

Cote du document: EB 2017/122/R.37
Point de l'ordre du jour: 11
Date: 17 novembre 2017
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Stratégie pour l'établissement du Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF)

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Adolfo Brizzi

Directeur de la Division des politiques
et du conseil technique
téléphone: +39 06 5459 2450
courriel: a.brizzi@ifad.org

Michael Hamp

Spécialiste technique principal – Services financiers
ruraux inclusifs
téléphone: +39 06 5459 2807
courriel: m.hamp@ifad.org

Enrique Hennings

Spécialiste technique principal – Entreprises et marchés
ruraux
téléphone: +39 06 5459 2176
courriel: e.hennings@ifad.org

Transmission des documents:

William Skinner

Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2974
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-deuxième session
Rome, 11-12 décembre 2017

Pour: **Approbation**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
Recommandation pour approbation	1
I. Contexte et avantage unique du FIDA	1
II. Description du Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF)	2
A. Positionnement concurrentiel du Fonds de SIF	2
B. Théorie du changement	3
C. Environnement opérationnel	4
D. Stratégie d'investissement	6
E. Procédure d'investissement	7
F. Gouvernance et dotation en personnel	9
G. Structure financière	10
H. Suivi-évaluation et mesure de l'impact	12
I. Développement de la réserve de projets	12
J. Modèle financier	14
K. Gestion du risque	14
L. Activités de conception et calendrier	14
 Annexes	
I. Panorama du financement agricole	15
II. Mécanisme d'assistance technique du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF)	20

Sigles et acronymes

AAF	Fonds pour l'agriculture africaine
S&E	Suivi-évaluation
IMF	Institution de microfinancement
ODD	Objectifs de développement durable
SIF	Financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales
PME	Petite et moyenne entreprise

Résumé

1. À l'échelle mondiale, les petits exploitants agricoles et les entreprises agricoles rurales peinent à améliorer leur productivité, leurs moyens de subsistance et leur participation aux chaînes de valeur. L'un des enjeux majeurs pour les petits exploitants agricoles consiste à attirer des capitaux pour stimuler leur croissance et renforcer leurs moyens de subsistance, en faisant de plus en plus appel directement aux prestataires de services financiers et au secteur privé. Un autre défi tout aussi capital est le problème croissant et potentiellement déstabilisateur des jeunes ruraux sans emploi et l'urgence de proposer des solutions de rechange à la migration. La capacité à préserver les emplois existants et à créer de nouveaux débouchés pour les jeunes dépendra de la capacité des petites et moyennes entreprises (PME) rurales à se développer durablement et à créer des emplois dans les pays en développement et les économies émergentes.
2. Malgré l'intérêt croissant des bailleurs de fonds pour le soutien à l'agriculture paysanne et aux jeunes ruraux, un large fossé subsiste entre l'offre et la demande d'investissement. Le FIDA occupe une position privilégiée pour combler cet écart grâce à sa présence sur le terrain, à son expertise sectorielle dans les chaînes de valeur et la finance rurale, et à son expérience en lien avec les investissements et la mise en place de partenariats multipartites.
3. Dans ce contexte, le FIDA envisage de créer un Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF) qui constituera l'un des trois piliers pour favoriser le financement inclusif des petites exploitations et des PME rurales, ainsi que l'emploi des jeunes. Il s'agit d'une activité accessoire qui permettra au FIDA de poursuivre son objectif de mobilisation de financements supplémentaires octroyés à des conditions favorables en faveur du développement agricole dans les États membres en développement.
4. Le pilier 1 correspond à l'actuel portefeuille de projets du FIDA, lequel servira de principale source de réserve de projets pour le Fonds de SIF, en contribuant à identifier les principales lacunes dans les besoins de financement des organisations de producteurs et des PME rurales dans une chaîne d'approvisionnement donnée, et à créer de nouvelles opportunités d'emploi pour les jeunes. En s'appuyant sur ses programmes actuels, le portefeuille du FIDA servira de mécanisme de réduction des risques pour les investissements privés.
5. Le pilier 2 sera le Fonds de SIF lui-même, lequel ciblera les organisations paysannes et les PME par le biais d'un panachage de financement direct et d'intermédiation financière. Le SIF sera d'abord lancé avec un financement octroyé à des conditions favorables sous forme de dons afin de valider le concept. Le portefeuille devrait atteindre 50 à 100 millions d'USD d'ici trois à cinq ans, ce qui permettra d'investir entre 25 000 et 1 million d'USD sous forme d'emprunts et de dettes subordonnées. Au cours de la deuxième phase, le SIF élargira ses sources de financement en incluant des investisseurs commerciaux afin d'atteindre un objectif de 150 millions à 300 millions d'USD, d'élargir sa couverture géographique et d'ajouter des placements en actions à son offre de produits.
6. Le pilier 3 consistera en un mécanisme d'assistance technique destiné à compléter le SIF, à fournir une assistance technique pré- et post-investissement aux bénéficiaires du SIF et à aider les jeunes entreprises et les start-up à voir le jour. Le Mécanisme d'assistance technique soutiendra également le SIF dans le cadre du processus de suivi-évaluation (S&E) afin d'accroître son impact.
7. Du point de vue de la gouvernance, le SIF sera une entité indépendante et autonome du FIDA, ce qui permettra d'éviter toute transmission de risques financiers tout en assurant l'alignement sur les objectifs stratégiques et le portefeuille existant du FIDA.

8. Le SIF sera doté d'un solide processus de S&E qui permettra de suivre les données financières et opérationnelles et l'impact sur le développement, en appliquant les indicateurs et les normes de mesure de base du FIDA, ainsi que l'adéquation avec certains objectifs de développement durable (ODD).
9. Le SIF devrait être officiellement lancé au cours du premier semestre 2018.

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la décision suivante:

Le Conseil d'administration du FIDA approuve la Stratégie pour l'établissement du Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF) en tant qu'activité accessoire à la réalisation de son objectif, conformément à la section 3 de l'article 7 de l'Accord portant création du FIDA.

Stratégie pour l'établissement du Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF)

I. Contexte et avantage unique du FIDA

1. La réalisation des cibles ambitieuses fixées dans les ODD pour les secteurs agricole et rural impliquera de repenser les activités de "financement de l'alimentation" et d'encourager inévitablement une plus grande implication du secteur privé. Dans le cadre de son action en faveur des petits exploitants agricoles, le FIDA soutient le développement d'un marché vers lequel le secteur privé se tourne de plus en plus pour trouver de nouveaux débouchés commerciaux. En outre, les entreprises privées considèrent le FIDA comme un allié potentiel pour travailler sur un segment de marché qui, traditionnellement, était trop risqué pour s'y engager. Par le biais de son portefeuille, le FIDA a mis au point un certain nombre d'instruments financiers pour concilier les objectifs de développement avec des plans d'activités viables afin de réduire les risques et les coûts de transaction.
2. Étant donné les risques d'instabilité politique et de phénomènes migratoires résultant du faible taux d'emploi des jeunes, la création d'emplois décents pour ces derniers dans l'économie rurale constitue une condition préalable urgente. Le FIDA entend s'attaquer à ce problème par le biais de son portefeuille, qui servira de principal mécanisme pour transformer l'"explosion démographique des jeunes" dans les pays en développement en "dividende démographique". Investir dans la jeunesse aura des retombées sociales et économiques majeures, il s'agit donc là d'un enjeu important de l'assistance financière au développement.
3. Le FIDA s'est rendu compte qu'investir uniquement par le biais de prêts souverains accordés aux États limite sa capacité à promouvoir les activités du secteur privé et l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés et au financement. Il étudie des solutions financières novatrices pour s'acquitter de son mandat, notamment la mobilisation de capitaux auprès de sources extérieures publiques et privées en tant qu'outil stratégique pour renforcer la collaboration avec le secteur privé. L'évaluation, au niveau de l'institution, de la stratégie de collaboration avec le secteur privé entreprise en 2011 par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA avait déjà recommandé la création d'un guichet du secteur privé au FIDA.
4. En dépit de l'augmentation des investissements privés dans les marchés émergents, les investisseurs demeurent généralement méfiants à l'égard du secteur agricole en raison des coûts et des risques élevés, notamment lorsqu'il s'agit d'accorder des prêts d'un montant inférieur à 1 million d'USD à des petites entreprises agroalimentaires et à des organisations paysannes. En conséquence, nombre d'investisseurs, notamment les investisseurs sociaux, tendent à favoriser les entreprises agricoles plus grandes ou plus matures. Les institutions financières locales qui ciblent le segment inférieur du marché, telles que les institutions de microfinancement (IMF), sont généralement trop réticentes au risque pour répondre de manière significative aux besoins de financement à terme des petits exploitants

agricoles et des PME rurales, ce qui a souvent pour effet de limiter la taille et la durée de leurs investissements. S'agissant des banques commerciales, elles se concentrent sur des transactions plus importantes et plus sûres, créant ainsi un déficit d'investissement considérable.

5. Dans ce contexte, le FIDA possède un avantage comparatif qui résulte d'une variété de facteurs. Premièrement, le FIDA est doté d'une capacité de développement de projets unique en son genre découlant de son portefeuille mondial de projets, de sa présence sur le terrain et de sa connaissance du secteur et des pays. Par l'intermédiaire de ses bureaux de terrain et des unités d'exécution des projets qu'il finance, le FIDA collabore avec diverses PME opérant dans différentes chaînes de valeur, ce qui accorde à l'Organisation une position privilégiée pour rechercher efficacement de nouveaux projets. Les PME incluses dans ces projets opèrent au sein de chaînes de valeur déjà soutenues par le FIDA dans le cadre de son portefeuille de projets, ce qui leur permet de réduire les risques grâce au travail de programmation complémentaire mené par le FIDA.
6. Deuxièmement, le Fonds a prouvé sa capacité à mobiliser des capitaux à des conditions favorables, en particulier auprès de sources souveraines, conformément à l'engagement pris de privilégier l'impact par rapport aux rendements financiers, tout en appliquant une approche rentable pour obtenir des résultats. Troisièmement, le FIDA possède également une expérience en matière de structuration de fonds. Par exemple, il a contribué à la création du Yield Uganda Investment Fund (Fonds de placements pour la production agricole en Ouganda), initialement financé par des fonds de l'Union européenne, en tant que fonds national unique proposant des financements sous forme de fonds propres et de quasi-fonds propres aux PME agroalimentaires. Le FIDA gère également le Mécanisme d'assistance technique du Fonds pour l'agriculture africaine (AAF), dans le but d'améliorer la performance et la croissance des entreprises agricoles et agroalimentaires sur l'ensemble du continent africain, tout en réduisant les risques opérationnels, de crédit et de marché liés aux prises de participation du FIDA.

II. Description du Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales (SIF)

7. Le FIDA entend tirer parti de son expérience considérable et de son portefeuille unique pour mobiliser des investissements et financer directement les PME. À cette fin, il créera un Fonds de financement de l'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises rurales, qui investira dans des organisations de petits exploitants agricoles et des entreprises agricoles rurales pour créer des emplois et de la croissance en milieu rural.

A. Positionnement concurrentiel du Fonds de SIF

8. En tirant parti des atouts uniques du FIDA, le Fonds de SIF pourra s'adresser au marché des petites PME rurales et des organisations de petits exploitants agricoles que d'autres fonds peinent à atteindre. Notamment, en tirant parti de l'alignement sur le travail programmatique du FIDA et de son expertise locale approfondie dans le domaine de l'agriculture, le SIF pourra identifier et renforcer les bénéficiaires potentiels d'une manière inenvisageable pour un fonds autonome. Les autres types de fonds se concentrent généralement sur les entreprises matures, sont spécialisés en secteurs et ne bénéficient pas des mêmes réseaux nationaux et du même soutien programmatique que le FIDA peut déployer ou n'ont pas accès à des capitaux octroyés à des conditions favorables qui leur permettraient d'accorder aux PME rurales des prêts de faible montant et plus risqués. Comme ils ciblent généralement des investissements plus importants, il est peu probable qu'ils soient en concurrence directe avec le SIF (voir figure 1). Néanmoins, un certain nombre d'entre eux pourraient être candidats à des investissements dans le cadre du SIF

lui-même, ou à des co-investissements aux côtés du SIF pour tirer parti de la force relative du FIDA dans le développement de réserves de projets auprès des petits exploitants et des PME et de sa capacité à aider des particuliers et des petits exploitants.

