives à l'exécution des activités ;
- Organiser, superviser et contrôler le travail de l'AAC et plus particulièrement en ce qui concerne la saisie des pièces comptables, la gestion de la caisse de menues dépenses, la préparation des règlements par banque, la gestion des stocks de fournitures et de carburant ;
- Assurer la gestion de la sauvegarde des applications et des fichiers pour éviter toute perturbation dans la gestion comptable et financière du Programme.

## Profil requis

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 4 en gestion financière, ou comptable ou tout autre diplôme équivalent ;
- Etre capable d'organiser et planifier ; de communiquer et apte à travailler en équipe ;
- Avoir une bonne connaissance des règles de la comptabilité nationale ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre capable de travailler sous contraintes

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir :

- Au moins 5 années d'expérience minimum dont 2 au moins à un poste Chef Comptable dans une structure de développement ;
- Une bonne connaissance des procédures du FIDA ou de tout autre bailleur notamment la mobilisation des ressources, la passation des marchés/contractualisation, la gestion financière et comptable et l'audit des comptes.
- Une bonne expression orale et écrite en français. La maîtrise de l'anglais est un atout ;
- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint/Ms Project/Access.
- Une connaissance des logiciels de gestion financière et comptable des projets/programmes de développement serait un atout déterminant (TOMPRO, SUCCESS, SARII, LGP, etc.)

### Assistant administratif et comptable

Sous l'autorité du Coordinateur, la supervision du RAF et le contrôle du Comptable, l'AAC inscrit son action dans le respect des dispositions des règles du Manuel de procédures administratives, financières et comptables du Projet. L'AAC inscrit son action dans le respect des principes comptables en vigueur au Mali et notamment dans l'application :

Il est chargé des opérations suivantes :

- participer sous le contrôle du Comptable à la mise en œuvre des opérations comptables notamment la saisie des pièces comptables, le contrôle des saisies et la production des brouillards de saisie. A ce titre, il doit au préalable s'assurer de l'imputation correcte générale et analytique de chaque pièce et en cas de distorsion aviser le comptable avant tout redressement ;
- assurer la préparation et la mise en règlement des factures des fournisseurs et des prestataires et des autres dépenses en s'assurant que les liasses de règlement sont consistantes et probantes ;
- prendre en charge la gestion de la caisse de menues dépenses dans le respect du plafond de caisse, de la dépense maximale à effectuer par caisse et du seuil de réapprovisionnement. L'AAC devra veiller à la tenue correcte et régulière du brouillard de caisse dont les soldes sont arrêtés à la fin de chaque journée. Il doit assurer (i) le contrôle de l'éligibilité des dépenses par caisse, leur justification correcte et exhaustive ; (ii) l'exactitude de l'encaisse à tout moment ; (iii) la préparation des réapprovisionnements et les retraits auprès de la banque ; (iv) l'établissement des arrêtés mensuels avec le Comptable ;
- ouvrir et la tenir à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises, en utilisant les procédures prévues en particulier par les manuels de procédures ;
- ouvrir et tenir à jour les bordereaux des prix unitaires les plus usuels (à partir de consultations des fournisseurs) ;
- centraliser les D/A, préparer les bons de commande et assurer le suivi des commandes ;
- gérer le stock de fournitures conformément aux dispositions du Manuel de procédures ;
- assurer les opérations de gestion du carburant, de détention des bons de valeurs, de mise à disposition aux ayants droit conformément au Manuel de procédures ;
- assurer le suivi des véhicules : entretien, réparation et, mise en place et contrôle des carnets de bord ;
- gérer les temps de présence et le suivi des feuilles de présence journalière ;
- participer aux opérations relatives aux inventaires physiques ;
- assurer la gestion des pièces comptables (classement et archivage).

## Profil requis

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 2 en gestion administrative ou comptable ou tout autre diplôme équivalent ;
- Etre capable d'organiser et à planifier, à communiquer et à travailler en équipe ;
- Avoir une bonne connaissance des règles de la comptabilité nationale ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre capable de travailler sous astreintes

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir:

- Au moins Cinq (03) années d'expérience minimum dans une structure de développement ;
- Une bonne connaissance des procédures du FIDA ou de tout autre bailleur notamment la mobilisation des ressources, la passation des marchés/contractualisation, la gestion financière et comptable et l'audit des comptes.
- Une bonne expression orale et écrite en français. La maîtrise de l'anglais est un atout ;
- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint/Ms Project/Access.
- Une connaissance des logiciels de gestion financière et comptable des projets/programmes de développement serait un atout déterminant (TOMPRO, SUCCESS, SARII, LGP, etc.)

## *Responsable Suivi-évaluation*

### **Description du poste :**

Sous l'autorité du Coordinateur du Projet, le RSE est chargé d'orienter la stratégie générale de S&E et de la mise en œuvre des activités correspondantes au sein du projet et au travers des partenaires, et aussi de fournir en temps voulu aux acteurs concernés des informations pertinentes.

Les tâches essentielles du RSE consistent à mettre en place le S&E et à veiller à son bon fonctionnement en collaboration avec les principales parties prenantes à la mise en œuvre du Projet FIER.

### **Responsabilités et tâches**

#### **Concernant la mise en place du système :**

- Contribuer à l'élaboration du manuel des procédures de S&E, en aidant à l'établissement du cadre général du S&E, à l'orientation du processus de validation du matrice du cadre logique ;
- Orienter et superviser le processus de recrutement du concepteur du système informatique de suivi-évaluation, et à la conduite de sa mission ;
- Orienter et superviser les consultants et/ou structures engagées par contrat pour la réalisation des enquêtes spécifiques nécessaires à l'évaluation des effets et impacts ;
- Diriger le processus de définition du contenu et modes de présentation des rapports ;
- Etablir un plan de renforcement des capacités et de soutien en matière de suivi-évaluation et des systèmes informatiques.

#### **Concernant la mise en œuvre du S&E**

- Aider à établir les PTBA, et concevoir sur la base des PTBA, le cadre général du suivi des activités ;
- Guider le personnel du projet et les partenaires à la rédaction de leurs rapports d'avancement et examiner les rapports en tirant les conclusions et recommandations nécessaires au pilotage ;
- Collaborer avec le personnel et les partenaires de mise en œuvre au suivi qualitatif afin de fournir des informations pertinentes sur l'évaluation courante des activités, des effets et impact du projet ;
- Promouvoir le suivi-évaluation participatif par la formation et l'association des groupes de bénéficiaires aux activités de suivi-évaluation ;
- Faire en sorte que le système de S&E soit conforme aux dispositions des conventions de financement notamment le SYGRI et les normes nationales ;
- Organiser assurer la formation et mise à jour au personnel et partenaires du projet, sur le système de S&E du FIER, en tenant compte du phasage de la mise en œuvre du projet
- Informer et collaborer avec les missions externes de supervision et d'évaluation en faisant des informations disponible et actualisé sur l'avancement du projet ;

- Déterminer le cadre des études spécifiques et contribuer à leur réalisation.
- Veiller à ce que les contrats des prestataires de service comprennent des clauses concernant le suivi interne, les systèmes de compte rendu et les sanctions applicables ;
- Mettre sous forme de rapports, les constats observés par le S&E, en collaboration avec les autres responsables techniques et partenaires de mise en œuvre ;
- Animer et diffuser régulièrement les conclusions et enseignements tirées des analyses du S&E, auprès du personnel du projet et partenaires et acteurs de la mise en œuvre ;
- Veiller à ce que les données du S&E soient examinées par l'instance compétente et en temps opportun quant à leurs implications pour l'action future.
- Faire des visites régulières sur le terrain pour soutenir la mise en œuvre du S&E ;

#### **Qualifications et expériences requises :**

- Diplôme supérieur (Bac+4) en gestion de projet, en développement rural, statistiques, sciences sociales ; systèmes d'information, agroéconomie ou tout autre diplôme jugé équivalent ;
- Au moins 5 ans d'expérience reconnue en matière d'approche du cadre logique et autres approches de planification stratégique, de planification et de mise en place et au fonctionnement du S&E, d'analyse de l'information et rédaction des rapports, de formation à la mise en place du S&E.
- Une solide connaissance du développement rural et engagement vis-à-vis de la promotion des processus de renforcement des organisations locales et des capacités locales d'auto gestion.
- Une bonne connaissance de l'outil informatique notamment les logiciels de gestion des bases de données, de traitement des données et les NTIC. La connaissance des logiciels de gestion de projet serait un avantage supplémentaire.
- La connaissance des projets FIDA et du SYGRI constituera un atout.
- Bonne connaissance écrite, parlée et lue du français.

#### **Assistant chargé de communication et de la gestion des savoirs**

Sous la supervision du Responsable S&E, le Chargé de communication et de gestion des savoirs sera responsable de l'organisation de l'ensemble du programme de communication et de diffusion de l'information. Elle/il travaillera au Développement et à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances et les mécanismes d'apprentissage.

#### **Tâches spécifiques**

- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de communication du projet ;
- Aider le Responsable Suivi-évaluation à promouvoir les mécanismes d'apprentissage et la gestion des connaissances du projet ;
- Proposer les campagnes d'information appropriées sur des questions jugées pertinentes par FIER ;
- Rechercher les opportunités de communiquer à tous les niveaux sur les problématiques liés aux objectifs du projet, les innovations et résultats atteints ;
- Maintenir le site web du projet à jour
- Préparer et réaliser événements médiatiques liés aux activités de FIER;
- Participer à toute autre activité, si besoin est, liée au fonctionnement de l'organisation

### **Qualifications**

- Avoir une formation supérieure de niveau minimum de BAC +4 ou une expérience jugée équivalente (de préférence en communication ou journalisme, sciences humaines).
- Justifier d'une expérience solide en matière de communication destinée au grand public (au moins 5 ans) et de capacités de rédaction et de synthèse en langue française ;
- Avoir une bonne maîtrise des logiciels courants en bureautique ; conception des documents graphique et Internet.
- Justifier une expérience dans le domaine de la gestion des connaissances ;
- Une expérience préalable au sein des projets sous financement extérieur, serait bénéfique ;
- Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

## **Coordinateur régional**

Sous la supervision du coordinateur national du Projet FIER. Il a pour mission de superviser et de coordonner la mise en œuvre des activités de FIER, au niveau de la région, conformément aux dispositions des documents de base du Projet. Il devra ainsi veiller, au niveau régional, à la cohérence technique et stratégique des composantes du projet. Pour accomplir cette mission, le Coordinateur devra :

- connaître la raison d'être du projet ainsi que ses contraintes et particularités ;
- Comprendre le cadre logique du projet : le contexte sectoriel, les besoins prioritaires, les objectifs, les activités et résultats, les moyens, les risques et faiblesses ;
- Comprendre la pertinence des objectifs par rapport aux réalités de l'environnement régional du Projet.

## **Fonctions principales**

### **1. Au plan institutionnel**

- Entretenir des relations suivies avec le Gouverneur de la région, le Conseil Régional, le Comité de Concertation Régional (CRC) qui assure le pilotage du projet au niveau régional, les directions techniques régionales des services de l'Etat,
- Entretenir des relations avec les Partenaires stratégiques (projets, et agences, ONG, prestataires de services) identifiés, au niveau régional pour la mise en œuvre des activités du Programme ;
- Assurer le Secrétariat du Comité de Concertation Régional conformément à l'Arrêté de création dudit Comité.

### **2. Mise en place et organisation du dispositif régional d'exécution du projet**

- Rendre opérationnelle l'Unité de Coordination régionale du Projet (UCR) à travers les établis liens hiérarchiques et fonctionnels par le manuel de procédures et le manuel de gestion financière et comptable.
- Contribuer, avec l'Unité de coordination nationale, à la mise en place du personnel de l'Unité de coordination régionale et prendre en charge leurs besoins de formation en participant à la préparation du plan de formation de FIER;
- Motiver le personnel à agir dans le sens de l'atteinte des objectifs du Projet ;
- Veiller au respect de l'ordre hiérarchique, la discipline, l'éthique et à la bonne image du Projet ;
- Assurer la représentation du Projet auprès des autorités et des tiers au niveau de la région;
- Assurer le fonctionnement du CRC;
- Participer avec l'Unité de coordination nationale, à la préparation des missions de supervision des bailleurs, de suivi externe de la tutelle, d'audit et mettre en œuvre les recommandations issues de ces missions.

### **3. Programmation et budgétisation des activités du Projet**

- Proposer une planification régionale des activités et du budget d'exécution des tâches du Projet en partant des données fournies dans les documents du Projet ;
- Veiller à la mise en œuvre, au niveau de la région, du plan d'opérations, du cadre logique et du chronogramme d'actions du Projet ;
- Préparer et Présenter le PTBA régional aux parties prenantes pour validation et approbation ;
- Assurer la coordination, le contrôle, le suivi de l'ensemble des activités du Projet au niveau de la région;
- Organiser l'atelier régional bilan des activités de chaque exercice.

### **4. Gestion des acquisitions de biens, travaux et services**

- Participer, sous la tutelle de l'Unité de coordination nationale, la mise en œuvre du processus d'acquisition des biens, travaux et services de toute nature (appels d'offres, conventions de prestations de services, ...), en se référant aux règles de procédures admises par le bailleur et l'Etat ;
- Suivre l'exécution des marchés passés et des conventions de prestations liant le projet aux différentes structures d'exécution de la région ;

- Veiller à ce que l'exécution des activités se déroule selon les conditions et modalités contenues dans les différentes conventions et marchés en respectant les délais ;
- Examiner périodiquement le niveau d'exécution au niveau de la région et apprécier les résultats ;
- Aller régulièrement sur le terrain au niveau de la région pour visiter les chantiers.

#### **5. Gestion transparente et rigoureuse du Projet**

- Veiller à ce que le dispositif informatisé de comptabilité et de gestion du Projet soit rendu opérationnel au niveau de la région ;
- Suivre l'exécution du budget en conformité avec les objectifs du Projet ;
- Veiller à l'application et au respect des procédures Administratives, comptables et financières ;
- Veiller à la bonne gestion des immobilisations et des biens du projet (matériel de bureau, véhicules, etc.) ;
- Evaluer les performances de chaque agent sous sa responsabilité directe selon la grille d'évaluation de son poste de travail et assurer le contrôle de l'évaluation des autres agents ;
- Rendre compte de manière régulièrement au coordonnateur national du projet de l'exécution du projet ;
- préparer les rapports trimestriels, semestriels, annuels de la région ;
- Suivre la préparation des rapports de suivi-évaluation interne et du PTBA au niveau de la région ;
- Contribuer à la visibilité des actions menées par le projet dans la région.

#### **Profil requis**

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 5 ans en agronomie, sciences vétérinaires, agroéconomie, zootechnie, ou tout autre diplôme équivalent en développement rural;
- Avoir une bonne connaissance des politiques nationales de développement du monde rural ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre apte à dynamiser et à galvaniser les équipes ;
- Développer de grandes capacités organisationnelles, réactivité et pro-activité ;
- Etre axé sur les résultats ;
- Etre capable de travailler sous contraintes

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir :

- Au moins dix (5) années d'expérience dont trois (3) au moins à un poste de direction d'une direction, division, ou bureau dans une structure de développement rural ;
- Une expérience en coordination et/ou supervision d'équipes pluridisciplinaires engagées dans la gestion et la mise en œuvre d'activités de projets de développement rural ;
- Une bonne expression orale et écrite en français.
- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint

#### **Responsable formation au sein de l'Unité de coordination régionale**

##### **Description du poste**

Logé au sein de la cellule emploi formation du conseil régional, sous l'autorité du coordonnateur régional, le responsable formation de l'unité de coordination du projet FIER en région anime la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la composante 1 du projet FIER dans sa région d'intervention. Dans ce cadre, il peut également être sollicité par le conseil régional concernant des dossiers correspondant à ses compétences.

##### **Responsabilités et tâches**

Les principaux domaines d'activités du responsable formation en région sont :

- Mise en place et supervision du centre de ressources de la région ;
- Dès le démarrage du projet, organisation du dispositif de facilitation villageoise et suivi de sa mise en œuvre en lien avec les autorités locales, les responsables professionnels et le centre de ressources ;

- Mise en œuvre de l'appui aux organisations professionnelles en région ;
- Mise en œuvre de l'appui à la direction régionale en charge de la formation professionnelle ;
- Mise en œuvre des appuis aux différents dispositifs de formation soutenus par le projet FIER : Maisons Familiales Rurales, formation tutorée, apprentissage dual, alphabétisation et post alphabétisation, centres de formation professionnels et formateurs des unités mobiles de formation ;
- Mise en place et suivi des procédures de la ligne de financement des activités de formation pour les bénéficiaires du projet, logée au conseil régional.

#### **Qualifications et expériences requises :**

- Master dans le domaine du développement rural ou de l'ingénierie de formation ;
- Expérience professionnelle dans le domaine de l'ingénierie de formation d'au moins cinq ans ;
- Expérience d'au moins 5 ans dans le domaine du développement rural ;
- Expérience dans la gestion et la mise en œuvre de projet en milieu rural.

### ***Responsable insertion économique des jeunes ruraux au sein de l'Unité de coordination régionale.***

#### **Description du poste**

Sous l'autorité du Coordinateur régional du Projet, le spécialiste l'insertion économique des jeunes ruraux anime la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la composante 2 du Projet FIER dans sa région d'intervention. Il exerce cette mission en étroite collaboration avec le spécialiste formation professionnelle de l'unité de coordination régionale et avec les conseillers en charge de l'emploi et de la formation du Conseil Régional. Dans ce cadre, il peut également être sollicité par le conseil régional concernant des dossiers correspondant à ses compétences.

#### **Responsabilités et tâches**

##### **Concernant la mise en place des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes ruraux**

- Contribuer à l'élaboration des Termes de référence des études et prestations de lancement : identification des prestataires, méthodologie d'intervention et leurs supports techniques
- Superviser techniquement les études (ou faciliter si c'est le niveau national qui supervise) et contribuer à leur contrôle qualité
- Collaborer à l'élaboration des procédures d'agrément et de contractualisation des prestataires
- Collaborer à l'élaboration ou la révision des supports techniques de présentation, transmission, contrôle qualité et sélection des demandes d'appui
- Appuyer techniquement les centres ressources pour la mise en place des activités d'insertion économiques
- Établir un plan de renforcement des capacités des différents intervenants : prestataires d'appui aux projets économiques, membres des OP partenaires en relation étroite avec le programme de renforcement des capacités prévu en composante 1

Le spécialiste conduit ses missions en veillant à la cohérence de l'intervention du projet FIER avec celles des partenaires du territoire et fait des propositions dans ses sens dans toutes ses contributions à la mise en place des dispositifs

##### **Concernant la mise en œuvre des dispositifs d'insertion professionnelle**

- Contribuer à élaborer les PTBA et apporter les informations nécessaires au suivi, selon le cadre S&E
- préparer le cadre technique pour la contractualisation des prestataires (organismes de formation, bureaux d'études/ONG) qui seront chargés des différents appuis
- Assurer le suivi technique de ces différents contrats
- Organiser et animer les différentes activités de renforcement des capacités relevant de la composante 2
- Contribuer à l'organisation des réunions du comité régional de sélection et y participer

- Apporter un appui technique aux équipes des centres ressources et de la facilitation de proximité pour un bon fonctionnement des activités de la composante 2 et l'articulation avec celles de la composante 1. Faire des visites régulières sur le terrain dans ce sens
- Mise en place et suivi des procédures de financement des activités
- Veiller à au bon fonctionnement du suivi administratif de l'ensemble du processus d'identification et de sélection des demandes d'appui.
- Animer et diffuser régulièrement les conclusions et enseignements tirées auprès des acteurs de mises en œuvre et des partenaires du projet.

#### **Qualifications et expériences requises :**

- Diplôme supérieur (Bac+4) en développement rural, économie, gestion de projet ou tout autre diplôme jugé équivalent
- Au moins 5 ans d'expérience reconnue en matière d'appui aux microentreprises ou aux initiatives de base
- Expérience dans la gestion et la mise en œuvre de projet en milieu rural
- Une solide connaissance du développement rural et des questions de genre en Afrique de l'Ouest et un engagement vis-à-vis de la promotion des processus de renforcement des organisations locales et des capacités locales d'auto gestion.
- Bonne connaissance écrite, parlée et lue du français.

#### **Assistant de suivi-évaluation de l'Unité de coordination régionale**

Sous l'autorité du Coordinateur Régional du Projet, l'Assistant S&E est chargé, au niveau régional, d'orienter la stratégie générale de S&E et de la mise en œuvre des activités correspondantes au sein du projet et au travers des partenaires, et aussi de fournir en temps voulu aux acteurs concernés des informations pertinentes.

**Responsabilités et tâches :** L'Assistant S&E est chargé de la collecte des données, de la formation et dans l'animation au niveau de sa région, de la programmation, du suivi, de la mise en œuvre ainsi que la présentation à temps réel de toutes les fiches et rapports. Il sera chargé du suivi des acteurs de terrain, de superviser la collecte des données de qualité sur le terrain, en veillant à ce que les données collectées soient exactes et complètes. Il s'assurera de l'implication des acteurs de base dans la mesure du possible à toutes les activités de suivi-évaluation. Il assurera la saisie des données

#### **Qualification et expériences requises**

- Au moins un diplôme supérieur (Bac+2) en développement rural, statistiques, sciences sociales ; systèmes d'information, ou tout autre diplôme jugé équivalent ;
- Expérience du diagnostic participatif, du suivi-évaluation, de la formation et l'animation, du traitement et l'analyse des données et de l'informatique.
- Une expérience pratique dans la réalisation des enquêtes et la saisie des données ;
- Aptitude à organiser et former le personnel.

Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

#### **Comptable régional**

Sous l'autorité du Coordinateur Régional, la supervision du RAF et le contrôle du Comptable, le CR inscrit son action dans le respect des dispositions des règles du Manuel de procédures administratives, financières et comptables du Projet. Il est chargé des opérations suivantes :

- Assurer la tenue des livres comptables
- Assurer la préparation et la mise en règlement des factures des fournisseurs et des prestataires et des autres dépenses en s'assurant que les liasses de règlement sont consistantes et probantes ;
- Prendre en charge la gestion de la caisse de menues dépenses dans le respect du plafond de caisse, de la dépense maximale à effectuer par caisse et du seuil de réapprovisionnement ;
- Ouvrir et la tenir à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises, en utilisant les procédures prévues en particulier par les manuels de procédures ;
- Ouvrir et tenir à jour les bordereaux des prix unitaires les plus usuels (à partir de consultations des fournisseurs) ;
- Centraliser les D/A, préparer les bons de commande et assurer le suivi des commandes ;

- Gérer le stock de fournitures conformément aux dispositions du Manuel de procédures ;
- Assurer les opérations de gestion du carburant, conformément au Manuel de procédures ;
- Assurer le suivi du véhicule : entretien, réparation et, mise en place et contrôle des carnets de bord ;
- Participer aux opérations relatives aux inventaires physiques ;
- Assurer la gestion des pièces comptables (classement et archivage) ;
- Elaborer les rapprochements bancaires à bonnes dates avec analyse et documentation des écritures en suspens de tous les comptes bancaires du Projet ;
- Préparer les états mensuels de paiement des honoraires des prestataires ;
- Participer aux travaux d'audit ;
- Participer à la préparation des PTBA ;
- Produire un rapport financier mensuel.

#### **Profil requis**

- Etre de Nationalité Malienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme supérieur au moins BAC + 4 en gestion financière, ou comptable ou tout autre diplôme équivalent ;
- Etre capable d'organiser et planifier ; communiquer et travailler en équipe ;
- Avoir une bonne connaissance des règles de la comptabilité nationale ;
- Etre de bonne moralité et en bonne condition physique ;
- Etre capable de travailler sous astreintes.

Par ailleurs, le candidat ou la candidate devra avoir:

- Au moins 5 années d'expérience minimum dont 2 au moins à un poste de responsable comptable dans une structure de développement ;
- Une bonne connaissance des procédures du FIDA ou de tout autre bailleur notamment la mobilisation des ressources, la passation des marchés/contractualisation, la gestion financière et comptable et l'audit des comptes ;
- Une bonne expression orale et écrite en français. La maîtrise de l'anglais est un atout ;
- Une connaissance de l'outil informatique et des logiciels usuels : Word/Excel/PowerPoint/Ms Project/Access ;
- Une connaissance des logiciels de gestion financière et comptable des projets/programmes de développement serait un atout déterminant (TOMPRO, SUCCESS, SARII, LGP, etc.)

**Appendice 3 : Chronogramme de activités des 24 premiers mois – Composante 1**

	2014	2015
<b>A. Appui institutionnel et formation pré-professionnelle</b>		
<b>1. Facilitation de proximité</b>		
Définition de la méthodologie initiale		
Adaptation et mise en place du dispositif avec l'ONG en région		
Identification des facilitateurs villageois		
Ateliers de préparation des formations (formations formateurs ONG)		
Formations/ actions des facilitateurs villageois		
Elaboration et diffusion des "kits" du facilitateur villageois		
Campagne d'animation dans les zones d'intervention la première année		
Campagne de facilitation les années suivantes		
Formation permanente des facilitateurs villageois (par le CR)		
<b>2. Mise en place de « centres de ressources »</b>		
Etat des lieux		
Réhabilitation de bâtiments CR		
Équipements CR (ordinateurs, photocopieurs ...)		
Production et diffusion d'information (nb / an de bulletins, radio, autres médias)		
Organisation de manifestations sur les innovations techniques et les métiers		
Veille et conception de produits d'information sur les innovations techniques et les métiers (nb de produits)		
Missions d'appui en IF aux CFP et autres institutions de formation		
Appuis pédagogiques aux formateurs des cfp		
Appuis aux cfp (projets de centre et suivi)		
Réhabilitation/équipements des CFP selon les projets de centres		
<b>3. Appui aux organisations professionnelles rurales</b>		
Formations leaders régionaux /a		
Appui préparation plan stratégique		
<b>4. Appui institutionnel aux Directions nationales et régionales</b>		
Formation en gestion de base de données DREP		
Etude sur le tutorat		
Etude sur l'économie de la formation professionnelle		
Identification des outils de suivi du secteur informelle		
<b>B. Renforcement de l'offre de formation pré-professionnelle</b>		
<b>1. Consolidation et extension des MFR dans 5 régions</b>		
Création de nouvelles MFR		
Appui à la reconnaissance des MFR		
<b>2. Mise en place et fonctionnement de la formation tutorée</b>		
Étude diagnostic des dispositifs existants - évaluation initiale des besoins		
Identification des formateurs / tuteurs		
Formation et recyclage des tuteurs		
Formulation de plans de développement des centres de formation tutorée		
<b>3. Renforcement de l'apprentissage dual</b>		
Identification des maîtres d'apprentissage		
Appui méthodologique et formation / recyclage des maîtres		
<b>4. Alphabétisation fonctionnelle pour les jeunes ruraux déscolarisés et non scolarisés</b>		
Diagnostic et évaluation de l'offre de service en région		
Production de matériels pour la post alphabétisation (manuels de formateurs et stagiaires)		
Sessions de post alphabétisation en lien avec dispositifs d'apprentissage		
<b>5. Mise en place d'unités mobiles de formation</b>		
Étude diagnostic / identification des formateurs dans chacune des zones d'intervention		
Ateliers de réflexion participatifs sur la demande de formation (15 personnes /atelier de 10 jours)		
Missions d'évaluation périodique des formations (par les équipes cdr)		
Recyclage des formateurs		
<b>6. Renforcement des centres de formation professionnelle</b>		
Etude documentaire pour l'évaluation des centres existants (sauf Kaye)		
Evaluation des centres existants à Kaye et 4 régions nord		
Formation des formateurs (15 / session)		
Elaboration de projets de centres		
Elaboration de modules de formation en réponse à la demande		

### Appendice 3 Composante 2

	2014	2015
<b>A. Facilitation de l'accès des jeunes aux dispositifs d'appui</b>		
<b>1. Mise en place et professionnalisation des dispositifs d'appui</b>		
<b>a. Identification des opérateurs</b>		
Étude d'identification des ressources en ingénierie de projet, appui conseil et accompagnement		
<b>b. Renforcement des capacités d'appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux</b>		
Identification des bonnes pratiques		
Élaboration du référentiel d'accompagnement et du cahier des charges des opérateurs		
Élaboration des supports techniques: guides methodo		
<b>c. Agrément des prestataires de services d'appui</b>		
Appel à manifestation des intérêts des prestataires		
Sensibilisation des opérateurs et mise à niveau des compétences		
Formations ponctuelles des prestataires en fonction des problématiques rencontrées		
<b>2. Soutien à l'expérimentation d'innovation et à la commercialisation</b>		
a. Design de kits techniques ou d'équipement		
b. Étude de développement de circuits de commercialisation		
c. Expérimentation d'innovation technique ou commerciale avec des groupes de MPER		
d. Étude de faisabilité de mise en place de microfranchises		
e. Étude d'identification de l'emplacement de pistes rurales pour chantiers écoles		
f. Étude d'identification de l'emplacement d'aménagements HA pour chantiers écoles		
g. Étude d'identification de l'emplacement de Travaux Forêt pour chantiers écoles		
h. Action conjointe CR, OP et Partenaires de soutien commercialisation		
<b>3. Accès aux services financiers</b>		
Manuel d'operations		
Appui extension guichets de services		
Assistance mise en place/adaptation produits d'investissement		
Assistance système d'information de gestion		
Formation		
<b>B. Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux</b>		
<b>1. Identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoin d'appui</b>		
a. Comité de sélection des candidats pour l'accès aux appuis à l'entrepreneuriat /a		
<b>2. Appui formulation des projets des jeunes</b>		
<b>a. Appui ingénierie de projet AGR</b>		
Projets économiques de production agricole et activités connexes		
Création de GIE pour pistes rurales /b		
Création de GIE les Forêts /c		
<b>b. Appui plans d'affaire MER</b>		
Projets économiques de production agricole et activités connexes		
<b>3. Appui aux projets AGR</b>		
<b>a. Coup de pouce formation, équipement, insertion</b>		
Formation technique AGR collective		
Formation technique AGR individuel		
Accompagnement un cycle de production (technique et gestion)		
Accès au financement AGR		
Pistes chantiers école /d		
Forêts chantiers école /e		
<b>4. Appui aux projets MER</b>		
<b>a. Appui non financiers</b>		
Formation technique MER		
Appui Conseil et accompagnement des projets		
Conseil spécialisé selon les besoins		

### Composante 3

	2014	2015
Recrutement du personnel Projet		
Enquête SYGRY		
Elaboration manuel de procédure		
Mise en place du système d'information de gestion		

## **Annexe 6 : Planification, suivi-évaluation et gestion des savoirs**

---

### **3- Organisation générale du Système de S&E du Projet FIER**

1. Le système de suivi-évaluation est un outil d'aide à la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution du projet. Dans le cadre du FIER, le projet mettra en place un système de suivi évaluation participatif et conforme aux directives du système de gestion des résultats d'impact (SYGRI) du FIDA. Ce système vise à satisfaire les besoins relatifs aux fonctions essentielles dans la vie d'un projet : une bonne planification des activités, un suivi des résultats et, enfin la mesure de l'impact du projet. Ces trois fonctions structurent l'architecture du système, c'est-à-dire son organisation générale. Il sera articulé autour de la planification des activités et le suivi des résultats.

