



Investir dans les populations rurales

République du Mali

Financement inclusif des filières agricoles Projet INCLUSIF 2018–2024

Rapport de conception détaillée

Rapport principal et appendices

Date du document: 27/12/2017

No. du Projet: 2000001062

No. du rapport: 4726-ML

Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département gestion des programmes

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| ÉQUIVALENTS EN MONNAIE | iii |
| POIDS ET MESURES | iii |
| SIGLES ET ACRONYMES | iv |
| Carte de la zone du projet INCLUSIF | vi |
| Résumé (Rapport du Président) | vii |
| Cadre logique | xv |
| I. CONTEXTE NATIONAL, LEÇONS APPRISSES ET JUSTIFICATION | 1 |
| A. CONTEXTE NATIONAL DU FINANCEMENT AGRICOLE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL | 1 |
| B. ENSEIGNEMENTS TIRES ET CONFORMITE AUX POLITIQUES DU FIDA | 4 |
| C. JUSTIFICATION | 6 |
| II. DESCRIPTION DU PROJET | 8 |
| A. ZONE D'INTERVENTION ET GROUPE CIBLE | 8 |
| B. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT ET INDICATEURS D'IMPACT | 9 |
| C. EFFETS ET COMPOSANTES | 10 |
| III. EXECUTION DU PROJET | 17 |
| A. APPROCHE | 17 |
| B. CADRE ORGANISATIONNEL | 18 |
| C. PLANIFICATION, SUIVI-EVALUATION, APPRENTISSAGE ET GESTION DES SAVOIRS | 21 |
| D. GESTION FINANCIERE, PASSATION DES MARCHES ET GOUVERNANCE | 23 |
| E. SUPERVISION | 24 |
| F. IDENTIFICATION ET ATTENUATION DES RISQUES | 25 |
| IV. COUTS, FINANCEMENT, AVANTAGES ET DURABILITE DU PROJET | 26 |
| A. COUTS DU PROJET | 26 |
| B. FINANCEMENT DU PROJET | 26 |
| C. RESUME DES AVANTAGES ET ANALYSE ECONOMIQUE | 27 |
| D. DURABILITE | 29 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Objectifs du projet par type de partenariat | 15 |
| Tableau 2 : Financement des partenariats productifs | 17 |
| Tableau 3 : Risques et mesures d'atténuation | 25 |
| Tableau 4 : Coût du projet par composante | 26 |
| Tableau 5 : Plan de financement du projet par composante | 27 |
| Tableau 6 : Résultats financiers | 28 |
| Tableau 7 : Résultat des tests de sensibilité | 29 |

APPENDICES

| | |
|--|-----------|
| APPENDICE 1 : NOTE CONCEPTUELLE | 31 |
| APPENDICE 2 : COUTS ET FINANCEMENT | 41 |
| APPENDICE 3 : ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE | 55 |
| APPENDICE 4 : RESPECT DES POLITIQUES DU FIDA | 61 |
| APPENDICE 5 : NOTE D’EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE | 69 |

ANNEXES

| |
|---------------------------------------|
| PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET ANNUEL |
| PLAN DE PASSATION DES MARCHES |
| MANUEL DE MISE EN ŒUVRE |
| APERÇU DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION |

ÉQUIVALENTS EN MONNAIE

| | | |
|-----------------|---|-------------------|
| Unité monétaire | = | Francs CFA |
| 1,0 USD | = | 550 francs CFA |

POIDS ET MESURES

| | | |
|------------------|---|--------------------|
| 1 kilogramme | = | 1 000 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 |

SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|---------|---|
| AEDD | Agence de l'environnement et du développement durable |
| AGR | Activité génératrice de revenu |
| APCAM | Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali |
| AP-SFD | Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés |
| ASPPC | Adaptation du secteur privé aux changements climatiques |
| BAD | Banque africaine de développement |
| BMS | Banque malienne de Solidarité |
| BNDA | Banque nationale de développement agricole |
| CBMT | Cadre budgétaire à moyen terme |
| 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 |
| CGES | Cadre de gestion environnementale et sociale |
| 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 |
| CNOP | Coordination nationale des organisations paysannes |
| CNP | Comité national de pilotage |
| CNPM | Conseil national du patronat du Mali |
| CNTDEC | Centre national de traitement des données d'état civil |
| CPA-SFD | Centre de promotion et d'appui des Systèmes financiers décentralisés |
| CRA | Chambre régionale d'agriculture |
| CRC | Comité régional de concertation |
| CREDD | Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable |
| CSCR | Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté |
| CVECA | Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée |
| DAT | Dépôt à terme |
| DAV | Dépôt à vue |
| DCI | Direction de coordination du projet INCLUSIF |
| DGMP | Direction générale des marchés publics |
| DLCA | Délégations locales des chambres d'agriculture |
| DNCT | Direction nationale des collectivités territoriales |
| DRF | Demandes de retrait de fonds |
| EAF | Exploitations agricoles familiales |
| EF | Etats financiers |
| EIES | Etude d'impact environnemental et social |
| 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 |
| FCIP | Fonds de crédit institutionnel partagé |
| FENAFER | Fédération des femmes rurales |
| FENAJER | Fédération des jeunes ruraux |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| FIER | Projet de formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FP | Facilitateur ou Facilitatrice de proximité |
| GAR | Gestion axée sur les résultats |

| | |
|---------|--|
| GIE | Groupement d'intérêt économique |
| GIZ | Agence allemande de coopération internationale |
| GRN | Gestion des ressources naturelles |
| IDH | Indice de d |
| IER | Institut d'économie rurale |
| IFR | Institutions financières rurales |
| IMF | Institutions de microfinance |
| INPS | Institut national de prévoyance sociale |
| IPC | Indice de perception de la corruption |
| IPR | Institut polytechnique rural |
| Km | Kilomètre |
| LOA | Loi d'orientation agricole |
| MAG | Malnutrition aigüe globale |
| MER | Microentreprise rurale |
| MINUSMA | Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilité au Mali |
| ODD | Objectifs de développement durable |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OP | Organisations professionnelles |
| OPA | Organisations professionnelles agricoles |
| OPF | Opérateurs privés des filières |
| OTM | Opérateurs de téléphonie mobile |
| PACEPEP | Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi par le secteur privé |
| PANA | Programme d'action national d'adaptation |
| PAPAM | Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali |
| PCDA | Programme compétitivité et diversification agricole |
| PDA | Politique de développement agricole |
| PFNL | Produits forestiers non-ligneux |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PMA | Pays les moins avancés |
| PMEA | Petites et moyennes entreprises agricoles |
| PMR | Programme de microfinance rurale |
| PNG | Politique nationale du genre |
| PNISA | Plan national d'investissement du secteur agricole |
| PPM | Plan de passation de marchés |
| PTBA | Programmes de travail et budget annuels |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| RAF | Responsable administratif et financier |
| ROI | Retour sur investissement |
| RSE | Responsable suivi-évaluation |
| SFD | Systèmes financiers décentralisés |
| SFN | Services financiers numériques |
| SSE | Système de suivi et évaluation |
| SYGRI | Système de gestion des résultats et de l'Impact |
| TRIE | Taux de rentabilité économique interne |
| UEMOA | Union économique et monétaire ouest africaine |
| UMOA | Union monétaire ouest-africaine |
| USAID | Agence des nations unies pour le développement international |
| USSD | Données de services supplémentaires non-structurées |
| VAN | Valeur actuelle nette |

Carte de la zone du projet INCLUSIF

Mali

Inclusive Finance in Malian Agricultural Value Chains (INCLUSIF)

Design report



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD | 20-10-2017

Résumé ¹

Le projet INCLUSIF, cofinancé par le FIDA et le Royaume du Danemark, met à l'échelle les acquis du Programme de microfinance rurale (PMR) financé par le FIDA et du Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé (PACEPEP) sur financement du Danemark. Il a pour vision de promouvoir une transformation durable des filières agricoles en améliorant l'inclusion financière et le partenariat économique entre acteurs depuis les groupes démunis, y compris les femmes et les jeunes, et leurs organisations, jusqu'aux petites et moyennes entreprises agricoles et agro-alimentaires.

Contexte stratégique et justification.

1. Malgré une croissance économique de 5,4% en 2016, le pays se classe seulement 137^{ème} sur 162 selon l'Indice de développement humain (IDH) : le Mali fait ainsi face à d'importants défis de développement qui appellent l'intensification dans la production de la richesse intérieure et la lutte contre la pauvreté.

2. Le Mali est de plus confronté depuis 2012 à la menace de partition de son territoire sous l'effet d'une rébellion armée et de courants religieux défendant le djihad ; malgré cette situation le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) comme le Danemark ont maintenu leur portefeuille actif, en recentrant leurs opérations sur les zones du Centre et du Sud du pays². Sous l'auspice de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), un agenda de suivi de l'Accord pour la paix est mis en œuvre et permet d'espérer une amélioration de la situation sociopolitique, qui tarde toutefois à se dessiner.

3. Le secteur agricole contribue à 40% au produit intérieur brut (PIB) et occupe près de 80% de la population, en majorité des exploitations familiales avec moins de 5 hectares et peu équipées. Les potentialités du secteur sont importantes mais restent insuffisamment valorisées. Les contraintes qui en limitent le développement comprennent : (i) les aléas climatiques et une maîtrise insuffisante de la gestion durable des ressources naturelles ; (ii) l'intensification limitée des exploitations agricoles avec une utilisation insuffisante d'engrais et de semences améliorées, la problématique de gestion foncière, un faible niveau de mécanisation, et un faible accès aux services financiers; (iii) l'insuffisance et la vétusté des infrastructures ; et (iv) les besoins de renforcement des capacités des acteurs, en particulier des organisations de producteurs.