Figure 1
Positionnement concurrentiel du SIF

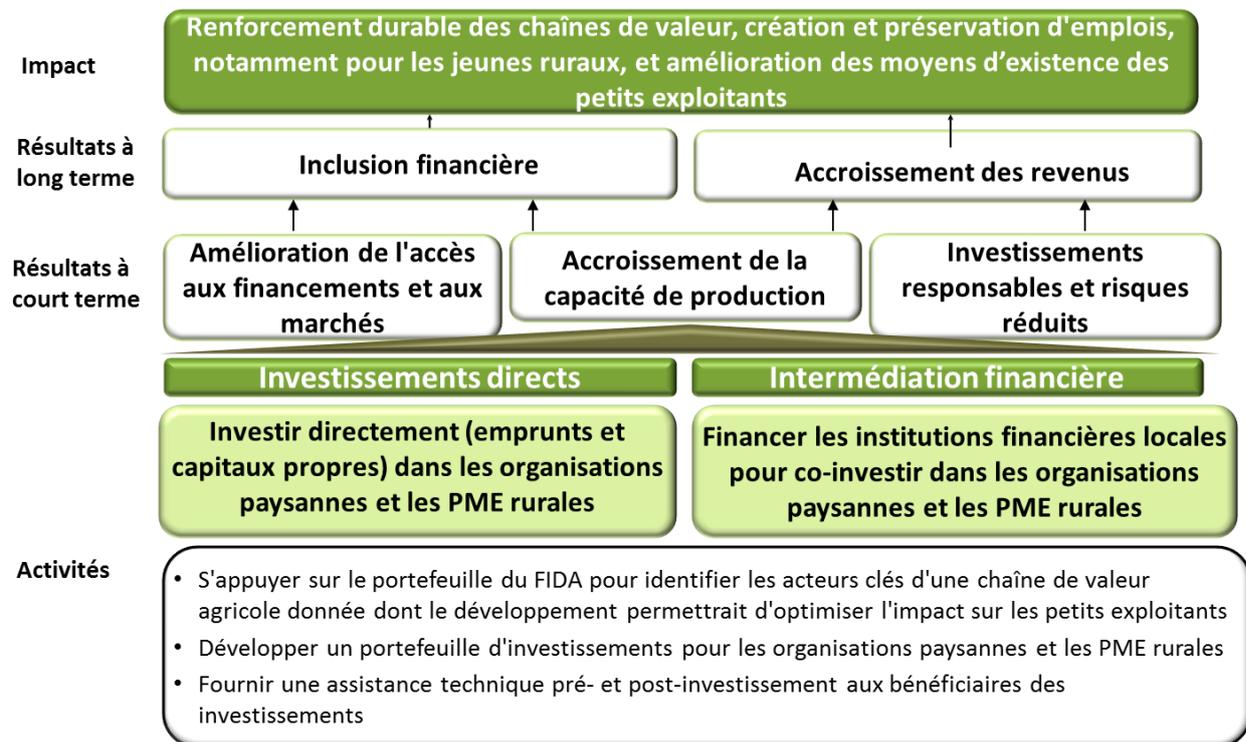
		<i>Financements "Frontier plus" pour l'agriculture</i>	<i>Fonds de départ Financements conjoints</i>	<i>Fonds locaux ou régionaux de petite taille</i>	<i>Fonds spécialisés Financements d'impact</i>	<i>Financements en gros multisectoriels ou agricoles</i>
Exemples	Fonds de SIF	<ul style="list-style-type: none"> • Root Capital • ResponsAbility 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor(E) • Fonds de développement des entreprises en Afrique • Acumen 	<ul style="list-style-type: none"> • AAF • Lending for Africa Farming • Annona Sustainable Investment Fund • Tropical Landscapes Finance Facility Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> • Althelia Ecosphere • Clarmondial • Fonds d'appui aux chaînes de valeur du Groupe ABN AMRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact Fund (Ministère britannique du développement international) • Arise • Fonds d'investissement pour l'agriculture et le commerce en Afrique (Banque de développement KfW)
Mission axée sur les petits exploitants	Oui	Oui	Non	Ne constitue pas un élément central	Dans certains cas	Limitée
Connaissances agricoles spécialisées	Oui: utilisation des connaissances spécialisées du FIDA	Oui	Non: généralement diversifiées	Dans certains cas	Dans certains cas	Dans certains cas
Expertise locale approfondie	Oui: utilisation de l'expérience du FIDA	Non: focalisation mondiale	Non: focalisation mondiale/régionale	Oui	Non	Non
Source supplémentaire de réserve de projets	Oui: accès aisé via le pilier 1	Non	Non	Non	Dans certains cas: Clients des chaînes de valeur	Non
Financement de l'assistance technique harmonisé	Oui: via le pilier 3	Rarement	Dans certains cas	Dans certains cas	Dans certains cas	Dans certains cas
Appui aux programmes harmonisé	Oui: via le pilier 1	Non	Dans certains cas	Non	Dans certains cas	Non
Accès à des capitaux à des conditions favorables	Oui	Oui	Oui	Dans certains cas	Généralement pas	Oui
Capable de proposer des prêts de faible montant (<500 000 USD)	Oui	Rarement	Dans certains cas	Non	Non	Non

B. Théorie du changement

- Le SIF vise à générer un impact social et environnemental positif et mesurable pour les acteurs des chaînes de valeur agricoles ainsi que des retours financiers pour les investisseurs. À court et à moyen terme, la combinaison des investissements directs et de l'intermédiation financière devrait fournir aux bénéficiaires ciblés des sources de financement qu'ils sont actuellement incapables d'obtenir. Les bénéficiaires pourront ainsi développer leurs activités au sein des chaînes de valeur afin d'améliorer leur croissance et réduire les risques liés à l'investissement.
- À long terme, les bénéficiaires se créeront un historique de remboursement de prêts qui leur permettra d'accéder à des services financiers auprès de prêteurs traditionnels. Par ailleurs, l'activité accrue résultant de leur croissance entraînera une augmentation des volumes de transactions, à destination et en provenance des petits exploitants. Au bout du compte, ces investissements contribueront à créer des chaînes de valeur plus solides et plus durables, avec pour effet de renforcer la

performance des PME, les moyens de subsistance des familles de petits exploitants et l'emploi des jeunes ruraux en tant que solution de rechange à la migration (voir figure 2).

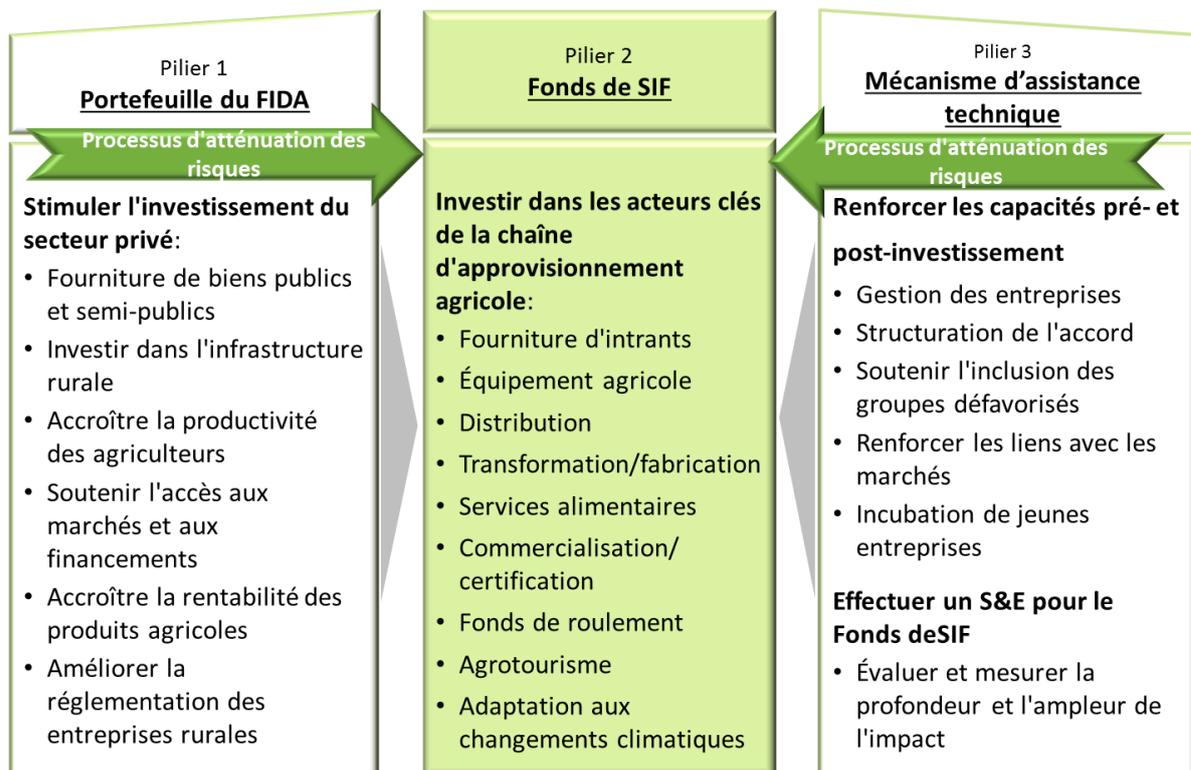
Figure 2
La théorie du changement du SIF



C. Environnement opérationnel

- Le SIF sera mis en place dans un environnement opérationnel reposant sur trois piliers qui fonctionneront simultanément pour soutenir les chaînes de valeur agricoles, appliquer des mécanismes d'atténuation des risques et encourager la participation du secteur privé (voir figure 3).

Figure 3
Environnement opérationnel du SIF – Une approche fondée sur trois piliers



12. **Pilier 1: Portefeuille du FIDA** – Le portefeuille de projets du FIDA financés par des emprunts souverains offre un marché organisé de producteurs qui permettront de faire baisser les coûts de transaction et de faciliter l'élaboration d'un portefeuille d'investissements dans les organisations paysannes et les PME rurales pour des chaînes de valeur spécifiques. Des possibilités d'investissement supplémentaires pourront être créées à partir d'autres activités, comme le travail effectué par le FIDA pour promouvoir l'utilisation productive des investissements et des transferts d'argent de la diaspora, qui aident à créer de nouvelles entreprises et à renforcer celles qui existent déjà, mais aussi par le biais de recommandations du Mécanisme d'assistance technique (pilier 3) et d'une prospection indépendante réalisée par les gestionnaires des investissements du SIF.
13. Le portefeuille du FIDA contribuera également à créer un environnement moins risqué pour les investissements du SIF en déployant des outils de financement rural inclusif et des mécanismes de mobilisation du secteur privé dans le cadre de partenariats public-privé-producteur, tout en mettant l'accent sur les petits exploitants dans les chaînes de valeur agricoles ciblées par le SIF. Cela permettra de remédier aux dysfonctionnements du marché où le sentiment que travailler avec des petits producteurs comporte des risques et des coûts de transaction élevés empêche les entreprises privées de forger des relations de marché.
14. **Pilier 2: Fonds de SIF** – Le SIF sera exécuté en plusieurs étapes. Il sera d'abord lancé en tant que fonds d'impact doté d'une structure d'entreprise, ciblant une première levée de fonds d'un montant total compris entre 50 et 100 millions d'USD de financements à des conditions favorables sous forme de dons et fonctionnant en mode de préservation du capital, avec pour objectif de valider le concept et de constituer un solide portefeuille sur une période de trois à quatre ans. Au cours de cette première phase, le SIF prévoit de fournir des financements par emprunt et dette subordonnée dans une fourchette comprise entre 100 000 et 1 million d'USD - en prêtant directement aux PME et aux organisations de producteurs ruraux plus grandes et plus structurées. Cela permettra de financer des fonds de roulement,

des prêts à terme, la rénovation des exploitations, l'agrotourisme, l'adaptation aux changements climatiques, l'approvisionnement en intrants, les plantations, l'irrigation, la commercialisation, la certification, la distribution, les services alimentaires, les nouvelles technologies et l'équipement pour le traitement ou la transformation. Les prêts seront également accordés par l'intermédiation financière pour répondre aux besoins d'investissement de la fourchette inférieure (25 000 à 250 000 USD). La structure du capital du fonds pourrait éventuellement être associée à un mécanisme de garantie pour couvrir les premières pertes.