2. **Planification des activités:** Elle permet d'allouer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs et résultats du projet de manière opérationnelle, séquentielle et participative. La planification oriente et régleme toutes les activités du projet. Le suivi de son exécution permet d'apprécier les progrès accomplis pour atteindre les résultats et objectifs du projet aussi bien sur le plan technique (taux d'exécution physique) que sur le plan financier (taux d'exécution financier), l'objectif recherché étant de pouvoir influencer positivement sur la mise en œuvre globale du PTBA.

3. Le processus d'élaboration du PTBA associera l'ensemble des parties prenantes pour s'assurer de la prise en compte de leurs besoins spécifiques. Des ateliers de planification au niveau des cercles seront menés durant la phase de démarrage du projet afin de cibler les communes d'intervention.

4. Des diagnostics participatifs seront également conduits dans chacune des régions d'intervention au démarrage des activités afin de faire l'état des lieux et constituer une base de programmation.

5. Des rencontres régionales annuelles bilan/programmation seront organisées avec la participation des partenaires d'exécution et les organisations des bénéficiaires dans le cadre des conseils régionaux d'orientation et de concertation. Les Programmes de Travail et budgets annuels, ainsi élaborés au niveau régional, feront l'objet d'une consolidation au niveau de la Coordination Nationale. Le PTBA consolidé, sera ensuite soumis à l'examen et adoption du Comité national de pilotage, avant d'être envoyé au FIDA pour avis de non objection. Une approche souple permettant la révision éventuelle du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour tenir compte des indications fournies par le dialogue permanent entre le Projet, les bénéficiaires et les partenaires dans la mise en œuvre des activités.

6. Un plan de passation de marchés basé sur le PTBA est élaboré chaque année. Ce plan spécifie les méthodes de passation, les coûts estimatifs, l'échéancier, etc. Le suivi de l'exécution technique concernera le déroulement des activités prévues chaque année par le PTBA et permettra de faire l'avancement technique du Projet (taux d'exécution physique). Le suivi de la gestion budgétaire et financière est relatif à l'analyse du taux d'exécution financière en relation avec le taux d'exécution physique et en comparaison avec le budget prévisionnel indiqué dans le PTBA.

7. **Le suivi des résultats** du Projet FIER consistera en la documentation des processus de réalisations de ces résultats, leur caractérisation et, au suivi des indicateurs les plus pertinents pour mesurer leur évolution pendant la durée du Projet.

8. Ce travail de documentation sera effectué sur l'ensemble de la chaîne d'exécution du projet. Il permettra de renseigner les indicateurs de résultats du cadre logique, y compris les indicateurs SYGRI (indicateurs de 1er et 2ème niveaux). Il sera basé sur :

- La constitution d'une base de données sur les acteurs, les institutions et opérateurs spécialisés du projet, les métiers, les filières et opportunités de marchés, les innovations et bonnes pratiques ;
- La documentation du processus de sensibilisation et d'orientation des groupes cibles (nombre des bénéficiaires touchés par catégorie) ;
- La documentation et le suivi du processus de formation des acteurs (parcours des acteurs, effectif touché par catégorie de formation, et les indicateurs de réussite) ;

- La documentation du processus d'initiation et de traitement des demandes des microprojets des jeunes (caractéristiques de la demande et des initiateurs, processus de traitement du dossier) ;
- La documentation du processus d'accompagnement technique des demandes de financement (appuis bénéficiés) ;
- La documentation du processus d'exploitation et de développement des projets financés (rentabilité économique ; durabilité et impact ; la capitalisation des leçons tirées de l'approche de la mise en œuvre et la documentation des bonnes pratiques) ;
- L'évaluation de la prestation des différents partenaires d'exécution du Projet.

9. En ce qui concerne, **la mesure de l'impact du projet**, elle s'effectuera à travers :

- la réalisation des enquêtes SYGRI, qui seront conduites par l'UCN conformément à la méthodologie retenue pour cette enquête. Les indicateurs concernés font partie intégrante du cadre logique du Projet FIER ;
- une série d'enquêtes qualitatives complémentaires portant sur les effets spécifiques de certaines activités, seront également menées à partir de la 3ème année de mise en œuvre du projet. Le responsable suivi-évaluation en accord avec les autres responsables techniques détermineront la nécessité de mener ces enquêtes spécifiques, en fonction des besoins des analyses complémentaires de la base de données;
- les ateliers d'auto-évaluation des bénéficiaires appuyés par le Projet seront des séances au cours desquelles les bénéficiaires apprécieront la fonctionnalité et la performance de leurs structures, et celles du projet en termes de pertinence, de performance, de durabilité et d'impact. Ils sont organisés au niveau régional par filière ou type d'appui avec l'assistance de l'équipe de l'opérateur spécialisé et le centre des ressources. Cette évaluation qualitative permet de compléter les données quantitatives généralement recueillies sur le Projet. L'organisation des séances d'auto-évaluation tiendra compte de l'évolution des activités des bénéficiaires d'appui.

10. Le traitement et l'analyse de ces données permettront de fournir les informations nécessaires à la gestion et au pilotage pour les acteurs de terrain et les décideurs. La réalisation de l'enquête SYGRI permettra de renseigner les indicateurs d'impact (objectif général du cadre logique).

11. Les données collectées auprès des groupes cibles et les partenaires d'exécution sur les services apportés par le projet et les résultats atteints seront exploités pour mesurer les indicateurs d'exécution du PTBA dans un premier temps (en termes d'efficacité et d'efficience) et dans un second temps les indicateurs de résultats du cadre logique. Elles seront complétées par les différents rapports techniques.

12. La réalisation de différentes enquêtes de base (enquêtes socio-économiques et les enquêtes SYGRI) tiendra compte du phasage du projet. Une enquête de référence et une enquête finale seront organisées par zone. La première année de chaque zone, sera considérée comme l'année de référence.

#### **4- Apprentissage et gestion des savoirs**

13. Dans le domaine de la gestion des savoirs, Le Projet FIER vise à tirer profit des connaissances et enseignements issus des expériences de sa mise en œuvre et ses partenaires dans le but d'améliorer les pratiques quotidiennes et guider les interventions futures. Elle est une composante intégrale du suivi-évaluation.

14. Pour ce faire, les Centres des ressources joueront un rôle central dans le dispositif en se positionnant comme un dépôt d'information dans le domaine de l'ingénierie de formation et en mettant en relation différents partenaires demandeurs et fournisseurs de services.

15. Pour traduire cet objectif en activités, le Projet FIER contribuera au dialogue national à travers la mobilisation et la mise à disposition des savoirs lors des différentes concertations notamment les cadres multisectoriels sur la formation professionnelle et l'insertion, encouragera les échanges au sein des structures et partenaires d'exécution et favorisera l'apprentissage par l'expérience. Les enseignements tirés de la mise en œuvre, les innovations et les bonnes pratiques seront systématiquement recherchés et diffusés pour améliorer les pratiques. Tous les produits issus des connaissances du Projet FIER seront mis à la disposition du public sur le site web du Projet.

16. Un responsable communication et de gestion des savoirs assistera le Responsable S&E dans la mise en œuvre des activités de ce volet. Le Projet soutiendra le recueil des connaissances et leur partage à travers une série d'outils, notamment :

- la réalisation d'une série d'études de cas et de bonnes pratiques qui mettent en exergue les situations vécues et les leçons apprises. Ces études peuvent porter sur les thèmes comme les facteurs de succès des initiatives économiques ; l'approche de facilitation de proximité, le dispositif de suivi du parcours d'insertion, etc.
- l'organisation des ateliers bilan/auto-évaluation/capitalisation : ces ateliers d'analyse offre des occasions pour extraire des leçons tirés de la mise en œuvre des actions spécifiques en vue d'améliorer les pratiques ;
- la tenue des réunions de concertation : moment propice pour échanger et partager des connaissances et enseignements ;
- l'organisation des visites d'échanges : moyen propice pour s'imprégner des savoir-faire des autres et partager les expériences ;
- la promotion des communautés des pratiques : des réseaux des praticiens et partenaires pour la mise en commun des connaissances dans un domaine précis pour favoriser la collaboration et le partage.

17. **Tirer profit des expériences des réseaux thématiques** : le Projet FIER facilitera la participation de ses partenaires aux opportunités de connaissances offertes par les réseaux auxquels il appartient, et aux expositions pour mettre en évidence des connaissances, pratiques ou tout objet sur un thème particulier à la disposition, notamment la CNPPF ; FIDAFRIQUE, IEDAFrique, FIDA, en mettant à leur disposition les informations.

**Appendice 1 : La liste indicative des indicateurs SYGRI de 1er et 2ème niveau, est présentée. Elle devrait être actualisée en fonction des investissements réellement financés.**

**Indicateurs SYGRI de 1<sup>er</sup> niveau :** Ressources naturelles (terre - eau)

Catégorie	Résultat
Production et techniques agricoles	Personnel des prestataires de services formé
	Personnes formées aux méthodes et techniques de production agricole
	Personnes formées aux méthodes et techniques de production animale
	Personnes formées aux méthodes et techniques de production halieutique
	Personnes ayant accès aux services de conseil mis en place
Marchés	Personnes formées dans les domaines de la post-production, de la transformation et de la commercialisation
	Groupes de commercialisation formés/consolidés
	Membres des groupes de commercialisation formés/consolidés
	Groupes de commercialisation comptant des femmes dans leurs instances de direction
Création d'entreprises et d'emplois en milieu rural	Personnes formées dans le domaine des activités génératrices de revenus
	Personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle
	Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat
	Entreprises ayant accès aux services non financiers mis en place
	Entreprises ayant accès aux services financiers mis en place
Élaboration de politiques et développement communautaire	Travailleurs et volontaires communautaires formés
	Groupes communautaires créés/consolidés
	Membres des groupes communautaires créés/consolidés
	Groupes communautaires comptant des femmes dans leurs instances de direction
Nombre de bénéficiaires	Personnes ayant bénéficié des services du projet

**Indicateurs SYGRI de 2<sup>ème</sup> niveau**

Efficacité: amélioration de la performance des prestataires de services
Efficacité: amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers
Durabilité: amélioration de la performance des institutions financières
Efficacité: producteurs bénéficiant d'un plus large accès au marché
Durabilité probable des groupes de commercialisation créés/consolidés
Efficacité: création de possibilités d'emplois
Durabilité probable des entreprises
Efficacité: promotion de politiques et d'institutions en faveur des pauvres

## Appendice 2 : Activités de démarrage

1. Une assistance au démarrage sera assurée par un expert en Suivi-évaluation sur une période de 2 mois. Elle consistera à la facilitation des ateliers nationaux et régionaux de mise en œuvre du S-E en première année, à l'élaboration d'un manuel des procédures de S&E, à la formation des acteurs sur le système de S&E du FIER et à une assistance au RSE et le cabinet informatique développeur du système informatique spécifique à la validation de l'application du SE.

2. Bien que le développement d'une application informatique dédiée au système de S&E, intégrée dans un portail web, dure en moyenne 4 mois, le concours technique de l'expert en suivi-évaluation, durant cette phase de développement, concernera la validation des termes de référence et la validation du produit final. L'évaluation de cette participation n'excédera pas 15 jours.

3. Le personnel du volet suivi-évaluation devra, également acquérir des compétences nécessaires dans le domaine de la conduite des enquêtes, des traitements et des analyses statistiques, intégrant les logiciels appropriés. Cette formation sera complétée par des compétences en matière de communication et de gestion des savoirs.

**4. Acteurs du système de suivi-évaluation et rôles.** Les acteurs de base du suivi-évaluation sont d'abord les groupes cibles du projet notamment les jeunes et leurs organisations ; les entreprises des jeunes ; l'équipe du projet ; les décideurs et les partenaires impliqués.

5. La circulation des informations est basée sur un schéma associant :(i) les demandeurs de service, que représentent les groupes cibles du projet ; (ii) les fournisseurs des services, représentés par les dispositifs et structures de formation, de financement et d'appui-conseil ; (iii) les intermédiaires : constitués des facilitateurs de proximité et de mise en relation, représentés par les facilitateurs de proximité, les centres des ressources ; (iv) les dispositifs de régulation, de maîtrise d'ouvrage institutionnel et de communication, représentés par la tutelle et ses démembrements, les Collectivités territoriales, le Projet FIER, FIDA et les autres partenaires.

6. L'interaction bidirectionnelle entre ces différents acteurs repose sur la nécessité pour chaque acteur qui génère les informations d'assurer une utilisation interne de cette information pour la gestion et le pilotage et un retour d'informations sur les résultats atteints et les enseignements tirés. Ce qui nécessite de mettre les parties concernées en situation d'accéder aux enseignements pertinents en temps opportun. La satisfaction de cette exigence constitue un élément essentiel pour assurer un processus d'autonomisation et de pérennisation des actions du projet au sein des communautés locales.

7. Des supports de collecte des données appropriées seront mis à leur disposition pour leur permettre de suivre et évaluer leurs activités et résultats. Ce système sera soutenu par un dispositif de renforcement de capacités en matière de suivi-évaluation.

8. L'ensemble des partenaires d'exécution et prestataires de services sont impliqués dans la collecte, l'analyse et l'exploitation des données relatives aux services qu'ils fournissent aux jeunes, de même que les jeunes eux-mêmes. Le flux d'informations suivra donc le même circuit que le suivi technique, du bénéficiaire demandeur au dispositif de facilitation puis au dispositif de contrôle de qualité (co-construction de la demande) vers le dispositif de sélection vers le dispositif d'offres en passant par la coordination régionale et retour, avec restitution finale des résultats, aux bénéficiaires.

**9. Architecture du système informatique de suivi-évaluation.** Sur le plan fonctionnel, l'utilisation du système de S&E sera simplifiée et matérialisée par le développement d'une application web à interface interactive présentant les différents modules dans un style convivial dont la manipulation ne devrait pas poser de problèmes même pour des utilisateurs de niveau inférieur.

10. L'accès au système sera sécurisé et les utilisateurs auront des profils différents en fonction de leurs vocations dans l'animation du dispositif (opérateurs de saisie ; Responsables des composantes, administrateur du système, partenaires). Il sera administré au niveau de la coordination nationale par le Responsable de S&E du FIER. Les Assistants S&E, Responsables et partenaires du Projet auront également un accès sécurisé aux produits du système de S&E en fonction de leurs profils

11. Cette architecture permet un accès sécurisé et distant via le web, une saisie décentralisée et une centralisation vers un serveur de stockage.

12. Le portail web associé au système de S&E permettra au FIER d'avoir un espace de communication et services d'informations aux différents acteurs et partenaires du projet.

13. L'application informatique dédiée au S&E, devrait, en plus, avoir les caractéristiques suivantes :

- création d'écrans de saisie basés sur les fiches de collecte ;
- édition des tableaux de bord pour le suivi-évaluation, basés sur les indicateurs conformément aux données issues des fiches de collecte ;
- élaboration d'une interface compatible avec le module suivi de l'exécution financière du logiciel de gestion financière ;
- élaboration des modules spécifiques adaptés au suivi des marchés, à la planification et au suivi de l'exécution et au suivi des résultats ;
- possibilité d'une représentation visuelle des réalisations du projet par catégorie (cartographie des réalisations) ;
- possibilité de stockage des documents clés du projet ;
- constitution d'une banque de données sur les opportunités de marchés, les filières, les porteurs de projet ; les innovations et bonnes pratiques ;
- sauvegarde régulière et restauration des données ;

14. L'analyse des flux d'informations à travers les acteurs du système de suivi évaluation permet de proposer l'architecture suivante pour les cas d'utilisation de l'application informatique du système de S&E en fonctions des profils utilisateurs.

Profils	Utilisateurs	Echelle	Accès à la base de données du S&E	Fonctions
Administrateur du système	RSE	National	Illimité ; compte Administrateur exigé	Création des utilisateurs et droits d'accès ; paramétrage du système ; saisie des données de base ; des résultats d'enquêtes ; saisie du PTBA et du Suivi de l'exécution ; accès à tous les autres modules
Gestionnaires de l'information	Responsables techniques et administratifs FIER	National ; Régional	Limité ; compte utilisateurs exigé	Validation des données ; Saisie des données de la planification, de la gestion, de suivi de l'exécution ; consultation des états et rapports ;
Opérateurs de saisie	Assistants SE	Régional	Limité ; compte utilisateurs exigé	Saisie des réalisations et résultats opérationnels ; accès aux états
Partenaires d'exécution	Opérateurs spécialisés et partenaires techniques ; bénéficiaires	Local ; Régional, National	Limité ; compte utilisateurs exigé	Accès aux états
Décideurs	Tutelle et FIDA	National et International	Limité ; compte utilisateurs exigé	Accès aux états
Public	Tous les autres	Tous niveaux	Inaccessible	Accès via le site web public aux résultats et publications du projet

**Appendice 3 : Principaux outils de Suivi-évaluation**

Type	Outils	Acteurs et partenaires clés impliqués	Informations clés renseignées et utilisation
Répertoire mise à jour régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Villages ;</li> <li>• Centres de formation ;</li> <li>• Maîtres d'apprentissage ;</li> <li>• Facilitateurs de proximité ;</li> <li>• Opérateurs d'appui ;</li> <li>• Parcours des apprenants ;</li> <li>• Unités économiques créées/consolidées</li> </ul>	Centres de ressources ; Conseil régional ; Communes ; Centres de formation ; OP ; Opérateurs ;	Informations préalables à réunir pour le ciblage ; attributs caractéristiques des entités ; nombre des villages touchés ; Situation de référence
Fiche de suivi	Séance d'animation	FV ; ONG ; Centre des ressources ; Coordination Régionale FIER	Nombre des jeunes (H,F) sensibilisés et les thèmes de sensibilisation ;
	Demandes de formation 1	FV ; Demandeurs (JH,JF)	Recensement des demandes par dispositif de formation par village et par facilitateur et la date de soumission
	Demandes de formation 2	Demandeurs (JH,JF) ; FT ; CRA, FENAJER, FENAFER, Centre des ressources	Il s'agit pour chaque fiche de demande traitée au niveau du centre des ressources de renseigner l'avis et la date de transmission au Comité de sélection ; Taux de rejet des dossiers par facilitateur ; délais de traitement des dossiers
	Demandes de formation 3	Centre des ressources; Comité de sélection ; Coordination Régionale FIER	Pour les demandes transmises au comité, les dates de réception et de tenue du comité, l'avis du comité ; Taux de satisfaction des demandes de formation ; délais de traitement des dossiers
	Inscription et Identification des apprenants	FV; Bénéficiaires; Centre de formation/patrons	Date d'inscription, dispositif de formation, attributs de l'apprenant (village, sexe, âge, appartenance OP, activité exercée, objectif de la formation, etc.) ; Nombre des personnes formées par catégorie ; taux de succès et le parcours d'insertion
	Parcours des apprenants	Centres de formation ; Centres des Ressources ; FV ; Apprenants ; Opérateurs d'appui-conseil ;SFD ;CRA	Situation actuelle de l'apprenant (formation reçue ; insertion ; type) ; Taux d'insertion ;
	Suivi des formations	Centres de formations ; Centres de ressources ;	Nombre total des personnes formées (h, f) par type de formation ; taux de réussite
	Suivi des Centres	Centres des ressources ; DREF ; Centres de formation ;	Certification ; Appui
	Demandes de financement 1	Introduction	Caractéristiques des demandes initiées
Demandes de financement 2	Sélection	Attributs des demandes validées ; date de notification ; Taux d'admission	
Demandes de financement 3	Financement	Traitement des demandes soumises au financement (au niveau des guichets) : jusqu'à l'obtention du financement ; Montant	
MPER	Exploitation	Développement de l'entreprise : rentabilité ; viabilité économique	
AGR	Exploitation	Pour chaque AGR ; identifier les objectifs de départ ; les attributs du porteur ; puis évaluer périodiquement	
GIE « Chantiers école »	Exploitation		
Conventions de partenariat <sup>i</sup>	Coordination régionale du Projet FIER ; le partenaire évalué ; les bénéficiaires ; les acteurs impliqués ;	Evaluation du rendement du partenaire en rapports avec ses engagements contractuels (indicateurs de performance de son	

Type	Outils	Acteurs et partenaires clés impliqués	Informations clés renseignées et utilisation
			contrat)
	Situation socio-économique de référence	Personnes ressources avec les partenaires institutionnels ; les partenaires d'exécution et Projet FIER	Données de base
Enquête	SYGRI	Personnes ressources (et équipe d'enquête) avec les partenaires institutionnels ; les partenaires d'exécution et Projet FIER	Renseigne sur les 3 Indicateurs (obligatoires) de l'objectif global du cadre logique
	Impact sur les emplois consolidés	Personnes ressources auprès d'un échantillon représentatif des bénéficiaires en situation d'emplois consolidés	L'impact des formations en termes d'accroissement des revenus, d'amélioration de la productivité
	Auto-évaluation des bénéficiaires par région	Structures bénéficiaires des services du projet avec l'appui des facilitateurs	fonctionnalité et performance de leurs structures, et celles du projet en termes de pertinence, de performance, de durabilité et d'impact.

## **Annexe 7: Gestion financière et dispositifs de décaissement**

---

### **A. Risque en matière de gestion financière**

1. L'ancrage de la gestion financière du Projet FIER avec les pratiques nationales sera relativement limité en matière de comptabilité, d'états financiers, de rapportage, d'audit interne et d'audit externe. Cependant, le Ministère en charge de l'emploi de la formation professionnelle va jouer un rôle important dans le processus de décaissement des ressources du Projet en matière de certification et de signature des DRF. A Cet égard, il devra mettre en œuvre les contrôles nécessaires pour assurer la consistance et la fiabilité des demandes de décaissements, avant leur transmission au FIDA.

2. Une Unité de coordination nationale (UCN) sera créée par décret définissant les organes d'administration et de gestion du Projet ainsi que le dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre. L'UCN sera responsable de la gestion financière de FIER et devra disposer d'une autonomie de gestion financière et administrative.

3. Une évaluation du système de gestion financière proposé a été conduite pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire. Globalement, le risque de gestion financière du projet est jugé "modéré" (Appendice 1). Ce risque sera atténué par un ensemble de mesures à mettre en place, qui permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA en vertu de ses procédures<sup>95</sup> et de fournir, de manière conforme, des informations précises et régulières sur l'état du financement. Les éléments d'atténuation seront assurés par : (i) le suivi conjoint de l'Agent principal du Projet et du FIDA (suivi de proximité CPO/FIDA/MALI, missions de supervision et d'appui) ; (ii) les audits annuels des comptes du projet ; (iii) le suivi et le contrôle des finances publiques assurés par les autorités dans le cadre de leurs prérogatives, et suivant le planning annuels de leurs activités.

### **B. Organisation et dotation en personnel**

4. Le dispositif de gestion à mettre en œuvre par l'UCN s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable à rendre efficace avec le recrutement ; i) au niveau du siège de trois(03) professionnels : un(e) Responsable Administratif et Financier (RAF) maîtrisant la comptabilité, un(e) Comptable, un(e) Assistant Administratif et Comptable ; ii) au niveau de chaque région de mise en œuvre d'un comptable régional. Le recrutement du personnel financier devra être effectué par un cabinet d'expertise comptable sur la base de termes de référence opérationnels préalablement approuvés par le FIDA, sur la base d'un appel à candidatures avec un facilitateur. Ce personnel devra avoir une bonne maîtrise des logiciels de gestion des projets/programmes de développement, de type TOMPRO.

5. L'UCN sera établie à Bamako avec des coordinations régionales installées en phase de démarrage à Koulikoro et Sikasso. Le déploiement sur les autres régions dépendra du phasage prévu. Au niveau de chaque coordination régionale, un Comptable sera chargé de la gestion des ressources banque/caisse et de la remontée des pièces justificatives des dépenses à l'UCN. Le Comptable Régional est rattaché hiérarchiquement au Coordinateur Régional et fonctionnellement au Responsable administratif et financier (RAF) de l'UCN, qui assumera la responsabilité globale de la gestion financière du Projet (Voir organigramme en annexe 5)

6. En termes de gestion financière et comptable, le service administratif et financier sera chargé notamment de :

- la mise en place d'un système comptable et de gestion financière ;
- la mise en place d'une gestion comptable séparée et distincte des financements FIDA/GOV/Bénéficiaires;
- la préparation des prévisions de dépenses rentrant dans le cadre des plans de travail et de budget annuels (PTBA) et des plans de passation des marchés (PPM);

---

<sup>95</sup> Note d'orientation concernant l'évaluation de la gestion financière au stade de la conception (novembre 2012)

- la gestion des comptes (comptes désignés, comptes de contrepartie, et sous comptes régionaux);
- l'enregistrement comptable des opérations financières, ainsi que de la préparation des états financiers (EF) annuels, et de la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable;
- la programmation des audits annuels et de la mise en œuvre des recommandations y relatives, et ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace prenant en compte la revue des activités des prestataires et des agences d'exécutions, selon une périodicité à déterminer dans le manuel de procédures.

7. La performance de l'UCN et des coordinations régionales, leurs capacités à mener à bien les tâches sous leur responsabilité, la complémentarité développée avec les partenaires stratégiques et les prestataires, et la composition des équipes seront évaluées annuellement. Un plan de formation annuel des agents de l'UCN, y compris du service administratif et financier, sera établi dans le cadre de chaque PTBA.

### **C. Budgétisation.**

8. Le budget global du Projet FIER sera convenu entre le Gouvernement du Mali et le FIDA et stipulé dans l'Accord de financement. Conformément aux Conditions générales du FIDA, l'approbation par le FIDA du premier Programme de travail et budget annuels (PTBA) du Projet, accompagné d'un Plan de passation des marchés (PPM) pour les dix-huit (18) premiers mois, sera une condition de décaissement du financement. Les PTBA annuels seront élaborés par l'UCN en collaboration avec ses partenaires de mise en œuvre, validés par le Coordinateur, les CRC et approuvés par le Comité de pilotage et par le FIDA.

9. Le processus de budgétisation des dépenses du PTBA (canevas et dynamique de planification opérationnelle) sera défini dans le manuel de procédures. Le budget du PTBA approuvé par le FIDA sera saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin d'assurer le suivi de son exécution. Le rapport financier, soumis trimestriellement au responsable technique de l'UCN, au FIDA, aux Présidents des conseils régionaux et au MEFP, inclura le rapportage du suivi budgétaire.

### **D. Flux des fonds et dispositions relatives aux décaissements.**

#### **Financement.**

10. Les coûts totaux du Projet, sur une durée de huit ans, s'élèvent à 52,1 millions de \$EU (28,1 milliards de francs CFA). Les coûts totaux d'investissement sont de 45,7 millions de \$EU, soit 89 pourcent des coûts totaux. Les coûts récurrents sont estimés à 5,5 millions de \$EU, soit 11 pourcent des coûts totaux. Les taxes représentent 6,3 pourcent du coût total (3,3 millions de \$EU).

11. Le financement du Projet est assurée principalement par le FIDA qui alloue une enveloppe de 33,2 millions de \$EU, soit 63,7 pourcent des coûts totaux estimés. Ce financement est complétée par : (i) la contrepartie du Gouvernement qui se chiffre à 4 millions de \$EU (7,8% du coût total). Cette contrepartie couvre la prise en charge totale des droits et taxes afférents aux dépenses du projet, ainsi que - partiellement - les investissements prévus pour la promotion des GIE HIMO dans les chantiers écoles pour l'entretien des pistes de desserte rurale et la reforestation ; (ii) la contribution du PAPAM estimée à 8,4 millions de \$EU (16,2% du coût total du projet) représentant son apport au financement des projets d'AGR et de MER ; (iii) le concours financier des SFD sous forme de crédit aux jeunes promoteurs ruraux pour un montant de 2,4 millions de \$EU et (4,6% du coût total du projet) ; et enfin (iv) la contribution des bénéficiaires qui s'élève à 4 millions de \$EU (7,6% du coût total).

Mali  
Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
Expenditure Accounts by Financiers

	(FCFA '000)					(US\$ '000)						
	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total
	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	
<b>I. Investment Costs</b>												
A. Etudes	150,690	686,475	-	-	-	837,165	285	1,298	-	-	-	1,583
B. Contrats de prestation de service	1,043,370	3,526,711	1,226,421	-	-	5,796,502	1,943	6,567	2,283	-	-	10,793
C. Véhicules et équipements	255,881	767,644	-	-	-	1,023,525	490	1,471	-	-	-	1,961
D. Formations et ateliers	-	5,408,581	249,435	-	-	5,658,016	-	10,087	465	-	-	10,551
E. Génie civil/ rural	637,211	666,967	-	-	-	1,304,178	1,216	1,273	-	-	-	2,488
F. Fonds d'appui	0	3,788,466	661,910	4,633,089	1,324,104	10,407,569	-0	6,836	1,209	8,465	2,419	18,930
<b>G. Assistance technique</b>												
Assistance technique nationale	20,992	95,632	-	-	-	116,625	40	183	-	-	-	224
Assistance technique internationale	-	4,444	-	-	-	4,444	-	9	-	-	-	9
<b>Subtotal</b>	<b>20,992</b>	<b>100,076</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>121,069</b>	<b>40</b>	<b>192</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>232</b>
<b>Total Investment Costs</b>	<b>2,108,145</b>	<b>14,944,921</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>25,148,025</b>	<b>3,974</b>	<b>27,724</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>46,540</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>												
A. Frais de personnel	-	2,715,703	-	-	-	2,715,703	-	5,065	-	-	-	5,065
B. Maintenance et fonctionnement	51,701	235,526	-	-	-	287,226	96	438	-	-	-	534
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>51,701</b>	<b>2,951,228</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,002,929</b>	<b>96</b>	<b>5,503</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,599</b>
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2,159,846</b>	<b>17,896,150</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>28,150,954</b>	<b>4,070</b>	<b>33,227</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>52,139</b>

## Gestion des ressources

12. Les fonds du Projet seront gérés selon les procédures en vigueur au Mali ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable.

## Comptes bancaires

13. **Compte désigné.** Pour faciliter les décaissements des fonds de FIER, le Représentant de l'Emprunteur ouvrira au nom du projet un compte désigné (CD) dans une banque commerciale à Bamako, à la satisfaction du FIDA. Le compte désigné sera mouvementé selon le principe de la double signature par le Coordinateur national et par le Responsable administratif et financier du Projet.

14. **Sous-comptes régionaux.** Ils seront ouverts en phase de démarrage à Koulikoro et Sikasso dans une banque commerciale acceptable par le FIDA. Les sous comptes seront mouvementés selon le principe de la double signature par le Coordinateur régional et le Comptable de la coordination. Les spécimens de signatures des personnes habilitées à mouvementer le compte désigné et les sous comptes de FIER seront transmis au FIDA dès le démarrage du Projet.

15. **Compte de contrepartie.** Un compte de contrepartie sera ouvert à Bamako pour la prise en charge de la contribution de l'Etat au programme FIER.

16. Le schéma de flux des fonds de FIER est joint en appendice.

## Décaissement

17. **Dépôt initial.** Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne projetée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par l'UCN et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur.