4. La Politique de Développement Agricole du Mali (PDA) adoptée en 2013 promeut une transformation de l'agriculture qui doit se caractériser par l'intensification durable des systèmes de production et une optimisation de la valorisation (conservation, transformation, commercialisation) des produits agricoles. Elle met l'accent sur (i) 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 et (ii) un développement des filières fondé sur une meilleure organisation de la production, de la conservation, de la transformation et de la commercialisation. Elle fait de l'adaptation au changement climatique une priorité transversale.

¹ La mission était conduite par Philippe Remy, Chargé de portefeuille du FIDA pour le Mali et comprenait : Lazare Hoton, Spécialiste du crédit et des investissements ruraux, FAO-TCIA, Chef de mission technique ; Ibro Manomi, Economiste, FAO-TCIA ; Sonia Andrianarivelo, Agroéconomiste, Spécialiste en suivi-évaluation et ciblage, FAO-TCIA ; Frédéric Ponsot, Expert en finance inclusive, Consultant ; Mathieu Faujas, Spécialiste du secteur privé agricole et rural, Consultant ; Pierre Baris, Spécialiste filières et partenariats, Consultant ; Mylène Kherallah, Conseillère technique principale, PTA-FIDA ; Karim Sissoko, Chargé d'appui au Programme-pays du FIDA au Mali ; Christiane Kuhn, Assistante au Programme-pays du FIDA pour le Mali ; Mariama Walet Mohamed Aly, Spécialiste en gestion financière, Consultante ; Cédric Boulan, Spécialiste en environnement, Consultant. La mission a travaillé en collaboration étroite avec les institutions nationales concernées, les organisations professionnelles et les équipes des projets PMR et FIER représentées par : Mamadou Nadio, Chargé de mission et Point focal du FIDA au Ministère de l'agriculture ; Dramane Sidibé, Directeur du Programme de microfinance rurale (PMR) ; Mamadou Traoré, Responsable Suivi-évaluation du PMR ; Abdrahamane Diarra, Responsable administratif et financier du PMR ; Mamadou Tamboura, Assistant au Programme du PMR ; Héry Coulibaly, Coordinateur du projet FIER ; Makono Coulibaly, Responsable en entrepreneuriat rural au Projet FIER ; Boubacar Mangara, Chargé de programme AOPP nationale.

² Le FIDA a dû suspendre les interventions du PMR (i) dans la région de Tombouctou suite aux actes de vandalisme qui ont dépouillé des SFD partenaires faisant un préjudice financier estimé à 4 millions d'USD ; et (ii) dans certains cercles de Mopti en raison de la recrudescence de l'insécurité qui rendait impossible tout déploiement d'activité et toute supervision de proximité.

5. Dans ce contexte, l'accès aux financements pour les acteurs du secteur agricole constitue un facteur-clé pour la réussite de la transformation de l'agriculture familiale. Or cet accès est encore trop limité, avec une inclusion financière en zone rurale de seulement 20%. Les petites et moyennes entreprises (PME) rencontrent également de grandes difficultés à accéder à des financements : en 2016, environ 60% des crédits octroyés par les banques ont été mobilisés en majorité pour les activités du tertiaire; et moins de 1% pour l'agriculture. Les financements disponibles se limitent souvent à des crédits de court terme, qui ne permettent pas d'investissements structurants (matériel, infrastructures, etc.).

6. Comme présenté dans la Théorie du Changement page xiv, cette situation s'explique en particulier par la crise du secteur de la microfinance, exacerbée par la crise politique survenue en 2012, l'accès difficile à des ressources prêtables pour les systèmes financiers décentralisés (SFD), la faible mobilisation de l'épargne rurale, la timidité du secteur bancaire à soutenir des projets du secteur agricole et agro-alimentaire dans un contexte de climat des affaires non sécurisé et face aux effets croissants du changement climatique. Elle a pour effet d'accentuer la marginalisation des groupes démunis, dont les femmes et les jeunes, et l'exode de nombreux jeunes ruraux vers un secteur informel sans avenir. Les PME rencontrent des difficultés à se développer dans ce contexte et la performance des filières agricoles et agro-alimentaires est insuffisante pour entraîner la transformation et la modernisation attendue du secteur agricole malien.

7. La transformation du secteur agricole malien et l'atteinte des ODD – en particulier des ODD 1, 2, 5, 10 et 13 – requièrent par conséquent d'intervenir dans l'inclusion financière des ruraux et des PME agro-alimentaires en les aidant à accéder aux ressources financières nécessaires à leur développement et par là-même à la modernisation du secteur. Pour cela, INCLUSIF mettra à l'échelle les leçons apprises du PMR soutenu par le FIDA en matière d'inclusion financière et de soutien à la politique nationale de la microfinance (PNMF) ainsi que celles du Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé (PACEPEP), financé par la coopération danoise en appui aux PME du secteur agro-alimentaire.

8. Le PMR a démontré que sa méthodologie d'appui aux groupes démunis couplé à l'assainissement du secteur de la microfinance a permis d'accroître, dans ses zones d'intervention, une inclusion financière des ruraux proche de 40%. Le PACEPEP a quant à lui développé des outils d'appui aux PME, en particulier agro-alimentaires, pour mieux transformer et valoriser la production agricole. Il a soutenu plus de 200 PME agricoles à travers l'accès au crédit bancaire et à des subventions d'équipement. Il a innové en facilitant le montage et le financement de « projets intégrateurs » impliquant différents acteurs des filières.

9. C'est à la confluence de ces deux interventions que le projet INCLUSIF opère un changement de paradigme en mettant en synergie les approches développées par les deux projets : tout en généralisant l'éducation financière des petits producteurs et leur accès à des crédits de campagne à court terme, il favorise le développement de partenariats entre leurs organisations et des acteurs du secteur privé intervenant à l'aval et à l'amont de la production. Cet appui se concrétisera par des renforcements de capacités des différents acteurs (OP, PME...), par des appuis à l'élaboration de plans d'affaires conjoints et par un accès à des financements de moyen terme permettant d'insuffler une véritable transformation du secteur agricole et agro-alimentaire malien. L'intégration d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique permettra aux acteurs de prendre en compte les risques climatiques et de s'engager dans des investissements responsables et durables.

10. Le projet INCLUSIF s'inscrit dans l'axe 2 de la note stratégique du FIDA pour le Mali qui vise à *améliorer l'inclusion financière rurale en appuyant l'accès des petits producteurs et micro-entrepreneurs à des services financiers adaptés à leurs besoins pour démarrer ou développer leurs activités économiques.*

11. Il s'inscrit également dans le programme du secteur privé 2019–2022 de la coopération Mali-Danemark qui a pour objectif « de promouvoir la croissance économique inclusive et la création d'emplois et de favoriser l'insertion des jeunes et des femmes dans la vie économique ». Il correspond au premier des trois engagements de développement du programme qui vise la « finance inclusive et la facilitation de chaînes de valeur agricoles » Il est en ligne avec la note de cadrage récemment formulé pour la mise en œuvre du programme.

Description du projet

12. **Zone d'intervention et groupe-cible.** INCLUSIF adoptera deux logiques de ciblage géographique : la première dans la composante A pour la mise à l'échelle des acquis du PMR dès la première année à

dans ses 5 régions d'intervention actuelle (Koulikoro, Sikasso, Kayes, Ségou et Mopti) ; et la seconde dans la composante B pour la promotion des partenariats au sein des filières. Elles feront l'objet d'un phasage passant par une opération-pilote de 12 mois permettant de tester sur 2 régions (Koulikoro et Sikasso) l'approche et les instruments financiers, avant l'extension sur les 3 autres régions.

13. INCLUSIF touchera 440 000 bénéficiaires directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations) et des entreprises du secteur privé agricole. L'approche sera favorable aux femmes et aux jeunes (18 à 40 ans) qui représenteront respectivement au moins 50% de l'effectif touché.

14. **Objectif de développement et impact.** L'objectif de développement du projet est d'accroître l'inclusion financière des petits producteurs et des PME agro-alimentaires au Mali. Deux effets sont attendus : (i) des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont développés en faveur d'un grand nombre de petits producteurs, y compris les femmes et les jeunes, et de PME, et (ii) les OP et les PME développent des partenariats profitables et durables. Il permettra ainsi de contribuer aux ODD 1, 2, 5, 10 et 13.

15. En termes d'impacts, INCLUSIF contribuera à : (i) bancariser 440 000 petits producteurs et 360 organisations professionnelles agricoles à l'échelle de la zone d'intervention ; (ii) développer et pérenniser cinq produits financiers en épargne, crédit et micro-assurance ; (iii) développer avec les institutions financières rurales (IFR) un portefeuille de crédit rural d'au moins 20 milliards de francs CFA d'encours à la fin du projet ; (iv) mobiliser 5 milliards de francs CFA d'épargne auprès des petits déposants ; (v) renforcer les capacités de 36 000 petits producteurs dans les partenariats avec le secteur privé et augmenter les revenus d'au moins 22 000 petits producteurs dans les organisations et de 4 500 jeunes ruraux dans les activités génératrices de revenus et les microentreprises rurales ; et (vi) réaliser l'autonomie opérationnelle de 6 IFR.