15. S'appuyant sur le succès de la première phase, le SIF entrera dans une deuxième phase, de portée plus vaste et proposant une plus grande diversité de produits, avec l'introduction de capitaux privés et d'emprunts convertibles. Le SIF comprendra des sources de financement à des conditions favorables et mobilisera des investisseurs commerciaux, avec pour objectif un montant total de capital mixte compris entre 150 et 300 millions d'USD. Le SIF continuera d'optimiser l'impact sur les petits exploitants agricoles et la création d'emplois pour les jeunes, tout en limitant les risques et en demeurant attractif pour les investisseurs publics et privés.
16. **Pilier 3: Mécanisme d'assistance technique** – Le FIDA mettra en place un Mécanisme d'assistance technique destiné à fournir des services consultatifs aux organisations agricoles et aux PME pour renforcer leurs capacités de développement commercial et réduire les risques liés aux investissements du SIF. Une partie des activités du Mécanisme d'assistance technique pourrait être consacrée aux possibilités d'emploi des jeunes et au renforcement des capacités afin d'aider au lancement des entreprises de jeunes susceptibles de devenir admissibles à un financement du SIF.
17. Le Mécanisme d'assistance technique fournira des services d'assistance technique pré-investissement qui seront proposés parallèlement aux investissements du SIF, et assurera également une supervision post-investissement au cours de laquelle le SIF et le Mécanisme surveilleront la performance, proposeront une assistance technique au besoin et mesureront l'impact. Les prévisions de besoins en matière d'assistance technique portent notamment sur le renforcement institutionnel pour la préparation des accords commerciaux, les services de courtage pour les partenariats commerciaux entre le secteur privé et les organisations paysannes et le développement de produits.
18. Le Mécanisme d'assistance technique s'efforcera de mobiliser des financements sous forme de dons et d'établir des partenariats avec des institutions telles que des institutions des Nations Unies, des sociétés de conseil et des agences techniques spécialisées pour fournir un appui aux opérations du SIF. La structure de gouvernance du Mécanisme d'assistance technique sera élaborée par le FIDA, en partenariat avec des prestataires de services extérieurs, ou pourra aussi être externalisée.

D. Stratégie d'investissement

19. Le SIF sera structuré de manière à maximiser son efficacité financière et son impact. La stratégie d'investissement s'appuiera sur les connaissances et l'expérience du FIDA dans les pays en ce qui concerne les chaînes de valeur agricoles locales, en vue d'identifier les principales lacunes en matière de financement qu'il convient de combler pour accroître la productivité. Pour rester rentable tout en générant l'impact souhaité, le SIF emploiera à la fois des investissements directs et l'intermédiation financière, en se concentrant sur la fourchette inférieure d'investissements en grande partie délaissée par les investisseurs traditionnels.
20. Le SIF interviendra sur un segment de marché (la fourchette de 25 000 à 1 million d'USD) relativement plus risqué (encore plus bas dans la pyramide des petits exploitants) et plus coûteux (volume d'affaires réduit et clientèle aux moyens

limités). Par conséquent, le SIF privilégiera l'impact plutôt que les rendements pour les investisseurs. Pour les opérations de moindre envergure (25 000 à 250 000 USD), le FIDA réduira les risques au minimum en concluant des accords de cofinancement avec des prestataires de services financiers locaux. Le SIF financera les prestataires de services financiers par le biais d'investissements de gros d'un montant compris entre 2 et 5 millions d'USD sous forme d'emprunts et de dettes subordonnées. Les prestataires de services financiers rétrocéderont ensuite les fonds par le biais d'un portefeuille de petits investissements dans des PME rurales et des organisations paysannes. Parallèlement, ces investissements devraient avoir un effet catalyseur sur les prestataires de services financiers de manière à accroître leur présence sur le marché rural.

21. Les investissements directs, essentiellement les financements par emprunt et dette subordonnée compris dans une fourchette allant de 100 000 à 1 000 000 d'USD, seront versés directement aux organisations paysannes et aux PME pour financer leur fond de roulement et des prêts à terme. Le SIF disposera d'une certaine latitude en ce qui concerne la taille et la durée des investissements en dehors de la fourchette indiquée. Cela permettra de conserver la flexibilité nécessaire pour saisir des opportunités d'investissement stratégiques tout en évitant la dérive de la mission vers le marché de plus haut de gamme. En outre, le SIF envisagera également de co-investir dans des projets spécifiques avec d'autres fonds locaux ou internationaux existants, à condition qu'ils soient alignés sur la mission du SIF.
22. Outre la croissance des débouchés en termes d'emploi attendue des investissements pour les jeunes tout au long des chaînes de valeur agricoles ciblées, le SIF envisagera de consacrer une partie de son portefeuille à des interventions directes en faveur de l'emploi des jeunes, notamment le financement d'entreprises et de start-up appartenant à des jeunes.
23. Au fil du temps, le SIF envisagera la possibilité d'inclure des emprunts convertibles et de réaliser des placements stratégiques sur fonds propres et quasi-fonds propres pour les contreparties ayant apporté la preuve de leur capacité à rembourser leurs emprunts. Les emprunts et les capitaux propres constitueront un canal de financement abordable pour les organisations de producteurs et les PME engagées en faveur de la durabilité environnementale, de l'adaptation aux changements climatiques et du respect des pratiques sociales, conformément aux procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA.
24. Choix des pays: Au cours de la première phase, le SIF accordera la priorité aux pays d'Afrique subsaharienne, tout en restant ouvert à d'autres zones géographiques. Au fur et à mesure que le fonds entrera dans sa deuxième phase, il augmentera progressivement le nombre de pays suivant une stratégie de diversification, élaborée par le gestionnaire du fonds, qui tiendra compte des risques régionaux, politiques et sectoriels, ainsi que des questions de change.

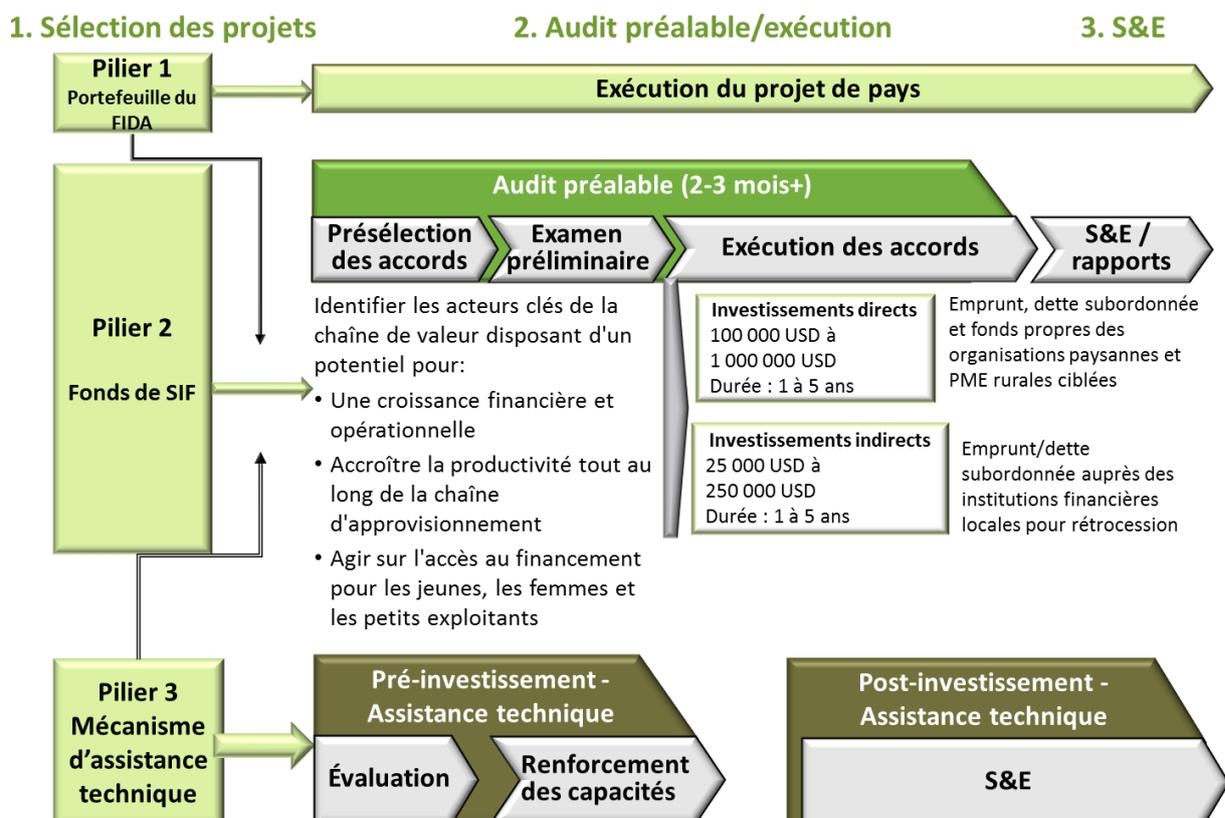
E. Procédure d'investissement

25. Le processus d'investissement (voir figure 4) commencera par l'identification des projets, qui comprendra l'identification des acteurs clés au sein d'une chaîne de valeur donnée et une évaluation préliminaire de l'impact potentiel de la chaîne de valeur et du besoin d'assistance technique. Les projets seront identifiés principalement de quatre manières: travail programmatique du FIDA (pilier 1); recommandations du Mécanisme d'assistance technique (pilier 3); activités de prospection indépendantes effectuées par les gestionnaires des investissements du SIF; et coopération avec les organisations paysannes et les fédérations régionales avec lesquelles le FIDA a déjà développé des partenariats solides via le Forum paysan, et à travers les initiatives du Programme d'appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA) et du Programme de coopération à moyen terme

(MTCP) avec les organisations paysannes dans la région Asie et Pacifique.¹ Cette étape sera suivie d'une présélection des accords, au cours de laquelle les informations et les documents de base seront recueillis et examinés pour établir une liste restreinte des candidats présentant le plus grand potentiel en matière d'impact. L'évaluation portera sur leur état de préparation à l'investissement et leur adhésion aux normes sociales et environnementales du FIDA.

26. L'étape suivante consiste en un examen préliminaire des états financiers et des plans d'activité, assorti d'une première discussion avec la direction de l'entité. Cet examen permettra de déterminer s'il vaut mieux privilégier un investissement direct ou l'intermédiation financière. Les candidats sélectionnés atteindront ensuite l'étape finale de l'audit préalable: l'exécution de l'accord. Cette étape implique une analyse plus approfondie et plus exhaustive de l'entité et des visites *in situ* par les gestionnaires des investissements. Une recommandation d'investissement et d'assistance technique sera présentée au comité des investissements en présence du directeur exécutif du SIF et du responsable du Mécanisme d'assistance technique en qualité d'observateurs. Le comité des investissements décidera de l'investissement final et de l'utilisation de l'assistance technique pré-investissement.
27. Une fois les investissements réalisés, l'équipe du SIF chargée des investissements se concentrera sur le contrôle du portefeuille, ou sur le suivi et le compte-rendu des indicateurs financiers, sociaux et environnementaux ainsi que sur les réalisations marquantes, qui seront communiqués au Conseil d'administration sur une base trimestrielle.