18. Les demandes de retrait seront générées à partir du logiciel de type TOMPRO, sur la base des formulaires du FIDA. Les originaux des pièces justificatives seront gardés à l'UCN et mis à la disposition des auditeurs et des missions de supervision.

19. **Avance au démarrage.** Dès la mise en vigueur du Prêt, une avance au démarrage d'un montant ne dépassant pas 100 000 Euro sera mise à la disposition de MEFP, Agent Principal du Projet, pour couvrir les dépenses relatives au recrutement du personnel du Projet et l'élaboration des manuels de procédures administratives, comptables et financières.

20. **Contrepartie.** Le gouvernement prendra toutes les dispositions utiles pour la prise en charge totale des droits et taxes afférents aux dépenses du projet, y compris les inscriptions annuelles au BSI de l'Etat, et les exonérations des droits sur les importations effectuées par le projet. La contrepartie de l'Etat inclura également la mise à disposition des locaux pour abriter l'UCN et les

coordinations régionales. Le montant total des dépôts de contrepartie sera évalué et sera stipulé dans l'Accord de Prêt. Ces dépôts seront versés d'avance au début chaque année fiscale sur le compte de contrepartie. Ce compte sera géré selon le principe de la double signature par le Coordinateur national et par le Responsable Administratif et Financier du Projet. Le dépôt de la première tranche de contrepartie sera une condition préalable aux décaissements.

21. **Contribution des Bénéficiaires.** La contribution des bénéficiaires à travers la mise en œuvre des sous projets d'appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux fera l'objet d'une comptabilisation dans les livres du Projet.

#### **E. Contrôle interne**

22. Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. Le manuel de procédures, condition de premier décaissement du financement, devra prévoir les procédures de contrôle interne à mettre en œuvre, le planning y relatif, les rôles et responsabilités des intervenants et les sources de vérification. Une première version du manuel de procédures administratives, financières et comptables sera préparée durant les activités de démarrage du projet, ainsi qu'une revue du personnel administratif. L'approbation par le FIDA de cette version du manuel de procédures constituera une des conditions de décaissement.

23. Le Coordonnateur de l'UCN sera responsable d'assurer le respect des clauses du manuel. La revue du contrôle interne sera effectuée pendant les missions de supervision et d'audit annuel des comptes.

#### **F. Systèmes, principes et procédures comptables.**

24. La comptabilité de FIER se basera sur le SYSCOHADA (comptabilité d'engagement). Le suivi des engagements financiers et des réalisations financières s'appuiera sur l'utilisation d'un logiciel de gestion comptable et financière de projet adapté, de type TOMPRO, et sur la production de tableaux de bord financiers et de gestion. Le paramétrage du logiciel devra prendre en compte les axes d'analyse suivants : comptabilité générale ; comptabilité analytique ; comptabilité budgétaire ; comptabilité financière et comptabilité géographique etc. Le logiciel devra également être paramétré en fonction des formulaires du FIDA en matière de décaissement afin d'assurer la génération automatique des DRF et la reconstitution du compte désigné.

25. Les procédures administratives, financières et comptables et celles relatives au contrôle interne de FIER seront documentées dans le manuel de procédures administratives et financières. Le dispositif gestion décrit dans le manuel clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents du SAF au niveau CNP et coordinations régionales. Il s'agira de mettre en place, au démarrage, un outil de gestion parfaitement opérationnel et en adéquation avec : i) le cadre comptable réglementaire du SYSCOHADA; ii) les procédures du FIDA en matière de gestion des projets/programmes de développement ; iii) les procédures nationales relatives à la passation des marchés et à la gestion du personnel. Ce manuel devra également préciser et mettre en évidence notamment les séquences opérationnelles relatives aux procédures : i) administratives (gestion du courrier, personnel, passation des marchés, immobilisations etc.) ; ii) budgétaires et financières (PTBA, mobilisation des ressources du prêt/contrepartie/contribution des bénéficiaires, gestion de la trésorerie etc.) ; iii) comptables (organisation et systèmes comptables, guide d'imputation, planification des travaux, analyses/autocontrôles ; iv) de contrôle/reporting/coordination (tableau de bord de suivi administratif, financier et comptable). Le document final devra être accompagné des supports de gestion nécessaires à la mise en œuvre. Les outils de gestion comptables et financiers, et les « livrables » attendus sur les travaux du SAF/UCN/CR seront harmonisés.

26. L'UCN utilisera un système de suivi financier à quatre piliers:

- le suivi bancaire du CD et des sous comptes du Projet, en vue de visualiser les règlements effectués et les demandes de retrait de fonds (DRF). Ce suivi permettra d'assurer un contrôle efficace en temps réel des règlements des comptes ayant fait l'objet d'une DRF et de tous ceux en attente;
- le suivi budgétaire, à travers les contrôles internes financiers et de gestion, qui permettra de tenir à jour le tableau de bord de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources;

- le suivi comptable, avec la vérification de la régularité des dépenses et des imputations des pièces de dépenses au niveau de la comptabilité; et
- Le suivi technique et méthodologique (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles), focalisé sur la corrélation entre les réalisations financières, les décaissements et les réalisations dans l'exécution des marchés.

27. Les suivis bancaires et budgétaires seront à la charge du RAF en relation avec le Comptable/siège et les Comptables régionaux, qui rendra compte mensuellement et à la demande, de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources au Coordinateur de l'UCN.

28. Les exemptions de taxes devront être dûment documentées, comptabilisées par tous les acteurs du Projet comme telles, et utilisées par eux pour justifier de façon transparente la part de la contribution du Gouvernement couvrant les taxes générées par le Projet. Le système comptable utilisé dans le cadre du Projet devra permettre l'enregistrement des exemptions de taxes obtenues.

29. Les contributions des bénéficiaires devront être dûment documentées et comptabilisées.

### **G. Rapports et suivi financier**

30. Les Etats financiers (EF) annuels seront préparés par l'UCN et transmis au FIDA au plus tard le 31 mars de chaque année. Des rapports financiers (intérimaires et non audités), produits à partir du logiciel, seront préparés trimestriellement par l'UCN et incluront les sources et utilisations des fonds par classification de dépenses du projet. Ils présenteront également une comparaison des dépenses budgétisées et des dépenses réelles (engagements et décaissements) à la date de rédaction des rapports et pour le semestre suivant. L'UCN soumettra des copies des rapports financiers au MEFP, aux Présidents des Conseils Régionaux et au FIDA au plus tard 30 jours après la fin du trimestre.

31. Le RAF rendra mensuellement compte de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources au Coordinateur du Projet et préparera les dossiers financiers nécessaires à la préparation des missions de supervision, d'audit des comptes et les sessions du comité de pilotage.

32. Le paramétrage du logiciel de type TOMPRO permet la génération automatique des demandes de retrait à partir du système sur la base des formulaires/FIDA. Un renforcement des capacités du personnel du SAF sera effectué pour une utilisation optimale sur les modules comptabilité générale et analytique, décaissements, immobilisations, marchés /engagements, convention et états financiers. Ce renforcement des capacités se fera d'abord lors de l'installation et paramétrage du logiciel et ensuite il faudra prévoir six mois après une formation d'appoint.

### **H. Audit interne**

33. Le rôle de l'audit interne est de veiller à la bonne application des procédures mises en place tant du point de vue financier, administratif que technique. Un suivi rapproché conjoint de la Tutelle du Projet et du FIDA (suivi de proximité CPO/FIDA/MALI, missions de supervision et d'appui), ainsi que les audits annuels devront atténuer les risques de distorsion et de dysfonctionnement liés à la gestion.

34. Au Mali, le contrôle des finances publiques est assuré notamment par le Contrôle général des services publics (CGSP) de la Primature, le Bureau du vérificateur général, qui dans le cadre de ses prérogatives, et suivant les planning annuels de ses activités, assure de manière ad hoc le suivi et le contrôle des finances publiques. La possibilité de renforcer ultérieurement les mesures de contrôle de FIER par une implication systématique de la CGSP – par exemple, des missions de contrôle annuelles - est en cours d'exploration.

### **I. Audit externe**

35. Les comptes et la gestion du Projet seront vérifiés annuellement par un cabinet d'audit comptable indépendant et qualifié, acceptable pour le FIDA, sur la base de termes de référence préalablement approuvés par le FIDA. Les rapports d'audit seront transmis au FIDA au plus tard six (06) mois suivant la clôture de l'exercice fiscal. La non soumission du rapport d'audit annuel dans ce délai constituera une clause de suspension des décaissements.

36. Les opérations d'audit seront étendues à la gestion des coordinations régionales ainsi qu'à la traçabilité des ressources auprès des opérateurs/prestataires, agences d'exécutions et autres bénéficiaires des fonds du Projet notamment les porteurs des sous projets d'appui aux initiatives

économiques des jeunes ruraux. La version provisoire des TDR d'audit, dont une première ébauche est jointe en appendice 3, sera convenue pendant les négociations et jointe à la Lettre à l'Emprunteur.

## **Appendice 1. Evaluation du risque en matière de gestion financière**

### **A. Environnement pays**

37. **Situation économique nationale.**(cf. Loi n°2012/063 du 26 décembre 2012 portant loi de finances pour l'exercice 2013. Au plan national, la préparation du budget 2013 intervient à un moment où l'économie malienne sort une série de crises : sécuritaire au nord du pays, alimentaire, politique liée aux événements du 22 mars 2012 ayant entraîné la suspension de l'aide au développement des principaux bailleurs de fonds à l'exclusion du FIDA . Avant cette crise, les prévisions de l'économie malienne tablaient sur une croissance de 5,5% en 2012. Le nouveau contexte rend incertaine l'atteinte de cet objectif. Les nouvelles prévisions indiquent une récession avec un taux de croissance de -3,1% en 2012 et une reprise en 2013 avec un taux de croissance d'environ 4,4%. Concernant l'évolution des prix, l'inflation est prévue à 5,9% en 2012 et à 3,9% en 2013 contre 3,0% en 2011.

38. En matière de finances politiques, l'exécution du budget 2012 a été soumise à de fortes contraintes liées à la crise alimentaire, l'augmentation du prix du pétrole et à la gestion de la crise politique. Tous ces événements affectent négativement les finances publiques. Dans ce contexte, le Gouvernement a décidé de conduire une politique budgétaire très restrictive afin d'éviter un dérapage des finances publiques et d'assurer la stabilité macroéconomique. Ainsi, la loi de finances a été révisée pour ne retenir que les recettes intérieures et ajuster les dépenses par conséquent. Cette restriction a conforté les différents soldes budgétaires. Ainsi, le déficit global (hors don) et le déficit budgétaire de base ressortiront à 0% du PIB contre respectivement -7,5% et -0,3% en 2011.

39. Les hypothèses du cadrage budgétaire sont caractérisées par la vulnérabilité de la situation économique et le manque de visibilité par rapport au financement extérieur. Il est prévu une reprise de l'activité économique en 2013 qui pourrait se situer autour d'un taux de croissance réelle de 4,4% et d'un taux de croissance nominale de 7,5%. L'inflation est prévue à 3,9% en 2013 contre 5,9% en 2012. Dans ces conditions et dans le souci de maintenir la stabilité macroéconomique, le budget 2013 a été préparé sur des bases prudentes. Le solde budgétaire global et le solde budgétaire de base, hors PPTTE ressortiront à 0,1% du PIB.

40. Le budget d'Etat 2013 est orienté vers la mise en œuvre des priorités du Gouvernement de transition, notamment les questions sécuritaires, humanitaires, la reconquête des régions du nord du Mali et l'organisation des élections. Aussi, l'accent est mis sur la consolidation des acquis dans les secteurs sociaux conformément aux objectifs du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012-2017 en lien avec les disponibilités de ressources.

41. **Gouvernance.** L'indice de perception de la corruption (IPC) classe le Mali 105ème sur 174 pays, ce qui marque un progrès de 13 places, accompli en une année par rapport à sa position en 2011 (118ème). Ces progrès sont imputables aux réformes engagées depuis quelques années en matière de gestion des finances publiques. La mise en œuvre récente (2011 – 2012) du Plan d'action gouvernemental pour l'amélioration et la modernisation de la gestion des finances publiques (PAGAM/GPF), contribuera à améliorer la gouvernance et la transparence.

42. **Alignement sur les pratiques nationales.** Des efforts de coordination ont été menés au Mali dans le cadre de la mise en œuvre de la déclaration de Paris sur l'harmonisation et l'alignement de l'aide sur les procédures nationales. Le recours aux procédures nationales en matière d'exécution de projets financés sur ressources extérieures commence à se faire, c'est notamment le cas du PAPAM, qui est géré par la Cellule de Planification et de Statistique du secteur du Développement Rural, logé au Ministère de l'Agriculture. La modernisation des outils de gestion des dépenses publiques ainsi que la révision du Code des marchés publics contribuent à renforcer la confiance des partenaires dans l'utilisation des procédures nationales. Cependant les dispositifs en place sont encore récents et méritent d'être évalués à terme. Ainsi, les projets des bailleurs de fonds sont encore dans la majorité des cas mis en œuvre par des unités de gestion dotées d'autonomie administrative et financière.

### **B. Evaluation du risque en matière de gestion financière**

43. L'ancrage institutionnel du projet reposera sur : (i) le Ministère chargé des Finances, Représentant de l'Emprunteur ; (ii) le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP),

Agent principal du projet (APP) qui assurera la tutelle administrative et technique du projet; (iii) le Comité de pilotage (CP), organe d'orientation, de définition des stratégies d'intervention, d'approbation du Programme de travail et budget annuel (PTBA) et de suivi du Projet, qui sera créé par un acte du MEFP. Le CP sera présidé par le Ministre du MEFP ou son représentant et le secrétariat sera assuré par la Coordination nationale du Projet FIER; (iv) les Comités régionaux de concertation (CRC), qui seront créés par actes du MEFP. Le secrétariat des CRC sera assuré par les coordinations régionales du Projet FIER. Cellules techniques des Conseils régionaux y participeront également.

44. Une analyse des options pour la gestion financière du Projet FIER a été réalisée durant la conception du Projet. De cette évaluation, il ressort que le système de gestion financière du MEFP (APP) ne permet pas actuellement de répondre aux exigences du FIDA en matière de gestion administrative, financière et comptable ainsi que d'audit annuel des comptes. Ainsi, les parties à l'Accord (Mali/FIDA) ont convenu de la mise en place d'une Unité de coordination nationale du Projet (UNC), qui sera dotée d'une autonomie administrative et financière et chargée de la mise en œuvre des activités du Projet. L'UNC va assurer la planification et la gestion courante du Projet, l'interface entre le CP et les CRC, la supervision technique des coordinations régionales. Cette UNC créée par acte du MEFP, sera basée à Bamako, avec des coordinations régionales rattachées hiérarchiquement à l'UNC. Elles seront localisées dans la phase de démarrage à Koulikoro et à Sikasso. Le déploiement sur les autres régions dépendra du phasage prévu.

45. Une évaluation du système de gestion financière proposé a été conduite pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

**Système de gestion financière : évaluation du risque fiduciaire au stade de la conception**

Niveaux de risques	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
<b>Risque inhérent</b>			
1. Indice TI : 3.4	<b>M</b>	-	
2. Note RSP : 4.0	<b>M</b>	-	
<b>Niveau agence d'exécution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adéquation du système de gestion financière de l'APP par rapport aux exigences du FIDA</li> <li>○ Coordination de la mise en œuvre avec l'APP et les ministères partenaires</li> </ul>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ CNP disposant d'une autonomie administrative et financière</li> <li>○ Sélection du personnel sur la base d'un appel à candidatures avec facilitateur du FIDA</li> <li>○ Rapportage régulier, supervision, points focaux des ministères impliqués mise en œuvre</li> <li>○ Evaluations biennuelles du programme par les autorités maliennes et participation aux missions de supervision conjointes</li> </ul>	<b>M</b>
<b>Risques relatifs aux contrôles</b>			
<b>1. Organisation et dotation en personnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisation administrative, financière et comptable à mettre en place : ressources humaines de qualité</li> <li>○ Equipements informatiques adaptés à acquérir : hardware et software</li> </ul>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recruter au moins trois (03) professionnels au niveau de l'UNC pour assurer la gestion administrative, financière et comptable du Projet : un(e) RAF maîtrisant la comptabilité, un(e) Comptable professionnel, un(e) Assistant Comptable. Recruter également un comptable professionnel par région de mise en œuvre</li> <li>○ Ressources humaines disponibles dans le pays : s'assurer de la transparence et de la rigueur du processus de</li> </ul>	<b>M</b>

Niveaux de risques	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
		recrutement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acquisition PC et de portable pour l'équipe comptable et de logiciel comptable de type TOMPRO, utilisé actuellement par les cinq (05) projets en cours de mise en œuvre ; cela permettra de développer des synergies et complémentarité en matière de paramétrage, l'utilisation optimale de fonctionnalité du logiciel et de renforcement de capacités.</li> </ul>	
<b>2. Budgétisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planification opérationnelle et préparation des PTBA</li> <li>○ Elaboration et approbation de PTBA/PPM ultérieures réalistes et conformes au cadre logique dans les délais requis par les instances concernées en tenant compte des canevas.</li> </ul>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le projet de PTBA accompagné du plan de passation des marchés (PPM) des 18 premiers mois, élaboré pendant la conception devra être revu et validé dès le démarrage du projet (condition de décaissement)</li> <li>○ Rapportage trimestriel incluant le suivi budgétaire, au responsable technique du projet, au FIDA, aux Présidents des Conseils Régionaux et à l'APP</li> </ul>	<b>M</b>
<b>3. Flux de fonds et dispositions relatives au décaissement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ouverture d'un compte désigné pour recevoir les fonds/FIDA</li> <li>○ Ouverture d'un compte de contrepartie pour recevoir les fonds/Contrepartie</li> <li>○ Ouverture de sous comptes dans les coordinations régionales</li> <li>○ Suivi de la transmission des informations financières relatives aux dépenses des entités régionales à l'UCN pour accélérer le décaissement.</li> <li>○ Suivi des délais remontée pièces à l'UCN et/ou aux coordinations régionales par les différents opérateurs/prestataires pour accélérer le processus de décaissement</li> <li>○ Suivi de la tenue correcte pièces justificatives des ONG et structures partenaires pour éviter les dépenses inéligibles</li> </ul>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le processus d'ouverture de compte et de transfert des ressources ne pose pas de problèmes aux projets en cours</li> <li>○ Suivi de proximité des coordinations régionales par le RAF de l'UCN en matière de gestion financière</li> <li>○ Suivi de l'exécution des dépenses au niveau local par les comptables des coordinations régionales</li> <li>○ Rapprochement mensuel du compte désigné élaboré par le comptable de l'UCN, validé par le RAF et approuvé par le Coordinateur</li> <li>○ Reconstitution mensuelle du compte désigné élaborée par le comptable de l'UCN, validée par le RAF et approuvée par le Coordinateur</li> <li>○ Etendue des audits externes à la traçabilité des ressources mises à la disposition des structures partenaires de mise en œuvre et pour l'exécution des formations et des sous projets d'appui aux initiatives économiques des jeunes.</li> </ul>	<b>M</b>
<b>4 Contrôle interne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Procédures de contrôle interne à mettre en place et à opérationnaliser</li> </ul>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le manuel de procédures opérationnel à élaborer et à mettre en œuvre devra prendre en compte de façon spécifique les procédures de contrôle interne à mettre en œuvre, le planning y relatif, les rôles et responsabilités des intervenants et les sources de vérification</li> <li>○ Revue systématique du contrôle interne de la gestion fiduciaire et de la</li> </ul>	<b>M</b>

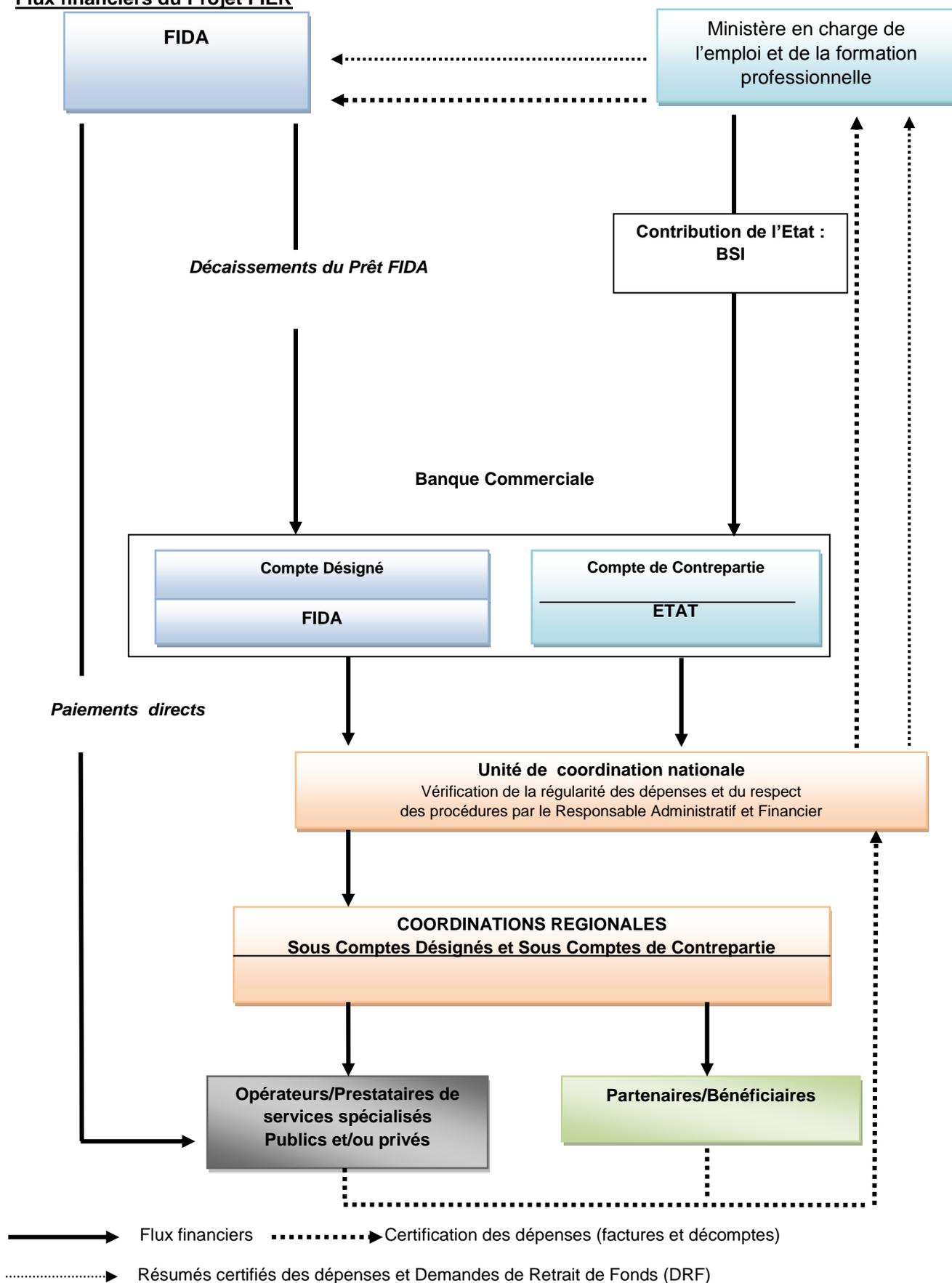
Niveaux de risques	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Effectivité de la mise en œuvre à assurer</li> </ul>		passation marchés, lors des 2 supervisions annuelles et de l'audit annuel des comptes	
<p><b>5. Systèmes, principes et procédures comptables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cadre comptable réglementaire du SYSCOHADA applicable au Mali prenant en compte la comptabilité d'engagement : à prendre en compte dans le manuel de procédures</li> <li>○ Nouveau code des marchés publics</li> </ul>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le manuel de procédures opérationnel à élaborer et à mettre en œuvre devra prendre en compte le cadre comptable réglementaire SYSCOHADA, les besoins de FIER en matière de comptabilité générale, analytique, budgétaire, financière, géographique etc.</li> <li>○ Le manuel de procédures précisera également toutes les procédures de passations des marchés et de contractualisations conformément au code des marchés publics du Mali et aux procédures du FIDA en la matière.</li> <li>○ Le manuel des sous projets d'appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux devra être élaboré en précisant notamment les critères et autres conditions et modalités d'accès au financement prévu et les guichets concernés.</li> <li>○ Logiciel de comptabilité adapté à la gestion des projets/programmes de type TOMPRO à acquérir et à bien paramétrer en tenant compte des exigences de la comptabilité générale, de la comptabilité budgétaire et des autres axes analytiques de gestion. Le logiciel devra être capable également de générer automatiquement les DRF sur la base des formulaires FIDA y compris le 104, les états financiers et les rapports intérimaires.</li> </ul>	<b>M</b>
<p><b>6. Rapports financiers et suivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système d'information performant à mettre en place</li> <li>○ Mettre en place une dynamique de transmission régulière des rapports financiers et d'activités à l'APP</li> </ul>	<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mise en œuvre d'une culture du rapportage financier pour assurer le suivi des processus de gestion notamment les décaissements (rapports produits par un logiciel de comptabilité)</li> <li>○ Rapports financiers trimestriels (modèle à fournir au démarrage, sur la base des exigences FIDA)</li> <li>○ Conventions/contrats de prestation (modèles à développer au démarrage)</li> <li>○ Modèle de rapport intérimaire FIER à développer au démarrage, sur la base des exigences FIDA ; à transmettre</li> </ul>	<b>M</b>

Niveaux de risques	Évaluation initiale du risque	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
		trimestriellement aux responsables techniques de l'UCN, au FIDA, au MEFP, aux Présidents des Conseils régionaux.	
<b>7. Audit interne</b>  ○ Nécessité de respecter les procédures de contrôle interne; approbation engagements/dépenses conformément aux dispositions du manuel de procédures	<b>E</b>	○ Aucune fonction d'audit interne n'est prévue pour FIER. Cependant, le manuel de procédures devra prévoir les procédures de contrôle interne à mettre en œuvre, le planning y relatif, les rôles et responsabilités des intervenants et les sources de vérification  ○ Un suivi conjoint de la Tutelle du Projet et du FIDA (suivi de proximité CPO/FIDA/MALI, missions de supervision et d'appui), ainsi que les audits annuels devront atténuer les risques de distorsion et de dysfonctionnement liés à la gestion.  ○ L'éventuel renforcement des mesures de contrôle par une implication systématique du Contrôle général des services publics (CGSP) de la Primature sera explorée.	<b>M</b>
<b>8. Audit externe</b>  ○ Délais de soumission audits ○ Etendue audit ○ Inadéquation capacité cabinets nationaux exigences du Projet ; utilisation staff junior	<b>M</b>	○ Etendue des audits externes à la traçabilité des ressources mises à la disposition des structures partenaires de mise en œuvre et pour l'exécution des sous projets d'appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux  ○ Auditeurs à recruter sur liste établie après consultation restreinte internationale  ○ Contrat audit pour un an, renouvelable selon qualité prestation (max. 3 ans)	<b>F</b>
<b>Risque fiduciaire du projet au stade de la conception</b>	<b>M</b>		<b>M</b>

**Appendice 2: Plan d'action**

Actions	Qui	Date limite	Conditionnalité
Projet de Lettre à l'Emprunteur	FIDA	Négociations	
Modèle TDR pour audit annuel	FIDA	Négociations	Clause de la lettre à l'emprunteur
Décret portant création de l'UCN	MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Décret portant création du CP	MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Actes de création des CRC	UNC/MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Premier PTBA et PPM conjoint	UNC /MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Dépôt de la première tranche de contrepartie BSI	UNC /MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Elaboration du manuel de procédures	UNC /MEFP	Démarrage	Condition de décaissement
Acte de transfert de certaines compétences du MEFP aux Conseils Régionaux dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage déléguée	MEFP	Démarrage	Non concerné
Elaboration du manuel d'exécution et d'opérations	UNC /MEFP	Démarrage	Non concerné
Elaboration du Manuel des sous projets d'appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux	UNC /MEFP	Démarrage	Non concerné
Elaboration du manuel de suivi/évaluation	UNC /MEFP	Démarrage	Non concerné
Paramétrage du logiciel de comptabilité	UNC	Démarrage	Non concerné
Modèle de rapport intérimaire FIER	FIDA	Démarrage	Non concerné
Modèles accords de convention prestataires	UNC	Démarrage	Non concerné

**Flux financiers du Projet FIER**



### **Appendice 3 : Termes de référence pour l'auditeur**

#### **Objectif**

L'objectif de l'audit des états financiers est de permettre aux auditeurs d'exprimer un avis professionnel sur la position financière du Projet FIER à la fin de chaque année fiscale et de confirmer les états financiers du Projet en termes de fonds reçus et dépenses encourues durant la période rapportée, y compris une opinion sur l'état des dépenses (statement of expenditure -SOE) et du compte spécial.

#### **Description des états financiers**

Les états financiers du Projet qui seront communiqués à l'auditeur au plus tard le 30 avril de l'année suivante comprendront les éléments suivants :

1. les états annuels et cumulés de la source et de l'utilisation des fonds faisant apparaître séparément les fonds FIDA, les fonds de contrepartie du Gouvernement malien, la contribution du PAPAM, des SFD et celles des bénéficiaires ;
2. le bilan, qui doit faire apparaître le solde des comptes bancaires et l'encaisse, les immobilisations et les passifs ;
3. les états de dépenses annuels et cumulées, par demande de retrait et par catégorie de dépenses ;
4. les rapprochements du compte désigné ;
5. comparaison entre les chiffres réels et les prévisions budgétaires ;
6. la liste des actifs immobilisés acquis ou achetés par les fonds du Projet.

Un rapprochement des montants apparaissant comme reçus par le Projet et ceux indiqués comme décaissés par le FIDA doit être joint en annexe aux états financiers.

#### **Portée et objectifs de l'audit**

L'audit des états financiers du Projet FIER a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion professionnelle sur la situation financière du Projet à la fin de chaque exercice fiscale (01 janvier au 31 décembre), et sur les fonds reçus et dépenses encourues pendant l'exercice comptable clos le 31 décembre de chaque année sous revue, tels que reflétés dans les états financiers du Projet, ainsi que sur les états de dépenses et le compte désigné.

Les états financiers ont été établis sur la base des livres de comptes et des registres du Projet, qui ont été tenus de manière à refléter toutes les opérations financières afférentes au Projet et réalisées par l'UCN, les Coordinations régionales, les opérateurs et prestataires de mise en œuvre.

L'audit sera réalisé conformément aux normes internationales généralement admises en matière d'audit telles que définies par la « *International Federation of Accountants* » (IFAC) et conformément aux directives du FIDA, et comprendra les vérifications et analyses que l'auditeur jugera nécessaires à la lumière des circonstances.