16. L'intégration d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique permettra par ailleurs l'accès à des financements pour l'adaptation à plus de 40 000 producteurs ; la meilleure prise en compte des risques climatiques dans la politique nationale de microfinance et la création d'un dispositif national (charte verte) pour la prise en compte des critères climatiques, mais aussi environnementaux, sociaux et de gouvernance par les SFD maliennes.

17. **Composantes.** Les activités du projet INCLUSIF seront organisées en trois composantes :

- (i). Composante A « *Développement des services financiers ruraux* » dont l'effet escompté est l'accès des petits producteurs et de leurs organisations à des services financiers adaptés est amélioré. Sa mise en œuvre aura un impact en zone rurale où elle contribuera à porter l'inclusion financière de 20% actuellement à 35% en 2024. Elle impactera également la qualité de la demande dans le cadre de l'éducation financière des groupes-cibles et des PME avec un effet direct sur la qualité des portefeuilles et la viabilité de l'offre.

Pour ce faire, le projet continuera à intervenir pour l'assainissement du secteur de la microfinance par un appui institutionnel à la mise en œuvre de la politique nationale de la microfinance (PNMF), dans l'augmentation de la ressource prêtable aux SFD par la capitalisation et l'appui au fonctionnement d'un fonds de refinancement des SFD, dans l'appui au développement de nouveaux produits (micro-leasing, assurance, produits financiers verts), à la mobilisation de la petite épargne rurale, et dans la modernisation des SFD par la digitalisation des opérations et l'utilisation de la téléphonie mobile.

- (ii). Composante B « *Investissements productifs dans les filières* » concrétisera le changement de paradigme prôné par INCLUSIF avec pour effet « *les organisations de producteurs (OP), composées majoritairement des petits producteurs soutenus dans la composante A, développent des partenariats productifs rentables et durables avec le secteur privé et les systèmes financiers* ».

Les interventions du projet consisteront à renforcer les capacités des OP et des PME à s'engager dans des partenariats, et à mettre en place (a) un dispositif d'appui technique pour la contractualisation entre acteurs et le montage, le financement et le suivi de plans d'affaires ; et (b) un dispositif de financement des investissements. Des facilitations seront prévues pour encourager les acteurs à s'engager dans des investissements plus résilients et durables.

- (iii). Composante C « *Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs* ». Cette composante portera l'ensemble des dispositifs de planification technique et de coordination opérationnelle, de

gestion administrative et fiduciaire, de suivi-évaluation, communication et capitalisation. Son fonctionnement sera régi par les arrangements définis dans le cadre d'une approche-programme avec les autres projets du portefeuille, et se référera aux manuels et supports de mise en œuvre développés à cet effet.

Exécution du projet

18. **Approche.** Le projet INCLUSIF a été préparé pour un démarrage de ses activités dès l'achèvement du PMR en septembre 2018. Sa mise en œuvre reposera sur des principes permettant de mettre à l'échelle les acquis du PMR et du PACEPEP tout en promouvant une approche innovante d'entrepreneuriat rural et d'inclusion financière pour les petits producteurs ainsi que de partenariat et de contractualisation entre OP et PME. Ainsi, INCLUSIF : (i) mettra à l'échelle l'approche d'inclusion économique et financière des groupes démunis et le mécanisme de refinancement permettant aux SFD ruraux de distribuer du crédit au plus grand nombre des petits producteurs, en particulier les femmes et les jeunes tout en encourageant la mobilisation de l'épargne auprès de ces derniers ; (ii) renforcera la gouvernance des organisations professionnelles agricoles et des PME, leur capacité de gestion, ainsi que leur capacité d'endettement et de solvabilité dans les partenariats productifs et vis-à-vis des institutions financières ; (iii) facilitera l'accès aux opportunités d'alliances commerciales, de co-investissement et de co-entreprise avec le secteur privé, quelle que soit la filière agricole ; (iv) facilitera la capitalisation des PME et leurs accès aux crédits bancaires. La mise en œuvre du projet notamment dans sa composante B reposera également sur des plans d'affaires garantissant le retour sur investissement. Sous cet angle, l'approche du projet se veut pédagogique et vise à terme l'appropriation par les OP et les PME des bonnes pratiques de planification et de gestion d'investissement dans une vision de croissance et d'autonomie financière ainsi qu'une intégration durable des acteurs des filières.

19. Les composantes A et B seront reliées par des instruments financiers dont le montage vise à garantir l'accès durable des OP composées de petits producteurs au financement des IFR. Les incitations financières prévues dans la composante B permettront aux OP et à leurs partenaires privés de lever les contraintes d'accès aux services financiers productifs, et de devenir sur le long terme des clients solvables des IFR.

20. INCLUSIF prévoit de plus la prise en compte transversale des préoccupations climatiques, en facilitant à ses cibles l'accès à des investissements liés à l'adaptation au changement climatique. Le projet intégrera les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) de façon concrète dans les stratégies des partenaires privés du projet (PME et SFD), en permettant de les orienter vers une philosophie d'investissement responsable, en ligne avec les recommandations de la note sur les procédures environnementales, sociales et climatiques du FIDA.

21. De par son envergure, et à travers l'engagement de l'ensemble des acteurs impliqués dans le financement agricole, INCLUSIF va permettre d'accompagner la transition du secteur agricole attendue par la PDA au Mali.

22. **Cadre organisationnel.** Le projet INCLUSIF sera placé : (i) sous la tutelle administrative et opérationnelle du Ministère de l'agriculture qui sera maître d'ouvrage et (ii) sous la tutelle institutionnelle du Ministère de la promotion de l'investissement et du secteur privé (MPISP) qui présidera le Comité de pilotage (CP). Un point focal sera établi au Ministère de l'économie et des finances pour le suivi des actions d'appui à l'assainissement et au renforcement du contrôle et de la surveillance du secteur de la microfinance.

23. Le projet amorcera la mise en place d'une gestion programmatique du portefeuille du FIDA au Mali afin d'améliorer l'efficacité des allocations, la performance et l'impact des projets. Cette approche-programme débutera par (i) l'instauration de fonctions permanentes d'ingénierie de projet à l'échelle du Programme-pays ; et (ii) la mutualisation ciblée avec le projet « Formation professionnelle, Insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes Ruraux » (FIER) de compétences et de moyens dans les dispositifs de mise en œuvre des activités sur le terrain. Les deux projets emménageront ensemble dans un siège commun à Bamako et auront des antennes conjointes dans les régions. Ces antennes seront domiciliées au sein des conseils régionaux.

24. La mise en œuvre du projet INCLUSIF reposera pour une large part sur des prestations externes qui seront exécutées par : (i) des organisations non-gouvernementales (ONG) nationales pour la capacitation socioéconomique et la sensibilisation au risque climatique des groupes démunis, le renforcement des

capacités des OP dans le cadre des partenariats productifs, l'appui à la préparation des plans d'affaires pour les jeunes entrepreneurs ruraux et les partenariats axés sur la contractualisation simple; (ii) des bureaux d'étude nationaux pour la facilitation des partenariats de co-investissement et de coentreprise, l'appui à la préparation et à la mise en œuvre des plans d'affaires pour les partenariats publics-privés-producteurs (4P) et les co-entreprises ; (iii) des bureaux d'étude internationaux pour l'Assistance technique à la mise en œuvre de la composante B, l'appui à la digitalisation des services financiers et au développement de méthodologies pour les produits financiers, ainsi que l'appui aux IMF, OP et PME à conduire leur propre analyse de vulnérabilité au changement climatique et à identifier les opportunités d'adaptation permettant d'y répondre.

25. **Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs.** La planification des activités se fera à travers l'élaboration de Programmes de travail et de budgets annuels (PTBA). Elle permettra d'effectuer un séquençage des activités sur une base annuelle et d'assurer une allocation adéquate des ressources financières pour atteindre les résultats. L'élaboration des PTBA se fera de manière participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de s'assurer : (i) que les objectifs fixés soient partagés par tous les acteurs concernés, (ii) que les activités et stratégies opérationnelles mises en œuvre concourent bien à l'atteinte desdits objectifs, et (iii) que chaque acteur prenne conscience des rôles qu'il doit jouer dans la mise en œuvre des PTBA.

26. *Le système de suivi-évaluation (SSE)* du projet sera développé conformément à l'approche-programme en lien avec le projet FIER et relié au SSE du portefeuille. Il sera configuré pour fournir les informations et analyses utiles pour le pilotage de l'exécution, les revues et l'évaluation du projet. Il constituera un outil pour la gestion axée sur les résultats (GAR).

27. *Gestion des savoirs.* INCLUSIF est un projet d'envergure, qui se propose à la fois de mettre à l'échelle les acquis du PMR et du PACEPEP, et de développer des approches innovantes d'inclusion financière en milieu rural, tout en promouvant la prise en compte des risques climatiques et le respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le suivi et l'évaluation des activités, produits, effets et impacts des interventions du projet permettront d'identifier ses succès et limites, et leurs moteurs, et constitueront ainsi la base du processus d'apprentissage du projet. En articulant la mise en œuvre des activités, le suivi-évaluation, *la gestion des savoirs*, et la communication, INCLUSIF mettra en place les mécanismes permettant de capitaliser et valoriser les connaissances et enseignements issus de ses expériences, au profit de l'ensemble des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre.