Figure 4
Procédure d'investissement



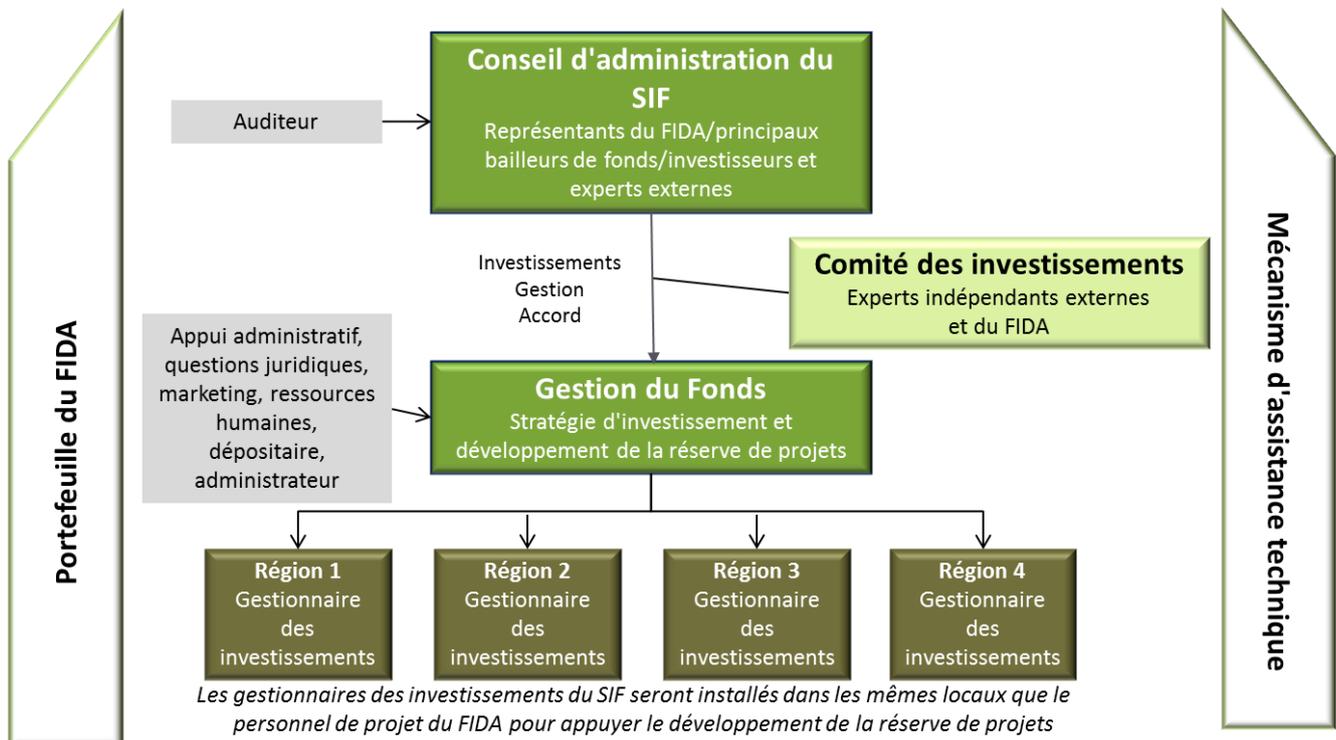
¹ Le PAOPA, financé par l'Union européenne, l'Agence française de développement et l'Agence suisse pour le développement et la coopération; et le MTCP, financé par l'Union européenne et l'Agence suisse pour le développement et la coopération.

F. Gouvernance et dotation en personnel

28. Le SIF devrait fonctionner comme une entité indépendante enregistrée en tant que fonds d'investissement en vertu des lois d'un État membre du FIDA, sans lien de dépendance avec le FIDA – à savoir en mettant en œuvre ses propres procédures, sa propre comptabilité et sa propre structure de gouvernance – mais en conformité avec les objectifs stratégiques et le portefeuille existant du FIDA (voir figure 5). Étant donné qu'aucune ressource de base du FIDA ne sera investie dans le capital du SIF, aucun risque financier ne sera transmis au FIDA.
29. Le SIF sera doté d'un organe directeur sous la forme d'un conseil d'administration composé de représentants des principales parties prenantes, telles que le FIDA et les principaux investisseurs et bailleurs de fonds, ainsi que de membres indépendants apportant une expertise externe dans les domaines de la gestion des fonds d'investissement, de l'agriculture et des PME.
30. Le conseil d'administration assumera la responsabilité globale de la gestion de l'entreprise, fournira les grandes orientations et veillera au bon fonctionnement du fonds. Ses fonctions comprendront les responsabilités habituelles d'un conseil d'administration en matière de supervision et de contrôle, notamment en ce qui concerne la sauvegarde des valeurs et des stratégies, l'alignement sur les objectifs du FIDA, l'exécution des politiques et des procédures et l'assurance que le fonds dispose d'une structure et de capacités organisationnelles appropriées. Le conseil d'administration nommera le gestionnaire du fonds et aura le pouvoir d'approuver tout changement apporté à la gouvernance du SIF, ainsi que tout nouveau bailleur de fonds.
31. L'expertise en matière d'investissement financier sera fournie par le comité des investissements, qui sera composé de personnes indépendantes de la structure de gestion du fonds afin de maintenir un processus décisionnel indépendant et d'apporter des connaissances et des compétences spécialisées, en particulier dans les domaines pertinents en lien avec les activités et les objectifs d'investissement. Le comité des investissements sera composé d'un représentant du FIDA et de deux à trois membres indépendants possédant une expérience d'investissement dans l'agriculture privée, qui prendront des décisions à la majorité des voix. Le comité tiendra ses réunions sur une base mensuelle, ou selon les besoins, auxquelles participeront, sans droit de vote, le directeur de l'équipe de gestion du Fonds de SIF et le responsable du Mécanisme d'assistance technique, ainsi que les gestionnaires des investissements du SIF, qui présenteront les opportunités d'investissement au comité. Les principales missions du comité consisteront à examiner et à approuver les investissements, selon une procédure qui reste à préciser et qui visera à assurer l'efficacité du processus décisionnel.
32. Les affaires courantes du Fonds seront gérées par une équipe de gestion des fonds réduite mais expérimentée qui sera constituée par le FIDA et ses principaux partenaires pour le lancement du SIF. L'un des points essentiels de la composition de l'équipe sera le choix du gestionnaire des fonds (qui peut être une société d'investissement indépendante), lequel sera responsable de la stratégie, des décisions d'investissement, de la gestion du portefeuille, des relations avec les investisseurs et de la gestion des risques. L'équipe de gestion du fonds comptera au moins quatre membres, dont le directeur général chargé de mettre en œuvre la stratégie d'investissement, le responsable principal des opérations et le responsable principal des finances, responsables de l'ensemble des activités opérationnelles et financières, ainsi qu'un gestionnaire des investissements chargé de l'élaboration et du suivi des projets.
33. Le processus d'investissement sera effectué sur le terrain par des responsables des investissements ayant une expertise dans le secteur agricole, et plus particulièrement dans l'investissement d'emprunts et de capitaux propres dans les organisations de petits exploitants agricoles et les PME rurales. Les responsables

des investissements du SIF seront basés dans un bureau hors Siège afin de mieux tirer parti du travail et de l'expertise du personnel du FIDA en matière de projets et de collaboration avec les prestataires de services financiers locaux pour l'intermédiation financière. Afin de maintenir des effectifs réduits, les premiers gestionnaires et responsables des investissements pourront avoir à couvrir plusieurs pays.

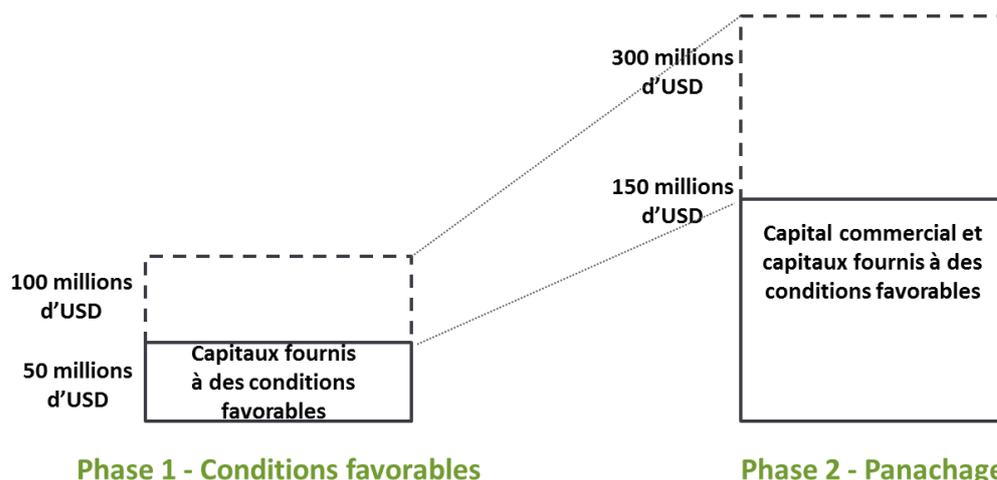
Figure 5
Structure de gouvernance



G. Structure financière

34. Le SIF sera lancé en tant que société de placement. Dans sa première phase, il ciblera des financements octroyés à des conditions favorables d'un montant compris entre 50 et 100 millions d'USD, fonctionnant en mode de préservation du capital pour une durée de vie pouvant aller jusqu'à cinq ans. Dans un premier temps, les investissements seront affectés à l'emprunt et à la dette subordonnée, directement et par l'intermédiaire d'intermédiaires financiers. Un mécanisme de garantie, qui pourrait être financé par une agence partenaire, est également envisagé afin de réduire davantage le risque en absorbant les pertes ou en servant de garantie. Les bailleurs de fonds à des conditions favorables peuvent choisir de transférer l'argent par l'intermédiaire du FIDA ou de le remettre directement au fonds.
35. Le SIF s'orientera vers un mécanisme de panachage et inclura des investisseurs commerciaux, élargissant ainsi la portée et le type de produits financiers pour inclure les fonds propres en plus des emprunts et des dettes subordonnées, à la fois directement et par intermédiation. En accédant à de nouvelles sources de capitaux au-delà du financement à des conditions favorables, le fonds pourra potentiellement atteindre au cours des 10 prochaines années un volume compris entre 150 et 300 millions d'USD (voir figure 6).

Figure 6
Évolution du Fonds de SIF



36. Au cours de la deuxième phase de développement, la structure du capital à long terme du SIF devrait comprendre des capitaux mixtes provenant d'autres investisseurs axés sur l'impact et recherchant des taux de rendement différents, allant du taux commercial au taux particulièrement favorable. Les investissements seront classés selon trois tranches correspondant aux différents profils de rendement, c'est-à-dire une tranche senior (rendement commercial ou escompté), une tranche mezzanine (préservation du capital) et une tranche de premières pertes (voir figure 7).
37. Pendant la première phase, le FIDA prévoit de financer, à partir de ses ressources budgétaires administratives, les coûts liés aux études de conception, au développement des premiers projets et aux frais d'installation et de fonctionnement, tant pour le SIF que pour le Mécanisme d'assistance technique.