L'auditeur devra s'attacher particulièrement à établir que :

1. tous les fonds décaissés du compte spécial ont été utilisés conformément aux conditions stipulées dans l'accord de financement, compte dûment tenu de considérations d'économie et d'efficacité, et exclusivement aux fins pour lesquelles le financement a été fourni;
2. les marchés relatifs aux biens, conseils et autres services ainsi qu'aux travaux de génie civil financés au moyen des fonds du prêt du Projet ont été passés conformément aux stipulations de l'Accord de financement, de la lettre à l'emprunteur et/ou du Code des marchés publics en vigueur au Mali;
3. toutes les pièces justificatives, registres et comptes nécessaires ont été tenus pour toutes les opérations du Projet, y compris les dépenses notifiées au moyen des états de dépenses ou du compte désigné ;
4. les comptes du Projet ont été établis conformément aux procédures en vigueur, qui ont été régulièrement appliquées, et présentent de façon exacte et fidèle la situation financière du

Projet au 31 décembre de chaque année sous revue ainsi que les ressources et les dépenses de l'exercice clos à cette date.

Au-delà de l'identification des problèmes, l'auditeur doit travailler avec le Projet pour clarifier (et non seulement mentionner) les problèmes et proposer les actions réalistes, spécifiques, pertinentes et fixées dans le temps (avec une description des responsabilités) afin de permettre à l'UCN de résoudre les problèmes. Dans la mesure du possible, certaines préoccupations peuvent être résolues déjà au cours de l'exercice de l'audit.

L'auditeur doit en outre indiquer la procédure utilisée pour les décaissements et indiquer si la dépense est pleinement documentée ou relève de la présentation des états de dépenses.

### **Etat de dépenses**

Indépendamment de l'audit des états financiers du Projet, l'auditeur doit vérifier tous les états de dépenses ayant servi de base aux demandes de retrait. S'il constate que des dépenses non remboursables ont été incluses dans les demandes de retrait et remboursées, il devra les mentionner séparément.

### **Comptes**

L'auditeur devra également vérifier les opérations effectuées au titre des comptes utilisés pour le Projet, y compris l'allocation autorisée ou dépôt initial. Il doit formuler une opinion sur la mesure dans laquelle les procédures FIDA ont été respectées et sur les soldes des comptes bancaires en fin d'année.

L'audit devra porter sur les points suivants : (i) respect des conditions de prélèvement du compte spécial pendant la période considérée ; (ii) mesure dans laquelle les comptes bancaires ont été gérés et utilisés conformément à l'Accord de prêt ; (iii) les retraits opérés sur les comptes ont été dûment autorisés et sont conformes aux dispositions de l'Accord de financement, et aussi que le solde du compte spécial en fin d'année correspondent aux montants indiqués dans les états du FIDA ; (iv) pertinence des mesures de contrôle interne appliquées dans le cadre du Projet ; (v) exactitude du taux de change appliqué pour convertir en devises étrangères les dépenses en monnaie locale.

### **Rapport de l'Auditeur et opinion**

A la fin de la mission, l'auditeur fournira un rapport provisoire en trois (3) exemplaires dans lequel il devra exprimer clairement son opinion au sujet des états financiers et ce, conformément aux Directives relatives à l'audit des Projets du FIDA. Outre son opinion au sujet des états financiers du Projet, l'auditeur devra, dans son rapport d'audit, formuler une opinion sur les états de dépenses et le compte spécial en précisant avec quel degré de fiabilité on peut utiliser ces éléments comme base des décaissements dans le contexte du Projet.

Le rapport devra comprendre un audit des états financiers ainsi qu'un audit de conformité et devra être accompagné d'une lettre de recommandations conformément au canevas et modèles proposés dans les Directives du FIDA. Les recommandations seront dans un plan d'action en format de tableau de bord afin de faciliter le suivi de son exécution avec un suivi des recommandations antérieures. Idéalement, la lettre de recommandations devra inclure les réponses des unités d'exécution sur les insuffisances relevées par l'auditeur. La lettre de recommandations mentionnera également toute question importante dont l'auditeur a eu connaissance et qui pourrait avoir une incidence concrète sur l'exécution du Projet.

En outre, il devra comporter une section sur la conformité du Projet avec les dispositions de l'Accord de financement, en particulier celles qui ont trait aux questions financières.

L'auditeur prendra en compte les réponses de l'UCN et produira un rapport final en dix (10) exemplaires, cinq (5) jours après la réception des observations de l'UCN.



## **Annexe 8: Passation des marchés**

---

### **I. Principales constatations**

1. Le Gouvernement malien est engagé dans un processus de réforme des règles de passation de marchés et un nouveau code des marchés publics a été promulgué en 2008. Ce nouveau code est conforme aux normes internationales ainsi qu'aux directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Le nouveau code permet de garantir les principes d'intégrité et de transparence dans le processus de passation des marchés et offre aux soumissionnaires un mécanisme de recours.

2. Les directives de l'UEMOA indiquent que les procédures de passation des marchés et délégations de service public conclus dans les Etats membres de l'UEMOA doivent respecter les principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, de reconnaissance mutuelle, de non-discrimination et de transparence, et ce, à travers la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures de passation de marchés publics et délégations de service public. Il s'agit précisément de: i) la directive n° 04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA ; ii) la directive n° 05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA.

### **II. Dispositif institutionnel du nouveau code de passations des marchés**

3. Le code des marchés publics est établi sous le décret n° 08-485/P-RM du 11 août 2008 portant « procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public ». La nouvelle réglementation en matière de passation des marchés a apporté des changements majeurs dans le système de passation des marchés au Mali avec la création de deux organes, la Direction générale des marchés publics (DGMP) et l'Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public (ARMDS).

#### **A. Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (ARMDS)**

4. L'ARMDS a été créée et dotée d'une autonomie administrative et financière. Elle assure, outre son rôle de conseil, un contrôle à posteriori du respect des règles nationales et de l'UEMOA relatives à la passation et à l'exécution des marchés publics et délégations de service public.

5. A ce titre, elle :

- commande, à la fin de chaque exercice budgétaire un audit indépendant sur un échantillon aléatoire de marchés ;
- peut initier et procéder avec ses moyens propres ou faire procéder à tout moment à des contrôles externes ou enquêtes portant sur la transparence et les conditions de régularité des procédures d'élaboration et de passation ainsi que des conditions d'exécution des marchés publics ;
- rend compte à l'autorité contractante concernée, au Ministre du secteur concerné et au Ministre chargé des Finances, de la procédure suivie lors des contrôles et enquêtes, des anomalies relevées et propose le cas échéant des améliorations ;
- saisit les autorités compétentes au niveau national ou de l'UEMOA de toutes infractions ou irrégularités constatées au cours des enquêtes et contrôles effectués ;
- tient la liste des personnes physiques et morales exclues des procédures de passation.

#### **B. Direction Générale des Marchés Publics (DGMP)**

6. La Direction Générale des Marchés Publics est placée sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances. Elle est chargée de contrôler a priori la procédure de passation des marchés d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire et des délégations de service public et peut procéder a posteriori au contrôle des procédures de passation des marchés d'un montant inférieur au seuil. Elle est l'organe de contrôle à priori et à posteriori des marchés et des délégations de service public. Elle assure également les missions de suivi de l'exécution des marchés publics et de délégation de service public. A ce titre, elle émet un avis de non objection sur :

- les plans de passation des marchés élaborés par les autorités contractantes ;

- les dossiers de pré-qualification d'appel d'offres et de consultation relatifs aux marchés qui répondent aux conditions de nature et de montants égaux ou supérieurs aux seuils de passation des marchés avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante ;
- les rapports d'analyse des offres transmis par les commissions d'ouverture des plis et d'évaluation des offres concernant : i) les marchés et délégation des services publics visés par les seuils ; ii) les marchés passés par appel d'offres restreint ou par entente directe ; iii) les conventions de délégation de service public.

7. La Direction Générale des Marchés Publics procède à un examen administratif, juridique et technique du dossier de marché avant son approbation. Elle effectue certains actes postérieurs à l'attribution du marché dans le cadre de sa mission de supervision, de contrôle, de suivi et de surveillance de son exécution technique, administrative et financière en rapport avec l'autorité contractante.

8. L'acte d'approbation, matérialisé par la signature de l'autorité compétente à ce titre, a pour effet de valider le projet de marché. L'autorité d'approbation ne peut modifier ou annuler les décisions des personnes responsables de marchés que pour des raisons indiquées à l'article 73.2 du code. L'autorité d'approbation varie selon la qualité de l'autorité contractante et le montant du marché. Les autorités de conclusion et d'approbation des marchés et des délégations de service public sont définies en fonction de leur montant et de leur nature par un décret du Premier Ministre.

### **C. Approbation des marchés**

9. Le décret N° 09-219 /PM-RM du 11 MAI 2009 détermine les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés et des délégations de service public.

Les marchés financés sur le budget d'Etat sont conclus et approuvés comme suit :

- marchés de travaux, fournitures et services courants de montant égal ou supérieur à 25 millions de francs CFA mais inférieur ou égal à 250 millions de francs CFA, ou marchés de prestations intellectuelles de montant égal ou supérieur à 15 millions de francs CFA mais inférieur ou égal à 75 millions de francs CFA : Ministre concerné ou Gouverneur de Région ;
- marchés de travaux, fournitures et services courants de montant supérieur à 250 millions de francs CFA mais inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA, ou les marchés de prestations intellectuelles de montant supérieur à 75 millions de francs CFA mais inférieur ou égal à 750 millions de francs CFA : Ministre concerné (ou Gouverneur de Région ou du District) et Ministre chargé des Finances ;
- marchés de travaux, fournitures et services courants de montant supérieur à 1 milliard de francs CFA ou les marchés de prestations intellectuelles de montant supérieur à 750 millions de francs CFA : Ministre concerné (ou Gouverneur de Région ou du District) et Conseil des Ministres.

10. Les marchés d'un montant inférieur aux seuils fixés (voir paragraphe 13) ne sont pas soumis à la formalité d'approbation.

## **III. Passation des marchés publics dans la mise en œuvre du Projet FIER**

### **A. Constat initial**

11. En se basant sur le principe « d'appropriation » de l'aide au développement, la Déclaration de Paris recommande aux partenaires financiers de se référer aux procédures des pays en matière de passation des marchés. A l'évaluation de la déclaration de Paris en 2008, le Mali a obtenu la note C. Une telle note signifie que des progrès, bien qu'insuffisants, sont en cours et qu'un potentiel existe pour des progrès encore plus substantiels. Cette note est certainement due à la stratégie du Gouvernement d'améliorer la gestion des finances publiques et à la persistance de quelques faiblesses. Par contre l'évaluation de l'OCDE a accordé la note B au Mali pour la passation des marchés. Les partenaires financiers qui interviennent au Mali devront donc s'aligner sur les procédures nationales sont jugées conformes aux normes internationales.

12. Pour la mise en œuvre du Projet FIER, les travaux et fournitures ainsi que les services de consultants nécessaires au Projet et devant être financés au moyen de l'Accord de prêt seront livrés conformément au code de passation des marchés en vigueur dans le pays. En effet, dans la mesure où elles ne présentent pas de contradictions avec celles adoptées au sein du FIDA, le Fonds souhaite

que les procédures nationales, propres à chaque pays, soient utilisées. Cette disposition est utilisée pour les cinq (05) projets actuellement appuyés par le FIDA. Chaque fois que possible, le FIDA souhaite, en outre, que les organisations rurales issues des populations cibles soient impliquées dans la passation des marchés (délégation de maîtrise d'ouvrage).

## B. Seuils applicables

13. Les seuils applicables pour l'appel à concurrence et pour l'examen préalable par la Direction générale des marchés publics (DGMP) sont établis comme suit dans le Code des marchés publics du Mali.

(TVA comprise, en FCFA et équivalent USD au taux de 1 USD=500 FCFA)		
Nature du marché	F.CFA	USD
Marchés de Travaux, marchés de Fournitures et de Services courants	25.000.000	50.000
Marchés de Prestations intellectuelles	15.000.000	30.000

14. L'autorité contractante peut ne pas recourir aux procédures de passation prévues au titre des dépenses afférentes aux travaux, fournitures ou services, dont les montants sont inférieurs aux seuils de passation des marchés publics. Dans ce cas, sous réserve de l'application d'autres procédures spécifiques ou de règles prévues par d'autres dispositions législatives ou réglementaires, l'autorité contractante : (i) choisit librement les modalités de publicité adaptées au montant et à la nature du marché ;(ii) sollicite simultanément par écrit des prix auprès d'au moins trois entreprises en définissant la nature des prestations recherchées et en faisant référence à des normes dans toute la mesure du possible ; (iii) doit s'assurer que les candidats ont la capacité d'exécuter le marché, y compris au plan juridique.

**15. Pour tous les marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils de passation des marchés publics, le manuel de procédures devra préciser expressément les règles de passation y relatives.**

## C. Principes généraux

16. Lors de la passation des marchés de fournitures et de services consultatifs dans le cadre du projet, il conviendra de respecter les principes spécifiques suivants :

- Les marchés doivent être passés conformément à l'accord de prêt et à ses avenants ;
- Les marchés doivent être passés durant la période d'exécution du projet, sauf et en accord avec l'article 4.10 « des conditions générales du FIDA applicables au financement du développement agricoles », pour les activités de démarrage pour lesquelles l'accord de prêt prévoit un financement rétroactif tout en respectant les limites spécifiées dans l'accord ;
- Le montant des marchés ne doit pas dépasser les crédits ouverts en vertu de l'accord de prêt ;
- Les marchés doivent respecter le plan de travail et budget annuel (PTBA) dûment approuvé, y compris le plan de passation de marché (PPM) ;
- Les marchés doivent être passés de façon à optimiser l'emploi des ressources.

## D. Méthodes de passation

17. Les méthodes de passation des marchés prévues par les procédures nationales comprennent l'appel d'offres (i) ouvert et (ii) restreint. L'utilisation de l'appel d'offres restreint doit être autorisée préalablement par la DGMP. Des méthodes dérogatoires sont possibles notamment l'entente directe sur autorisation préalable de la DGMP. Les textes ne font pas la distinction entre appel d'offres national et international.

18. Les méthodes de passation des marchés utilisées dans le cadre du FIER seront cohérentes avec le cadre national. Pour les montants soumis aux procédures des marchés publics elles seront en général celles d'appel d'offres sauf dans les cas suivants : (i) achat de véhicules par l'intermédiaire d'un organisme spécialisé des Nations unies; (ii) utilisation d'une consultation internationale restreinte pour la fourniture des logiciels comptables et de suivi/évaluation et le système comptable.

19. Ces deux exceptions qui nécessitent des procédures rapides pour permettre un démarrage efficace du projet devront être prévues dans les accords de financement.

**a) Méthodes et seuils de passation de marchés applicables pour les travaux et fournitures**

- Méthodes
  - Appel à la concurrence nationale
  - Consultation de fournisseurs à l'échelle nationale
  - Entente directe.
- Seuils relatifs aux méthodes de passation de marché

	Méthodes de passation des marchés	Fournitures et travaux	Observations
1.	Appel d'Offres International (AOI)	Supérieur ou égal à 100.000 USD	
2.	Appel d'Offres National (AON)	De 20 000 USD à 100 000 USD	
3.	Consultation Restreinte (CR)	Inférieur à 20 000 USD	3 consultations minimum

- Allotissement : Pour des raisons d'économies d'échelle et d'efficacité, certains marchés sont regroupés en lots: le génie civil, les moyens de transport, les biens d'équipement (matériels informatiques et autres) et le mobilier de bureau etc.

*NB. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes sont utilisées.*

**b) Méthodes Particulières de Sélection et d'Emploi de Consultants**

- Sélection Fondée sur la Qualité et sur le Coût. Sauf disposition contraire, les contrats de services de consultants sont attribués conformément à la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût ;

*NB. La liste restreinte des consultants dont les services sont estimés à un montant inférieur à la contre-valeur de 50.000 USD par contrat peut ne comporter que des consultants du pays.*

- Autres méthodes de Sélection et d'Emploi de Consultants. Les éléments ci-dessous définissent les méthodes de passation des marchés, autres que la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût, qui peuvent être utilisées pour les services de Consultants.
  - sélection fondée sur les qualifications des Consultants (SQC)
  - sélection fondée sur la qualité (SQ)
  - sélection de Consultants Individuels
  - sélection au moins-disant
  - sélection par entente direct (gré à gré)

*NB. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes sont utilisées.*

**E. Préférences**

20. Pour les marchés de biens et travaux passés selon les procédures d'appel d'offres international et financés à partir des fonds du prêt, il est accordé une marge de préférence aux biens fabriqués et aux travaux réalisés sur le territoire de l'emprunteur conformément aux dispositions des paragraphes 55 et 59 des Directives. Le plan de passation des marchés et les documents d'appel d'offres pour les marchés de biens et de travaux doivent clairement indiquer cette préférence, les modalités pour l'établir dans la comparaison des offres et les renseignements demandés pour justifier le droit d'un soumissionnaire de bénéficier de ladite préférence. La nationalité du producteur ou du fournisseur n'est pas considérée comme une condition d'admission.

## F. Examen des Décisions relatives à la Passation des Marchés

21. Au démarrage du programme, le Plan de Passation de Marchés, relatif aux dix-huit (18) premiers mois de mise en œuvre sera actualisé par la Coordination National du Projet (CNP) et soumis à l'approbation du FIDA. Il mentionnera pour chaque marché, notamment : la méthode et les seuils proposés, les coûts et les délais ainsi le planning de mise en œuvre. Ce plan de passation des marchés sera une des conditions préalables de décaissement du financement. Chaque année, un plan annuel de passation de marché sera élaboré et intégré au PTBA. Il fera l'objet d'une approbation par le Comité de Pilotage et d'une non objection par le FIDA avant sa mise en œuvre.

22. Les procédures de passation des marchés et d'examen préalable :

- L'attribution des marchés de biens et de travaux dont les montants estimatifs sont supérieurs ou égaux à l'équivalent de 40 000 USD, seront soumis à un examen préalable du Fonds. Le seuil pourra être modifié par notification du Fonds à l'Emprunteur ;
- L'attribution des contrats de consultants, dont les montants estimatifs sont supérieurs ou égaux à l'équivalent de 30 000 USD, seront soumis à un examen préalable du Fonds. Le seuil pourra être modifié par notification du Fonds à l'Emprunteur.

	Approbation par le FIDA		Commentaires
	DAO/TDR	Marché/Contrat	
<b>Bien et services hors consultations</b>			
<b>Montants soumis au Code malien des Marchés Publics</b>			
Appel à la concurrence internationale ouvert	OUI	OUI	
Appel à la concurrence internationale restreint	OUI	OUI	
Appel à la concurrence nationale ouvert	OUI	OUI	
Appel à la concurrence nationale restreint	OUI	OUI	
Consultation de fournisseurs à l'échelon international	OUI	OUI	Logiciel Compta/S-E
Institution des Nations Unies	OUI	OUI	Véhicules
<b>Montants non soumis au seuil du Code malien des Marchés Publics</b>			
Consultation de fournisseurs à l'échelon international	OUI	Si > ou égal 40 000 USD	
Consultation de fournisseurs à l'échelon national	Si > ou égal à 40 000 USD	Si > ou égal à 40 000 USD	
Entente directe	OUI	OUI	
Participation des communautés	Si > ou égal à 40 000 USD	Si > 40 000 USD	
<b>Services de consultants</b>			
<b>Montants soumis au seuil du Code malien des Marchés Publics</b>			
Sélection basée sur la qualité et le coût	OUI	OUI	
<b>Montant non soumis au seuil du Code malien des Marchés Publics</b>			
Sélection basée sur la qualité et le coût	OUI	Si > ou égal 10 000 USD	
Sélection fondée sur les qualifications et les consultants	OUI	OUI	
Marchés de gré à gré	OUI	OUI	
Sélection de consultants à titre personnel	OUI	OUI	
Participation des communautés	OUI	Si > ou égal 10 000 USD	

## **G. Conduite du processus**

23. Le processus de passation des marchés du Projet FIER se reposera sur le Responsable administratif et financier (RAF) qui sera recruté par appel à candidatures. Il aura la responsabilité de conduire toutes les opérations de passation des marchés/contractualisation en relation avec les responsables de composantes chargés d'élaborer les cahiers de charges techniques.

## Annexe 10 : Coût et financement du Projet

---

1. Cette annexe présente les hypothèses et les résultats de l'estimation des coûts du projet, réalisée en utilisant le logiciel COSTAB. Les détails concernant le calcul des coûts par composante et activités sont présentés en appendices.
2. La première partie du document présente les principales hypothèses retenues concernant la durée et la date de démarrage prévue du Projet, les imprévus physiques et les imprévus pour hausse des prix, les coûts unitaires, les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts totaux, les pourcentages de financement par catégorie de décaissement. La seconde partie commente l'estimation des coûts totaux.
3. Les tableaux de coûts détaillés par composante sont présentés dans l'Appendice 2 où chaque tableau inclut: (a) les quantités, coûts unitaires et coûts de base en FCFA; (b) les coûts en dollars des États-Unis (\$EU); et (c) le détail des hypothèses (catégories, pourcentage de taxes et de devises, financement). Les tableaux de synthèse des coûts totaux du projet sont regroupés à l'Appendice 1.

### Hypothèses pour le calcul des coûts

4. **Résumé du Projet et implications sur le calcul des coûts** Le Projet réalisera un ensemble d'activités dans les huit régions du pays. Ces activités contribueront au développement économique, à l'amélioration des conditions de vie et à l'allègement de la précarité et des difficultés d'accès des jeunes ruraux à l'emploi rémunérateur dans leur milieu. Le Projet se base sur une approche à la demande, favorable à la promotion d'une gamme multi-variée d'activités économiques et d'alternatives d'emplois ruraux. Cette approche innove par la dimension appropriative qui positionnent les acteurs locaux dans la maîtrise d'œuvre du Projet, permettant ainsi de garantir la durabilité des acquis.
  5. A l'image des autres projets financés par le FIDA, les Projet FIER visera à intégrer les femmes et autres groupes vulnérables et à appuyer de manière durable leur insertion dans le secteur productif rural, l'accroissement de leurs revenus, et par effet induit, l'amélioration de leurs conditions de vie'..
  6. Le Projet interviendra avec l'appui des prestataires de services spécialisés (consultants individuels, ONG, bureau d'études, etc.) et des institutions financiers partenaires (banques, SFD), dans le cadre des différents contrats/conventions de prestations de service qu'il conclura avec ces prestataires.
  7. L'estimation des coûts du Projet est présentée selon la structure des composantes. Chacune de ces composantes représente une proportion dont les détails et les synthèses sont présentés dans les annexes techniques.
  8. Il convient de rappeler qu'à l'instar de tout projet, celui-ci est assujéti à des variations des coûts par rapport à ce qui est prévu.
  9. **Nature des coûts.** Tous les coûts sont présentés toutes taxes comprises (TTC); ils incluent les droits et taxes à l'importation, la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les autres taxes directes et indirectes. Ce choix a été retenu car la TVA est payée lorsque le Projet et les partenaires qu'il aura sous-contractés achèteront des biens et des services sur le marché local et il est important d'estimer correctement la partie des coûts totaux correspondant aux taxes.
- Durée et démarrage du Projet.** La durée d'exécution du projet a été estimée à huit ans avec un démarrage probable mi-2014.
10. **Imprévus physiques.** Les imprévus physiques sont généralement appliqués dans les projets classiques (notamment ceux ayant une forte composante d'infrastructure), pour lesquels des investissements très précis sont prévus et où les quantités physiques d'intrants peuvent varier en fonction des difficultés rencontrées lors de la réalisation des travaux. Les imprévus physiques sont alors censés corriger les erreurs sur les quantités physiques dans l'estimation des coûts. Dans le cas du Projet FIER un taux de 10 pourcent a été appliquée à la réalisation des travaux en régie, un taux 2% pour le véhicules et les équipements et un taux de 2 pourcent sur le fonctionnement.

11. **Provisions pour hausse des prix.** Les provisions pour hausse des prix (communément appelés « imprévus financiers ») sont liés à une hausse des prix. Ils sont pris en compte par le logiciel Costab dans le calcul des coûts totaux du projet. Les provisions pour une hausse des prix sont basées sur les prévisions de la Banque mondiale et du FMI en ce qui concerne l'inflation internationale et sur les estimations de la mission pour l'inflation en monnaie locale.

12. Les provisions pour hausse des prix en monnaie locale doivent être estimées grâce aux prévisions concernant l'inflation locale, mais elles ne sont pas faciles à évaluer. En effet, les chiffres publiés (évolution de l'indice des prix à la consommation) ne sont pas forcément représentatifs de l'inflation locale à appliquer aux coûts du Projet, dans la mesure où les achats d'un projet sont notablement différents du panier de la ménagère. Les documents publiés par le FMI, le EIU (The Economist Intelligence Unit) indiquent une inflation annuelle moyenne de 2-3 pourcent sur les prochaines années. Cette prévision a été retenue dans le COSTAB. Pour certaines catégories de dépenses, notamment les fonds de subvention, il n'a pas été appliqué de hausse de prix.

13. L'évolution du taux de change francs CFA/\$EU à la fin de la mission de préparation du projet (Septembre 2013), était de 500 francs CFA/\$EU .

14. **Prévisions pour le Costab.** De tout ce qui précède, il apparaît clairement que toute prévision en matière d'inflation locale et surtout d'évolution du taux de change est difficile car elle est dépendante de la politique monétaire du pays et des tendances sur les marchés financiers internationaux. L'inflation locale est largement déterminée par des facteurs externes liés à la conjoncture nationale et internationale.

15. Les hypothèses retenues dans le COSTAB sont résumées dans le tableau 1.

**Tableau 1: Hypothèses d'inflation et du taux de change dans le COSTAB**

Période	Jusqu'au démarrage a/	2014	2015	2016	2017	2018-21
Inflation en devises (%)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Inflation en monnaie locale FCFA (%)	2	2	2	2	2	2
Taux de change FCFA/\$EU	500	500	500	500	500	500

16. Coûts unitaires. Les estimations de coûts sont basées sur les investigations de terrain de la mission de conception finale. Les coûts ont été imputés dans le COSTAB en FCFA. Concernant les coûts unitaires, le détail des activités induisant des coûts d'investissement, de fonctionnement et d'entretien est présenté dans les différents documents de travail. Les coûts unitaires considérés apparaissent dans les tableaux présentés en Appendice 2 .

17. Frais de personnel. Les salaires du personnel contractuel de l'Unité de coordination nationale (UCN) et des unité de coordination régionale (UCR) du Projet (UCP) sont basés sur ceux pratiqués par les projets en cours appuyés par le FIDA (PMR et PAPAM). Les frais de personnel comprennent le salaire de base et les charges sociales (selon les grilles pratiquées par les projets suscités).

18. Moyens de transport. Le coût d'investissement est basé sur les prix obtenus auprès des projets FIDA. Le coût moyen d'achat des moyens de transport ont été évalués à: 46 600 \$EU pour un véhicule tout terrain 4x4 pick-up double cabine, et 4 000 \$EU pour une moto. Le coût de fonctionnement des moyens de transport couvre les frais de carburant, de lubrifiant, d'assurance et d'entretien: il a été estimé à respectivement 4 000 \$EU Pour les véhicules pick-up et à 1 000 \$EU par an pour les motos.

19. Assistance technique locale. Le coût des experts et consultants nationaux varie substantiellement selon leur formation et expérience et aussi selon la nature du travail demandé.

20. Assistance technique internationale. L'assistance technique internationale concerne des domaines pour lesquels des compétences locales sont rares ou difficiles à mobiliser (ex. guide méthodologique pour l'intervention en formation AGR/MER). Leur coût comprend l'honoraire (estimé entre 400/500 \$EU/jour), le perdiem et les frais de voyage.

21. Études. Le coût des études varie considérablement. Il a été calculé en tenant compte de la nature de l'étude, du niveau d'expertise demandée, de la durée du travail pour accomplir les travaux

et des coûts unitaires d'assistance technique nationale et internationale tels qu'ils ont été exposés ci-dessus.

22. **Formation.** Les activités de formation prévues dans le cadre du Projet intéressent plusieurs cibles. Le coût journalier de la formation par bénéficiaire et pour les prestataires contractuels varie en fonction du type de formation à apporter, des compétences requises pour la réalisation de ces formations et du public cible, du lieu où se tiendra la formation, et du nombre de personnes par groupe pédagogique. Il tient compte: (a) des honoraires payés au formateur contractuel; (b) des frais de logement, de repas et de transport pour le formateur; (c) des frais de logement, de repas et de transport pour les bénéficiaires (qui varie selon le lieu où s'effectue la formation); et (d) de dépenses diverses telles que les matériels didactiques pour les auditeurs et diverses fournitures de bureau ou location de matériel (par exemple tableau flip chart).

23. **Pourcentage des taxes et composante en devise.** L'estimation du niveau de devises et de taxes dans les coûts unitaires a été effectuée sur la base des informations collectées au Mali.

24. **Droit et taxes en vigueur.** La taxation prise en considération (droits et taxes de douanes, taxe sur la valeur ajoutée, et autres taxes) se fonde sur les informations fournies par le Ministère de l'économie et des finances, par la Direction des douanes et droits indirects et aussi par différents fournisseurs de biens et services. La TVA, au taux de 18%, s'applique pratiquement à la plupart des catégories de dépenses utilisées par le Projet .

25. Concernant les biens importés, ils supportent des taxes en cascade calculées sur la valeur CAF (coût, assurance et fret): généralement droits et taxes à l'importation, redevance douanière et statistique, taxes sur la valeur ajoutée (applicable à la valeur CAF et aux droits et taxes acquittée), etc. Ces droits et taxes sont considérés pour calculer le pourcentage moyen de taxes et de devises dans le coût total pour les biens importés, notamment les véhicules, les équipements informatiques et autres matériels de bureau.

26. Les achats effectués localement sont soumis à la TVA. Les achats locaux les plus importants réalisés par le Projet concerneront surtout des prestations de formation et d'étude, de contrats/conventions d'exécution par des prestataires de services, qui seront principalement fournis par des individus, des entreprises, des bureaux d'études ou ONG.

27. Des catégories ont été définies concernant les dépenses pour lesquelles les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts unitaires sont uniformes. Ces catégories avec les taux y afférents sont indiquées dans le tableau 2.

**Tableau 2: Pourcentages de taxes et devises - Investissements et coûts récurrents par catégorie de dépenses**

Catégories de dépenses	Pourcentage de taxes sur la valeur brute	Pourcentage de devises
<b>Coûts d'investissement</b>		
Moyens de transport util. (pick-up)	25	10
Matériel informatique et équipement de bureau	25	60
Génie Civil	18	20
Etudes	18	10
Consultations internationales	0	100
Consultations nationales	21	0
Formation	0	0
Fonds d'appui	0	0
Contrats de prestation de service	21	30
<b>Coûts récurrents</b>		
Frais de personnel local	0	0
Fonctionnement (transport et équipement)	18	0

28. **Financiers.** Les différentes sources de financement identifiées comprennent le FIDA, le Gouvernement du Mali, le Projet PAPAM, les SFD et les bénéficiaires. Les tableaux détaillés des coûts sont regroupés dans l'Appendice 2 et ceux de synthèse à l'Appendice 1.