28. **Gestion financière, passation des marchés et gouvernance.** Le dispositif de gestion s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable animée par un service doté d'un personnel qualifié. Au niveau régional ce personnel sera mutualisé avec celui du projet FIER au sein des Conseils régionaux suivant les spécifications et modalités définies dans le manuel de procédures. Le manuel de procédures du projet FIER sera alors révisé pour y intégrer les fonctions et responsabilités partagées au niveau national.

29. *La gestion financière* du projet INCLUSIF reposera sur un système de suivi financier à quatre piliers : (i) le suivi des ressources financières ; (ii) le suivi budgétaire ; (iii) le suivi comptable ; et (iv) le suivi physique et financier. Le risque de gestion financière du projet est jugé modéré à la conception. Ce risque sera atténué par le respect des procédures prévues par le FIDA en matière de suivi, avec la fourniture régulières d'informations précises sur l'état du financement. Les éléments d'atténuation seront assurés par : (i) le suivi conjoint du Gouvernement (Ministère de l'agriculture) et du FIDA ; (ii) l'audit interne assuré par l'auditeur du Programme-pays ; (iii) les audits annuels externes ; (iv) le suivi et le contrôle des finances publiques assurés par les autorités dans le cadre de leurs prérogatives, et suivant le planning annuel de leurs activités ; (v) le processus de réajustement et de renforcement des capacités des antennes régionales.

30. *Passation des marchés.* Les travaux et fournitures ainsi que les services de consultants nécessaires au projet et financés sur ses ressources seront livrés conformément au code de passation des marchés en vigueur au Mali, dans la mesure de son alignement sur les dispositions de passation de marché prévues par le FIDA. Dans le cadre des partenariats productifs et de la promotion des activités génératrices de revenus (AGR) et micro entreprises rurales (MER), les bénéficiaires (OP, jeunes promoteurs d'entreprises rurales) seront impliqués dans la passation des marchés selon des modalités spécifiques définies dans les manuels.

31. *Gouvernance.* Le projet INCLUSIF appliquera les principes de bonne gouvernance et de transparence : (i) dans le cadre de l'appui à la Cellule de contrôle et de surveillance des SFD pour l'assainissement du secteur de la microfinance et le respect de la réglementation ; (ii) par l'implication des collectivités territoriales décentralisées dans la réalisation des infrastructures de désenclavement pour la mise en œuvre des partenariats productifs ; (iii) à travers la participation des élus locaux dans les processus de planification et d'évaluation des investissements du projets ; (iv) par l'exercice de la maîtrise d'ouvrage des OP et des jeunes ruraux pour la mise en œuvre des plans d'affaires des partenariats productifs, des AGR et MER ; (v) à travers le dispositif de suivi du respect par les OP de leurs statuts et règlements intérieurs, notamment en ce qui concerne le renouvellement des organes élus ; et (vi) le respect strict des procédures en matière de gestion financière et de passation des marchés.

32. *Supervision.* La supervision du projet INCLUSIF sera régie par le nouveau système de gestion des résultats opérationnels (ORMS). Ce système informatisé et connecté facilitera la mise à jour des données et informations sur l'état d'avancement du projet qui sera systématiquement disponible en ligne.

Coûts, financement et avantages et durabilité du projet.

33. *Coûts.* Les coûts totaux du projet, sur une période de 6 ans, y compris les provisions pour hausse des prix, s'élèvent à 58 milliards de FCFA, équivalent à 105,5 millions d'USD. Les provisions pour hausse des prix s'élèvent à environ 3 milliards de FCFA (5 millions de dollars EU). Les taxes y sont incluses pour un montant total de 3 millions d'USD.

34. *Financement.* Le plan de financement du projet se présente comme suit : (i) FIDA pour un total de 32 millions d'USD correspondant à 30% du coût total et couvrant également les taxes ; (ii) la coopération danoise pour un total de 22 millions de dollars correspondant à 21 % du total, dont 5,6 millions d'USD pour l'adaptation au changement climatique ; (iii) les IFR pour un montant de 18 millions d'USD, soit 17% du coût total ; (iv) les partenaires privés pour 4 millions d'USD, soit 5% du coût total ; (v) Babyloan pour 0,4 million d'USD, soit 0,3% du coût total ; le Gouvernement du Mali pour 5 millions d'USD, soit 4% du coût total ; et (vi) les bénéficiaires pour 2 millions d'USD, soit 2% du coût total. Il en résulte un gap de financement de 21,5 millions d'USD, soit 38% du coût total, qui sera couvert par d'autres sources de financement ou un deuxième cycle d'allocations basé sur la performance (PBA) du FIDA.³ Le financement du Gouvernement malien est sous forme d'apport en numéraires pour la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures de désenclavement ainsi que la prise en charge progressive du fonctionnement de la Cellule de contrôle et de surveillance des Systèmes financiers décentralisés (CCS-SFD) et du Centre de promotion et d'appui (CPA-SFD) dans le cadre de leur transformation institutionnelle.

35. *Durabilité.* Les dispositifs de mise en œuvre du projet INCLUSIF ont pour but la pérennisation les principaux mécanismes institutionnels d'inclusion financière des petits producteurs et de leurs organisations. Dans la composante A, INCLUSIF contribuera à : (i) stabiliser durablement la situation du secteur de la microfinance au regard de la réglementation, et ce par le renforcement des capacités de contrôle et de surveillance de la CCS-SFD ; (ii) consolider la viabilité institutionnelle et financière du mécanisme de refinancement; (iii) développer au sein des IFR des pratiques innovantes à la promotion des services financiers numériques, et augmenter largement l'inclusion financière des ruraux pauvres ; (iv) renforcer durablement le leadership du CPA-SFD dans la coordination des interventions pour le secteur, dans le dialogue avec les partenaires techniques et financiers et dans la préparation et la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur. Dans la composante B, le projet : (i) développera, au sein des services techniques des Conseils régionaux, des compétences techniques dans la promotion des partenariats économiques et commerciaux ; (ii) renforcera la viabilité institutionnelle des OP ; (iii) professionnaliser les OP dans la gestion entrepreneuriale et sur les standards de reporting ; (iv) facilitera les relations d'affaires durables entre les OP, le secteur privé et les institutions financières.

36. A travers l'intégration transversale de la dimension climat et le renforcement des capacités de tous les acteurs à cet égard, INCLUSIF va permettre aux acteurs du secteur privé et de la microfinance au Mali de mieux évaluer leur exposition au risque climatique et de gérer ce risque, pour des investissements plus résilients et durables.

37. *Identification des risques et mesures d'atténuation.* Les facteurs de risques pouvant affecter la mise en œuvre d'INCLUSIF touchent en particulier à la situation du pays et aux aspects sensibles de la mise en œuvre. Ces risques ont été clairement identifiés et des mesures d'atténuation mises en place. Le projet est

³ Des discussions sont notamment en cours avec la Coopération Danoise qui a marqué un intérêt à cofinancer le projet.

classé en catégorie B du point de vue environnemental et social, et entre dans la catégorie de risque climatique « modéré ».

Considérations d'ordre institutionnel

38. *Respect des politiques du FIDA.* La préparation du projet INCLUSIF et sa mise en œuvre se réfèrent au Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 qui vise à favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural, et à ses orientations dans les domaines de la finance rurale, du secteur privé agricole et de la promotion des 4P, du genre, de la nutrition et en matière du renforcement de la résilience au changement climatique et de la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux.