Figure 7
Structure du capital

Structure du capital du SIF à long terme



Rendements prévus et type d'investisseur

- Profil du rendement:** rendement commercial ou revenus escomptés
- Type d'investisseur:** institutions de financement du développement/secteur privé
- Profil du rendement:** taux réduit/préservation du capital
- Type d'investisseur:** investisseurs sociaux, institutions de financement du développement, particuliers fortunés, organismes publics de recherche
- Profil du rendement:** premières pertes/préservation du capital
- Type d'investisseur:** donateurs, organisations philanthropiques

H. Suivi-évaluation et mesure de l'impact

38. Le SIF visera à produire un impact significatif et à suivre les résultats, en mettant l'accent sur la création et la préservation de l'emploi des jeunes ruraux et sur le renforcement des capacités des PME rurales à se développer durablement.
39. Le SIF entend contribuer à la réalisation de plusieurs ODD essentiels tels que l'élimination de la pauvreté (ODD 1), l'élimination de la faim (ODD 2), la création de possibilités de travail décent et de croissance économique (ODD 8) et la réduction des inégalités (ODD 10).
40. Le processus de S&E sera aligné sur les objectifs stratégiques et les méthodes de mesure du FIDA et sera mené à trois niveaux différents:
- a) Mesure du rendement du Fonds – indicateurs en lien avec le rendement du Fonds de SIF.
 - b) Performance des bénéficiaires – exploitation des données collectées au cours du processus d'audit préalable: données financières, opérationnelles et d'impact sur les bénéficiaires du SIF.

La première étape consistera à collecter des données de base à l'aide d'indicateurs clés sur l'accroissement des capacités productives des populations rurales pauvres et sur les avantages découlant de la participation au marché. Les indicateurs de résultats comprendront:
 - i) Nombre de PME/organisations paysannes touchées;
 - ii) Nombre de bénéficiaires des PME/organisations paysannes;
 - iii) Nombre de femmes/jeunes ruraux employés;
 - iv) Nombre de PME/organisations paysannes utilisant des services financiers officiels;
 - v) Nombre de PME/organisations paysannes bénéficiant de services d'assistance technique;
 - vi) Volume de produits commercialisés.
 - c) Petits exploitants agricoles – les projets sélectionnés feront l'objet d'évaluations d'impact plus approfondies pour déterminer: i) l'utilisation de solutions de financement mixtes; ii) la viabilité financière à long terme des investissements; iii) la capacité de rétention des jeunes dans les zones rurales; iv) les résultats financiers des intermédiaires financiers; v) l'impact sur les revenus des petits producteurs/jeunes.
41. Le système de S&E exigera la conception d'un ensemble complet d'outils de rapport et d'évaluation des bénéficiaires pour assurer le développement financier et opérationnel ainsi que l'alignement sur les objectifs du portefeuille. La méthodologie de S&E pourra être élaborée et exécutée en collaboration avec des partenaires. Les données collectées seront ventilées par sexe, par chef de ménage, par propriétaire de PME ou chef de groupe et par tranche d'âge du bénéficiaire. La mise en œuvre effective du processus de S&E et des activités de mesure d'impact sera soutenue par l'équipe du Mécanisme d'assistance technique.

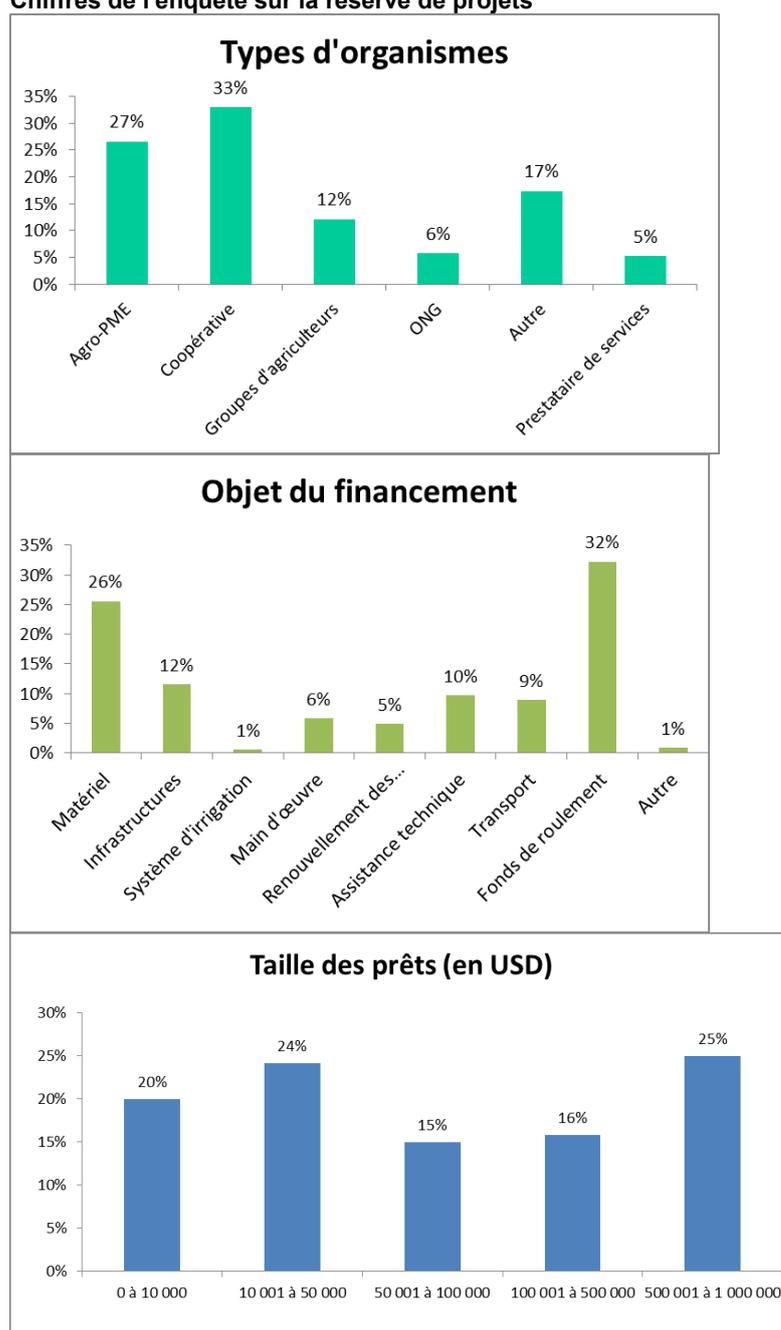
I. Développement de la réserve de projets

42. Le développement de la réserve d'investissements potentiels du SIF sera assurée par quatre sources principales: i) le portefeuille du FIDA (pilier 1); ii) l'hébergement des gestionnaires/responsables des investissements du SIF et du personnel du FIDA dans des locaux communs hors Siège, en mettant l'accent sur l'identification des bénéficiaires potentiels au sein des chaînes de valeur ciblées par le travail programmatique du FIDA; iii) les recommandations du Mécanisme d'assistance

technique (pilier 3); iv) la collaboration avec les organisations paysannes régionales.

43. Une enquête menée en septembre 2017 par le FIDA dans 12 pays a fait apparaître 260 demandes d'investissement émanant de différents types d'entités – agro-PME, coopératives et groupements d'agriculteurs – conformes aux objectifs d'investissement du SIF. Les réponses à l'enquête ont révélé une vaste gamme de montants d'investissement demandés, la majorité se situant dans la fourchette. Environ 60 % des entités sondées ont demandé des financements allant jusqu'à 100 000 USD et sont largement susceptibles de les obtenir auprès de prestataires de services financiers, le reste pouvant être honoré grâce à un financement direct du SIF (100 000 à 1 million d'USD et au-delà). Ces résultats montrent qu'il existe un potentiel important de création de réserve de projets en tirant parti du portefeuille national du FIDA (voir figure 8).

Figure 8
Chiffres de l'enquête sur la réserve de projets



J. Modèle financier

44. Le modèle financier sera élaboré et affiné conformément à la stratégie d'investissement du SIF et en fonction de la composition de la réserve de projets. Lors de la première phase, ces paramètres détermineront la répartition du portefeuille en fonction du type de produit, du bénéficiaire et du pays. Les ressources attendues et la structure des coûts connexes nécessaires devraient permettre de valider le concept et la structure des fonds de SIF avant de passer à la deuxième phase. Au cours de la première année, plusieurs coûts initiaux seront engagés pour couvrir les frais d'installation et de domiciliation et ceux liés au recrutement du personnel et aux éventuels services de conseils nécessaires. Selon les hypothèses actuelles, le fonds devrait atteindre le seuil de rentabilité dès la troisième année.

K. Gestion du risque

45. Au niveau du FIDA, des garanties sont en place pour éviter tout risque de réputation ou de conflit d'intérêts perçu. Le SIF développera ses propres outils d'image de marque et de marketing, distincts de ceux du FIDA. Aucun risque financier ne sera transmis du portefeuille du SIF au FIDA, et le FIDA ne sera pas responsable des déficits ou des pertes que le SIF pourrait subir. Les rapports, la comptabilité et les contrôles seront effectués de manière séparée.
46. Le gestionnaire du Fonds de FSI recensera, mesurera, surveillera et communiquera les risques liés aux investissements, veillera à ce qu'ils soient bien compris tout en évaluant continuellement les rendements des investissements pour déterminer si le fonds reçoit une rémunération correspondante au niveau de risque encouru. Les principaux risques d'investissement sont des risques macroéconomiques, de marché, de portefeuille et opérationnels. Le SIF s'attaquera également au risque de change par des opérations de couverture, aux conflits d'intérêts et au blanchiment de capitaux, conformément à sa politique de placement.
47. Le risque actif total du fonds sera mesuré par l'équipe de gestion au moyen de systèmes de gestion des risques appropriés en appliquant une fourchette définie dans l'énoncé de politique de placement qui sera rédigé et approuvé par le conseil d'administration.

L. Activités de conception et calendrier

48. À l'avenir, le FIDA se concentrera sur des activités clés telles que la domiciliation de fonds, la désignation des membres du conseil d'administration et du comité des investissements, le recrutement d'un gestionnaire de fonds et la poursuite des activités de développement de la réserve de projets et de collecte de fonds. Le SIF sera officiellement lancé par le FIDA au cours du premier semestre 2018.

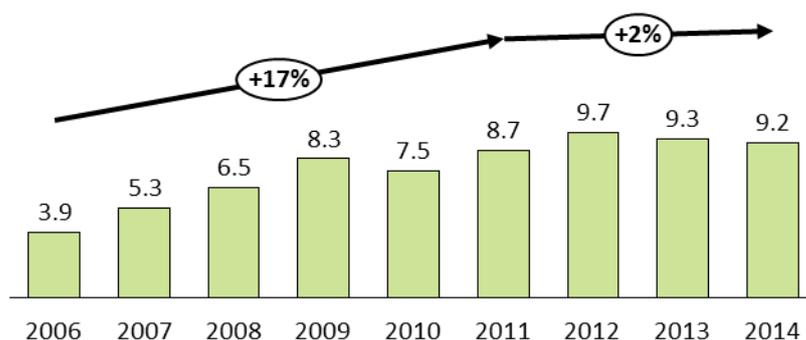
Panorama du financement agricole

Offre de financements en faveur de l'agriculture

1. Bien que les 500 millions de petits exploitants agricoles recensés à travers le monde jouent un rôle essentiel dans la production alimentaire des pays en développement, leurs rendements demeurent faibles en raison des ressources limitées dont ils disposent et de pratiques améliorables. Avec 70% des personnes appartenant au milliard le plus pauvre de l'humanité travaillant dans le secteur agricole² dans des pays à faible revenu, la croissance du PIB dans l'agriculture s'est avérée cinq fois plus efficace pour réduire la pauvreté que la croissance dans d'autres secteurs. Au-delà de sa contribution à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux moyens de subsistance, l'agriculture est également au cœur des préoccupations mondiales en matière de changements climatiques et de protection de l'environnement, étant donné qu'elle contribue à hauteur de 70% aux prélèvements d'eau³ et de 50% aux émissions de gaz à effet de serre⁴.