### Coûts du projet

29. **Coûts totaux.** Les coûts totaux du Projet, sur une durée de huit ans, y compris les imprévus pour hausse des prix (2 pourcent des coûts de base), s'élèvent à 52,1 millions de \$EU (28.1, milliards de FCFA). Les coûts totaux d'investissement sont de 45,7 millions de \$EU, soit 89 pourcent des coûts totaux. Les coûts récurrents sont estimés à 5,5 millions de \$EU, soit 11 pourcent des coûts totaux. La part en devises étrangères est estimée à 11 pourcent, pour un montant de 5,6 millions de \$EU. Les taxes représentent 6,3 pourcent du coût total (3,3 millions de \$EU).

10. Le coût par bénéficiaire est estimé à 477 \$EU sur l'allocation du FIDA et à 744 \$EU sur le coût total.

30. Les coûts en devises proviennent essentiellement de l'achat des véhicules et équipements et de l'assistance technique internationale. Ils ont été minimisés en: (i) limitant l'achat de véhicules et d'équipements à ce qui est strictement indispensable; et (ii) sous-traitant la plupart des actions à des organisations nationales.

31. **Coûts par composante.** Les coûts totaux du Projet par composante sont résumés dans le tableau 4:

Tableau 4: Coûts par composante <sup>a/</sup>

	Mali									
	Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)									
	Components Project Cost Summary									
	(FCFA '000)					(US\$ '000)				
	Local	Foreign	Total	% Foreign Exchange	% Total Base Costs	Local	Foreign	Total	% Foreign Exchange	% Total Base Costs
<b>A. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>										
Appui institutionnel	1,045,660	255,640	1,301,300	20	5	2,091	511	2,603	20	5
Renforcement de l'offre	3,472,120	40,280	3,512,400	1	14	6,944	81	7,025	1	14
<b>Subtotal</b>	<b>4,517,780</b>	<b>295,920</b>	<b>4,813,700</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>9,036</b>	<b>592</b>	<b>9,627</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>B. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux</b>										
Renforcement des capacités	291,546	75,550	367,096	21	1	583	151	734	21	1
Appui aux initiatives économiques	15,214,660	1,772,140	16,986,800	10	66	30,429	3,544	33,974	10	66
<b>Subtotal</b>	<b>15,506,206</b>	<b>1,847,690</b>	<b>17,353,896</b>	<b>11</b>	<b>68</b>	<b>31,012</b>	<b>3,695</b>	<b>34,708</b>	<b>11</b>	<b>68</b>
<b>C. Gestion et coordination</b>	<b>3,092,182</b>	<b>310,373</b>	<b>3,402,555</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>6,184</b>	<b>621</b>	<b>6,805</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>23,116,168</b>	<b>2,453,983</b>	<b>25,570,151</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>46,232</b>	<b>4,908</b>	<b>51,140</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Physical Contingencies	101,773	33,639	135,413	25	1	204	67	271	25	1
Price Contingencies	2,230,951	214,440	2,445,391	9	10	623	104	727	14	1
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>25,448,892</b>	<b>2,702,062</b>	<b>28,150,954</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>47,059</b>	<b>5,079</b>	<b>52,139</b>	<b>10</b>	<b>102</b>

a/ les erreurs dans les totaux sont dues aux arrondis.

32. La composante 1 «Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation» (9,6 million de \$EU) est la deuxième composante en termes de montant et représente 19% des coûts de base du projet. La composante 2 «Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux», avec un montant de 34,7 millions de \$EU, compte pour 68 pourcent des coûts de base et est la principale composante du projet en termes de coûts. Quant à la composante 3 «Gestion et coordination» (6,8 millions de \$EU), elle représente 13 pourcent des coûts du projet.

33. **Coûts par source de financement.** Les coûts par source de financement sont résumés dans le tableau 5. Pour plus de détails sur le plan de financement, on se référera à l'appendice 2:

**Tableau 5: Coûts du projet par source de financement <sup>a/</sup>**

Source de financement	Millions de \$EU	%
FIDA	33,3	63,7
Gouvernement	4	8
PAPAM	8,4	16,2
IMF	2,4	4,6
Bénéficiaires	3,9	7,5
<b>Coûts totaux</b>	<b>52,1</b>	<b>100</b>

a/ les erreurs dans les totaux sont dues aux arrondis.

34. FIDA. Le FIDA financerait 63,7 pourcent des coûts totaux du Projet, à travers un prêt de 33,4 millions de \$EU. Le Gouvernement du Mali contribuera à hauteur de 4 millions de \$EU (8 pourcent du coût total). La part couverte par le PAPAM est estimée à 8,4 millions de \$EU et (16,2 pourcent du coût total du projet), celle des SFD à 2,4 millions de \$EU et (4,6 pourcent du coût total du projet). La contribution des bénéficiaires est estimée à 3,9 million de \$EU (7,5 pourcent du coût total), et valorise leur apport dans la création d'AGR et MER.



**Annexe 1 : Tableaux de synthèse des coûts totaux**

	Mali					Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)				
	<b>Components Project Cost Summary</b>									
	<b>(FCFA '000)</b>			<b>(US\$ '000)</b>						
	<b>Local</b>	<b>Foreign</b>	<b>Total</b>	<b>% Foreign Exchange</b>	<b>% Total Base Costs</b>	<b>Local</b>	<b>Foreign</b>	<b>Total</b>	<b>% Foreign Exchange</b>	<b>% Total Base Costs</b>
<b>A. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>										
Appui institutionnel	1,045,660	255,640	1,301,300	20	5	2,091	511	2,603	20	5
Renforcement de l'offre	3,472,120	40,280	3,512,400	1	14	6,944	81	7,025	1	14
<b>Subtotal</b>	<b>4,517,780</b>	<b>295,920</b>	<b>4,813,700</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>9,036</b>	<b>592</b>	<b>9,627</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>B. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux</b>										
Renforcement des capacités	291,546	75,550	367,096	21	1	583	151	734	21	1
Appui aux initiatives économiques	15,214,660	1,772,140	16,986,800	10	66	30,429	3,544	33,974	10	66
<b>Subtotal</b>	<b>15,506,206</b>	<b>1,847,690</b>	<b>17,353,896</b>	<b>11</b>	<b>68</b>	<b>31,012</b>	<b>3,695</b>	<b>34,708</b>	<b>11</b>	<b>68</b>
<b>C. Gestion et coordination</b>	<b>3,092,182</b>	<b>310,373</b>	<b>3,402,555</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>6,184</b>	<b>621</b>	<b>6,805</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>23,116,168</b>	<b>2,453,983</b>	<b>25,570,151</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>46,232</b>	<b>4,908</b>	<b>51,140</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Physical Contingencies	101,773	33,639	135,413	25	1	204	67	271	25	1
Price Contingencies	2,230,951	214,440	2,445,391	9	10	623	104	727	14	1
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>25,448,892</b>	<b>2,702,062</b>	<b>28,150,954</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>47,059</b>	<b>5,079</b>	<b>52,139</b>	<b>10</b>	<b>102</b>

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
**Expenditure Accounts Project Cost Summary**

	(FCFA '000)					(US\$ '000)				
	Local	Foreign	Total	% Foreign Exchange	% Total Base Costs	Local	Foreign	Total	% Foreign Exchange	% Total Base Costs
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Etudes	699,386	77,710	777,096	10	3	1,399	155	1,554	10	3
B. Contrats de prestation de service	3,688,300	1,580,700	5,269,000	30	21	7,377	3,161	10,538	30	21
C. Véhicules et équipements	378,982	568,473	947,455	60	4	758	1,137	1,895	60	4
D. Formations et ateliers	5,153,800	-	5,153,800	-	20	10,308	-	10,308	-	20
E. Génie civil/ rural	890,800	222,700	1,113,500	20	4	1,782	445	2,227	20	4
F. Fonds d'appui	9,465,000	-	9,465,000	-	37	18,930	-	18,930	-	37
<b>G. Assistance technique</b>										
Assistance technique nationale	110,220	-	110,220	-	-	220	-	220	-	-
Assistance technique internationale	-	4,400	4,400	100	-	-	9	9	100	-
<b>Subtotal</b>	<b>110,220</b>	<b>4,400</b>	<b>114,620</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>220</b>	<b>9</b>	<b>229</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Total Investment Costs</b>	<b>20,386,488</b>	<b>2,453,983</b>	<b>22,840,471</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>40,773</b>	<b>4,908</b>	<b>45,681</b>	<b>11</b>	<b>89</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>										
A. Frais de personnel	2,474,000	-	2,474,000	-	10	4,948	-	4,948	-	10
B. Maintenance et fonctionnement	255,680	-	255,680	-	1	511	-	511	-	1
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>2,729,680</b>	<b>-</b>	<b>2,729,680</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>5,459</b>	<b>-</b>	<b>5,459</b>	<b>-</b>	<b>11</b>
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>23,116,168</b>	<b>2,453,983</b>	<b>25,570,151</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>46,232</b>	<b>4,908</b>	<b>51,140</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Physical Contingencies	101,773	33,639	135,413	25	1	204	67	271	25	1
Price Contingencies	2,230,951	214,440	2,445,391	9	10	623	104	727	14	1
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>25,448,892</b>	<b>2,702,062</b>	<b>28,150,954</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>47,059</b>	<b>5,079</b>	<b>52,139</b>	<b>10</b>	<b>102</b>

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
**Expenditure Accounts by Financiers**

	(FCFA '000)						(US\$ '000)					
	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total	The Government		Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total
	Amount	Amount					Amount	Amount				
<b>I. Investment Costs</b>												
A. Etudes	150,690	686,475	-	-	-	837,165	285	1,298	-	-	-	1,583
B. Contrats de prestation de service	1,043,370	3,526,711	1,226,421	-	-	5,796,502	1,943	6,567	2,283	-	-	10,793
C. Véhicules et équipements	255,881	767,644	-	-	-	1,023,525	490	1,471	-	-	-	1,961
D. Formations et ateliers	-	5,408,581	249,435	-	-	5,658,016	-	10,087	465	-	-	10,551
E. Génie civil/ rural	637,211	666,967	-	-	-	1,304,178	1,216	1,273	-	-	-	2,488
F. Fonds d'appui	0	3,788,466	661,910	4,633,089	1,324,104	10,407,569	-0	6,836	1,209	8,465	2,419	18,930
<b>G. Assistance technique</b>												
Assistance technique nationale	20,992	95,632	-	-	-	116,625	40	183	-	-	-	224
Assistance technique internationale	-	4,444	-	-	-	4,444	-	9	-	-	-	9
<b>Subtotal</b>	<b>20,992</b>	<b>100,076</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>121,069</b>	<b>40</b>	<b>192</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>232</b>
<b>Total Investment Costs</b>	<b>2,108,145</b>	<b>14,944,921</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>25,148,025</b>	<b>3,974</b>	<b>27,724</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>46,540</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>												
A. Frais de personnel	-	2,715,703	-	-	-	2,715,703	-	5,065	-	-	-	5,065
B. Maintenance et fonctionnement	51,701	235,526	-	-	-	287,226	96	438	-	-	-	534
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>51,701</b>	<b>2,951,228</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,002,929</b>	<b>96</b>	<b>5,503</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,599</b>
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2,159,846</b>	<b>17,896,150</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>28,150,954</b>	<b>4,070</b>	<b>33,227</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>52,139</b>

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
**Composants by Financiers**

	(FCFA '000)						(US\$ '000)							
	The Government		IFAD	Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total	The Government		IFAD	Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total
	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount
<b>A. Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation</b>														
Appui institutionnel	156,645	1,262,671	-	-	-	1,419,316	298	2,381	-	-	-	-	-	2,678
Renforcement de l'offre	58,551	3,542,665	249,435	-	-	3,850,651	112	6,612	465	-	-	-	-	7,189
<b>Subtotal</b>	<b>215,197</b>	<b>4,805,336</b>	<b>249,435</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,269,967</b>	<b>410</b>	<b>8,992</b>	<b>465</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9,867</b>
<b>B. Insertion et appui aux initiatives des jeunes ruraux</b>														
Renforcement des capacités	56,172	337,040	-	-	-	393,212	108	642	-	-	-	-	-	750
Appui aux initiatives économiques	1,658,035	9,256,679	1,888,331	4,633,089	1,324,104	18,760,237	3,116	17,046	3,493	8,465	2,419	-	-	34,539
<b>Subtotal</b>	<b>1,714,207</b>	<b>9,593,719</b>	<b>1,888,331</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>19,153,449</b>	<b>3,223</b>	<b>17,688</b>	<b>3,493</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35,289</b>
C. Gestion et coordination	230,442	3,497,095	-	-	-	3,727,538	437	6,546	-	-	-	-	-	6,983
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2,159,846</b>	<b>17,896,150</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>28,150,954</b>	<b>4,070</b>	<b>33,227</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52,139</b>

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
**Disbursement Accounts by Financiers**

	(FCFA '000)						(US\$ '000)					
	The			The			The			The		
	Government	IFAD	Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total	Government	IFAD	Beneficiaries	PAPAM	IMF	Total
	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	Amount	
1. Études	150,690	686,475	-	-	-	837,165	285	1,298	-	-	-	1,583
2. CPS	1,027,542	3,454,602	1,226,421	-	-	5,708,564	1,913	6,433	2,283	-	-	10,630
3. AT	20,992	100,076	-	-	-	121,069	40	192	-	-	-	232
4. Formation et atelier	-	4,163,239	249,435	-	-	4,412,674	-	7,768	465	-	-	8,233
5. Véhicules et équipement	255,881	2,949,262	441,368	2,648,208	1,324,104	7,618,823	490	5,408	806	4,838	2,419	13,961
6. Génie civil	637,211	666,967	-	-	-	1,304,178	1,216	1,273	-	-	-	2,488
7. Fonds d'appui	15,829	2,924,299	220,542	1,984,881	-	5,145,551	29	5,352	403	3,628	-	9,413
8. Frais de personnel	-	2,715,703	-	-	-	2,715,703	-	5,065	-	-	-	5,065
9. Maintenance et fonctionnement	51,701	235,526	-	-	-	287,226	96	438	-	-	-	534
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2,159,846</b>	<b>17,896,150</b>	<b>2,137,766</b>	<b>4,633,089</b>	<b>1,324,104</b>	<b>28,150,954</b>	<b>4,070</b>	<b>33,227</b>	<b>3,957</b>	<b>8,465</b>	<b>2,419</b>	<b>52,139</b>

République du Mali  
 Formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux – Projet FIER  
 Rapport de conception finale – Version finale

Appendice 2: Tableaux de coûts détaillés

Mali  
 Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
 Table 1. Renforcement des capacités des jeunes pour l'insertion professionnelle  
 Detailed Costs

Unit	Quantities									Total	Unit Cost (FCFA '000)	Unit Cost (US\$ '000)	Base Cost (US\$ '000)									Total	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
<b>I. Investment Costs</b>																							
<b>A. Appui institutionnel et formation pré-professionnelle</b>																							
<b>1. Facilitation de proximité</b>																							
Définition de la méthodologie initiale	étude	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,000	6	6	-	-	-	-	-	-	6		
Adaptation et mise en place du dispositif avec l'ONG en région	étude	2	-	2	-	-	-	-	-	-	8	1,000	2	4	-	-	-	-	-	-	16		
Ateliers de préparation des formations (formateurs formateurs ONO)	atelier	16	24	56	56	104	104	40	-	-	400	100	0,2	3	5	11	11	21	21	8	80		
Formations/ actions des facilitateurs villageois	session	12	24	12	-	24	24	-	-	-	96	600	1,2	14	29	14	-	29	29	-	-	115	
Elaboration et diffusion des "kits" du facilitateur villageois	parc	16	24	56	56	104	104	40	-	-	400	30	0,06	1	1	3	3	6	6	2	24		
Campagne d'animation dans les zones d'intervention la première année	CNO	2	2	4	4	8	8	8	-	-	36	1,000	2	4	4	8	8	16	16	16	-	72	
Campagne de facilitation les années suivantes	facilitateur	16	24	56	56	104	104	40	-	-	400	105	0,21	3	5	12	12	22	22	8	84		
Formation permanente des facilitateurs villageois (par le CFI)	facilitateur	16	24	56	56	104	104	40	-	-	400	50	0,1	2	2	6	6	10	10	4	40		
<b>Subtotal</b>																							
<b>2. Mise en place de « centres de ressources »</b>																							
Etat des lieux	étude	2	2	-	-	1	-	-	-	-	5	3,000	6	12	12	-	-	6	-	-	-	30	
Réhabilitation de bâtiments CR	unité	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	5,000	10	20	20	-	-	40	-	-	-	80	
Équipements CR (ordinateurs, photocopieurs...)	unité	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	2,000	4	8	8	-	-	16	-	-	-	32	
Production et diffusion d'information (nb/an de bulletins, radio, autres médias)	unité	2	4	4	4	4	4	4	4	4	30	2,000	4	8	16	16	16	16	16	16	16	120	
Organisation de manifestations sur les innovations techniques et les métiers	rencontres	-	2	4	4	4	8	8	-	-	30	1,500	3	-	6	12	12	12	24	24	-	90	
Vente et conception de produits d'information sur les innovations techniques et les métiers (nb de produits)	nb	2	4	4	4	8	8	8	8	8	42	1,500	3	6	12	12	12	12	24	24	24	126	
Missions d'appui en F aux CFP et autres institutions de formation	mission	12	24	24	24	24	24	24	24	24	150	162	1,00	0,2	1	2	5	5	5	5	5	32	
Frais de conception et organisation de formation sur thèmes innovants	session	2	6	8	8	8	8	8	8	8	56	1,500	3	6	18	24	24	24	24	24	24	168	
Appuis pédagogiques aux formateurs des CFP	mission	2	6	8	8	8	8	8	8	8	56	1,500	3	6	18	24	24	24	24	24	24	168	
Appuis aux CFP (projets de centres et suivi)	mission	2	4	4	4	4	4	4	4	4	30	1,000	2	4	8	8	8	8	8	8	8	60	
Réhabilitation/équipements des CFP selon les projets de centres	unité	3	3	3	3	4	4	4	-	-	24	5,000	10	30	30	30	40	40	40	40	-	240	
Véhicules pour les Centres de ressources	unité	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	23,500	46,6	-	-	-	-	-	-	-	-	372	
<b>Subtotal</b>																							
<b>3. Appui aux organisations professionnelles rurales</b>																							
Formations leaders régionaux de	session	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	300	0,6	1	-	2	-	2	-	-	-	5	
Appui préparation plan stratégique	plan	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	3,000	6	12	-	12	-	24	-	-	-	48	
Organisation forum national des OP	forum	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	10,000	20	-	20	-	-	-	-	-	-	20	
Équipement informatique FENAFER, FENAJER	kit	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1,500	3	6	-	-	-	-	-	-	-	6	
<b>Subtotal</b>																							
<b>4. Appui institutionnel aux Directions nationales et régionales</b>																							
Équipement informatique des DREP	kit	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	1,500	3	6	-	6	-	12	-	-	-	24	
Formation en gestion de base de données DREP	pers	10	-	4	-	8	-	-	-	-	22	50	0,1	1	-	0	-	1	-	-	-	2	
Etude sur le tutorat	étude	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,000	6	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Etude sur l'économie de la formation professionnelle	étude	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,000	6	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Identification des outils de suivi du secteur informelle	étude	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,000	6	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
Mélos DREP	Unité	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	1,500	3	6	-	6	-	12	-	-	-	24	
<b>Subtotal</b>																							
<b>B. Renforcement de l'offre de formation pré-professionnelle</b>																							
<b>1. Consolidation et extension des MFR dans 5 régions</b>																							
Création de nouvelles MFR	nombre	8	10	7	10	5	-	-	-	-	40	2,000	4	32	40	28	40	20	-	-	-	180	
Fonctionnement MFR, nb	nombre	10	20	30	40	50	50	50	50	50	300	1,300	2,6	26	62	78	104	130	130	130	130	780	
Appui à la reconnaissance des MFR	nombre	10	10	7	10	5	-	-	-	-	42	300	0,6	6	4	6	3	-	-	-	-	25	
Appui fonctionnement de l'union (subvention de 50%)	nombre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8,000	16	16	16	16	16	16	16	16	16	128	
<b>Subtotal</b>																							
<b>2. Mise en place et fonctionnement de la formation tutorée</b>																							
Étude diagnostic des dispositifs existants - évaluation initiale des besoins	étude	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	3,000	6	12	12	-	-	24	-	-	-	48	
Identification des formateurs /tuteurs	étude	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	1,500	3	6	6	-	-	12	-	-	-	24	
Formation et recyclage des tuteurs	pers	150	150	300	600	600	600	600	600	600	3,000	50	0,1	15	15	30	60	60	60	60	60	300	
Formulation de plans de développement des centres de formation tutorée	plan	15	15	-	-	30	-	-	-	-	60	1,500	3	45	45	-	-	90	-	-	-	180	
Frais d'apprentissage (nombre d'apprentis formés)	pers	-	600	600	1,200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	12,000	60	0,12	-	72	72	144	288	288	288	288	1,440	
Équipements pédagogiques	fortat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1,000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	
<b>Subtotal</b>																							
<b>3. Renforcement de l'apprentissage dual</b>																							
Identification des maîtres d'apprentissage	étude	2	2	-	-	4	-	-	-	-	8	1,500	3	6	-	6	-	12	-	-	-	24	
Appui méthodologique et formation /recyclage des maîtres	pers	20	40	80	80	80	80	80	80	80	50	0,1	2	2	4	8	8	8	8	8	8	40	
Frais d'apprentissage	pers	-	100	100	200	400	400	400	400	400	2,000	375	0,75	-	75	75	150	300	300	300	300	1,500	
Équipements pédagogiques	fortat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
<b>Subtotal</b>																							
<b>4. Alphabétisation fonctionnelle pour les jeunes ruraux déscolarisés et non scolarisés</b>																							
Diagnostic et évaluation de l'offre de service en région	étude	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	5,000	10	20	-	-	-	-	-	-	-	20	
Frais d'alphabetisation pour les bénéficiaires	Personne	1,000	3,000	5,000	5,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	30,000	20	0,04	40	120	200	200	320	320	320	320	1,200	
Production de matériels pour le post alphabétisation (manuels de formateurs et stagiaires)	nb	10	2	2	2	4	4	4	4	4	24	3,000	6	60	12	12	12	24	24	-	-	144	
Séances de post alphabétisation en lien avec dispositifs d'apprentissage	pers	-	600	600	1,200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	12,000	20	0,04	-	24	24	48	96	96	96	96	480	
<b>Subtotal</b>																							
<b>5. Mise en place d'unités mobiles de formation</b>																							
Étude diagnostic /identification des formateurs dans chacune des zones d'intervention	étude	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	2,000	4	8	-	8	-	16	-	-	-	32	
Ateliers de réflexion participatifs sur la demande de formation (15 personnes Atelier de 10 jours)	atelier	2	-	2	-	4	-	-	-	-	8	4,000	8	16	-	16	-	32	-	-	-	64	
Frais de formation et mise en oeuvre de nouveaux modules de formation	modules	4	20	20	20	30	40	40	40	40	214	200	0,4	2	8	8	12	16	16	16	16	86	
Missions d'évaluation pédagogique des formations (par les équipes CFI)	session	4	20																				

Mali  
Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER)  
Table 2. Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux  
Detailed Costs

Unit	Quantities							Unit Cost (FCFA '000)	Unit Cost (US\$ '000)	Base Cost (US\$ '000)								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			2021	Total	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>I. Investment Costs</b>																		
<b>A. Facilitation de l'accès des jeunes aux dispositifs d'appui</b>																		
<b>1. Mise en place et professionnalisation des dispositifs d'appui</b>																		
<b>a. Identification des opérateurs</b>																		
Étude d'identification des ressources en ingénierie de projet, appui conseil et accor	étude	2	2	-	-	4	-	-	8	2,000	4	8	8	-	-	16	-	
<b>b. Renforcement des capacités d'appui aux initiatives économiques des jet</b>																		
Identification des bonnes pratiques	Atelier	2	2	-	-	2	2	-	8	1,200	2.4	5	5	-	-	5	5	
Élaboration du référentiel d'accompagnement et du cahier des charges des opérat	p/jour	10	-	-	-	-	-	-	10	220	0.44	4	-	-	-	-	-	
Élaboration des supports techniques: guides methodo	p/jour	10	-	-	-	-	-	-	10	220	0.44	4	-	-	-	-	-	
<b>Subtotal</b>												14	5	-	-	5	5	
<b>c. Agrément des prestataires de services d'appui</b>																		
Appel à manifestation des intérêts des prestataires	unité	2	-	2	-	4	-	-	8	500	1	2	-	2	-	4	-	
Sensibilisation des opérateurs et mise à niveau des compétences	Atelier	2	4	4	4	4	4	-	22	300	0.6	1	2	2	2	2	2	
Agrément annuel des prestataires de services	unité	1	1	1	1	1	1	1	7	-	-	-	-	-	-	-	-	
Formations ponctuelles des prestataires en fonction des problématiques rencontrés	module	1	1	1	1	1	1	1	7	356.5	0.713	1	1	1	1	1	1	
Renouvellement des agréments annuels	unité	1	1	1	1	1	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Subtotal</b>												4	3	5	3	7	3	
<b>Subtotal</b>												26	16	5	3	28	8	
<b>2. Soutien à l'expérimentation d'innovation et à la commercialisation</b>																		
a. Design de kits techniques ou d'équipement	étude	-	1	1	1	1	1	-	5	3,000	6	-	6	6	6	6	6	
b. Étude de développement de circuits de commercialisation	étude	1	1	-	-	-	-	-	2	3,000	6	6	6	-	-	-	-	
c. Expérimentation d'innovation technique ou commerciale avec des groupes de MPER	forfait	-	3	3	4	-	-	-	10	3,000	6	-	18	18	24	-	-	
d. Étude de faisabilité de mise en place de microfranchises	étude	-	1	-	-	-	-	-	1	3,000	6	-	6	-	-	-	-	
e. Étude d'identification de l'emplacement de pistes rurales pour chantiers écoles	étude	2	-	4	4	4	2	-	16	500	1	2	-	4	4	4	2	
f. Étude d'identification de l'emplacement d'aménagements HA pour chantiers écoles	étude	2	-	4	4	4	2	-	16	500	1	2	-	4	4	4	2	
g. Étude d'identification de l'emplacement de Travaux Forêt pour chantiers écoles	étude	2	-	4	6	-	-	-	12	500	1	2	-	4	6	-	-	
h. Action conjointe CR, OP et Partenaires de soutien commercialisation	séance	2	2	2	2	2	2	2	14	1,000	2	4	4	4	4	4	4	
<b>Subtotal</b>												16	40	40	48	18	14	
<b>3. Accès aux services financiers</b>																		
Manuel d'operations	p/jours	30	-	-	-	-	-	-	30	150	0.3	9	-	-	-	-	-	
Appui extension guichets de services	Unité	2	4	3	2	2	2	2	17	2,500	5	10	20	15	10	10	10	
Assistance mise en place/adaptation produits d'investissement	p/mois	2	-	2	2	-	-	-	6	5,000	10	20	-	20	20	-	-	
Assistance système d'information de gestion	p/mois	1	-	1	-	1	-	-	3	5,000	10	10	-	10	-	10	-	
Petit équipement SIG	kit	2	4	3	2	2	2	2	17	3,000	6	12	24	18	12	12	12	
Formation	session	1	2	4	4	5	5	5	26	3,500	7	7	14	28	28	35	35	
<b>Subtotal</b>												68	58	91	70	67	57	
<b>Subtotal</b>												110	114	136	121	113	79	
<b>B. Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux</b>																		
<b>1. Identification des porteurs d'initiatives et de leurs besoin d'appui</b>																		
<b>a. Comité de sélection des candidats pour l'accès aux appuis à l'entrepreneuriat /a</b>																		
frais de comité		2	4	8	8	16	16	16	4	74	100	0.2	0	1	2	2	3	3
<b>2. Appui formulation des projets des jeunes</b>																		
<b>a. Appui ingénierie de projet AGR</b>																		
Projets économiques de production agricole et activités connexes	projet	250	650	850	2,400	3,400	3,800	4,000	-	15,350	38	0.076	19	49	65	182	258	289
Création de GIE pour pistes rurales /b	GIE	2	-	4	4	4	4	2	-	20	200	0.4	1	-	2	2	2	2
Création de GIE les Forêts /c	GIE	5	-	5	8	-	-	-	-	18	200	0.4	2	-	2	3	-	-
<b>Subtotal</b>													21	49	68	187	260	290
<b>b. Appui plans d'affaire MER</b>																		
Projets économiques de production agricole et activités connexes	projet	70	200	260	725	1,600	1,750	1,250	-	5,855	220	0.44	31	88	114	319	704	770
<b>Subtotal</b>													53	137	183	506	964	1,060
<b>3. Appui aux projets AGR</b>																		
<b>a. Coup de pouce formation, équipement, insertion</b>																		
Formation technique AGR collective	projet	40	100	130	360	510	570	600	-	2,310	250	0.5	20	50	65	180	255	285
Formation technique AGR individuel	projet	160	400	520	1,440	2,040	2,280	2,400	-	9,240	60	0.12	19	48	62	173	245	274
Accompagnement un cycle de production (technique et gestion)	projet	200	500	650	1,800	2,550	2,850	3,000	-	11,550	200	0.4	80	200	260	720	1,020	1,140
Accès au financement AGR	projet	200	500	650	1,800	2,550	2,850	3,000	-	11,550	300	0.6	120	300	390	1,080	1,530	1,710
Pistes chantiers école /d	km	15	-	20	20	20	10	-	-	85	11,500	23	345	-	460	460	460	230
Forêts chantiers école /e	ha	20	-	40	60	-	-	-	-	120	800	1.6	32	-	64	96	-	-
<b>Subtotal</b>													616	598	1,301	2,709	3,510	3,639
<b>4. Appui aux projets MER</b>																		
<b>a. Appui non financiers</b>																		
Formation technique MER	projet	90	160	250	550	1,000	1,000	950	-	4,000	30	0.06	5	10	15	33	60	60
Appui Conseil et accompagnement des projets	projet	90	160	250	550	1,000	1,000	950	-	4,000	230	0.46	41	74	115	253	460	460
Conseil spécialisé selon les besoins	projet	90	160	250	550	1,000	1,000	950	-	4,000	20	0.04	4	6	10	22	40	40
<b>Subtotal</b>													50	90	140	308	560	560
b. Accès au financement	unité	90	160	250	550	1,000	1,000	950	-	4,000	1,500	3	270	480	750	1,650	3,000	3,000
<b>Subtotal</b>													320	570	890	1,958	3,560	3,560
<b>Subtotal</b>													990	1,306	2,376	5,175	8,037	8,262
<b>Total</b>													1,099	1,420	2,512	5,296	8,150	8,341

la 4 personnes / comité

lb GIE: Groupements d'intérêt économique . Groupements de 10 jeunes pour chantiers -école.

lc GIE: Groupements d'intérêt économique . Groupements de 10 jeunes pour chantiers -école.