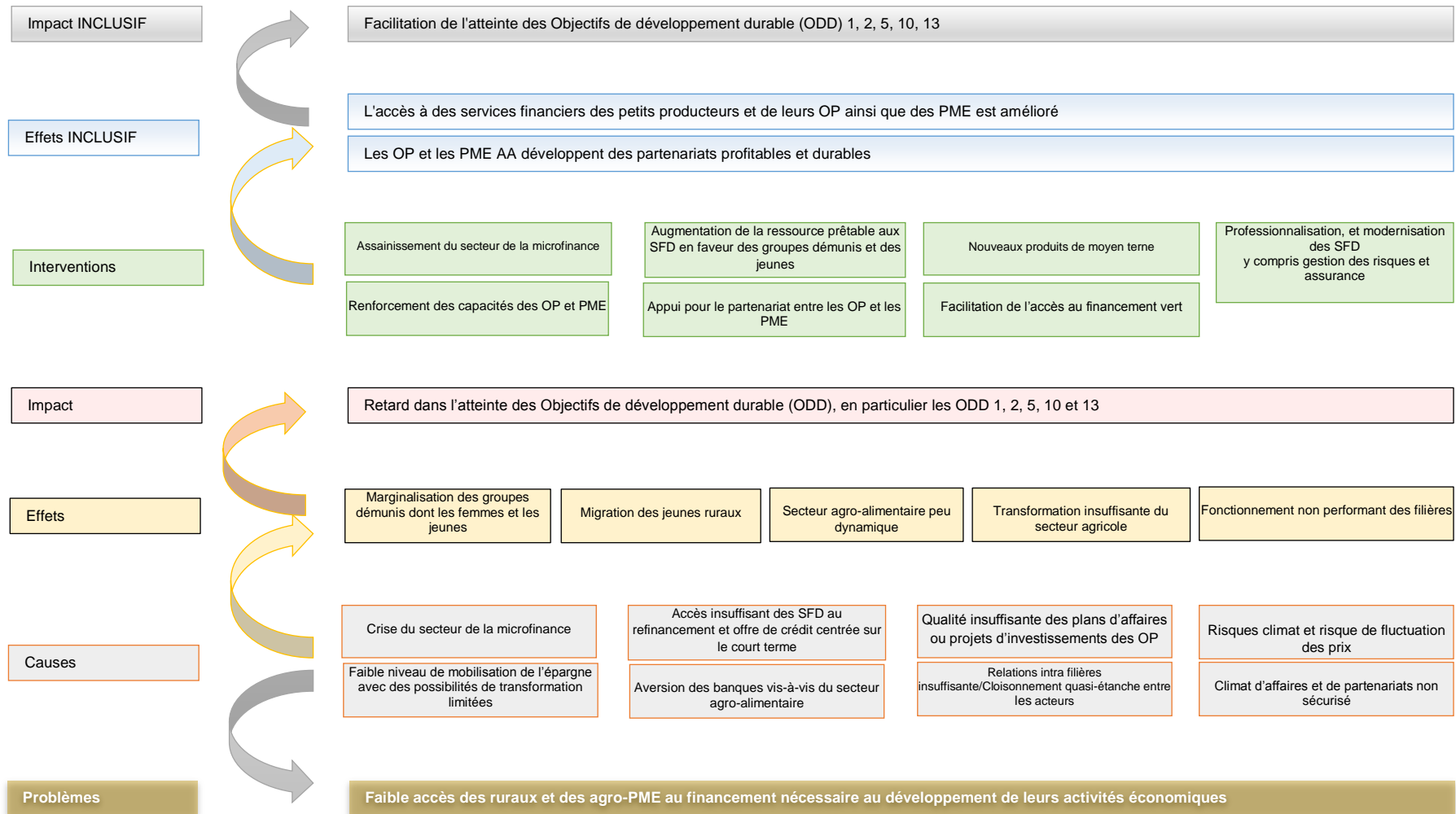
39. *Alignement et harmonisation.* Le projet INCLUSIF est aligné à la Politique nationale de la microfinance (PNMF) qui a défini 3 axes stratégiques visant à : (i) construire un secteur de la microfinance professionnel qui contribue efficacement à l'amélioration des conditions de vie des ménages ; (ii) cibler prioritairement les secteurs productifs et générateurs de revenus et d'emplois pour les femmes et les jeunes ; et (iii) assainir le secteur. INCLUSIF se réfère également aux orientations sectorielles définies le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2016-2018). Ce cadre vise, entre autres, à consolider et soutenir le secteur financier (dont la microfinance) et à améliorer le système de gestion des finances publiques dans le cadre de la stabilité macroéconomique. Le projet INCLUSIF, dans sa composante B, suit aussi la politique de développement du secteur privé dont le « programme d'appui au développement des petites et moyennes entreprises » (PAD-PME septembre 2017). En intégrant la dimension climat, INCLUSIF s'aligne par ailleurs sur la volonté de la contribution nationale déterminée (CDN) de « promouvoir l'économie verte à travers une gestion durable des ressources naturelles et une lutte efficace contre le réchauffement climatique ».

40. *Innovation et reproduction à plus grande échelle.* Partant des acquis générés par le PMR et en synergie avec le projet FIER, INCLUSIF mettra à l'échelle :

- (i) l'approche de capacitation socioéconomique des groupes démunis qui a permis de bancariser plus de 100 000 personnes à bas revenus, en majorité les femmes. Le projet contribuera à optimiser cette approche en optimisant les outils d'éducation financière et en facilitant leur appropriation par les *opérateurs* de proximité. La méthodologie sera harmonisée avec celle de FIER en matière d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux, afin de produire un meilleur impact en termes d'inclusion financière rurale. En mettant cette approche à l'échelle, INCLUSIF touchera une cible additionnelle de 300 000 ruraux pauvres ;
- (ii) l'offre de crédits de moyen terme expérimentée par le PMR sur la région de Ségou et qui a révélé sa pertinence au regard des besoins en équipement des petits producteurs et des transformateurs ;
- (iii) l'accès des IFR aux ressources prêtables pour augmenter l'accès au crédit pour les petits producteurs ; et
- (iv) la plateforme du financement participatif (crowdfunding) pour la mobilisation des ressources des migrants (Babyloan) pour le financement des AGR et MER soutenues par le projet FIER.

41. INCLUSIF est par ailleurs le premier projet au Mali à proposer une approche cohérente de services financiers engageant tous les acteurs du secteur à investir dans l'adaptation au changement climatique en milieu rural.

Théorie de changement soutenant le projet INCLUSIF



Cadre logique

| Synthèse/Résultats | Indicateurs clés de vérification ^{4&5} | | | | Moyens de vérification | | | Hypothèses |
|---|---|------------------|------------------|------------------|--------------------------|-----------------|---|---|
| | Noms | Références | Mi-parcours | Fin | Sources | Fréquences | Responsabilités | |
| Objectif général | | | | | | | | |
| Contribuer à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique rurale | 1. Nombre de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique ⁶ | 0 | 200 000 | 320 000 | Evaluation d'impact | Année 1, 3 et 6 | FIDA & Gouvernement | |
| Objectif de développement du Projet | | | | | | | | |
| Accroître l'inclusion financière des petits producteurs, de leurs organisations et des PMEAs | 2. Nombre de bénéficiaires recevant les services promus par le Projet ⁷ | 0 | 250 000 | 440 000 | SSE du Projet | Trimestrielle | Direction de coordination du Projet (DCI) | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la Politique de microfinance et de la stratégie d'inclusion financière des petits producteurs Solvabilité des petits producteurs Capacités d'épargne des petits producteurs |
| | 3. Volume de crédit obtenu par les petits producteurs | XOF 8 Milliards | XOF 14 Milliards | XOF 20 Milliards | SSE et Reporting IFR | Annuelle | IFR, SFR et DCI | |
| | 4. Volume d'épargne mobilisé auprès des petits déposants | XOF 120 Millions | XOF 2 Milliards | XOF 5 Milliards | SSE et Reporting IFR | Annuelle | IFR, SFR et DCI | |
| Effet 1: L'accès des petits producteurs et de leurs organisations à des services financiers adaptés est amélioré | 5. Augmentation des petits producteurs dans le portefeuille des SFD partenaires (%) (SMRO 1.2.5) | 25% | 30% | 35% | SSE et reporting IFR | Annuelle | SFD et DCI | <ul style="list-style-type: none"> Adéquation de l'offre à la demande de produits financiers Intérêt des IFR à s'approprier le marché rural et à renforcer leur présence Assainissement continu du secteur Conformité des SFD à la réglementation |
| | 6. Nombre de SFD ruraux partenaires ayant atteint la viabilité opérationnelle (OSS ≥130%) (SMRO 1.2.7) | 0 | 2 | 6 | SSE et SFD | Annuelle | CCS-SFD et DCI | |
| | 7. Nombre de personnes déclarant utiliser les services financiers ruraux (SMRO 1.1.5) | 100 000 | 200 000 | 350 000 | Enquête spécifique | Annuelle | SSE | |
| | 8. Nombre d'AGR et MER ayant accès aux services d'appui et aux services financiers (SMRO 2.1.1) | 0 | 2 000 | 4 500 | SSE FIER et SSE INCLUSIF | Annuelle | SSE | |
| Produit 1.1: L'environnement institutionnel d'intervention des SFD est amélioré | 9. Nombre de SFD ruraux partenaires à jour vis-à-vis des nouvelles instructions réglementaires (SMRO 1.1.6) | 5 | 12 | 12 | CCS-SFD | Semestrielle | CCS, SFD et DCI | |
| | 10. Nombre d'IFR partenaires ayant un portefeuille à risque >30 jours inférieur à 5% (SMRO 1.2.6) | 3 | 5 | 10 | CCS-SFD | Trimestrielle | CCS, SFD et DCI | |
| Produit 1.2: Des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont développés | 11. Nombre de nouveaux produits financiers développés | 0 | 3 | 5 | SFD partenaires | Annuelle | SFD et DCI | |
| | 12. Proportion d'usagers des SFD ruraux partenaires adoptant les nouveaux produits | 0% | 30% | 50% | SSE et SFD partenaires | Annuelle | SFD et DCI | |

⁴ Désagrégés par genre et âge (hommes, femmes et jeunes de 15-40 ans), et par filière autant que possible

⁵ Indicateurs de base du Système de Mesure des Résultats Opérationnels (SMRO ex-SYGR)

⁶ Projection, fondée sur les évaluations de l'impact du FIDA, du nombre de ruraux dont la situation économique a évolué (10% ou plus), notamment du point de vue des revenus, de la consommation, de la richesse, de la diversité alimentaire ou de la nutrition (Porter le Système de gestion des résultats et de l'impact à l'étape suivante, FIDA, Avril 2017)