Figure 9

Aide publique au développement (APD) en faveur de l'agriculture
(en milliards USD, prix actuels)



* Organisation de coopération et de développement économiques OCDE.
stat: Aide publique au développement (ADP), téléchargé en 2016.

2. Le paysage du financement agricole, pour ce qui est de l'offre, a évolué ces dernières années. Bien que l'intérêt global pour le secteur continue de croître, les sources traditionnelles de financement, sous la forme d'APD en faveur de l'agriculture, ont diminué, particulièrement par rapport à l'augmentation substantielle observée dans le sillage de la crise alimentaire de 2007-2008 (voir figure 9). Parallèlement, les tendances en matière de dépenses publiques en faveur de l'agriculture sont moins claires en raison de données obsolètes et de variabilités régionales. On constate toutefois qu'en 2012 la part des dépenses publiques consacrées à l'agriculture a diminué en Europe et en Asie centrale, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ainsi qu'en Afrique subsaharienne (voir figure 10).

² Rapport 2011 du FIDA sur la pauvreté rurale.

³ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, AQUASTAT. Voir <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/indexfra.stm>.

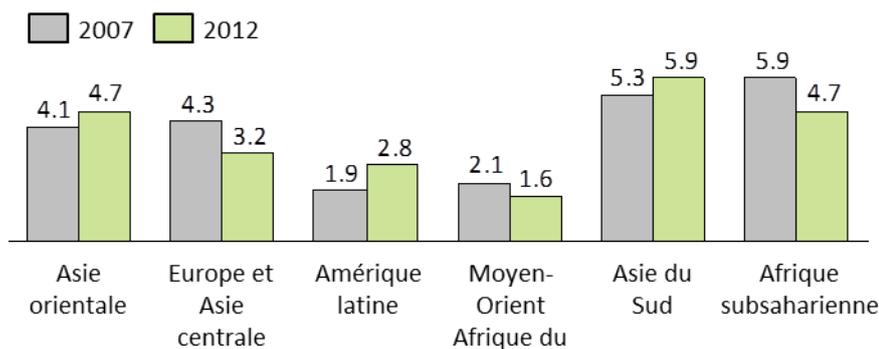
⁴ Grain, "How much of world's greenhouse gas emissions come from agriculture?", 20 octobre 2014.

Voir www.grain.org/article/entries/5272-how-much-of-world-s-greenhouse-gas-emissions-come-from-agriculture.

Figure 10

Dépenses publiques dans l'agriculture

Dépenses consacrées à l'agriculture en pourcentage des dépenses publiques*



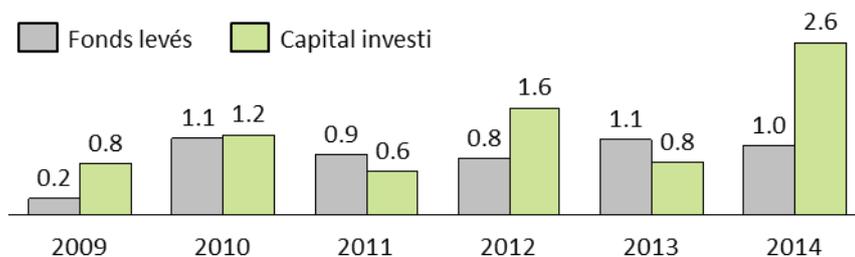
* Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Statistiques des dépenses publiques pour le développement économique, 2015

3. Les données montrent une croissance régulière du capital investi par le biais de participations privées dans le secteur agroalimentaire des marchés émergents, mais ces investissements ne représentent qu'une petite part du secteur (< 2%), principalement du fait que les investisseurs se méfient de l'imprévisibilité du marché et de l'incertitude des rendements (voir figure 11).

Figure 11

Collecte et investissement de capitaux privés dans le secteur agroalimentaire

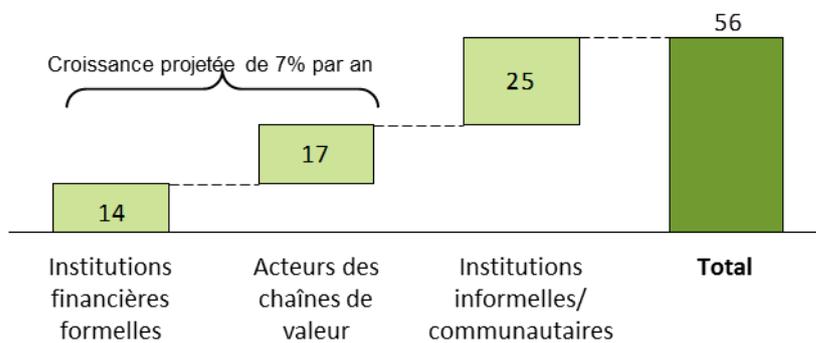
(en milliards d'USD)



* Andrew Aulisi et al., "Private Equity and Emerging Markets Agribusiness: Building Value Through Sustainability", 2015

4. Au niveau des petits exploitants agricoles, une bonne partie du secteur a longtemps reposé sur des prestataires de services financiers informels et communautaires, y compris des associations d'épargne et de crédit rotatifs, ainsi que des prêteurs locaux, qui continuent à jouer un rôle important pour offrir aux petits exploitants un accès au crédit. Néanmoins, ces dernières années, un nombre croissant de prestataires de services financiers de divers types sont entrés sur ce marché, ciblant tout particulièrement le secteur du financement des petits exploitants à l'aide d'équipes spécialisées dans l'agriculture. Il s'agit notamment d'institutions financières formelles, telles que des IMF, des banques commerciales, des investisseurs éthiques et des organisations non gouvernementales, qui fournissent un éventail de services financiers associés qui, dans certains cas, comprennent des mécanismes complémentaires tels que des services d'assistance technique. Il s'agit également d'acteurs des chaînes de valeur qui offrent des prêts de fonds de roulement à des petits exploitants commerciaux en vue de renforcer et d'accroître la fiabilité de la disponibilité des produits (voir figure 12).

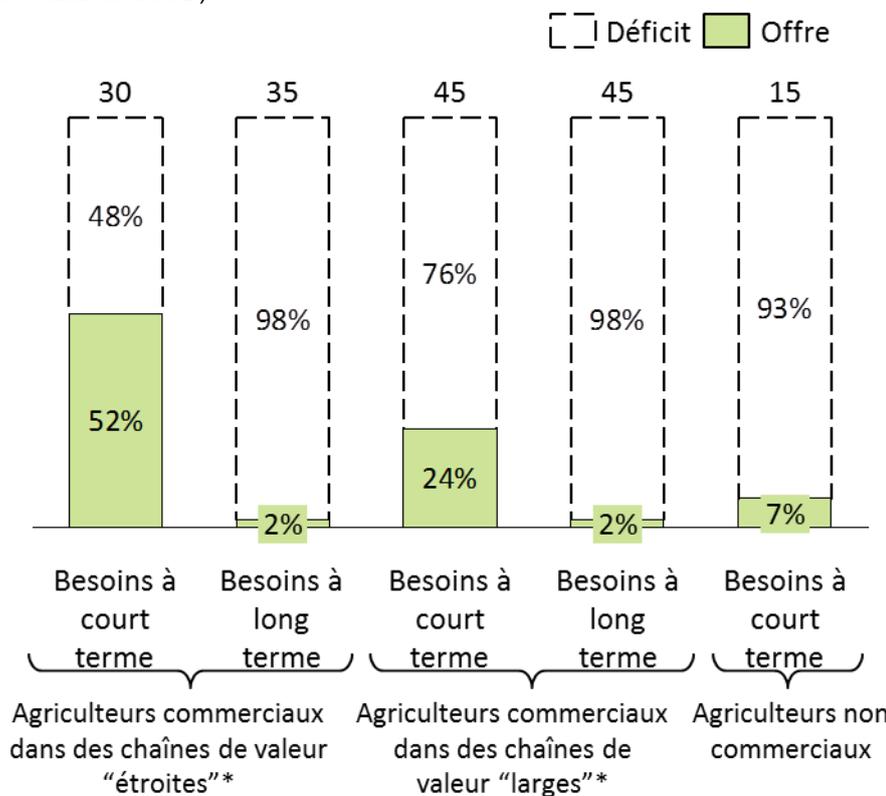
Figure 12
Prêts estimés aux petits exploitants*
 (en milliards d'USD)



* Initiative pour le financement des petits exploitants agricoles, RAF Learning Lab et Dalberg, "Inflection Point: Unlocking growth in the era of farmer finance", 2016.

Déficit de ressources dans le secteur agricole

Figure 13
Déficit entre l'offre et les besoins de financement des petits exploitants agricoles
 (en milliards d'USD)



Court terme: <1 an pour les intrants, les récoltes et les exportations
 Long terme: >1 an pour les équipements ou la rénovation des arbres

* La segmentation des petits exploitants s'appuie sur la Focus Note 85 du Consultative Group to Assist the Poor, "Segmentation of Smallholder Households: Meeting the Range of Financial Needs in Agricultural Families", 2013

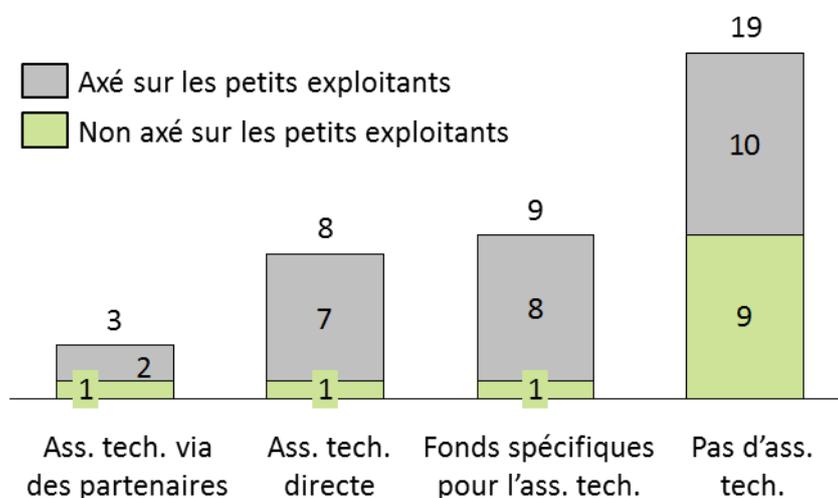
5. Les besoins de financement des petits agriculteurs en Amérique latine, en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud et du Sud-Est dépassent les 200 milliards d'USD, dont moins de 60 milliards d'USD sont disponibles (voir figure 13)⁵. En dépit de l'arrivée constante de nouveaux acteurs, la croissance combinée des institutions financières formelles et des acteurs des chaînes de valeur ne devrait atteindre que 7% par an jusqu'en 2020, ce qui ne suffira pas à combler le large déficit qui existe entre la demande de financement des petits exploitants et l'offre à leur disposition. Cette vaste pénurie de services financiers en faveur des petits exploitants agricoles limite de fait leur capacité à améliorer leur productivité, leurs moyens de subsistance et leur participation aux chaînes de valeur.
6. Les PME agricoles sont confrontées à des problèmes similaires et leur développement est entravé par divers facteurs, notamment un accès limité au crédit, l'absence de garanties, de faibles niveaux de technologie, des compétences insuffisantes en matière de gestion, un accès limité aux marchés, un cadre réglementaire qui freine le développement du secteur et la faiblesse des capacités institutionnelles. La création de possibilités d'emploi pour les jeunes des zones rurales et l'offre de solutions de remplacement à la migration dépendront de la capacité des PME à croître de manière durable. Cela ne se produira pas en l'absence d'une approche plus proactive visant à faciliter l'accès aux financements et sans la création de produits financiers plus efficaces, à même de combiner les sources de financement et d'atténuer les risques.