Mali  
Formation professionnelle, insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux  
Table 3. Coordination et gestion du projet  
Detailed Costs

Unit	Quantities								Unit Cost (FCFA '000)	Unit Cost (US\$ '000)	Base C					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			Total	2014	2015	2016	2017	
<b>I. Investment Costs</b>																
<b>A. System de suivi-évaluation</b>																
1. Mise en place et suivi des bases de données	h/ j expert	2	2	-	-	4	-	-	-	8	150	0.3	1	1	-	-
2. Capitalisation de l'expérience au niveau régional	atelier	2	2	4	4	4	4	4	4	28	600	1.2	2	2	5	5
<b>3. Activités de suivi-évaluation</b>																
Assistance technique au SSE	forfait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-	-
Mise en place de l'application informatique de S&E et site web	forfait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	-	-
Réalisation enquête SYGRI de référence	étude	1	-	1	-	1	-	-	-	3	14,000	28	28	-	28	-
Enquête SYGRI finale	étude	-	-	-	-	-	-	-	3	3	14,000	28	-	-	-	-
Réalisation enquêtes thématiques	étude	-	-	-	1	-	-	1	-	2	6,000	12	-	-	-	12
Communication et activités médiatiques	forfait	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4
Formation technique	forfait	1	-	1	-	1	-	-	-	3	5,000	10	10	-	10	-
Ateliers d'auto-évaluation	atelier	-	-	-	1	1	1	1	-	4	4,000	8	-	-	-	8
Ateliers préparatifs et rapport interne de revue à mi-parcours	atelier	-	-	-	1	-	-	-	-	1	6,000	12	-	-	-	12
Enquête de satisfaction des bénéficiaires	étude	-	-	-	-	-	-	1	-	1	8,000	16	-	-	-	-
Rapport d'achèvement	rapport	-	-	-	-	-	-	-	1	1	20,000	40	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>													98	4	42	36
													101	7	47	41
<b>B. Équipements pour l'unité de coordination nationale et pour les unités de coordination régionales</b>																
<b>1. Matériel informatique et de bureau</b>																
PC desktop avec moniteur	unité	7	10	-	-	20	-	-	-	37	900	1.8	13	18	-	-
PC laptop	unité	3	4	-	-	8	-	-	-	15	855	1.71	5	7	-	-
TOMPRO	pack	1	-	-	-	-	-	-	-	1	5,000	10	10	-	-	-
Imprimante laser (grande capacité) /a	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	650	1.3	4	-	3	-
Imprimante petite (laser ou jet encre) /b	unité	2	4	-	-	8	-	-	-	14	300	0.6	1	2	-	-
Photocopieuse grande capacité	unité	1	-	-	-	-	1	-	-	2	4,000	8	8	-	-	-
Appareil fax-scan- imprimante multifonction	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	200	0.4	1	-	1	-
Appareil video projecteur	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	750	1.5	5	-	3	-
Kit télé/video/photo	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	700	1.4	4	-	3	-
Climatiseur split 2cv (avec installation)	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	400	0.8	2	-	2	-
Coffre fort	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	400	0.8	2	-	2	-
Groupe électrogène 11 Kva	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	1,400	2.8	8	-	6	-
Transformateur + batteries et accessoires (avec installation)	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	1,670	3.34	10	-	7	-
<b>Subtotal</b>													74	27	25	-
<b>2. Equipement de communication</b>																
Installation réseau PC (avec serveur)	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	3,000	6	18	-	12	-
Installation internet cable (ligne dédiée)	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	600	1.2	4	-	2	-
Abonnement annuelle internet (siège)	abonnement	1	-	-	-	-	-	-	-	1	600	1.2	1	-	-	-
Téléphone portable /c	unité	11	12	-	-	12	-	-	-	35	30	0.06	1	1	-	-
Abonnement mensuel internet (région)	abonnement	2	-	2	-	4	-	-	-	8	300	0.6	1	-	1	-
<b>Subtotal</b>													25	1	16	-
<b>3. Mobilier de bureau</b>																
Coordinateur- Bureau complet	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	2,400	4.8	14	-	10	-
Cadres/ Secrétariat/ Admin- Bureau complet	unité	9	-	6	-	12	-	-	-	27	700	1.4	13	-	8	-
Chaise secretariat, visiteurs et réunion /d	unité	45	-	30	-	60	-	-	-	135	50	0.1	5	-	3	-
Bibliothèque	unité	9	-	6	-	12	-	-	-	27	200	0.4	4	-	2	-
Armoire	unité	12	-	8	-	16	-	-	-	36	300	0.6	7	-	5	-
Table réunion /e	unité	3	-	2	-	4	-	-	-	9	450	0.9	3	-	2	-
<b>Subtotal</b>													45	-	30	-
<b>4. Véhicules</b>																
Station Wagon	véhicule	1	-	-	-	-	-	-	-	1	31,250	62.5	63	-	-	-
Pick-up double cabine	véhicule	3	-	2	-	4	-	-	-	9	23,300	46.6	140	-	93	-
<b>Subtotal</b>													202	-	93	-
<b>Subtotal</b>													346	28	163	-
<b>C. Activités de l'unité de coordination nationale</b>																
1. Atelier de lancement	atelier	1	-	-	-	-	-	-	-	1	5,000	10	10	-	-	-
2. Missions de suivi mise en oeuvre du PTBA	Mission	120	120	120	120	120	120	120	120	960	32	0.064	8	8	8	8
3. Revue à mi parcours	Revue	-	-	-	1	-	-	-	-	1	50,000	100	-	-	-	100
4. Revue finale	Revue	-	-	-	-	-	-	-	1	1	50,000	100	-	-	-	-
5. Revue nationale annuelle	Revue	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2,000	4	4	4	4	4
<b>6. Echange d'expériences, formations au NIVEAU INTERNATIONAL</b>																
Frais de formation du personnel	session	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1,000	2	2	2	2	2
Voyages au niveau international	Voyage	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1,500	3	6	6	6	6
Per diems associées aux voyages internationaux	per diem	10	10	10	10	10	10	10	10	80	150	0.3	3	3	3	3
<b>Subtotal</b>													11	11	11	11
<b>Subtotal</b>													33	23	23	123
<b>Total Investment Costs</b>													480	58	233	163
<b>II. Recurrent Costs</b>																
<b>A. Unité de coordination nationale du projet</b>																
<b>1. Personnel</b>																
Coordonateur national	pers/an	1	1	1	1	1	1	1	1	8	18,000	36	36	36	36	36
Expert en formation-insertion	pers/an	1	1	1	1	1	1	1	1	8	12,000	24	24	24	24	24
Expert en entreprise rurale	pers/an	1	1	1	1	1	1	1	1	8	12,000	24	24	24	24	24

## Annexe 10 : Analyse économique et financière

---

35. Le projet cible les jeunes ruraux, qui après une formation, créeront une première activité génératrice de revenu (AGR); les activités génératrices de revenus (AGR) et de microentreprises rurales (MER) existantes dont la plupart se trouvent à un stade embryonnaire. Le projet appuiera la création de nouvelles AGR/MER dans des créneaux localement identifiés comme prioritaires et selon les potentialités régionales. Il attache une attention particulière aux groupes les plus vulnérables tels que les femmes et les associations de femmes rurales, les jeunes ruraux sans emploi et les pauvres ruraux ayant un accès limité à la terre. A ce titre, le Projet porte l'accent sur les filières et activités où les femmes sont les plus présentes et offrent des avantages comparatifs<sup>96</sup> (par exemple la transformation agroalimentaire).

36. Les activités du Projet portent sur : (i) la facilitation pour l'accès des jeunes ruraux à la formation professionnelle à travers l'adaptation des dispositifs (centres de formations, unités mobiles de formation, centres d'alphabétisation et appui conseil) à leur demande ; (ii) l'appui au montage de projets économiques ou de plans d'affaires pour aider les jeunes accéder au financement, à la formation en gestion et à la formation technique ciblée, et aux opportunités de marchés ; et (iii) la facilitation de l'accès à des services financiers adaptés à l'exercice de l'activité économique des jeunes, grâce à la consolidation des réseaux de SFD, au développement de produits et services adaptés à l'investissement, et à la professionnalisation des SFD en partenariat avec d'autres projets, en l'occurrence le PMR et le PAPAM.

37. Les principaux bénéficiaires du Projet pour le groupe cible se traduisent en termes : (i) d'augmentation de la production/productivité dans les activités appuyées dans les filières/secteurs à fort potentiel de valeur ajoutée et de croissance ; (ii) de meilleure intégration aux marchés pour l'écoulement de la production et l'approvisionnement ; (iii) d'accès à des services financiers de proximité adaptés à leurs besoins ; (iv) de sécurité alimentaire ; et (v) de réduction des pertes après récoltes grâce à la transformation de produits agricoles.

### Analyse financière

38. **Méthodologie et hypothèses.** Etant donné l'ampleur de la zone d'intervention proposée (huit régions), la grande diversité de situations agro-écologiques et des systèmes de production, et donc des activités productives et socioéconomiques dans lesquelles les ruraux pauvres vont s'engager, il n'était pas possible d'élaborer des modèles représentatifs du système productif dans son ensemble. L'analyse financière a donc été effectuée sur quelques modèles possibles d'activités économiques rurales exercées par le groupe cible ou à sa portée. Ces modèles-types d'AGR et de MER ont été élaborés en fonction des données collectées dans les régions d'intervention, des résultats d'études réalisées par les projets du FIDA en cours dans le pays (PMR et PAPAM), et d'autres informations quantitatives recueillies au niveau des Ministères et des ONG actives dans les mêmes secteurs. L'analyse financière a généralement été conduite sur une période de 7 ans, en francs CFA constants.

39. Le taux d'intérêt annuel pour les crédits moyen et long terme octroyés par les établissements financiers (SFD et banques) pour financer les MER est estimé à 15 pourcent. Les investissements (et le fonds de roulements) seront financés comme suit : pour les MER, apport personnel des micro-entrepreneurs (autofinancement) de 10 pourcent, crédit de 30 pourcent et financement en coûts partagé du Projet de 60 pourcent. Pour les AGR, les investissements (et le fonds de roulements) seront financés en apport personnel des micro-entrepreneurs (autofinancement) à hauteur de 10 pourcent et en financement coup de pouce du Projet de 90 pourcent.

40. Le régime des prix est libre au Mali, et les prix sur les marchés sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande. Les prix utilisés dans les modèles sont les prix moyens observés dans la zone du projet au niveau des petits marchés villageois.

41. Dans les modèles, le salaire du micro-entrepreneur n'a pas été comptabilisé. Sa rémunération maximum se confond avec la marge nette de l'AGR/MER. Toutefois, la rémunération effective est généralement moindre afin de préserver les capacités d'autofinancement de l'AGR/MER.

---

<sup>96</sup> Voir Annexe 4 et appendice associé sur les gisements d'emplois.

42. Huit (8) modèles-types d'AGR/MER ont été élaborés : (i) pisciculture en AGR et MER ; (ii) embouche petit bétail en AGR et MER ; (iii) aviculture en AGR et MER ; (iv) maraîchage en AGR ; et (v) transformation (décortiqueuse) en MER.

43. **Résultat de l'analyse financière.** En préambule, on notera que les revenus générés par les AGR/MER ne représentent, en règle générale, qu'une fraction du revenu des ménages (les MER constituant dans la majorité des cas une évolution des AGR apportant un revenu complémentaire aux revenus agricoles et d'élevage).

44. Il est également important de considérer que la variabilité de la rentabilité des AGR/MER est tellement large qu'il est difficile de généraliser les conclusions d'une analyse financière basée sur un nombre limité de type de MER dans des conditions bien spécifiques.

45. Les indicateurs retenus pour analyser les résultats financiers sont les suivants :

- le retour sur investissement (résultat exploitation/investissement, exprimé en pourcentage)
- la rentabilité du modèle (résultat d'exploitation sur les ventes, exprimé en pourcentage).
- le cash-flow
- Le cash-flow cumulé.

46. Les résultats synthétiques des différents modèles<sup>97</sup> sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Analyse financière de l'activité sélectionnée (FCFA)**

Activité	Coûts d'investissement	Recettes en croisière (par an ou par cycle)	Résultat d'exploitation (croisière)	Retour sur investissement (ROI)	Rentabilité
Pisciculture en AGR	945 000	1 500 000	835,000	12%	8%
Aviculture en AGR	322 000	1 432 000	458 000	42%	26%
Embouche petit bétail en AGR	250 000	730 000	268 500	107%	37%
Maraichage AGR	508 000	1 166 500	406 500	80%	35%
Décortiqueuse MER	1 600 000	2 880 000	1 170 000	58%	32%
Aviculture en MER	762 500	1 920 000	823 000	66%	30%
Pisciculture en MER	1 690 000	3 000 000	2 159 000	20%	13%
Embouche petit bétail MER	450 000	3 440 000	1 626 000	361%	47%

47. En général, les modèles indiquent une rentabilité financière élevée, ce qui paraît confirmer l'attractivité et les potentiels pour les groupes cible des choix techniques promus par le projet.

48. L'ensemble des activités permet de générer un cash-flow suffisant pour le remboursement de l'emprunt (normalement sur 36 mois) et/ou de l'investissement propre initiale, le paiement des frais financiers, et une rémunération acceptable pour l'entrepreneur (Tableaux 1 et 2). Les montants moyens du coup de pouce est de 270 000 francs CFA pour les AGR tandis que ceux du coût partagé pour les MER est de 900 000 francs CFA. Le crédit est en moyenne d'environ 450 000 francs CFA pour les MER.

<sup>97</sup> Les modèles détaillés des AGR/MER sont présentés en appendice 1.

**Tableau 2 : Cash-Flow et Cash-Flow cumulé en FCFA**

Activités	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
<b>A . Cash Flow</b>							
Eleveage piscicole AGR	385,500	955,500	955,500	955,500	955,500	955,500	955,500
Poulets de chair AGR	82,850	178,100	442,350	486,850	486,850	486,850	486,850
Embouche animale AGR	180,593	144,407	268,500	206,000	268,500	268,500	268,500
Maraichage AGR	168,250	355,450	355,450	355,450	355,450	355,450	355,450
Décortiqueuse MER	485,710	758,279	870,484	1,196,609	1,345,000	1,345,000	1,345,000
Poulets de chair MER	894,862	187,900	365,393	645,850	645,850	645,850	645,850
Eleveage piscicole MER	1,498,410	2,303,410	2,303,410	2,441,500	2,441,500	2,441,500	2,441,500
Embouche animale MER	2,328,910	1,428,910	1,428,910	1,176,000	1,626,000	1,626,000	1,176,000
<b>B. Cash Flow cumulée</b>							
Eleveage piscicole AGR		1,341,000	2,296,500	3,252,000	4,207,500	5,163,000	6,118,500
Poulets de chair AGR		260,950	703,300	1,190,150	1,677,000	2,163,850	2,650,700
Embouche animale AGR		325,000	593,500	799,500	1,068,000	1,336,500	1,605,000
Maraichage AGR		523,700	879,150	1,234,600	1,590,050	1,945,500	2,300,950
Décortiqueuse MER		1,243,989	2,114,473	3,311,083	4,656,083	6,001,083	7,346,083
Poulets de chair MER		1,082,762	1,448,154	2,094,004	2,739,854	3,385,704	4,031,554
Eleveage piscicole MER		3,801,820	6,105,230	8,546,730	10,988,230	13,429,730	15,871,230
Embouche animale MER		3,757,820	5,186,730	6,362,730	7,988,730	9,614,730	10,790,730

49. Les activités plus rémunératrices sont celles d'embouche qui toutefois, impliquent aussi un fonds de roulement important pour le démarrage et le fonctionnement des activités (voir tableaux 1 et 3). Les activités à plus haut investissement et besoin en fonds de roulement sont celles liées à la transformation mécanique des produits (décortiqueuse). Ces activités permettent d'accroître la valeur ajoutée du produit agricole pour l'agriculteur, simplifient le stockage (tout en limitant la perte après récolte) et le transport et donc accroissent les potentialités de toute la filière concernée. En plus la durabilité des investissements, les potentialités croissantes en terme de ROI et rentabilité des activités et leur capacité à générer des emplois en font des activités très intéressantes (voir tableaux 1 et 3).

**Tableau 3 : Evolutions des indicateurs des activités AGR et MER**

Activité	Cash-flow			Retour sur investissement (ROI)			Rentabilité		
	A1	A2	A3	A1			A1	A2	A3
Eleveage piscicole AGR	385,500	955,500	955,500	12%			8%	64%	64%
Poulets de chair AGR	82,850	178,100	442,350	42%			26%	29%	37%
Embouche animale AGR	180,593	144,407	268,500	107%			37%	37%	37%
Maraichage AGR	168,250	355,450	355,450	80%			35%	35%	35%
Décortiqueuse MER	485,710	758,279	870,484	58%			32%	33%	37%
Poulets de chair MER	894,862	187,900	365,393	66%			30%	37%	44%
Eleveage piscicole MER	1,498,410	2,303,410	2,303,410	20%			13%	83%	83%
Embouche animale MER	2,328,910	1,428,910	1,428,910	361%			47%	47%	47%

## Analyse économique

### Bénéficiaires et bénéfices économiques

50. **Bénéficiaires.** Le nombre de bénéficiaires du Projet comprennent : (i) environ 11 500 promoteurs d'AGR, environ 4 000 promoteurs de MER et 50 GIE HIMO qui tous bénéficieront des services de formation, appu-conseil, don et accès au crédit auprès des SFD ; (ii) les jeunes sensibilisées aux activités du projet, environ 100 000 et les jeunes qui bénéficieront d'une formation technique environ 50 000 ; et dans une certaine mesure (iii) les systèmes financiers décentralisés.

51. **Bénéfices économiques.** L'appui direct aux AGR/MER résultant des actions de financement de formation et d'accompagnement permettra d'accroître sensiblement les revenus des bénéficiaires, tel que démontré par les prévisions d'exploitation des AGR/MER. La mise en relation avec les projets existant (PMR et PAPAM) et/ou la consolidation des SFD en milieu rural permettra de mobiliser l'épargne rurale, de faciliter l'accès d'une manière durable d'un plus grand nombre de jeunes ruraux à des services financiers adaptés à leurs besoins, ainsi que d'accroître les ressources financières consacrées aux activités productives dans les zones rurales.

52. Les principaux impacts et bénéfices économiques attendu du projet sont les suivants :

- l'augmentation et la diversification de revenus des populations grâce à la formation technique, à un meilleur accès au crédit pour financer des activités agricoles et para agricoles, le développement d'AGR, et une meilleure valorisation de la production, ;
- la réduction des coûts de transaction, notamment grâce à : (a) un accès facilité des ruraux aux services financiers et à moindre coût (par rapport aux systèmes informels), en particulier pour les groupes les plus marginalisés; (b) un meilleur accès aux informations commerciales et aux marchés à travers la structuration et l'appui en marketing pour les MER;
- l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire des familles touchées par le projet, suite à de meilleures opportunités de financement des activités agricoles (au sens large) et para agricoles (petit commerce, petite transformation, etc.) qui vont engendrer une augmentation de la production et des revenus;
- l'augmentation des capacités d'épargne et d'investissement des groupes cibles non seulement par la promotion d'activités dans les gisements d'emplois de jeunes, mais aussi par le développement de services financiers de proximité adaptés
- le renforcement du statut de la femme et de sa participation au développement local notamment avec la possibilité de créer et/ou développer des AGR/MER.

### Méthodologie et hypothèses

53. **Prix :** les prix des activités retenues pour l'analyse financière sont ceux relevés dans la zone du Projet (en particulier dans les 2 régions de démarrage : Koulikoro et Sikasso) pour les achats, et à partir de la zone du Projet pour les ventes. Tous les prix sont exprimés en FCFA constants de septembre 2013. Les prix économiques sont considéré égaux aux prix financiers pour la spécificité locales des produit commercialisés et des investissements requis pour la production.

54. L'analyse économique a été conduite sur une période de 20 ans, en fonction des hypothèses suivantes :

- Coûts économiques. Les coûts économiques du Projet ont été déterminés à partir des coûts financiers élaborés dans le Costab, après élimination des taxes et des imprévus financiers .
- Bénéfices économiques. Les bénéfices considérés dans l'analyse économique correspondent: (i) pour les AGR à la moyenne sur trois ans des bénéfices des activités des quatre modèles proposés soit 754 USD/an. Les activités d'AGR sont considérées comme nouvelles et le taux de mortalité est de 35 pourcent ; (ii) pour les MER à la moyenne sur trois ans des bénéfices des activités des quatre modèles proposés déduite de la marge équivalant des AGR car on considère les activités des MER comme des activités existantes évoluant à partir d'AGR, soit 1730 USD/an. Le taux de mortalité considérée est de 35 pourcent.

## Résultats

55. Le nombre de nouveaux emplois créés par le projet dans les MER est estimé à environ 40 000<sup>98</sup> (mais aucun bénéficiaire n'a été retenu pour l'analyse économique).

56. Les investissements monétaires initiaux requis pour la mise en œuvre d'un projet économique de jeune sont assez modestes et ne représentent pas des barrières significatives pour les groupes cibles. Les investissements importants seront plutôt sous la forme de formation et de petits équipements pris en charge essentiellement par le Projet avec une contribution des bénéficiaires et du crédit dans le cas des MER.

57. Sur la base des hypothèses ci-dessus énoncées, le taux de rentabilité économique interne (TRIE) du projet est estimé à 18,2 pourcent, et la valeur actuelle nette (VAN) estimée à un taux d'opportunité du capital de 12 pourcent, à 5 milliards de FCFA (environ 10 millions de \$EU).

### Analyse de sensibilité du TRE

58. Conduite sur une durée de vie économique relativement longue, l'analyse de sensibilité permet d'apprécier l'incertitude et les risques qui peuvent grever l'exécution du Projet suite à une évolution défavorable de la conjoncture économique et financière, notamment l'augmentation des prix ou une tendance inflationniste.

Tableau 4 : analyse de sensibilité du TRIE

	Cas de base	Accroissement des coûts		Accroissement des bénéfices		Diminution des bénéfices		Retard des bénéfices	
		+10%	+20%	10%	+20%	-10%	-20%	1 an	2 ans
<b>TRIE</b>	<b>18.2%</b>	16.1%	14.4%	20.3%	22.4%	15.9%	13.6%	14.8%	12.3%
<b>VAN (millions USD)</b>	10,072,917	7,256,725	4,440,533	13,896,400	17,719,883	6,249,433	2,425,950	5,041,931	549,979

59. En conclusion, le Projet FIER n'est pas très sensible aux variations des coûts et des bénéfices agrégés du programme. Le taux de rentabilité économique interne est robuste par rapport aux variations des coûts et des bénéfices et reste toujours d'un niveau acceptable vu qu'il ne prend pas en compte certains bénéfices indirects.

<sup>98</sup> Voir annexe 4 et appendice associés



## **Annexe 11: Manuel de mise en œuvre - version préliminaire**

---

### **Article II. Organisation et gestion du Programme**

Rôle du Ministère de tutelle : Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle

- Présidence du comité de pilotage (CNP)/orientation stratégique
- Prise des arrêtés de création/modification du CNP et de l'Unité nationale de coordination (UNC)
- Demande de réallocation si nécessaire
- Participation aux supervisions conjointes/ revues et mission d'achèvement
- Coordination avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF)

Organe de pilotage : Comité national de pilotage :

- se réunit au moins une fois par an en session ordinaire, au besoin en session extraordinaire, sur convocation du Président ou à la demande de 2/3 des membres votant, l'UNC assurant le secrétariat
- prend ses décisions par consensus, ou par vote si besoin, à la majorité absolue
- organise au moins une visite de terrain par an pour constater les réalisations et les problèmes
- veille au respect des orientations de la tutelle
- approuve les PTBA et les rapports annuels
- veille à la mise en œuvre des recommandations des supervisions et des audits externes

Unité nationale de coordination (UNC)

- est mise en place par arrêté du Ministère de tutelle (MEFP)
- comprend un coordonnateur/coordinatrice, un/une expert (e) chargé(e) de la promotion de l'emploi des jeunes ruraux, un/une expert (e) chargé(e) de la formation professionnelle, un (e) spécialiste genre ; un/une responsable administratif et financier, un/une comptable, un/une responsable en suivi évaluation, un/une assistant(e) spécialiste en gestion des savoirs et communication, un personnel de soutien (un assistant, un chauffeur, un gardien).
- dispose d'une autonomie de gestion administrative et financière
- responsable de la gestion opérationnelle du projet avec comme principales tâches : (i) la coordination de sa programmation budgétaire notamment l'élaboration du Programme de travail annuel et du budget (PTBA) et le suivi-évaluation des activités; (ii) la préparation des dossiers d'appel d'offres des travaux, des fournitures et des services et la passation des marchés; (iii) le suivi technique et budgétaire des activités et des résultats ; (iv) la préparation des rapports trimestriels et annuels d'activités ;(v) la coordination des actions transversales du projet (formation, études, missions, etc.); (vi) l'organisation de la circulation de l'information entre les différents partenaires concernés ; (vii) l'assistance, l'appui technique, le suivi des Unités de coordination régionales du Projet; (viii) le contrôle de la qualité des réalisations et de la performance des prestataires de service du Projet ; (ix) le suivi de la mise en œuvre des orientations définies par le Comité national de pilotage, la mise en cohérence et la coordination avec les autres projets financés par le FIDA et les partenaires techniques et financiers au niveau national
- assure la gestion des ressources et patrimoine, gestion du personnel, gestion des contrats de partenariat et d'exécution ; assure les relations avec la tutelle technique, le Ministère en charge de l'économie et des finances, le FIDA ; organise les missions de supervision et de revue ; veille aux relations avec les autres Projets du portefeuille FIDA et d'autres PTF.

Unités de coordination régionales (UCR) : Dans chaque région d'intervention du Projet, la coordination et la gestion du Projet seront assurées par une Unité de coordination régionale. Elle sera implantée au sein du Conseil régional. Les UCR, sous la coordination de l'UCN, disposeront d'une autonomie de gestion administrative et financière dans leur région d'intervention. Elles assureront la mise en œuvre des activités et auront pour responsabilités : (i) la coordination du projet à l'échelle régionale et les liens avec le Conseil

régional et l'Administration déconcentrée ; (ii) la coordination, la passation des marchés locaux ; (iii) l'évaluation des contrats de performance avec les prestataires de services locaux, (iv) le suivi rapproché des activités mises en oeuvre dans le cadre du projet par les différents acteurs (OP, ONG, services publics déconcentrés, prestataires privés).

#### Relations UCR et Conseil régional :

- Les conseillers techniques du conseil régional participent, en collaboration avec l'UCR, à l'élaboration du PTBA pour coordonner le PTBA et la stratégie régionale développement économique de la région.
- Le PTBA est examiné et (validé) par le Comité régional de concertation (CRC) présidé par le Président du conseil régional.
- La mise en oeuvre des activités du Projet au Oniveau de la région sera sous la responsabilité de l'UCR qui travaillera en étroite collaboration avec les conseillers techniques du Conseil régional notamment les conseillers en formation professionnelle et en développement économique régional.
- Le Projet apportera un appui institutionnel au Conseil régional pour lui donner les capacités de pérenniser les acquis du Projet à son terme.
- Le conseil régional participe aux missions de supervision, de revue à mi-parcours du Projet
- La Coordination nationale du projet enverra tous les 6 mois une copie des états financiers du Projet au Président du Conseil régional

#### Choix et contractualisation des partenaires stratégiques

- Le Projet FIER sous-traitera, à des prestataires de service relevant du secteur associatif, public et privé en fonction des capacités existantes, l'exécution des activités de définition de l'approche méthodologique et formation des facilitateurs de proximité pour la co-construction de la demande ; conception de produits et animation des centres d'alphabétisation ; déploiement du réseau des Maisons familiales rurales (MFR) dans les zones d'intervention du Projet. L'UCN établira, en rapport avec les UCR, les cahiers de charge et signera des contrats de performance avec les prestataires de service précisant les activités à mener, les résultats attendus, les obligations et les droits de chaque partie, les délais et échéances pour soumettre les rapports et les indicateurs de suivi et d'évaluation. Les formations et les appui-conseils techniques aux jeunes producteurs seront principalement fournis à la demande par des centres de formation régionaux (publics ou privés), des experts indépendants ou non déployés via les unités mobiles de formation, des services déconcentrés de l'Etat, des ONG, des OP ou des bureaux privés dans le cadre de conventions de partenariat ou de contrats de prestation. Le choix se fera par l'antenne régionale sur la base de l'évaluation des capacités de ces différentes institutions.
- Le Projet travaillera en parfaite collaboration et en partenariat étroit avec les autres projets appuyés par le FIDA au Mali (PAPAM, PMR), notamment pour l'échange de l'expertise, la prise en charge des activités et des services communs (appui aux activités génératrices de revenus, microfinance, suivi/évaluation et gestion des connaissances et innovation, visibilité des projets du FIDA). Plus spécifiquement par rapport au PAPAM et au PMR, des accords de partenariat seront conclus dès le démarrage du Projet. FIER fera pleinement partie de la CNPPF (coordination nationale des projets et programmes du FIDA au Mali) et contribuera à son fonctionnement
- La sélection des prestataires se fera par appel d'offre national ouvert, dans le respect du Code des marchés publics et avec avis du FIDA si requis. Pour ce faire, les UCR et l'UCN préparent les termes de référence et assurent la gestion des contrats en rapport avec les partenaires stratégiques.

### **Article III. La mise en oeuvre du Programme**

#### La stratégie d'intervention du programme

- Un processus de facilitation de proximité sera mis en œuvre par des facilitateurs choisis en collaboration avec les OP. La facilitation de proximité consiste à appuyer les jeunes dans la construction de leurs idées d'initiatives économiques ou projets individuels ou en association qui constitueront leurs choix. La démarche se déploie par des actions d'animation rurale développées au niveau des villages, utilisant divers outils adaptés aux niveaux respectifs de perception des cibles (sensibilisation, diagnostic participatif, focus groupes, identification des priorités, etc.)
- Les jeunes sont appuyés par le Projet pour traduire leurs idées en projet de formation-insertion économique. Ces projets vont faire l'objet d'un examen-qualité conjoint par les OP et les Centres de ressources au niveau du Cercle.
- L'examen qualité va permettre soit : (i) d'orienter les demandes vers le Comité de sélection du fonds de formation du Conseil rural si elles ne nécessitent pas d'amélioration et requièrent un parcours de formation préprofessionnel avant la phase d'insertion économique; (ii) ou de les retourner vers les facilitateurs villageois pour amélioration en les accompagnant des recommandations requises ; (iii) ou de les orienter directement vers le parcours professionnel qui les accompagne vers l'insertion économique.
- Le parcours de formation préprofessionnelle concerne les jeunes à partir de l'âge de 15 ans. Le jeune, en fonction de son niveau et de ses aptitudes sera orienté, pour sa formation vers les Maisons familiales rurales (MFR), la formation tutorée, la formation duale, l'alphabétisation et la post-alphabétisation. Au terme du parcours de formation préprofessionnelle, le jeune est appuyé par le projet pour préparer et présenter un projet d'insertion économique qui rejoint le parcours professionnel pour accéder au financement.
- Le parcours professionnel consiste en : (i) des formations professionnelles courtes en fonction de la nature du projet qui seront réalisées par des centres de formation ou des unités mobiles de formation, (ii) de l'appui conseil en entreprise, (iii) de l'accompagnement pour accéder au financement.