⁷ Dont bénéficiaires hommes/femmes/jeunes ; bénéficiaires des actions environnementales durables et bénéficiaires des actions sur la nutrition

| Synthèse/Résultats | Indicateurs clés de vérification ^{4&5} | | | | Moyens de vérification | | | Hypothèses |
|--|---|------------|-------------|---------|--------------------------|---------------|---------------------|---|
| | Noms | Références | Mi-parcours | Fin | Sources | Fréquences | Responsabilités | |
| | 13. Nombre de petits producteurs résilients au changement climatique | 0 | 25.000 | 40 000 | SSE et rapports projet | Annuelle | IFR et DCI | |
| | 14. Nombre d'usagers formés en éducation financières (SMRO 1.1.6) | 0 | 150.000 | 300 000 | Projet | Annuelle | Prestataires et DCI | |
| Effet 2 : Effet 2 : Les Organisations de producteurs (OP) développent des partenariats productifs rentables et durables avec les PME et les systèmes financiers | 15. Nombre d'OP soutenues et ayant conclu des partenariats avec le privé* (SMRO 2.1.1 et 2.2.3) | 0 | 150 | 360 | SSE et rapports projet | Semestrielle | Prestataires et DCI | <ul style="list-style-type: none"> • Environnement des affaires favorables au partenariat OP-Privé • Disponibilité de prestataires techniques pour l'appui du développement de partenariats productifs • Opportunités de marché pour les OP et les PME |
| | 16. Nombre de producteurs déclarant une augmentation de leurs vente | 0 | 7 000 | 22 000 | Enquête spécifique | Annuelle | Prestataires et DCI | |
| | 17. Augmentation du chiffre d'affaire des PME bénéficiant du projet | 0 | 50% | 150% | SSE et rapports projet | Annuelle | Prestataires et DCI | |
| Produit 2.1: Les capacités organisationnelles et entrepreneuriales des OP et des PMR sont renforcées | 18. Nombre de producteurs formés dans les partenariats | 0 | 20 000 | 36 000 | SSE et rapports projet | Trimestrielle | Prestataires et DCI | |
| | 19. Nombre d'OP disposant d'un système de comptabilité et de gestion opérationnel | 0 | 30 | 50 | Rapport prestataires SSE | Semestriel | Prestataires et DCI | |
| | 20. Nombre de PME renforcées | 0 | 40 | 110 | Rapports d'activités | Annuelle | Prestataires et DCI | |
| Produit 2.2: Les OP et les PME A bénéficient de financement auprès des IFR | 21. Nombre d'OPA ayant accès au crédit grâce aux partenariats productifs | 0 | 150 | 310 | SSE et rapports projet | Trimestrielle | Prestataires et DCI | |
| | 22. Nombre de plan d'affaires ayant mobilisé des financements du secteur privé | 0 | 30 | 60 | SSE et rapports projet | Trimestrielle | Prestataires et DCI | |

I. CONTEXTE NATIONAL, LEÇONS APPRIS ET JUSTIFICATION

1. Avec une croissance moyenne de 5,5% sur la période 2015-2017, les performances du Mali en matière économique restent relativement bonnes malgré la crise politique que traverse le pays depuis 2012. En dépit d'une contribution substantielle à la formation du PIB (40%), les acteurs des filières agricoles manquent de mécanismes financiers appropriés pour assurer leur développement économique.

A. CONTEXTE NATIONAL DU FINANCEMENT AGRICOLE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL

2. Le financement de l'agriculture reste un facteur clé pour le passage à une agriculture de 3^{ème} génération, caractérisée par l'intensification des systèmes de production agricole et de transformation des produits. Si dans bien des cas, on enregistre un accroissement de la production, une augmentation relative de la productivité et une émergence des petites et moyennes entreprises (PME) œuvrant dans les filières agricoles/agro-alimentaires, ces acquis restent fragiles sans un accès à des services financiers inclusifs et durables. Les filières agricoles maliennes ont en effet connu un fort développement lors des dernières années, en grande partie dû à l'extension des surfaces. L'augmentation de la densité de population et la limitation des surfaces disponibles imposent de recourir à des modèles plus intensifs qui nécessitent des équipements et des intrants, et donc un accès au financement. C'est le cas par exemple pour l'ensemble des productions céréalières où la question de la mécanisation reste importante dans le contexte d'intensification et d'accroissement des superficies. Selon les estimations du PNISA, 72% des superficies (2 358 308 ha) sont encore cultivés à la traction animale, 17% en manuel et à peine 1% en motorisée.

3. En amont et en aval de la production, le développement des PME est entravé par un niveau de qualification très bas de la main-d'œuvre, une modernisation limitée des systèmes de transformation, des procédures fiscales et réglementaires lourdes, la corruption et un système judiciaire peu performant. Elles peinent par ailleurs à remplir les conditions financières et non financières demandées par les banques qui ont beaucoup de réticences à s'engager dans un secteur qu'elles considèrent comme risqué.

4. De plus, le changement climatique augmente la vulnérabilité des systèmes de production agricoles au Mali. Ses effets se répercutent sur l'ensemble de la filière, affectant ainsi les acteurs du secteur privé impliqués dans les différents maillons des filières agricoles.

5. **Intervention limitée des banques dans le financement du secteur agricole.** Le Mali compte 17 établissements de crédit (BCEAO, 2015) dont 14 banques et 3 établissements financiers totalisant 1,300 M de comptes environ. Avec un bilan total de 3 840,6 milliards de francs CFA à fin décembre 2015, représentant 13,6% du marché régional, le Mali tient le 3^{ème} rang au sein de l'Union monétaire ouest africaine (UMOA) derrière la Côte d'Ivoire (29,4%) et le Sénégal (19,3%). Largement dominées par les secteurs secondaire et tertiaire, les opérations affichaient un encours de 2 388,3 milliards de francs CFA de dépôts (dont 60% pour le court terme) et un volume courant de crédit de 1 880,3 milliards de francs CFA avec 57,4% du portefeuille portant sur le court terme et 0,053% seulement affecté au crédit de campagne. Le secteur productif agricole mais aussi agro-alimentaire se trouve marginalisé dans le portefeuille bancaire à cause d'une perception de risque défavorable exacerbé par les effets croissants du changement climatique.

6. Avant la crise, l'essentiel de la contribution bancaire à l'économie agricole était porté par la BNDA qui, annuellement, apportait en moyenne 60 milliards de francs CFA à environ 6 000 OP de base en partenariat avec une vingtaine de SFD. Avec la dégradation de la qualité des relations avec les SFD suite à la crise politique survenue en 2012, la BNDA a sensiblement réduit son apport aux institutions de microfinance⁸ et intervient directement en ciblant prioritairement des filières d'export et des grandes entreprises agro-alimentaires. L'encours du refinancement de la BNDA aux SFD a été divisé par 10 en 6 ans passant de 30 milliards de francs CFA en 2008 à 3 milliards en moins de cinq ans. En dépit des efforts de restructuration et d'assainissement en cours dans le secteur de la microfinance, la BNDA n'a pas encore défini une stratégie de relance ou de renforcement de son portefeuille de refinancement des SFD dans le secteur agricole. Si cette situation légitime le projet d'institutionnalisation du mécanisme de refinancement des SFD initié par le PMR (FCIP), il reste souhaitable que la BNDA et les autres banques maliennes travaillent à terme en partenariat avec INCLUSIF pour satisfaire la demande de produits financiers agricoles estimées à plus 50 milliards de FCFA. Le projet explorera cette opportunité qui pourrait

⁸ En général, la part de refinancement de l'encours de crédit par les banques est passée de 45,3% en 2010 à 24,6% en 2013

se concrétiser grâce à l'assainissement du secteur soutenu par le PMR puis par INCLUSIF et le renforcement des actions de surveillance et de contrôle prévues en partenariat avec la CCS-SFD. Toutefois, le positionnement actuel des banques n'est pas encore favorable à une hypothèse de relance de leur partenariat financier avec les SFD à court terme ni à une augmentation de leur volume d'affaires avec le monde agricole dans les années à venir.

7. **Des systèmes financiers décentralisés (SFD) en sortie de crise :** Avec 105 SFD au 30 mars 2017 (BCEAO, 2017), le Mali est le 2^{ème} pays de l'UMOA après le Sénégal (208) avec une présence importante d'intervenants. Au 30 juin 2017⁹, les données de la Cellule renseignent un total de 1 055 421 membres/clients, un encours de dépôts de 76,8 milliards de francs, un encours de crédit de 100,3 milliards de francs FCFA et un taux de portefeuille non performant de 4,9%. Quoiqu'intéressants, ces chiffres masquent l'ampleur du gap qui reste à combler dans la couverture des zones rurales où l'inclusion financière formelle, malgré l'essor du numérique et du service mobile, se situe encore en dessous de 20% de la population active.

8. De plus, la crise du secteur de la microfinance n'est pas entièrement résolue et la Cellule de contrôle et de surveillance (CCS-SFD) considère qu'une cinquantaine de SFD sont en activité et estime à une trentaine le nombre de SFD qui opèrent en conformité avec la nouvelle réglementation et les instructions de la Banque Centrale.

9. Les autres SFD sont en situation d'irrégularité¹⁰ ou d'inactivité¹¹. Parmi eux, 16 sont déjà proposés au retrait d'agrément après évaluation et seront prochainement rayés du répertoire officiel. Le plan d'assainissement de la CCS-SFD prévoit une évaluation prochaine de la situation institutionnelle et financière. Les SFD concernés sont en majorité des institutions de base non-affiliées à des réseaux. Les 15 réseaux de SFD appuyés par le PMR en milieu rural, et qui concentrent plus 80% du volume d'activités du secteur, sont eux tous fonctionnels et ne sont pas sous la menace de retrait d'agrément.

10. Dans ce contexte l'une des priorités, énoncées dans le document de politique nationale et son plan d'action 2016 – 2020, vise l'assainissement du secteur et la protection des usagers.