Comblant le déficit

7. De plus en plus, des solutions fondées sur des capitaux mixtes sont apparues et ont modifié le paysage des fonds d'investissement assorties de stratégies uniques en leur genre, résultant de la création de partenariats et d'initiatives multilatérales. Ces solutions réunissent des financements en faveur du développement et des fonds philanthropiques pour mobiliser des flux de capitaux privés au profit des pays en développement et des nouveaux marchés agricoles. Nombre des fonds plus spécialisés incluent un mécanisme complémentaire d'assistance technique, même si cette pratique demeure relativement rare (voir figure 14). Les rapprochements les plus efficaces entre assistance technique et investissements sont dotés de structures de gouvernance qui établissent des liens entre l'assistance technique et les investissements de manière stratégique, tout en préservant la flexibilité nécessaire pour s'adapter à de nouvelles possibilités.

Figure 14

Nombre de fonds d'investissement agricole dotés d'une composante d'assistance technique
(N = 39)*

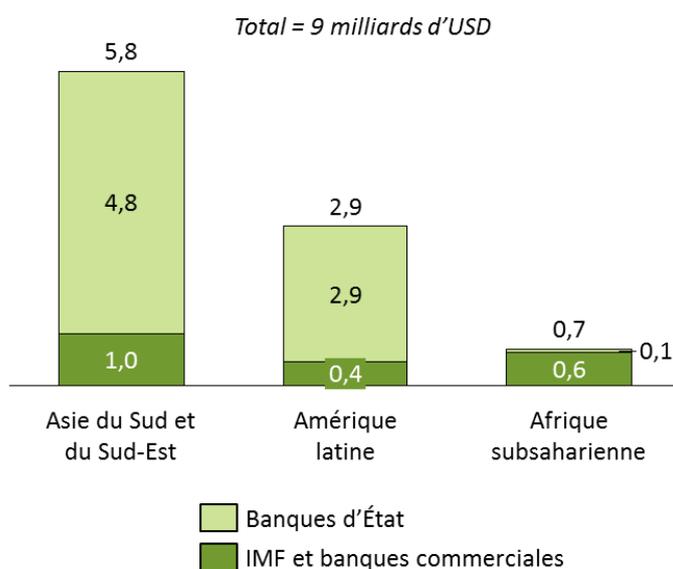


⁵ Dalberg Global Development Advisors Initiative for Smallholder Finance, Rural and Agricultural Finance Learning Lab, "Inflection Point: Unlocking growth in the era of farmer finance," (2016).

8. Néanmoins, le financement des petits exploitants, en particulier pour les organisations paysannes et les PME plus petites, reste un créneau très difficile à exploiter. Les principaux défis en matière de financement de ce segment de l'agriculture sont l'importance des coûts et la faiblesse des rendements alors que les risques sont élevés (risques liés aux conditions météorologiques, aux prix et à la production, par exemple). Les prêts de faible montant (< 200 000 USD) présentent davantage de difficultés parce que les coûts d'exploitation et d'audit préalable sont relativement fixes et représentent donc une plus grande part des prêts de faible montant. C'est pourquoi les solutions de financement mixtes sont particulièrement bien adaptées, car elles utilisent généralement des capitaux à faible coût associés à des opérations limitées et elles peuvent inclure des subventions croisées internes issues de prêts plus importants et/ou des subventions externes provenant de bailleurs de fonds philanthropiques.

Figure 15

Offre estimée de prêts aux petits exploitants par des banques locales
(en milliards d'USD)



* Initiative for Smallholder Finance, "Briefing 02 - A roadmap for growth: Positioning local banks for success in smallholder finance", 2013

9. Pour proposer des prêts d'un faible montant directement aux PME et aux organisations paysannes sur les marchés émergents, on pourrait aussi envisager d'utiliser des intermédiations financières dans le cadre desquelles les investisseurs cibleraient des institutions financières locales qui offrent déjà des services aux petits exploitants agricoles sur un marché donné, afin de les aider à développer de nouvelles solutions pour élargir leurs portefeuilles (voir figure 15). Les stratégies d'intermédiation financière comprennent souvent:
- i) des outils financiers tels que des garanties ou des réductions des taux d'intérêt;
 - ii) des services associés d'expertise agricole et d'assistance technique pour l'élaboration de produits;
 - iii) des partenariats pour développer le financement des projets en réserve et favoriser son déploiement à travers la filière;
 - iv) des solutions numériques pour réduire les coûts de transaction et/ou utiliser d'autres formes de données pour l'évaluation des crédits.

Mécanisme d'assistance technique du Fonds d'investissement dans l'agriculture paysanne et les petites et moyennes entreprises (SIF)

Introduction

1. La présente note décrit le pilier 3 de l'environnement opérationnel du SIF, le Mécanisme d'assistance technique. Le SIF sera mis en place dans un environnement opérationnel reposant sur trois piliers qui viseront à soutenir les chaînes de valeur agricoles et à réduire les risques liés aux investissements afin d'encourager la participation du secteur privé (voir figure 16).

Figure 16
Environnement opérationnel du SIF



- (a) Le pilier 1 correspond au portefeuille de projets du FIDA axés sur les chaînes de valeur qui servira à identifier les principales lacunes en matière de financement qu'il convient de combler pour accroître la productivité tout au long d'une filière donnée et réduire le coût de transaction des services fournis aux organisations de producteurs et aux PME rurales qui ne bénéficient pas des financements existants.
- (b) Le pilier 2 sera le Fonds de SIF lui-même, qui ciblera les organisations paysannes et les PME par le biais d'un panachage de financement direct par emprunt et d'intermédiation financière. Le financement direct par emprunt sera utilisé pour les investissements dont les montants seront compris entre 100 000 USD et 1 million d'USD, tandis que l'intermédiation financière sera employée pour couvrir un éventail plus restreint d'investissements dont les montants seront compris entre 25 000 USD et 250 000 USD dans le cadre de co-investissements avec des institutions financières.
- (c) Le pilier 3 correspond à un mécanisme d'assistance technique qui sera mis en place et géré par le FIDA pour compléter le SIF et fournir un appui technique pré-investissement et post-investissement aux bénéficiaires des investissements du SIF. Le Mécanisme d'assistance technique soutiendra également le SIF dans le cadre du processus de S&E afin d'accroître son impact. Ensemble, ces trois piliers réduiront considérablement les risques liés aux investissements réalisés par le SIF. Dans un souci de simplification, le terme "PME" englobera également dans la présente note les coopératives et autres types de structures telles que les organisations et les associations paysannes.

Justification

2. L'expérience du FIDA avec des fonds analogues tels que l'AAF et le Yield Uganda Investment Fund montre que l'assistance technique joue un rôle clé pour soutenir les services financiers et les investissements dans les PME. L'assistance technique réduira les risques liés à l'investissement et améliorera les rendements et l'impact:
 - a) en préparant les PME à recevoir et à utiliser les financements (assistance technique pré-investissement);
 - b) en aidant les PME à surmonter les obstacles stratégiques, financiers, opérationnels, de gestion, juridiques ou techniques pendant la période d'investissement (assistance technique post-investissement);

- c) en assurant un suivi de la performance des PME et en mesurant l'impact du fonds et des services associés sur le développement.
3. Par conséquent, le FIDA mettra en place et gèrera un Mécanisme d'assistance technique exclusivement axé sur les bénéficiaires avérés ou potentiels du SIF. Ce mécanisme fournira des services consultatifs aux PME pour leur permettre de se développer et d'élargir leurs possibilités de partenariats et de développement commercial. Il accordera également une attention particulière aux jeunes entrepreneurs qui pourraient avoir besoin d'aide pour démarrer leur entreprise ou en améliorer la performance. Le Mécanisme d'assistance technique fournira des services d'appui aux entreprises en matière de pré-investissement qui seront proposés parallèlement au processus d'audit préalable du SIF, ainsi que des services d'appui aux entreprises en matière de post-investissement en se concentrant sur l'amélioration de la performance, de l'impact et du suivi.

Objectif

4. L'objectif du Mécanisme d'assistance technique est d'améliorer la performance des PME dans les pays en développement, tout en réduisant les risques liés aux activités, aux crédits et aux marchés en ce qui concerne les investissements réalisés par le SIF. La durée du Mécanisme d'assistance technique sera équivalente à celle du SIF.

Activités

5. Les activités et les interventions du Mécanisme d'assistance technique varieront selon: a) l'assistance technique pré-ou post-investissement; b) si les investissements sont réalisés sous forme d'emprunt ou proviennent de fonds propres; c) la taille et la capacité des PME. Plusieurs activités transversales appuieront également l'ensemble du portefeuille. Certaines de ces activités proposées par le Mécanisme d'assistance technique sont présentées ci-après. La plupart des activités d'assistance technique consisteront en des services d'appui aux entreprises à court terme, qui seront fournis sur une période de trois à quatre mois, jusqu'à un maximum de six mois par projet d'assistance technique.

Tableau 1

Exemples d'activités proposées par le Mécanisme d'assistance technique

<i>Pré-investissement - Assistance technique</i>	<i>Post-investissement - Assistance technique</i>
Dettes et dette subordonnée	Dettes et dette subordonnée
<ul style="list-style-type: none"> Établir un vivier de PME prêtes à recevoir des investissements Préparer les PME sélectionnées à recevoir d'éventuels prêts du SIF Les services d'appui aux entreprises à court terme porteront sur: le développement de la stratégie commerciale; les études de marché et la stratégie de commercialisation; la gestion de portefeuille; la planification et les opérations commerciales; le renforcement des liens avec les marchés; les systèmes de gouvernance des entreprises; la gestion financière, la présentation de l'information financière, la comptabilité financière et l'audit financier; la gestion et la formation des ressources humaines; la mise à niveau des systèmes d'information; le développement de produits; la fixation des prix; les négociations commerciales; le respect des obligations fiscales; la stratégie visant à améliorer l'efficacité ou à réduire les coûts; la préparation et la gestion des contrats; les questions juridiques; les normes de qualité, de certification et de sécurité; la gestion des risques; l'amélioration de l'inclusion des groupes défavorisés; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Services d'appui aux entreprises à court terme (analogues à l'assistance technique pré-investissement) et mise en œuvre des recommandations relatives au pré-investissement <p>N.B.: Une formation de groupe pourrait être envisagée pour les groupements de PME les plus petites (microentreprises).</p>
Fonds propres	Fonds propres
<ul style="list-style-type: none"> Établir un vivier de PME prêtes à recevoir des investissements (PME les plus grandes) (les fonds propres cibleront principalement les PME les plus grandes et du segment supérieur qui ne devraient pas avoir besoin d'une assistance technique pré-investissement) 	<ul style="list-style-type: none"> Mêmes services d'appui aux entreprises que pour les emprunts
Activités transversales	
<ul style="list-style-type: none"> Participer au développement de la réserve de projets du SIF en identifiant les PME ayant un fort potentiel d'investissement, notamment les jeunes entrepreneurs qui ont besoin d'un soutien particulier Développer des outils pour cerner et identifier les besoins d'assistance technique des PME Assurer le S&E de la performance des PME et de l'impact du Mécanisme d'assistance technique Gestion des savoirs et enseignements Communication et présentation de l'information aux bailleurs de fonds et aux investisseurs 	

Budget

6. Le total des ressources du Mécanisme d'assistance technique représentera 15 à 20% des ressources du SIF, ce qui correspond à la moyenne des fonds similaires. Sur ce total, 80% seront utilisés pour financer les projets d'assistance technique et mener des activités transversales telles que le S&E, et les 20% restants couvriront les coûts de gestion et d'administration de l'assistance technique.