La composante 1 : "Formation professionnelle et appui institutionnel " comprend :

- Sous-composante 1.1: Appui institutionnel qui articule le dispositif de facilitation aux centres de ressources régionaux que le projet met en place. Elle inclut l'appui aux organisations représentatives des jeunes ruraux, aux directions nationales et régionales de l'emploi et de la formation professionnelle et au Conseil régional.
- Sous-composante 1.2: Formation préprofessionnelle à travers laquelle le Projet mobilisera les dispositifs de formation comprenant les maisons familiales rurales, la formation tutorée, la formation duale, l'alphabétisation et la post alphabétisation.

La Composante 2 : "Appui aux initiatives économiques" comprend

- Sous-composante 2.1. Renforcement des capacités pour améliorer la qualité de la formation professionnelle (Centre de formation, Unités mobiles, etc.) de l'appui-conseil et de l'ingénierie de projet et d'accompagnement d'une part, et promouvoir une offre de services financiers adaptés d'autre part.
- Sous-composante 2.2: Appui aux initiatives économiques qui comporte l'appui aux activités génératrices de revenus (AGR) et l'appui aux microentreprises rurales (MER).

La Composante 3 : Gestion et coordination définit la planification opérationnelle, la coordination technique, administrative, la gestion financière du projet, le suivi évaluation, la gestion des savoirs et la communication

La planification et le suivi opérationnels des activités : le PTBA

- Le PTBA sera préparé au mois de septembre/octobre de l'année N-1. Le PTBA est soumis au Comité national de pilotage et au FIDA avant le 30 novembre. Le FIDA donne son avis avant le 31 décembre.
- Les PTBA sont préparés par les UCR, en rapport avec les Conseils régionaux, les partenaires stratégiques , les prestataires recrutés.

- Dès le mois de septembre, démarre la préparation des PTBA au niveau des UCR. Au mois d'octobre, les UCR les font valider par les Cadres de concertation régionaux présidés par les Présidents des conseils régionaux et qui intègrent l'ensemble des partenaires stratégiques du projet.
- Au mois de novembre, l'UCN consolide les différents PTBA soumis par les UCR et le soumet au Comité national de pilotage pour examen et approbation.
- Le PTBA approuvé par le Comité de pilotage est soumis au FIDA pour avis au plus tard le 30 novembre. Le FIDA donne son avis avant le 31 décembre.
- Le suivi du PTBA est un élément du système de suivi-évaluation du Projet qui sera élaboré avant le démarrage. Le mécanisme de suivi du PTBA est fondé sur les indicateurs de processus. Il comprend des fiches de bord mensuelles renseignant le niveau d'exécution physique et financière, des rapports trimestriels techniques et financiers. Ces fiches et rapports sont générés automatiquement par le système de suivi-évaluation électronique, de même que les rapports de suivi financiers le sont par le logiciel de comptabilité.
- Les données de base du suivi sont fournies par les partenaires stratégiques, les prestataires, les Conseils régionaux, les OP, les groupements de jeunes ruraux bénéficiaires du Projet, les Centres de ressources, les dispositifs de formation préprofessionnelle et professionnelle, les dispositifs d'accompagnement et de financement.
- Les UCR vérifient, consolident et analysent les données, transmettent à l'UCN et font de la diffusion à l'échelle régionale.
- Le responsable S&E de l'UCN, suivant les procédures du manuel de S&E, supervise la collecte et l'analyse des informations et assure la diffusion auprès des destinataires.

#### Les mesures de sauvegarde environnementale et sociale

- Le Projet FIER est classé à la catégorie B. Une section "gestion environnementale et sociale" est intégré au manuel. Le Projet appuie les investissements dans la production, la transformation, la commercialisation et les activités connexes qui sont vulnérables à la variabilité et aux changements climatiques à long terme. Pour prévenir les éventuels impacts environnementaux et sociaux liés aux activités (AGR et microentreprises), des mesures d'atténuation, dont les coûts sont intégrés à la mise en œuvre, sont prévues : intégration des considérations environnementales dans l'élaboration de programmes de formation professionnelle, développement des pratiques agricoles résilientes au changement climatique (régénération naturelle assistée, récupération des terres dégradées, gestion de la fertilité des sols, promotion des produits forestiers non ligneux, gestion et valorisation de l'eau).

#### La passation des marchés

- Les modes et procédures d'acquisition de biens et services inscrits dans le Code national de passation des marchés publics du Mali sont applicables, si non contradictoires avec ceux des Directives du FIDA. Les DAO sont soumis aux conditions du FIDA ; leur publicité se fait à travers les canaux prévus à cet effet.
- Le plan de passation de marchés (PPM) est préparé et validé en même temps que le PTBA, et selon les mêmes dispositions, avec avis préalable du FIDA. Le PPM est suivi en même temps selon les mêmes dispositions précédemment décrites concernant le PTBA.

#### La gestion administrative et financière

- Les fonds du Projet seront gérés selon les procédures en vigueur au Mali ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable.
- Pour faciliter les décaissements des fonds du Projet FIER, le Représentant de l'Emprunteur ouvrira au nom du projet un compte désigné (CD) dans une banque

commerciale à Bamako, à la satisfaction du FIDA. Le compte désigné sera mouvementé selon le principe de la double signature par le Coordinateur national et par le Responsable administratif et financier du Projet.

- Des sous-comptes seront ouverts en phase de démarrage à Koulikoro et Sikasso dans une banque commerciale acceptable par le FIDA. Les sous-comptes seront mouvementés selon le principe de la double signature par le coordinateur régional et le comptable de la coordination. Les spécimens de signatures des personnes habilitées à mouvementer le compte désigné et les sous-comptes du Projet seront transmis au FIDA dès le démarrage du Projet.
- Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'Accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne projetée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par l'UCN et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur.
- Les procédures sont détaillées dans le manuel de gestion administrative financière et comptable à élaborer dès la réception de la lettre à l'emprunteur.
- Le principe de la double signature est appliqué pour exercer un contrôle sur les ressources. Au sein des UCR, les instruments de paiement sont signés par le comptable et le Coordonnateur régional, sur la base des pièces requises (bon de commande ou contrat, facture certifiée, bon de réception, état de décompte de travaux certifiés par le bénéficiaires, etc.)
- Au sein de l'UCN, le RAF et le coordonnateur cosignent les instruments de paiement sur les mêmes bases. Un suivi conjoint de la tutelle du Projet et du FIDA (suivi de proximité CPO/FIDA/MALI, sera assuré par des missions de supervision et d'appui.
- Les immobilisations physiques acquises par le Projet sont immatriculées selon une codification convenue. Les fiches d'inventaire sont affichées dans chaque local équipé avec la signature du RAF et de la personne détentrice. L'inventaire est mis à jour annuellement, en fin d'exercice et joint à l'audit. Le matériel ne peut être aliéné. Les réformes s'il y a lieu, sont autorisées selon les procédures nationales en vigueur.
- Les comptes et la gestion du Projet seront vérifiés annuellement par un cabinet d'audit comptable indépendant et qualifié, recruté par le projet, acceptable pour le FIDA, sur la base de termes de référence<sup>99</sup> préalablement approuvés par le Fonds. Les rapports d'audit seront transmis au FIDA au plus tard six (06) mois suivant la clôture de l'exercice fiscal. La non soumission du rapport d'audit annuel dans ce délai constituera une clause de suspension des décaissements.
- Les opérations d'audit seront étendues à la gestion des coordinations régionales ainsi qu'à la traçabilité des ressources auprès des opérateurs/prestataires, agences d'exécution et autres bénéficiaires des fonds du Projet notamment les jeunes porteurs des projets d'initiatives économiques.
- Les états financiers sont transmis au FIDA au plus tard en fin février de l'année N+1 ; les rapports d'audit sont transmis au FIDA au plus tard le 30 juin de l'année N+1.
- Le personnel clé du Projet est recruté dès l'approbation du Projet par le Conseil d'administration du FIDA, par appels à candidatures, sur la base de termes de référence<sup>100</sup> approuvés par le FIDA. La sélection est faite par un cabinet de recrutement sélectionné selon les procédures nationales.
- Les contrats d'un an renouvelable après évaluation, sont signés par le Ministre de tutelle, après avis du FIDA, selon les dispositions du Code du travail du Mali.

---

<sup>99</sup> Voir annexe 7

<sup>100</sup> Projet de termes de référence du personnel de Projet en annexe 5

- Le personnel d'appui est recruté par l'UCN, sur la base de contrats annuels renouvelables.
- Les détails sont précisés dans le manuel de gestion administrative, financière et comptable.
- Le RAF tient à jour le fichier du personnel.
- Les contrats sont renouvelés annuellement sur la base d'une évaluation externe, dont les conclusions sont soumises au Ministre de tutelle et au FIDA. L'évaluation identifie les besoins de formation de chaque agent. Les besoins de formation identifiés sur la base d'une évaluation compétences/profils de poste sont inscrits au PTBA.
- Les conclusions des évaluations de performances sont inscrites au dossier de chaque agent.
- L'UCN élabore et met en œuvre, dès le démarrage du Projet, avec la forte implication des UCR, partenaires stratégiques et bénéficiaires, un plan de communication et de visibilité, avec l'aide d'un consultant sélectionné selon les procédures nationales.
- Dès le démarrage du Projet, l'UCN s'attèle à élaborer des dossiers de capitalisation des acquis des projets à mettre à l'échelle. Au fur et à mesure de la mise en œuvre, les acquis nouveaux sont capitalisés.

Tableau récapitulatif des procédures de mise en œuvre

Composantes	bénéficiaires	Communautés décentralisées	Prestataires de services	Coordination régionale UCR	Coordination Nationale UCN	Comite national de pilotage CP	Partenaires stratégiques (PS)	FIDA
<b>Composante 1 : Formation professionnelle et appui institutionnel</b>								
1.1 Appui institutionnel	Expression de la demande des jeunes en formation et insertion	Examen qualité par le centre de ressources/OP et arbitrage et sélection des demandes des jeunes par le Conseil rural et les OP	Réalisation de l'animation structuration par les facilitateurs	Sélection des prestataires, maîtrise d'ouvrage, suivi	Cahiers de charges Contractualisation avec les partenaires stratégiques	Approbation PTBA, PPM et rapports du projet	Services techniques de l'Etat participent aux instances de sélection des demandes et de validation du PTBA	ANO
	Organisations de jeunes ruraux, Directions nationales et régionales du MEFP, conseil régional		Prestataires en formation, Fournisseurs de moyens informatiques et logistiques	Identification des besoins de formation et des prestataires de service en formation Cahiers de charge	Contractualisation avec prestataires, Acquisition matériels et logistiques	Approbation PTBA, PPM et rapports du projet		ANO
1.2 Formation préprofessionnelle	Formation des jeunes de 15 a 18 ans	Utilisation des centres de formation des conseils régionaux	formation par les Maisons familiales rurales, formation tutorée, formation duale, alpha et post alpha	maîtrise d'ouvrage, contrats identification des partenaires stratégiques, suivi évaluation rapports	Contractualisation avec les PS, suivi évaluation, rapports	Approbation PTBA, PPM et rapports du projet	Les Directions régionales des ministères techniques assurent le contrôle qualité de la formation	ANO
<b>Composante 2 : Appui aux initiatives économiques</b>								
2.1. Renforcement des capacités	Expression de la demande et évaluation des services offerts		Centres de formation professionnelle Unites mobiles de formation Conseils spécialisées	Préparation cahiers de charges des prestataires de service, maîtrise d'ouvrage, suivi	Contractualisation avec les prestataires de services	Approbation PTBA, PPM et rapports du projet	Contrôle qualité de la formation par les directions régionales du MEFP	ANO
2.2 Appui aux initiatives économiques	Jeunes formés porteurs d'avant projets AGR ou MER	Sélection des avant projets	ONG, bureaux d'étude, Centres de formation, conseillers dans les OP	Préparation cahiers de charges des prestataires de service, maîtrise d'ouvrage, suivi	Contractualisation avec les prestataires de services	Approbation PTBA, PPM et rapports du projet	Partenariat avec PAPAM et PMR pour financement des projets	ANO
<b>Composante 3 : Coordination et gestion des savoirs</b>								
3.1 Coordination et	Veille sur la	Les conseils	Participe à la	Préparation	Consolidation	Suivi PTBA et	Participe à la	Suivi,

Composantes	bénéficiaires	Communautés décentralisées	Prestataires de services	Coordination régionale UCR	Coordination Nationale UCN	Comite national de pilotage CP	Partenaires stratégiques (PS)	FIDA
gestion	gouvernance du Programme	régionaux hébergent les UCR et président les cadres de concertation pour validation du PTBA au niveau de la région	Préparation PTBA	PTBA/PPM avec acteurs, gestion du Programme, des ressources financières et matérielles	PTBA/PPM, gestion du Programme, des ressources financières et matérielles	rapports, suivi mise en œuvre des recommandations audits et supervision	validation du PTBA, a la supervision du projet	supervision
3.2 Gestion des savoirs et communication	Validation et partages des savoirs, expression de besoins d'informations	Identification des savoirs, partage	Identification des savoirs, partage	Identification des savoirs, partage	Identification des savoirs, partage	Validation PTBA et rapports	Identification des savoirs, partage	Appui
3.3 Suivi et évaluation	Suivi des prestataires, expression de besoins d'informations	Expression de besoins d'informations	Collecte de données de suivi	Gestion du SS&E, études d'impact et SYGRI	Gestion du SS&E, études d'impact et SYGRI	Validation PTBA et rapports	Collecte de données de suivi	Appui

## Annexe 12 : Respect des politiques du FIDA

1. FIER est cohérent avec les orientations stratégiques, ainsi que la politique du FIDA dans les domaines suivants :

Politique	Adhésion
Cadre stratégique du FIDA 2011-2015	Le Projet FIER est fortement aligné avec l'objectif général du FIDA soit «œuvrer pour que les populations rurales pauvres améliorent leur sécurité alimentaire, augmentent leurs revenus et renforcent leur capacité de résistance ». Le programme contribue à l'objectif (2) un accès de ces populations à des services susceptibles de réduire la pauvreté, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur capacité de résistance dans un environnement évolutif; et à l'objectif (3) des populations rurales pauvres, en particulier les jeunes femmes et hommes, et leurs organisations mieux à même de gérer des entreprises agricoles et non agricoles rentables, durables et résistantes ou de tirer parti de possibilités de travail satisfaisantes. Le programme traitera les objectifs (4) des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations en mesure d'influer sur les politiques et sur les institutions qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance; et (5) un contexte institutionnel et politique susceptible de favoriser la production agricole et toute la gamme d'activités non agricoles connexes, par le biais des partenariats et dialogue sur les politiques.
COSOP 2008-2012 et note pour la gestion transitoire du portefeuille du Mali	L'objectif général du Projet FIER reprend celui du COSOP 2008-2012 et à la note pour la gestion du programme pendant la période intérimaire qui donne les orientations stratégiques du programme en attendant la restauration d'un régime politique stable permettant la préparation d'un nouveau COSOP. Le programme contribue essentiellement à l'objectif stratégique 3 du COSOP soit la professionnalisation des organisations de producteurs, en particulier les organisations de jeunes, afin qu'elles deviennent des interlocuteurs actifs et efficaces pour représenter et défendre les intérêts des jeunes ruraux, hommes et femmes.
Stratégie pour intensifier la collaboration du FIDA avec le secteur privé	Le Projet FIER est aligné avec cette stratégie dans le sens où des collaborations seront tissées avec le secteur privé au niveau régional en vue de procurer des avantages à ses groupes cibles, et plus particulièrement de promouvoir l'emploi des jeunes. Un recensement des besoins en compétences des entreprises régionales et locales permettra de définir où mettre l'accent en termes de formation des jeunes. Un dispositif de stages en entreprises sera mis en place. Un programme de chantiers-école sera également mis en place avec les entreprises régionales pour répondre à leurs besoins d'infrastructures tout en fournissant de l'emploi et surtout des formation techniques aux jeunes qu'ils pourront ensuite valoriser pour accéder à des emplois durables et rémunérateurs. Les partenariats du Projet FIER avec le secteur privé répondront aux principes de collaboration énoncés dans la stratégie du FIDA : partenariat axé au premier chef sur les intérêts et les besoins des petits producteurs / recherche d'un impact durable / attributions et responsabilité des partenaires clairement définies.
Politique sur les entreprises rurales	Comme indiqué dans la Politique sur les entreprises rurales du FIDA, pour promouvoir les microentreprises et petites entreprises rurales, le Projet adoptera une approche visant à aplanir les obstacles et les disparités qui empêchent aujourd'hui les ruraux pauvres d'investir dans de petites activités commerciales pour diversifier leurs revenus, trouver du travail, échapper à la pauvreté et améliorer leurs moyens d'existence. Pour ce faire, le FIDA favorisera une approche globale permettant aux petits entrepreneurs pauvres d'avoir plus facilement accès à divers services locaux de soutien à l'entreprise (services financiers et autres, y compris des services liés au marché) assurés par le secteur public ou privé. Étant donné que le Projet privilégie l'autonomisation des pauvres dans les zones rurales les plus défavorisées, le programme insistera sur les activités à très petite échelle (entreprises embryonnaires et microentreprises).
Politique de finance rurale du FIDA	Le Projet FIER, en coordination avec un autre projet du portefeuille du FIDA au Mali facilitera le renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF) présentes dans ses zones d'intervention afin de les rendre plus professionnels et durables et surtout de les rendre plus inclusifs afin de tisser des liens plus forts entre le groupe cible et les IMF existantes. Le focus sera mis sur les jeunes ruraux qui font partie des groupes

Politique	Adhésion
	les plus vulnérables et généralement exclus des systèmes financiers.
Politique de ciblage du FIDA : atteindre les ruraux pauvres	Le diagnostic de la pauvreté est présenté dans l'Annexe II. Le ciblage sera séquencé avec une première phase dans les régions sud du pays, relativement accessibles et sécurisées, et où ,compte-tenu de la prévalence de la pauvreté et de la densité de population, le nombre de ménages pauvres est important. La stratégie de ciblage reposera sur la carte de la pauvreté régionale, sur les opportunités existantes en termes d'emplois et sur la présence d'autres partenaires techniques et financiers afin de faciliter la recherche de complémentarité et de synergies. Le ciblage permettra de faciliter (a) le choix des activités porteuses pour le groupe cible du FIDA ; (b) la sélection et le renforcement des capacités des prestataires de services ; (c) l'accès des jeunes ruraux aux appuis du Programme.
Politique pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Le Projet FIER prendra systématiquement en compte les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il aidera les femmes et leurs organisations (FENAFER en particulier) dans leurs activités de plaidoyer pour l'accès aux ressources et au savoir. Il renforcera les capacités des différents partenaires du projet (institutions décentralisées et déconcentrés, centres de formation, prestataires privés...) à prendre en compte les questions d'égalité des sexes. Ceci sera particulièrement pris en compte au niveau des jeunes femmes qui est un groupe difficile à atteindre et qui de ce fait fera l'objet d'une attention particulière.
Politique pour l'amélioration de l'accès à la terre et de la sécurité foncière	L'insécurité foncière constitue un risque pour certaines activités du programme, notamment l'installation d'entreprises agricoles. Le Projet FIER n'aura pas de composante de sécurisation foncière mais travaillera avec d'autres programmes, en particulier le PAPAM dans sa composante ASAP, qui intervient dans les mêmes régions et qui favorise l'installation de commissions foncières promues par la nouvelle Loi foncière en cours de promulgation au Mali.

**Appendice 1 : checklist mesures opérationnelles équité genre**

<p>Le descriptif du Programme contient une analyse spécifique par genre de la pauvreté.</p>	<p>Voir : Annexe 2</p> <p>Le CSCR 2012-2017 contient des données qui permettent de réaliser une première analyse par genre de la pauvreté. Comme indiqué dans l'Annexe 2 (Pauvreté, genre et ciblage), une analyse situationnelle genre des populations des zones et communes visées par le projet sera effectuée au démarrage du programme pour mieux adapter les mesures préconisées dans la stratégie.</p>
<p>Le Projet FIER s'est doté d'une stratégie de genre et de mesures concrètes pour:</p>	<p>Oui : Des mesures opérationnelles sont incluses dans la description des composantes 1 et 2 et de l'annexe 2 :</p> <p>La stratégie de genre du Projet FIER cible en priorité les activités agricoles et para-agricoles au profit des jeunes issus de ménages ruraux pauvres, avec une attention particulière aux jeunes femmes afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que les femmes aient la formation nécessaire tant technique que professionnelle pour le succès de leurs activités d'entrepreneuriat rural et un renforcement de leur autonomie</li> <li>• aider les femmes à connaître leurs droits et bénéficier des moyens de production (équipements pour le maraîchage, la transformation ou l'embouche etc.). Pour ce faire, le projet accordera une priorité à la mise en place de mécanismes de crédit souple et compétitif.</li> <li>• assurer la durabilité des investissements par le biais de la formation technique et de gestion et s'assurer d'une bonne participation des femmes les plus pauvres des zones concernées ;</li> <li>• mettre en place, un programme d'alphabétisation fonctionnelle systématique pour tous les membres de tous les groupements féminins soutenus ;</li> <li>• garantir les investissements dans le maraîchage qui ont été parmi les interventions à succès dans beaucoup de zone. Le projet continuera à le soutenir vu son impact économique et social important.</li> <li>• assurer que tous les aspects économiques associés soient pris en considération, depuis l'acquisition des intrants jusqu'à la vente sur les marchés ainsi que la transformation des surplus de production par les femmes et les filles.</li> </ul>
<p>- Inclure des objectifs en termes de proportion de femmes participant aux activités du Programme et en bénéficiant</p>	<p>Le Projet vise les activités économiques agricoles et para agricoles, individuelles ou collectives, exercées à titre principal ou secondaire dans les filières agricoles porteuses par des jeunes ruraux de 18 à 40 ans, (50% de femmes) résidant dans les zones d'intervention du Projet.</p> <p>Les objectifs quantitatifs à atteindre à la fin de la première phase du programme ont été identifiés et inclus dans le cadre logique sur la base des activités retenues au niveau de chaque composante:</p> <p><b>Résultats liés à l'égalité des sexes dans la composante 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les équipes de planification sont composées d'au moins 50% de femmes et de jeunes</li> <li>- Au moins 50% des personnes formées sont des jeunes filles/femmes rurales</li> <li>- 50% des équipes de formation sont des femmes</li> <li>- Au moins 90% des jeunes filles et garçons formés maîtrisent le contenu des modules dispensés</li> <li>- 50% des membres des organisations paysannes impliquées dans les activités du Projet sont des femmes</li> <li>- Les capacités de 100% des filles formées sont renforcées</li> <li>- Chaque communauté rurale dispose d'au moins 2 facilitateurs dont une femme.</li> </ul> <p><b>Résultats liés à l'égalité des sexes dans la composante 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 60% des demandes de formations sont formulées par les filles/femmes</li> <li>- 50% des projets financés ont été soumis par des jeunes filles/femmes</li> <li>- Au moins 20% des filles porteuses de projet ont obtenu un financement du Projet FIER</li> <li>- 100% des porteurs/ses projets retenus bénéficient de l'accompagnement technique et financier</li> <li>- 40% des filles/femmes formées sont insérées professionnellement dans leurs milieux</li> <li>- 100% des jeunes ruraux (filles et garçons) accompagnés bénéficient de</li> </ul>

	<p>mesures d'accompagnement en amont (plan d'affaires) et en aval (suivi régulier pendant 3 ans)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% des jeunes filles et garçons enrôlés dans le cadre du Projet FIER sont répertoriés et évalués périodiquement.</li> </ul> <p><b>Résultats liés à l'égalité des sexes dans la composante 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité de pilotage du Projet FIER est composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes</li> <li>- L'unité de gestion du projet comporte 50% de femmes/filles au niveau des instances de décisions</li> <li>- Le personnel des équipes de formation (unités mobiles, duales, formateurs locaux, prestataires de services) est composé de 50% de jeunes filles/femmes au moins</li> <li>- 50% des ressources consacrées aux activités des bénéficiaires du projet vont aux femmes/filles</li> <li>- 50% des facilitateurs de proximité sont des femmes/jeunes filles</li> <li>- Le suivi évaluation du projet est réalisée de façon participative avec les représentants agréés des bénéficiaires (FENAFER, AOPP, FENAJER, CNOP, APCAM etc.)</li> <li>- Le canevas de rapportage des activités du projet quantifie et capitalise les résultats atteints en matière d'équité homme femme</li> <li>- FIER soutient la participation et l'implication des femmes au niveau des chambres régionales d'agriculture et le bureau national de l'APCAM</li> </ul> <p>Des sessions de plaidoyer en faveur du genre sont organisées (avec les OP) dans le cadre du Projet FIER</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la participation des femmes dans les organes de décision concernant le Programme</li> </ul>	<p>Les femmes et les jeunes sont respectivement sont représentés au niveau de toutes les organes de décision du projet : comité national de pilotage et comités régionaux de concertation par la Fédération nationale des jeunes ruraux (FENAJER) et la Fédération nationale des femmes rurales (FENAFER)</p> <p>Des quotas sont définis pour la participation des femmes aux instances des OP ce qui sera inscrit dans les contrats de partenariat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 40% des membres de la FENAJER sont des femmes</li> <li>- 30% des membres des assemblées régionales sont des femmes</li> <li>- Le nombre de femmes au sein de l'APCAM a augmenté de 2 à 10 entre 2014 et 2019</li> <li>- Evolution du nombre d'OP de femmes et de jeunes ayant bénéficié d'un appui institutionnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affecter des ressources à des activités pour l'intégration de la dimension genre et le renforcement du capital social des femmes</li> </ul>	<p>la démarche du programme prévoit une allocation pour les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des communes et des villages visés dans chaque région en fonction de critère définis,</li> <li>• Analyse situationnelle genre des populations des zones et communes visées par le projet,</li> <li>• Evaluation des besoins de formation et d'insertion professionnelle différences selon le sexe et le groupe d'âge ;</li> <li>• Quantification et échantillonnage des opportunités de formation et d'insertion professionnelle des filles et garçons ;</li> <li>• Faciliter l'accès des filles/femmes ciblées à l'alphabétisation ;</li> <li>• Cartographie des interventions similaires en cours dans la zone pour faciliter une éventuelle complémentarité ou au moins une synergie d'actions en faveur des jeunes ruraux ;</li> <li>• Responsabiliser les OP (CNOP, FENAFER, FENAJER) pour dresser le répertoire des jeunes ruraux selon leur besoin de formation et d'insertion ;</li> <li>• Recruter et former les facilitateurs/trices de proximité avant le démarrage du projet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire approprier et mettre en œuvre la stratégie de genre par les équipes du Programme</li> </ul>	<p>La dimension genre est profondément inscrite dans la stratégie du Programme. Les termes de référence de l'ensemble des techniciens et cadres du Programme contiendront une référence générale et des aspects spécifiques, au besoin, à chaque poste en matière de genre. Ceci sera également fait pour les prestataires de services du projet ou opérateurs de proximité.</p> <p>Des formations en genre sont prévues pour l'équipe du programme</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surmonter les difficultés à identifier et recruter des cadres et techniciens féminins ou sensibles aux aspects de genre</li> </ul>	<p>le Ministère en charge des questions de Genre, la FENAFER et la FENAJER seront mis à contribution pour faciliter l'identification de candidats aux divers postes au niveau des coordinations du projet .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscire l'engagement à travailler avec les femmes dans les accords avec les partenaires</li> </ul>	<p>L'aspect genre sera inscrit dans tous les protocoles passés avec des OP. Le rapport entre le poids des femmes et des jeunes dans l'OP et leur poids dans les instances de gouvernance sera un critère d'évaluation.</p>
<p>Le cadre logique du Programme et le système de suivi suggéré prévoient des indicateurs de performance et d'impact ventilés par sexe.</p>	<p>Les indicateurs sont désagrégés par sexe et inclus dans le cadre logique. Le système de S&amp;E est décrit en Annexe 6 .</p>
<p>Le Programme ouvre des opportunités de dialogue de politiques sur l'empowerment des femmes et l'équilibre entre genre</p>	<p>Le projet inclura dans sa stratégie de gestion des savoirs des espaces de dialogue qui aborderont les questions suivantes liées aux activités du programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats de l'Analyse situationnelle genre des populations des zones et communes visées par le projet,</li> <li>- Evaluation des besoins de formation et d'insertion professionnelle différences selon le sexe et le groupe d'âge ;</li> <li>- Plan d'action genre du programme ;</li> <li>- Implication effective des femmes dans les instances de pilotage du projet, dans la facilitation de proximité qui est le point de départ du projet</li> <li>- La participation des jeunes et des femmes aux forum national sur la formation professionnelle et l'insertion économique des jeunes</li> <li>- la diffusion des résultats du suivi du projet et les acquis aux niveau des hommes et femmes et l'impact sur la productivité agricole et les revenus des ménages.</li> </ul>

**Appendice 2 : check-list mesures opérationnelles genre**

<p>Le descriptif du Projet contient une analyse spécifique par genre de la pauvreté.</p>	<p>L'annexe 2 présente un descriptif sur la pauvreté, le ciblage et les questions du genre. La pauvreté se révèle au Mali comme le principal facteur de migrations internes et internationales qui touchent en grande majorité les jeunes. Toutefois, il sera nécessaire d'affiner l'analyse sur la situation de pauvreté des jeunes selon le genre au cours de la mission de conception avec un accent particulier sur la situation des jeunes filles.</p>
<p>Le ciblage des jeunes a distingué des sous-groupes pour prendre en compte leurs particularités</p>	<p>Le groupe cible est subdivisé en 2 sous-groupes : (i) les pré-adultes de 14-17 ans non. Ce sous-groupe est impropre à exercer des emplois. Leur ciblage répond au besoin de former les plus jeunes sortis très du système éducatif formel et de les préparer à l'insertion par l'apprentissage et l'alphabétisation ; (ii) les 18-40 ans pour lesquels divers dispositifs d'insertion et de formation professionnelle sont proposés.</p>
<p>Le Projet FIER s'est doté d'une stratégie de genre et des objectifs sont définis pour refléter la participation des jeunes filles</p>	<p>Un exposé de la problématique du genre est fait dans l'annexe 2 en lien avec les dispositions de la Loi d'orientation agricole (LOA) qui fait une discrimination positive en faveur des femmes et des jeunes pour leur insertion dans les activités agricoles.          Les jeunes filles représentent 40 pourcent du vivier de 100.000 définis. Elles participent dans cette même proportion aux activités de formation dans les centres d'apprentissage et dans les autres centres de formation.          Voir le résumé des objectifs quantitatifs dans le cadre logique.</p>
<p>Le document définit une stratégie de ciblage en termes de :</p>	<p>La stratégie est raisonnée sur la base de la situation de pauvreté, la définition de zones de concentration autour de bassins de production et de gisements d'activités porteuses retenus, de la nécessité de maîtriser la croissance des activités dans le processus de leur déploiement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciblage géographique</li> </ul>	<p>Il est avant tout basé sur la cartographie de la magnitude de la pauvreté. Sur cette base, le projet interviendra en priorité dans les régions du Sud.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• phasage et progressivité</li> </ul>	<p>Le document de projet propose un phasage en trois étapes traduisant le rythme de progression de la couverture et la durée des activités : étapes de démarrage (2 régions), étape de confirmation (4 régions dont 2 régions additionnelles) et étape de consolidation (8 régions dont 4 supplémentaires).          Ce phasage se justifie en raison de l'impact attendu en termes de qualification professionnelle des jeunes ruraux, de jeunes exploitants agricoles insérés, d'entreprises rurales viables, de compétences à promouvoir pour des emplois salariés rémunérateurs, mais aussi et de la promotion de nouvelles technologies de production.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesures de facilitation</li> </ul>	<p>Le Projet prévoit des actions de sensibilisation, d'orientation et de conseil visant à intéresser les jeunes aux opportunités de formation professionnelle, d'insertion dans les exploitations agricoles et d'installation d'entreprises. Un volet spécifique de renforcement des capacités des organisations de jeunes ruraux (FENAJER, FENAFER) est prévu en vue d'améliorer leur leadership institutionnel pour une meilleure participation dans le projet.          Le projet prévoit au sein de chaque Coordination régionale, un responsable au profil de sociologue spécialisé dont le mandat sera de faciliter le ciblage et l'accompagnement des jeunes 1a travers les centres de ressources et les dispositifs d'encadrement affiliés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciblage direct des jeunes éligibles aux financements prévus</li> </ul>	<p>La mise en place d'un comité de sélection des projets d'entreprises de jeunes aux appuis d'accompagnement est prévue. Sa composition, ses procédures opérationnelles seront affinées lors de la mission de conception finale. La sélection s'opérera sur la base de dossiers de candidatures et/ou d'entretiens avec les jeunes. Un plan d'affaire sera demandé mais ne constituera pas à lui seul le fondement de la décision, qui s'appuiera également sur les critères de motivation, de pertinence du projet, de l'adéquation candidat/projet.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesures d'autonomisation des jeunes</li> </ul>	<p>Le renforcement des capacités des organisations paysannes en général et des organisations de jeunes en particulier, vise à développer des compétences spécifiques en leur sein afin qu'elles soient par elles-mêmes en mesure de développer une approche d'accompagnement à l'insertion des jeunes ruraux. Le renforcement institutionnel de la FENAJER inscrira de façon durable les besoins des jeunes ruraux dans les stratégies de développement au niveau régional.</p>

<p>Suivi des résultats du ciblage</p>	<p>Le système de suivi-évaluation prévu sera basé sur: (i) un suivi interne permanent, basé sur les rapports de suivi des organisations de jeunes et des opérateurs concernés; (ii) un suivi externe permanent basé sur des ateliers annuels d'auto-évaluation organisés par les organisations de producteurs et de jeunes ruraux en particulier pour faire le point des réalisations du projet, discuter les contraintes rencontrées et des solutions proposées, ainsi que la programmation des activités; (iii) des missions de supervision mandatées par le FIDA et par les départements ministériels concernés (directions nationales, délégations régionales et départementales, etc.</p>
---------------------------------------	--

## Appendice 3 : Note d'impact environnemental

---

### 1. Objet

1. La présente note évalue les effets positifs et ceux potentiellement négatifs des interventions et activités du Projet FIER sur les milieux physiques, biologiques et socio-économiques, et –sur cette base– propose des mesures permettant de compenser ou d'atténuer les effets négatifs éventuels identifiés sur l'environnement.