11. En dépit de ce contexte difficile, les SFD constituent cependant les principaux acteurs du financement du secteur agricole et des petits producteurs et représentent dans la situation actuelle malienne les meilleurs vecteurs de l'inclusion financière des ruraux pauvres. En 2013, les SFD ont déboursé 25 milliards de francs CFA au profit de 814 451 petits producteurs, soit 48% de l'encours de crédit total des SFD au plan national. Pour la campagne agricole 2017, les SFD partenaires du PMR¹² ont injecté environ 28,3 milliards francs CFA dans l'économie agricole soit 41,5% de leur encours qui se chiffrait au 30 juin 2017 à 68,1 milliards de francs CFA. Ce volume reste bien sûr insuffisant au regard de l'ampleur des besoins qui requièrent des ressources prêtables additionnelles de l'ordre de 50 milliards de francs CFA. De plus, les SFD n'offrent majoritairement que des crédits de court terme qui ne répondent pas au besoin d'investissement sur le plus long terme pour insuffler une véritable modernisation du secteur agricole. Des activités complémentaires pour attirer des financements dans le secteur sont indispensables.

12. **Solutions ciblées en faveur du financement des jeunes ruraux.** Au rang des plus marginalisés par les institutions financières, les jeunes ruraux font l'objet d'une intervention spécifique dans le portefeuille du FIDA grâce au projet FIER qui vise à créer en 8 ans 15 600 entreprises dont 11 600 activités génératrices de revenus (AGR) et 4 000 microentreprises rurales. En partenariat avec le PMR, le projet FIER a déjà permis fin 2017 de financer 751 jeunes ruraux dans des activités génératrices de revenus (AGR) et dans des microentreprises rurales (MER) grâce à une approche combinant facilitation – formation – insertion – mise en relation avec les SFD et financement. Le projet FIER prévoit, avec l'extension de ses activités à deux nouvelles régions en 2018, d'en soutenir 2.000 nouveaux. La majorité de ces projets concernent l'agriculture et l'élevage (embouche). Cette approche a révélé sa pertinence et son efficacité, l'expérience amorcera sa quatrième année avec le démarrage d'INCLUSIF qui lui permettra d'accélérer sa portée et de réaliser à terme l'objectif d'améliorer l'inclusion socioéconomique et financière des jeunes entrepreneurs ruraux.

⁹ Il s'agit des données communiquées par la CCS-SFD qui précise qu'elles ont été fournies par 18 SFD représentant environ 90% du volume d'activité du secteur.

¹⁰ Non-respect des délais légaux de démarrage ; non-respect des instructions, etc.

¹¹ La CCS-SFD indique que 54 SFD se trouvent dans cette situation.

¹² Il s'agit non seulement des 4 SFD partenaires initiaux, mais aussi des 11 SFD additionnels inclus dans le partenariat avec le cofinancement de la Coopération canadienne intervenu en 2014.

13. **Opportunité des services financiers numériques (SFN)** : les SFN offrent un nouveau canal à l'inclusion financière. Avec le développement des nouvelles technologies et la réduction de plus en plus poussée du fossé numérique, on assiste à une forte progression du nombre de comptes électroniques, à l'utilisation croissante de la monnaie électronique comme moyen de transfert et de paiement, à une diversité d'acteurs utilisant divers canaux de distribution. Au rendez-vous de ces innovations, le Mali représente le deuxième marché le plus important de l'UEMOA derrière la Côte d'Ivoire en termes de nombre d'utilisateurs et de valeur des transactions. Avec les SFN, le taux d'inclusion financière rurale est passée de 8% en 2011 à 19% en 2015. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile est estimé au niveau national à 118% en 2015. En une année, le pays a multiplié par 4 le nombre d'utilisateurs de SFN qui est passé de 969 892 en 2014 à 3 955 494 en 2015. Sur la même période, le volume des transactions a augmenté d'environ 270% et presque doublé la valeur des transactions qui est passée de 811,9 milliards à 1 580,4 milliards de francs CFA. Dans la sous-région, le Mali représente également une destination majeure pour les envois de fonds internationaux. En 2014 le pays a drainé des transferts internationaux pour un montant estimé à environ 900 millions d'USD¹³. Les SFN constituent un canal de distribution massive de services financiers pour les SFD en milieu rural dans le contexte actuel du développement de la téléphonie mobile. Face à l'essor que prend ce nouveau canal de services financiers, la Banque Centrale renforce la surveillance de l'activité de monnaie électronique et sa surveillance prudentielle.

14. **Les Assurances**. Pour les filières agricoles, la demande reste encore faible. Les partenariats entre les SFD et les compagnies d'assurance émergent mais demeurent encore très limitées. L'assurance agricole se développe pour certaines spéculations telles que le maïs et le sésame et de façon générique avec l'assurance indicielle basée sur la pluviométrie. L'ONG PlaNet Guarantee a facilité la mise en relation de plus 30 000 assurés pour un coût moyen de la prime de l'ordre de 10% du capital assuré (crédit, valeurs des intrants, etc.). Les SFD, coopératives et fournisseurs d'intrants sont les principaux distributeurs des produits de micro-assurance agricole permettant aux producteurs de couvrir une partie de leur risque d'insolvabilité. Une baisse des coûts est attendue de la réduction de la taxe sur les assurances (actuellement de 20%), une meilleure négociation avec les réassureurs à travers des contrats de long terme et le développement d'échelle. Dans un contexte de changement climatique, l'assurance agricole est un outil à ne pas négliger malgré les contraintes qu'elle rencontre dans son développement, pour soutenir la résilience des petits producteurs et la pérennité de leur relation avec les institutions financières rurales.

15. **Politiques et stratégies de développement rural, d'appui au secteur privé et de résilience au changement climatique**. La politique nationale de la microfinance vise à accroître l'inclusion financière et contribuer à l'amélioration des conditions de vie des ménages. La mise en œuvre plan d'action 2016-2020 doit permettre d'augmenter de 15% le taux de bancarisation en mettant en œuvre des facilités d'accès aux services de microcrédit, d'épargne, de micro-assurance et de transfert au profit des populations à faibles revenus. La stratégie repose sur : (i) un ciblage majoritaire de la population rurale avec une attention particulière aux femmes et aux jeunes ; (ii) la promotion de services financiers adaptés à la demande de cette cible rurale ; et (iii) l'assainissement du secteur et le renforcement des capacités institutionnelles et opérationnel des SFD.

16. Les orientations définies dans le Plan national d'investissement (PNISA) pour la période 2015-2024 comprennent : (a) le renforcement des capacités des acteurs (Organisations publiques, privées et de la société civile intervenant dans les activités de développement agricole, en attachant une importance toute particulière au suivi et à l'évaluation) ; (b) les investissements dans les régimes fonciers les plus sécurisés, gestion des ressources naturelles et systèmes d'irrigation et de gestion de l'eau ; (c) la production et la compétitivité des filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques ; (d) la formation et la recherche en appui aux systèmes de production ; et (e) la sécurité alimentaire. Les options prises limitent les interventions directes de l'Etat dans activités de production et les activités marchandes, favorisent la libéralisation de l'économie, notamment des marchés et des prix et en conséquence, visent à promouvoir le partenariat avec le secteur privé. Ces options ont été affirmées dans le CREDD 2016-2018 qui fonde la croissance durable sur *un changement structurel mettant davantage l'accent sur la valeur ajoutée à travers l'agro-industrie et une meilleure contribution du secteur privé*.

17. Les interventions en appui au développement du secteur privé se réfère à deux principaux documents : (i) le Programme d'appui au développement des petites et moyennes entreprises (PAD-PME : 2017–2022) qui vise l'amélioration du climat des affaires, le renforcement des capacités des PME,

¹³ CGAP, 2016. Évaluation du marché des services financiers numériques dans l'UEMOA.

l'amélioration de l'accès des PME au financement, la promotion et la défense des intérêts des PME ; et (ii) la charte des PME qui fixe les principes et règles de base de l'appui de l'Etat aux PME et développe les engagements pris par les acteurs et les partenaires.

18. En matière de **changement climatique**, la vision du Mali portée par la Contribution Nationale Déterminée est de faire de l'économie verte et résiliente aux changements climatiques une priorité mais aussi une réalité. Le CREDD identifie la protection de l'environnement comme son cinquième domaine prioritaire avec pour objectif spécifique de « promouvoir l'économie verte », entre autres à travers l'approche du partenariat public-privé (PPP) dans la gestion des ressources naturelles.

B. ENSEIGNEMENTS TIRES DES PORTEFEUILLES DU FIDA ET DU DANEMARK

19. Le FIDA contribue, depuis le début des années 2 000, à l'amélioration de la bancarisation du monde rural malien et à la promotion des services financiers au profit des ruraux pauvres avec l'avènement des caisses villageoises instituées à travers le Projet de diversification des revenus en zone non-cotonnière Mali-Sud (PDR-MS), le Fonds de développement en zone sahélienne (FODESA) et plus récemment à travers le Programme de microfinance rurale (PMR). On estime à plus de 300.000, le nombre d'actifs ruraux à faibles revenus mis en relation avec quatre réseaux de systèmes financiers décentralisés (SFD), lesquels ont été renforcés pour améliorer la qualité des services financiers ruraux et consolider leur solidité institutionnelle ainsi que leur ancrage sur les segments ruraux. Ces réseaux affilient environ 130 points de services répartis dans les régions de Ségou, Koulikoro et Mopti.

20. Principal appui au secteur après la crise de 2011, le PMR a contribué à la mise en œuvre du plan d'urgence pour l'assainissement du secteur conduit par la CCS-SFD, ce qui a permis de clarifier la situation du secteur et de circonscrire les actions à prendre pour le stabiliser. L'appui du PMR a permis de conformer les SFD soutenues à la réglementation mais aussi de les faire évoluer vers des objectifs de viabilité¹⁴, car en général, les SFD ruraux ont du mal à réaliser le seuil d'activités minimum requis pour la rentabilité¹⁵, ce qui explique le non-respect des normes de capitalisation exigées par la loi. Par ailleurs, les charges opérationnelles ainsi que les coûts de refinancement très élevés sur le marché financier affectent leurs résultats financiers.