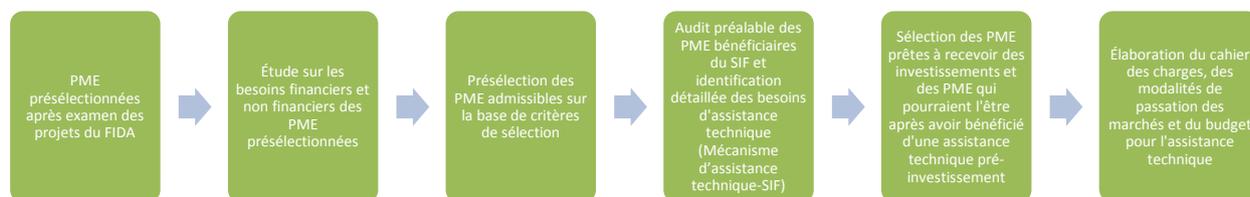
Modèle opérationnel et mise en œuvre du Mécanisme d'assistance technique

a) Développement de la réserve de projets du Mécanisme d'assistance technique

7. Dans chaque pays où sera déployé le SIF, les responsables des investissements du SIF, établiront une première liste de PME susceptibles de recevoir des investissements du SIF en s'appuyant sur les informations fournies par le portefeuille du FIDA. Une étude préliminaire de cette première liste de PME permettra d'identifier les besoins des PME en termes de financement de la part du SIF et du Mécanisme d'assistance technique. En vertu des critères d'admissibilité et de sélection élaborés par le responsable du FSI et le responsable du Mécanisme d'assistance technique, pleinement intégrés dans le processus d'investissement du FSI, les PME admissibles seront présélectionnées à différentes étapes du processus pour effectuer un nouvel audit préalable et préciser les besoins d'assistance technique, notamment la question de savoir si les PME auront besoin d'une assistance technique pré- ou post-investissement, ou des deux. Le responsable du Mécanisme d'assistance technique pourra également mener de façon indépendante son propre cadrage afin d'identifier les PME admissibles à un nouvel audit préalable et à un appui en matière d'assistance technique. Le Mécanisme d'assistance technique s'attachera particulièrement à aider les jeunes entreprises et les start-up à voir le jour. La figure 17 ci-dessous résume les étapes de la sélection des PME et du développement des services d'assistance technique.

Figure 17

Étapes de sélection des PME pour la prestation de services d'assistance technique



b) Critères d'admissibilité et de sélection du Mécanisme d'assistance technique

8. Les critères d'admissibilité et de sélection des PME seront alignés sur ceux du SIF. Néanmoins, des critères spécifiques s'appliqueront en ce qui concerne l'assistance technique:
- Les PME devront être officiellement enregistrées
 - Les PME devront exercer une activité directe ou indirecte en lien avec un projet du FIDA axé sur les chaînes de valeur
 - La taille des PME devra correspondre aux conditions établies par le SIF
 - Les PME devront être financièrement viables et présenter un potentiel de croissance et d'impact élevé, susceptible d'être concrétisé grâce aux investissements du SIF
 - Nombre de ruraux pauvres qui fournissent des services à la PME ou en reçoivent de cette dernière
 - Nombre de femmes qui bénéficient des services de la PME
 - Nombre d'emplois que la PME pourrait créer, en particulier pour les jeunes ruraux

c) Identification des besoins d'assistance technique

9. Dans chaque pays, une fois que la liste restreinte des PME admissibles aura été établie, le Mécanisme d'assistance technique précisera les besoins d'assistance technique de chaque entreprise bénéficiaire potentielle, élaborera un plan d'assistance technique pour les entreprises admissibles et établira un accord avec chaque PME bénéficiaire en ce qui concerne les services d'assistance technique à fournir. Sur cette base, le Mécanisme d'assistance technique préparera un cahier des charges, une procédure de passation des marchés pour les prestataires de services d'assistance technique et un budget pour l'assistance technique à fournir, qu'il s'agisse d'un pré-investissement, d'un post-investissement ou des deux. Lors de la préparation du cahier des charges et des autres détails complémentaires, le responsable du Mécanisme d'assistance technique consultera le personnel du SIF et les PME bénéficiaires.

d) Prestataires de services d'appui aux entreprises

10. Lors de la mise en place du Mécanisme d'assistance technique, son responsable créera une base de données des prestataires potentiels de services d'appui aux entreprises classés par région/pays, spécialité, compétences spécifiques et produit/secteur d'activité s'il y a lieu. La base de données sera établie sur la base des connaissances préalables et d'un appel à manifestation d'intérêt aux prestataires de services d'appui aux entreprises intéressés pour collaborer avec le Mécanisme d'assistance technique au niveau national. Les critères de sélection des prestataires de services d'appui aux entreprises seront élaborés par le Mécanisme d'assistance technique en vue d'inscrire dans la base de données les prestataires les plus qualifiés.

e) Passation des marchés

11. La passation des marchés aux prestataires de services d'appui aux entreprises s'effectuera: a) en faisant appel à un fournisseur unique pour les marchés de moins de 50 000 USD; et b) par mise en concurrence pour les marchés de plus de 50 000 USD, sur la base d'un appel à propositions limité. Le recours à un prestataire de services d'appui aux entreprises unique peut être justifié pour un marché de moins de 50 000 USD dans certaines circonstances particulières, lesquelles devront être précisées dans le manuel opérationnel et approuvées par le comité d'évaluation du Mécanisme d'assistance technique (voir ci-dessous). Le budget pour les prestataires de services d'appui aux entreprises correspond en moyenne à 10% des investissements individuels du SIF.

f) Financements de contrepartie

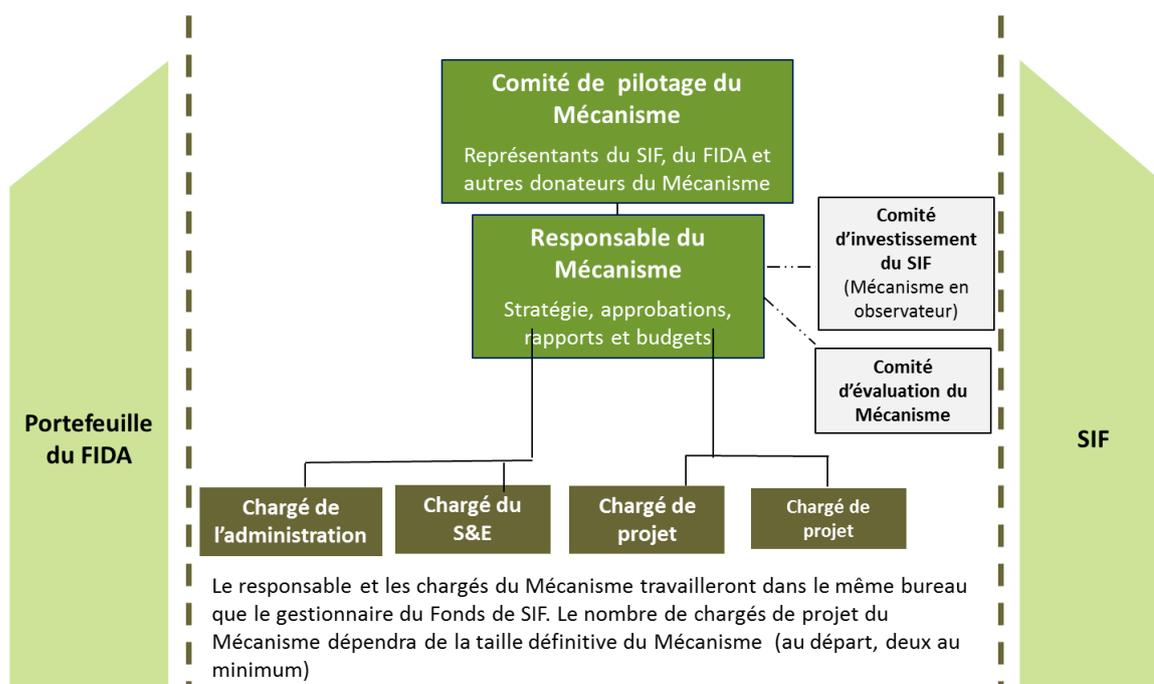
12. En fonction de l'assistance technique à fournir, des financements de contrepartie pourront être demandés aux PME bénéficiaires. Le montant, le type, les critères et les modalités de décaissement des financements de contrepartie seront précisés dans le manuel opérationnel du Mécanisme d'assistance technique après consultation de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit d'une exigence habituellement appliquée aux bénéficiaires de fonds propres.

Gestion et gouvernance

13. L'équipe du Mécanisme d'assistance technique comprendra un responsable principal du Mécanisme, deux chargés de projet, un chargé du S&E et un chargé d'administration. Le responsable assurera la gestion du personnel, du budget, des décisions importantes, des résultats et des rapports du Mécanisme. Il/elle présidera également le comité d'évaluation du Mécanisme et représentera ce dernier aux principales réunions avec les autres parties prenantes (SIF, FIDA, bailleurs de fonds, comité de pilotage du Mécanisme, etc.), notamment celles du comité des investissements du SIF, auxquelles il/elle assistera en qualité d'observateur. Les deux administrateurs de projet élaboreront, concevront, suivront et superviseront les cas individuels du Mécanisme et en feront rapport. D'autres administrateurs de projet pourront être recrutés en fonction de la taille finale du Mécanisme. L'agent

- administratif sera responsable des rapports financiers du Mécanisme, de la passation des marchés et des contrats avec les prestataires de services et du décaissement des fonds pour l'assistance technique. Le responsable du S&E effectuera le S&E, la mesure de l'impact et la préparation des rapports y relatifs (voir ci-dessous la section relative à la mesure et à la communication des résultats et de l'impact).
14. Un comité de pilotage du Mécanisme d'assistance technique sera créé pour fournir des orientations stratégiques au Mécanisme et approuver la liste des projets ainsi que le plan de travail et budget annuel du Mécanisme. Le comité de pilotage se réunira deux ou trois fois par an et sera composé de représentants du FIDA, du SIF, du Mécanisme d'assistance technique (qui assurera le secrétariat du comité de pilotage) ainsi que de représentants des bailleurs de fonds du Mécanisme d'assistance technique.
 15. Les projets d'assistance technique d'un montant supérieur à 50 000 USD devront être approuvés par le comité d'évaluation du Mécanisme d'assistance technique. Le comité d'évaluation du Mécanisme d'assistance technique examinera les propositions soumises par les prestataires de services d'appui aux entreprises et approuvera ou refusera les projets conformément aux critères de sélection du Mécanisme et aux directives du manuel opérationnel. Ce comité comprendra un représentant du comité des investissements du SIF, du Mécanisme d'assistance technique et de la PME bénéficiaire concernée. Dans certains cas, le comité d'évaluation du Mécanisme d'assistance technique pourra également faire appel à des évaluateurs indépendants, lorsqu'une expertise particulière s'avérera nécessaire. Le responsable du Mécanisme d'assistance technique se chargera du processus d'approbation des projets d'assistance technique d'un montant inférieur à 50 000 USD.

Figure 18

Structure de gouvernance du Mécanisme d'assistance technique**Mesure et communication des résultats et de l'impact**

16. L'une des principales fonctions du Mécanisme d'assistance technique sera de suivre ses résultats et son impact ainsi que ceux du SIF, et d'en rendre compte. Le SIF sera doté d'un solide processus de S&E qui permettra de suivre les données

financières et opérationnelles et l'impact sur le développement, en appliquant les indicateurs et les normes de mesure de base du FIDA, ainsi que l'adéquation avec plusieurs ODD. En collaboration avec le SIF, le Mécanisme d'assistance technique élaborera des indicateurs clés de mesure des produits et de l'impact ainsi qu'un plan de S&E des résultats dès la création du Mécanisme. Les indicateurs porteront sur la performance des PME avant et après les investissements du SIF et du Mécanisme d'assistance technique (marges, retours, bénéfices/nombre d'emplois créés par les PME, en particulier pour les jeunes ruraux), le nombre de ruraux pauvres qui fournissent des services aux PME ou en reçoivent de ces dernières et le nombre de femmes qui bénéficient des services des PME.