2. L'objectif visé à travers le projet est de promouvoir l'emploi rémunérateur et durable pour les jeunes ruraux dans les filières agricoles et les activités agricoles connexes. Il est prévu que le Projet couvre progressivement l'ensemble du territoire si : (i) les conditions de faisabilité socio-économique, technique, financière et économique sont localement réunies ; et (ii) des partenariats potentiels et des complémentarités et synergie avec des opérations d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) sont assurées.

3. Le Projet est structuré en trois composantes techniques : (i) Capacités institutionnelles et renforcement de l'offre de formation ; (ii) Insertion et appui aux initiatives aux jeunes des jeunes ruraux ; et (iii) Coordination et gestion du Projet.

### 2. Principales caractéristiques

4. Le Mali a un climat tropical sec réparti en quatre secteurs : (i) le Sahara au Nord (pluviométrie annuelle < 200 mm), le Sahel au centre (pluviométrie annuelle comprise entre 200 mm et 600 mm), le Soudan (pluviométrie annuelle comprise entre 600 mm et 1000 mm) et le secteur Soudano- guinéen au sud (pluviométrie > 1000 mm).

5. La végétation du Mali est influencée directement par les types de climats et leur pluviométrie. Les données disponibles de températures relevées en Afrique de l'Ouest, et particulièrement dans le Sahel, indiquent un réchauffement plus rapide que la tendance mondiale, avec des augmentations allant de 0,2°C à 0,8°C depuis la fin des années 70 (CEDEAO, 2009a). Quant à la pluviométrie, les variations sont plus importantes et de grande ampleur, surtout depuis le début des années 1970. La baisse de la pluviométrie moyenne avant et après 1970 va d'environ 15 pourcent à plus de 30 pourcent par exemple à Sikasso.

6. Au Mali l'environnement et les ressources naturelles ont connu ces dernières décennies, une forte dégradation en relation avec l'augmentation importante de la population conjuguée à la persistance de conditions climatiques défavorables et à des systèmes d'exploitation pour la plupart extensifs et inadaptés. Cela s'est traduit par une pression démographique sur les ressources pour répondre à l'accroissement des besoins notamment en produits agricoles, d'élevage, en produits ligneux et en équipements/infrastructures. Ainsi et en de nombreux endroits/secteurs on assiste à une rupture de l'équilibre entre les utilisations et la conservation des ressources de l'environnement. Cette dégradation en milieu rural des ressources naturelles, sources très importantes d'énergie, affecte en premier lieu les populations qui sont les plus pauvres du pays.

7. Au Mali, les plus démunis n'ont souvent pas d'autres choix que de puiser dans les ressources naturelles, soumises à une importante dégradation qui sera encore plus élevée face aux effets des changements climatiques. Ils ne peuvent plus couvrir leurs besoins essentiels. Leur survie qui en dépend est donc contrariée. Face aux coûts élevés des infrastructures urbaines, ils sont contraints de vivre dans cet environnement hostile qui subit des contraintes continues de dégradation. Il y a donc un lien entre la pauvreté et l'environnement même s'il reste difficile à quantifier dans le contexte national. L'analyse des différentes informations recueillies indique que l'état de l'environnement surtout en milieu rural ne cesse de se dégrader. C'est dans ce milieu qu'on retrouve les plus pauvres.

8. Les défis climatiques auxquels le Mali est exposé sont décrits dans plusieurs études dont les scénarios climatiques et le Programme d'action national d'adaptation (PANA). Les principales conclusions de ces études révèlent :

- une décroissance régulière de la quantité de pluie, et une grande variation spatio-temporelle ;

- des lignes de grain caractéristiques du Sahel axées du Nord au Sud sur une distance de 500 à 750 Km s'accompagnant souvent de vents forts et de pluies abondantes parfois catastrophiques ;
- un rayonnement très fort durant toute l'année avec des températures moyennes peu différenciées ;
- une augmentation des températures du Sud-Ouest vers le Nord-Est avec des maximales relevées au cours de l'année pouvant atteindre ou dépasser les 45°C tandis que les minimales sont rarement en dessous de 10°C ;
- de fortes valeurs de l'évapotranspiration potentielle (ETP) en raison des températures élevées, des humidités relatives faibles et des vents forts ;
- la persistance des sécheresses à partir des années 1970 entraînant des déficits pluviométriques assez importants et une évolution des isohyètes vers le sud, ce qui fait que la migration est devenue de plus en plus une stratégie face à ces nouvelles conditions climatiques et environnementales précaires.

### 3. Préoccupations liées à la gestion des ressources naturelles et au changement climatique

9. Dans la zone du Projet, l'importance des problèmes environnementaux croît et aura un impact sur la qualité de vie du groupe-cible et le fonctionnement de l'économie du pays en général. Les causes de ces problèmes sont liées à la croissance démographique et économique ainsi qu'au processus d'urbanisation qui s'accélère. Il en découle une modification des normes de consommation et une augmentation de la demande de ressources naturelles. Ces mutations sont rapides et généralement défavorables à la qualité de l'environnement.

10. Les cinq thématiques environnementales majeures auxquelles le Projet pourra être confronté sont : la dégradation du couvert végétal (sols et déforestation) ; la diminution de la disponibilité et de la qualité des ressources en eau ; la perte de la biodiversité ; l'augmentation des déchets et de la pollution atmosphérique ; l'impact des changements climatiques. Ces problématiques sont inter-reliées dans la zone du Projet et partagent souvent des origines communes ; leurs conséquences sont également susceptibles de se cumuler (exemple : impact combiné de la déforestation et du changement climatique sur la biodiversité). Les problématiques environnementales surtout autour de Bamako (région de Koulikoro, Kayes, Ségou et Sikasso) se réfèrent à un contexte de forte urbanisation. Cette urbanisation est caractérisée par un développement anarchique de l'habitat et un nombre élevé de fonctions urbaines enchevêtrées les unes dans les autres (axes Bamako-Koulikoro, Bamako-Fana ou Bamako-Bougouni).

11. A cet effet, les Pratiques agricoles résilientes aux CC suivantes et les investissements et les infrastructures à promouvoir par FIER sont à pister. Il s'agit de :

- **la Régénération naturelle assistée (RNA)**. Le Projet FIER envisage de promouvoir l'entrepreneuriat vert c'est-à-dire basée sur l'agriculture, l'agroforesterie et les activités connexes en milieu rural. La création accrue de richesse par l'exploitation du potentiel de production peut conduire à une dégradation des ressources naturelles. La RNA est la pratique par excellence de gestion durable des ressources naturelles des systèmes agro-sylvo-pastoraux qui permettra de lutter contre la dégradation des sols et d'améliorer le potentiel productif des terres. Cette pratique agroforestière permet de repérer et préserver des rejets de souches des ligneux lors des opérations de défrichement dans un ordre compatible avec la production agricole.

En termes de pratiques agricoles résilientes, les avantages au niveau des périmètres maraichers, autour des étangs piscicoles, aux champs, etc. sont entre autres: inversion des phénomènes de la désertification ; réduction du nombre de semis ; augmentation des rendements ; amélioration de la disponibilité du fourrage et du bois ; allègement de la corvée de bois ; accroissement des revenus monétaires ;

- **la récupération des terres dégradées (pastoralisme, agriculture, agro foresterie)**. Les techniques de récupération des terres dégradées sont largement répandues à Sikasso particulièrement à Koutiala et les types d'ouvrages sont fonction de toposéquence, des causes et des phénomènes de dégradation. Elles permettent, comme la RNA, de restaurer la

productivité des terres par le captage et la valorisation des eaux de ruissellement à des fins agricoles ou pastorales.

Les avantages sont : augmentation des superficies et meilleure accessibilité des jeunes à la terre ; réduction de l'érosion hydrique et éolienne ; augmentation des rendements; protection en aval des sites; réhabilitation des zones pastorales et réduction des conflits GRN ;

- **la gestion de la fertilité des sols (fumure organique /micro-dose).** Au Mali, diverses pratiques de gestion de la fertilité des sols ont été testées et vulgarisées auprès des producteurs particulièrement les plus vulnérables face à l'amenuisement de leurs capacités d'apport de fertilisants organique et minéral par la CMDT dans la région de Sikasso ou l'OHVN dans la région de Koulikoro. L'économie d'échelle de ces techniques facilement adoptables, a pour avantage d'être respectueuses de l'environnement. Dans la région de Sikasso et particulièrement dans le cercle de Koutiala, la pression démographique a accentué la perte de la fertilité des terres faute de jachères et d'apports suffisants de fertilisants. Le Projet FIER en promouvant l'emploi rural axé sur l'agriculture devra appuyer la mise en œuvre de technologies simples et moins coûteuses d'amélioration de la production agricole. Les avantages reconnus pour les techniques d'apport localisé de fertilisants sont entre autres : augmentation des rendements; économie de la fumure organique ; amélioration de la qualité des sols ; érosion éolienne réduite.
- **la gestion et valorisation de l'eau (gestion des bassins versants, petites irrigations).** La gestion de l'eau et sa valorisation par le Projet FIER est incontestablement l'enjeu le plus important pour la promotion de l'emploi en milieu rural. Pour la gestion de l'eau plusieurs pratiques sont utilisées : micro-irrigation à cuvettes, systèmes d'économie d'eau d'irrigation de surface, systèmes de micro-irrigation goutte à goutte, construction de retenues d'eau (barrages et seuils), etc. La problématique de la gestion et de la valorisation des eaux de pluie et de la nappe phréatique se posera à plusieurs niveaux aussi bien pour la production agricole que pour les usages pastoraux.
- **la promotion des produits forestiers non ligneux (filiales porteuses).** Cette pratique permettra de répondre aux défis du changement climatique par la promotion et le développement de pratiques culturelles, à la fois rémunératrices, productives et respectueuses de l'environnement. Parmi les bonnes pratiques de gestion durable des ressources naturelles, la promotion des PFNL présentera pour le Projet FIER un intérêt car elles permettront aux populations les plus vulnérables d'avoir accès à des ressources et un revenu contribuant à leur résilience. Les avantages sont entre autres : accroissement des revenus; réduction de la vulnérabilité ; amélioration de la nutrition; valorisation de la pharmacopée traditionnelle; fertilisation des sols.

**Tableau. 1. Priorisation des activités dans la zone cible et des pratiques de GRN pertinentes et mesures d'accompagnement**

Activités répertoriées	Pratiques de GRN pertinentes
1. Régénération Naturelle Assistée <i>Zone sahélienne et sahélo-saharienne</i>	Aménagement des systèmes agroforestiers traditionnels (p.ex. Systèmes Parcs à Karité, <i>Faidherbia albida</i> etc) et promotion de la RNA, notamment dans les gomméraires naturelles
2. Défense et restauration des terres  <i>Zone sahélienne et sahélo-saharienne</i>	Cordons pierreux (si disponibilité de pierres sur place), Zaï / demi-lunes associé à la fertilisation des sols (compost, fumier, PNT...), Fixation des dunes, Aménagement des courbes de Niveau / contour trenching, Restauration des terres dégradées : récupération des terres de glacis  Protection des berges ,Compostage et production de matière organique Système de riziculture intensive (SRI), Application de la GIPD dans les SRI
3. Intensification du reboisement <i>Zone sahélienne et sahélo-saharienne</i>	Plantation d' <i>Acacia Senegal</i> , valorisation du Seyal et aménagement des gomméraires naturelles  Promotion de la culture durable du <i>Jatropha curcas</i> Application de la GIPD dans les plantations de <i>Jatropha</i>

Activités répertoriées	Pratiques de GRN pertinentes
4. Aménagement / Valorisation des espaces pastoraux <i>Zone sahélienne et sahélo-saharienne</i>	Conventions locales de GRN (en priorité) associées à de nombreuses pratiques : choix des espèces animales, respect de la capacité de charge, plantation et gestion des cultures fourragères (choix des espèces), bourgou-culture, aménagement des aires pastorales et des points d'eau (forages, puits, surcreusement des mares), aménagement des couloirs de passage et des pistes de transhumance
5. Sécurisation du foncier rural <i>Delta Intérieur</i>	Opérations test de sécurisation du foncier
6. Aménagement des forêts et des aires protégées <i>Delta Intérieur</i> <i>Hot spots de dégradation</i> <i>Hot spots de dégradation</i> <i>Zone saharienne</i>	Aménagement et gestion des forêts naturelles
	Gestion et protection de la faune sauvage dans la zone humide
	Aménagement et gestion des forêts naturelles Gestion et protection de la faune sauvage (réserves de faune, parcs nationaux, aires protégées, forêts classées)
	Gestion et protection de la faune sauvage (zone d'intérêt cynégétique)
7. Lutte contre les feux de brousse (avec des outils de suivi satellitaire) <i>Zone sahélienne</i> <i>Delta intérieure</i>	Protection des forêts contre les feux de brousse Mise à feu précoce

#### 4. Potentiels risques et impacts environnementaux et sociaux et de changement climatique

12. A travers ses composantes, le Projet FIER contribuera à améliorer l'emploi des jeunes dans le secteur agricole et para agricole. Les activités de Renforcement des capacités devront prévoir des actions de formation et d'appui aux structures professionnelles, aux associations féminines et aux groupements de jeunes ruraux. Le renforcement des capacités ne donne généralement pas lieu à des effets environnementaux évidents et immédiats. A noter toutefois le soutien à la diffusion d'engrais et d'intrants qui pourrait conduire à une dispersion dans l'environnement d'émissions et de substances dommageables à la santé humaine au fonctionnement des écosystèmes. Des effets collatéraux sur la qualité des eaux (salinisation des eaux et des sols par remontée des nappes phréatiques) et la santé humaine (due à la consommation des intrants) sont à nouveau possibles. Ces effets sont seulement partiellement compensés par des effets positifs sur la gestion des sols (fumure organique et attention portée aux terres à structure fragile).

13. Les interventions sur des segments de filière agricole à travers des actions relatives à la production et la valorisation de la production prévoyant la transformation de céréales pour les femmes (acquisition de moulins et minoteries l'appui à la commercialisation, à la conservation et au stockage (petits équipements, silos pour le stockage), auront des effets environnementaux négatifs attendus concernant principalement la qualité des eaux, les pressions exercées sur les ressources biologiques, la consommation énergétique et les émissions corrélées. Il en découle potentiellement des impacts sur la santé humaine.

14. A noter que l'intensité des effets enregistrés, qu'ils soient négatifs ou positifs, dépendra toutefois fortement de leur localisation et des modalités de réalisation des interventions prévues ; en effet près de la moitié de ces effets sont « probables » et donc dépendent des conditions de mise en œuvre du Projet FIER

**Tableau 2. : Les effets cumulés par grands objectifs environnementaux**

Composantes environnementales	Objectifs environnementaux
Eau	Améliorer la qualité des eaux superficielles (réduire les facteurs de pollution ; Améliorer la qualité des eaux souterraines, Réduire les gaspillages ; Assurer une meilleure disponibilité
Sols	Maintenir (améliorer) la fertilité des terres, Réduire l'érosion des sols (dénuement, compactage, formation de glaces, ...)
Biodiversité (Forêts, faune et flore)	Réduire les pressions sur les ressources biologiques (dégradations, surconsommation ; Assurer la protection des éléments/espèces remarquables
Le paysage	Conserver les éléments clefs du paysage naturel
Qualité de l'air et changements climatiques	Réduire les facteurs d'émission ; Mieux s'adapter aux changements climatiques (stockage des eaux, protection des sols
Energie	Réduire la consommation des énergies fossiles et promouvoir les énergies renouvelables

Risques environnementaux	Réduire les risques sur la santé humaine ; Réduire les risques des maladies animales (contamination) ; Réduire les risques sur les écosystèmes
Autres impacts	Réduire les odeurs et nuisances ; Garantir la multifonction des écosystèmes

15. En matière d'élevage, la création d'unités laitières prévoit en particulier la réalisation d'infrastructures et l'achat de biens et services (équipements). Les effets environnementaux sont similaires à ceux abordés ci-dessus et sont essentiellement localisés autour des investissements (exception faite des matériels roulants). A noter les impacts négatifs sur le cycle de l'eau, sur les émissions dans l'atmosphère, la consommation d'énergie et les nuisances engendrées par le fonctionnement des équipements. Ici la rationalisation dans la production de lait cru engendre des effets (indirects) positifs sur la santé des populations.

16. S'agissant enfin, des activités piscicoles, les effets négatifs devraient principalement se vérifier sur la qualité de l'eau (rejets des étangs) Ces effets sont toutefois très localisés. Des effets positifs en revanche sont prévisibles sur la mobilisation de la ressource en eau et la réduction de la vulnérabilité aux changements climatiques (par valorisation de la ressource en eau). Beaucoup d'effets locaux (sur la santé humaine, les nuisances, etc.) sont difficilement repérables à ce niveau d'agrégation.

## 5. Catégorie environnemental et social

17. Le Mali a signé la Convention cadre des Nation Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) en 1992 et l'a ratifié en 1994. Le Mali a aussi signé et ratifié le protocole associé de Kyoto respectivement en 1999 et 2002. La Convention CCNUCC prévoit l'élaboration d'un programme d'action national d'adaptation (PANA) par des Pays les moins avancés (PMA). Le Mali a élaboré son PANA en 2007, présentant les politiques et mesures destinées à intégrer les considérations liées aux changements climatiques dans le cadre d'un développement durable. L'état de mise en œuvre du PANA au Mali est encore en phase initiale.

18. En plus de la CCNUCC, le Mali a signé un nombre de conventions, dont : la Convention de lutte contre la désertification (CCD), la Convention Ramsar et la Convention sur la diversité biologique (CDB). Un Plan d'action national pour la CCD a été élaboré en 2000, et en 2005 un Plan d'action national de gestion des zones humides (PAZU) a été élaboré relatif à la Convention Ramsar. Dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique, une stratégie nationale en matière de diversité biologique a été élaborée en 2001.

19. Le Gouvernement du Mali a élaboré sa Communication nationale initiale (CNI) qui a été présentée à la sixième Conférence des parties en novembre 2000 à la Haye (Pays-Bas) et sa Stratégie nationale en matière de changement et variabilité climatiques la même année. Cette communication a permis au Mali d'honorer l'un de ses plus importants engagements au titre de la Convention.

20. Au titre du protocole de Kyoto, le Mali, à l'instar des pays en voie de développement, n'a pas d'obligations en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

21. Une grande partie des activités proposées dans le Projet FIER seront effectivement vulnérables à la variabilité et aux changements climatiques à long terme. Il s'agit essentiellement des activités liées directement à l'utilisation des terres et des investissements en infrastructure. S'appuyant sur la Loi d'orientation agricole (LOA), le Projet FIER attache beaucoup d'importance à l'approche « emploi vert », afin d'assurer une croissance économique pour les jeunes et femmes rurales. Cependant, la mise en œuvre d'une approche axée sur la promotion de l'emploi dans les filières pourrait contribuer à l'augmentation de la vulnérabilité des groupes déjà vulnérables, si des mesures d'adaptation ne sont pas mises en place et de façon à assurer une diversification de leurs activités génératrices de revenus.

22. Bien que le Projet FIER ne prenne pas en compte ces aspects de manière directe dans ses activités, il traite de manière indirecte ces aspects à travers les activités de formation professionnelles. la question environnementale sera intégrée dans toutes les étapes du cycle des chantiers écoles. Plus spécifiquement, les comités de gestion des pistes qui seront réalisées seront formés et impliqués dans la gestion de la mise en œuvre des mesures. Compte tenu des domaines d'intervention retenus, le Projet ne devrait pas entraîner d'impacts négatifs significatifs en matière environnementale et sociale et, par conséquent, il est proposé qu'il soit classé dans la **catégorie B**

## 6. Informations complémentaires

23. Les principales leçons tirées de l'analyse de cohérence interne dans des programmes similaires au Mali sont entre autres :

- la nécessité de sélectionner les objectifs environnementaux pertinents et d'atténuation des effets des changements climatiques dès la phase de conception ;
- la nécessité de mieux spécifier et organiser les objectifs en déterminant des axes prioritaires, des mesures, des interventions, des indicateurs de suivi;
- la nécessité d'élaborer des critères environnementaux spécifiques pour sélectionner les interventions tant pour les jeunes ruraux que pour les femmes, tant pour les investissements que pour les formations ;
- la nécessité d'impliquer davantage les interlocuteurs environnementaux et de garantir que ces derniers sont en mesure d'intégrer de manière cohérente les contraintes et opportunités environnementales dans les phases de programmation et de mise en œuvre du Projet FIER.

## 7. Considérations en vue d'améliorer la GRN, la résilience au changement climatique et la viabilité environnementale et sociale

24. Parmi toutes les mesures d'atténuation possibles pour une meilleure intégration de l'environnement dans le Projet FIER, les actions visant une meilleure planification et évaluation des opérations ont une fonction importante à jouer.

25. Les potentiels d'amélioration des politiques actuelles sont importants ; notamment en ce qui concerne la formation et l'information des acteurs aux thématiques environnementales et la promotion des bonnes pratiques au niveau local.

26. Le Projet FIER prévoit des interventions en faveur de l'environnement. Il s'agit de les préciser et de les amplifier. D'une manière générale l'action préconise la réalisation, à partir des ressources internes, des initiatives qui démontrent la pertinence de bonnes pratiques en faveur de l'environnement et qui devront par la suite être plus largement diffusées;

27. Les principaux obstacles à une correcte application des mesures d'atténuation sont la qualité de la planification locale (PDSEC à réviser, la qualité des contrôles et des évaluations à réaliser, le manque de motivations des populations concernées et les coûts élevés de certaines interventions.

28. Les activités de renforcement des capacités, de formation des acteurs et l'analyse ponctuelle des coûts et bénéfices des mesures sont par conséquent nécessaires. En outre :

- Il est important de définir les procédures pour l'identification, la collecte et la diffusion des indicateurs environnementaux.
- De manière similaire, il est nécessaire de procéder à l'identification des procédures de contrôle et d'évaluation des effets environnementaux. Des listes de contrôle sont nécessaires. Les responsabilités doivent être également allouées.
- Il est nécessaire de prévoir la rédaction d'un plan de communication et de diffusion de l'information environnementale.
- Il est nécessaire de définir les responsabilités et les obligations en matière de suivi et d'évaluation environnementale. Il s'agit de détailler les modalités d'implication des interlocuteurs environnementaux qui puissent suivre et garantir la cohérence de l'intégration de l'environnement dans le programme.
- Il est nécessaire de veiller à la qualité des modalités d'intégration de l'environnement dans les politiques sectorielles.
- Il est nécessaire d'organiser des séminaires, ateliers et conférences de restitution et de diffusion des bonnes pratiques environnementales du programme sur la base du plan de communication précédent.

## 8. Suivi et évaluation

29. Il est important d'intégrer et de renseigner, dès le départ du Projet FIER, des indicateurs de suivi environnemental dans le tableau de bord. A cet égard, les éléments suivants sont relevés :

- allouer des ressources financières au suivi dès la phase d'élaboration et de mise en œuvre ;
- définir les responsabilités et les obligations en matière de suivi et d'évaluation environnementale ;
- assurer la diffusion des indicateurs et leur prise en compte par les autorités en charge notamment le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et le Conseil régional.

**Tableau 3. Indicateurs proposés dans le cadre du verdissement du programme FIER**

Indicateurs	Activités agricoles et sylvicoles	Activités liées à la production animale	Activités piscicoles
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficies utilisées</li> <li>- Disponibilité de la ressource en eau</li> <li>- Consommation de produits phytosanitaires</li> <li>- % territoire - risque de désertification</li> <li>- Occupation des terres (agriculture, forêts, parcs naturels, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surfaces disponibles (prairies)</li> <li>- Ressource en eau disponible</li> <li>- Occupation de terres (agriculture, forêts, parcs naturels, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plans et surfaces en eau disponible</li> <li>- Etat des stocks de poissons</li> <li>- Pressions sur la ressource</li> </ul>
<b>Réalisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'ouvrages réalisés</li> <li>- Surfaces aménagées</li> <li>- Nombre d'équipements</li> <li>- Infrastructures réalisées</li> <li>- Nombre de formations organisées</li> <li>- Campagnes d'information réalisées</li> <li>- Nombre de brochures diffusées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagements réalisés</li> <li>- Ouvrages et installations</li> <li>- Equipements acquis</li> <li>- Nombre de formations organisées</li> <li>- Campagnes d'information réalisées</li> <li>- Nombre de brochures diffusées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvrages aménagés</li> <li>- Infrastructures réalisées</li> <li>- Nombre de formations organisées</li> <li>- Campagnes d'information réalisées</li> <li>- Nombre de brochures diffusées</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume d'eau prélevée</li> <li>- Pesticides et engrais consommés</li> <li>- Surfaces occupées</li> <li>- Rejets de polluants</li> <li>- Nombres de participants aux formations</li> <li>- Nombre de destinataires des campagnes d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surfaces occupées</li> <li>- Rejets de polluants</li> <li>- Nombres de participants aux formations</li> <li>- Nombre de destinataires des campagnes d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejets</li> <li>- Prélèvements poissons (par espèces)</li> <li>- Surfaces aménagées (mares, lacs et autres)</li> <li>- Nombres de participants aux formations</li> <li>- Nombre de destinataires des campagnes d'information</li> </ul>
<b>Impacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollution de l'eau</li> <li>- Surfaces érodées</li> <li>- Sols dégradés</li> <li>- Emissions dans l'atmosphère</li> <li>- Consommation de ressources naturelles renouvelables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollution de l'eau (qualité des eaux)</li> <li>- Surfaces érodées</li> <li>- Désertification</li> <li>- Consommation de ressources naturelles renouvelables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressions sur la ressource (rapport entre prélèvements et stocks)</li> <li>- Espèces menacées</li> <li>- Qualité de l'eau</li> </ul>

## 9. Renforcement des capacités

30. Dans les centres de formation professionnelle, les unités mobiles de formation, les centres d'alphabétisation et appui conseil aux jeunes : intégrer les enjeux environnementaux dans les formations pour assurer la durabilité des systèmes de production (dynamique de bassin de production, information/connaissance, Éducation /communication environnementale)

31. En amont des investissements du Projet FIER, il est important de prendre en compte l'impact sur la biodiversité et l'utilisation des ressources environnementales (eau, sol, forêt) afin d'assurer une meilleure intégration des aspects environnementaux à travers la chaîne de production (diversification et accès au marché). La promotion de cultures (variétés plus résistantes à la sécheresse et résilientes aux espèces envahissantes) est un élément clé. L'introduction de l'agriculture de conservation est donc une piste à envisager à travers la promotion de l'emploi rural dans l'ensemble de la zone de couverture.

32. Si le Projet FIER choisit d'investir dans la petite irrigation pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et créer e la richesse pour les jeunes ruraux ainsi que les revenus des plus vulnérables, il est important de bien encadrer la petite irrigation par la formation et l'accompagnement des populations pour une meilleure gestion de l'eau.

33. Le partenariat avec les centres de recherche tel que ICRAF et IER devrait permettre de partir d'une situation de référence et de pouvoir suivre l'évolution écologique et d'apporter aux populations des techniques simples de suivi (collecte de données).



**Annexe 13 : Contenu du "Project Life File" (Dossier historique du Projet)**

Titres	Noms de fichiers
OSC Concept note	Mali_FIER-CN V3 Version finale
PTA comments on the concept Note for FIER project in Mali (29/10/2012 version)	PTA comments on the concept Note for FIER project in Mali
FIER Note de préconception	Mali-FIER-Préconception
Synthèse des travaux des groupes Thématique	Mali-FIER-Groupes thématiques
Document de Travail Composante Renforcement des Capacités	Mali-FIER-DT 1
Document de Travail Composante Appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux	Mali-FIER-DT 2
Rapport Principal et Annexes Version provisoire	Mali FIER Rapport Principal –Annexes Provisoire

---

<sup>i</sup> Les contrats des prestataires de service comprennent des clauses concernant le suivi interne, les systèmes de compte rendu et les sanctions applicables