21. Le partenariat du PMR avec la Cellule a révélé l'importance de la régularité du suivi des SFD dans la qualité de la gouvernance et de la gestion. Toutefois, la Cellule ne dispose pas de moyens logistiques et humains suffisants pour assurer une surveillance suffisante du secteur. La question de sa transformation institutionnelle est à l'étude et son aboutissement devrait induire le renforcement de ses capacités opérationnelles.

22. A travers le fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP), le PMR a permis d'absorber une partie non négligeable (16% environ) de la demande de refinancement avec un apport de 4,3 milliards de francs qui a généré un encours de l'ordre de 8 milliards sur les segments ruraux. Concernant l'épargne, les SFD ont mobilisé 56,2 milliards de francs CFA au 30 septembre 2017. Cette épargne reste très volatile et est transformée à moins de 40% dans les crédits productifs. Dans leur partenariat avec le PMR, les SFD ont conquis de nouveaux segments de marché avec les groupes à faibles revenus dans le cadre d'un programme d'éducation financière et de mise en relation qui a permis de mobiliser en 5 ans environ 1,1 milliard de francs CFA d'épargne auprès des groupes démunis, révélant ainsi la pertinence et l'efficacité du l'approche d'accompagnement et d'éducation financière rurale.

23. Le PMR a révélé également que l'adaptation de l'offre aux spécificités du contexte économique rural reste encore un défi important pour les institutions financières rurales (IFR). Ce chantier requiert de l'innovation dans le développement des services et des produits, en particulier dans le contexte actuel du boom de la digitalisation, le développement d'approches marketing pour promouvoir une relation d'affaire gagnant-gagnant avec les acteurs des filières, les opérateurs économiques ruraux et les promoteurs d'activité génératrices de revenus, etc. Le PMR a contribué à développer des instruments permettant aux SFD de répondre à la demande de financement pour les investissements de moyen terme (warrantage, micro-leasing). Encore à l'étape expérimentale, ces instruments seront renforcés par le projet INCLUSIF pour être incorporés dans les pratiques et les mécanismes de financement du monde rural, ainsi que les capacités des praticiens de la finance rurale.

¹⁴ Situé aux alentours de 60% en 2010, l'OSS des SFD partenaires est en moyenne de 103% au 31/12/2016

¹⁵ Le renforcement des ressources prêtables, prévus dans INCLUSIF, permettra d'augmenter sensiblement le volume d'affaires des SFD partenaires, et qui dans les conditions d'assainissement et de bonne gestion, augmenteront leur niveau autonomie financière.

24. L'une des contraintes structurelles qui limitent l'accès aux services financiers ruraux demeure l'aversion récurrente du marché financier à mettre les ressources prêtables appropriées à la disposition des institutions financières rurales. L'expérience du fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP), dont la pérennisation est initiée avec le PMR, a montré sa capacité de proposer un dispositif de refinancement alternatif au financement bancaire classique, et efficace. Le mécanisme permet déjà d'absorber environ 16% de la demande non-satisfaite. INCLUSIF s'inscrit dans la continuité du PMR pour contribuer à réduire davantage le gap et à augmenter l'inclusion financière des ruraux.

25. Le FCIP a concédé environ 20 pourcent de ses ressources au financement des groupes démunis, avec un taux de risque nul. Cette performance est la preuve que le milieu rural défavorisé constitue un gisement important pour le développement des services financiers lorsque les conditions d'inclusion sont en place. Elle confirme aussi la nécessité de renforcer la capacité des IFR à desservir les groupes cibles visés.

26. L'approche sectorielle mise en œuvre à travers le PMR a confirmé la pertinence d'investir dans la durée et de façon simultanée sur l'ensemble des 3 piliers du (macro, méso et micro) du système financier décentralisé. Elle a permis d'asseoir les bases de la finance inclusive en créant les facilités qui ont amélioré la bancarisation des segments ruraux à faibles revenus, et de renforcer l'activité financière rurale tout en soutenant la quête de la viabilité institutionnelle et financière.

27. Cette approche révèle aussi la nécessité d'opérer un changement de paradigme pour lever certains obstacles récurrents au financement dans les chaînes de valeur agricole et permettre aux ruraux de des ressources plus importantes et plus longues aptes à promouvoir la transformation et la modernisation du secteur. Ces obstacles s'expriment notamment en termes de : (i) déficit d'instruments d'atténuation et de gestion de risques à la fois liés à l'environnement physique et relationnel de l'activité, à l'asymétrie de l'information et au changement climatique ; (ii) déficit dans la qualité de la demande et dans les derelations d'affaires intra-filière pour faciliter le succès des projets à financer ; (iii) manque de capacités des IFR à comprendre et analyser les problématiques des secteurs agricole et agro-alimentaire ; (vi) survivance des pratiques de financement traditionnelle face à une éducation financière des ruraux pauvres encore insuffisante.

28. Le projet FIER quant à lui est un projet en cours qui apporte un appui aux jeunes ruraux, hommes et femmes, directement dans leurs villages d'origine. FIER a développé une méthodologie permettant aux jeunes de définir leurs projets et ensuite de trouver les moyens nécessaires en termes de formation et financiers pour les mettre en œuvre. Pour faciliter le démarrage des activités des jeunes, des subventions leur sont octroyés au travers des SFD afin de faciliter leur inclusion financière. Ce dispositif qui a montré son efficacité avec le soutien de plus de 700 jeunes fin 207, sera mis à l'échelle avec l'intégration d'un guichet Jeunes au sein du FCIP.

29. **Expérience du Danemark.** La mise en œuvre du projet PACEPEP, financé par la coopération danoise permettent d'orienter l'approche suivie par INCLUSIF dans la composante B. Ce projet a pu financer à ce jour l'expansion de près de 300 PME agricoles sur différents maillons de différentes chaînes de valeur. La revue à mi-parcours a permis de constater que les entreprises touchées sont surtout des petites entreprises, dont la moitié au niveau de la production, n'ayant pas nécessairement un lien avec les maillons en amont et en aval des filières. Elle a recommandé de créer des relations entre les acteurs des filières et d'initier la facilitation de projets structurants (« les projets intégrateurs »), impliquant dans un même projet plusieurs acteurs des filières. Cette expérience s'apparente à celle des 4P promue par le FIDA et constitue une première expérience dont les résultats seront très utiles dans la mise en œuvre d'INCLUSIF. Le PACEPEP a été confronté à la difficulté pour les PME agroalimentaires d'accéder au crédit bancaire ; la part de l'autofinancement est resté prépondérante malgré l'existence d'un fonds de garantie que les banques ont très peu utilisé , en partie à cause de la lourdeur administrative et de frais d'accès à ce fonds. INCLUSIF cherchera donc à inciter les banques à s'investir plus activement dans le soutien aux PME, en particulier par la promotion de plans d'affaires entre acteurs des filières, mettant à l'échelle les expériences de « projets intégrateurs » initié par le PACEPEP.

30. **Changement climatique.** Des initiatives faisant le lien entre la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques et le secteur de la finance rurale et le secteur privé au Mali existent, mais elles demeurent éparées et de faible envergure. INCLUSIF est le premier projet au Mali à proposer une approche cohérente de services financiers engageant tous les acteurs du secteur à investir dans l'adaptation au changement climatique en milieu rural. Il s'appuie sur l'expérience du PACEPEP, qui a testé

un système de subvention additionnel pour des propositions de projets s'engageant pour le respect de l'environnement ou la prise en compte des contraintes climatiques et identifié le manque de sensibilisation des acteurs et l'absence de personnel dédié au volet climat comme les limites qui ont entravé le succès de l'initiative. Le projet adaptation du secteur privé aux changements climatiques (ASPCC) au Mali intègre un programme mondial de la coopération allemande (GIZ). Encore au démarrage, ce projet pourra constituer une référence pour le projet INCLUSIF en termes d'approche méthodologique.

31. Le groupe Eléphant Vert, et sa filiale au Mali qui produit et commercialise des intrants biologiques, ainsi que le programme de recherche du CGIAR sur le Changement Climatique l'Agriculture et la Sécurité Alimentaire (CCAFS) constituent des partenaires potentiels de référence pour le projet, de par leur expérience dans l'identification et le développement d'initiatives intelligentes face au climat.

32. Compte tenu de la diversité des secteurs qui pourront être financés dans le cadre du projet, les impacts environnementaux et sociaux potentiels sont multiples mais ils seront de portée limitée au vu de la taille réduite et de la dispersion des sous-projets qui seront financés. Ces risques seront de plus atténués par l'accompagnement de tous les acteurs à mieux les prendre en compte et les gérer. En conséquence, on le projet est classé, du point de vue environnemental et social dans la **catégorie B**. De plus, compte tenu des facteurs externes et des mesures d'adaptation qui seront prises par le projet et ses partenaires de mise en œuvre, INCLUSIF présente un **risque climatique modéré**

C. JUSTIFICATION

33. Alors que le secteur du financement décentralisé traversait déjà une crise de croissance et de gouvernance qui a affecté son image et menacé sa viabilité, la crise socio-politique de 2011 l'a davantage fragilisé avec la vague de faillites de SFD enregistrées dans la partie septentrionale du Mali où le préjudice financier au détriment des petits déposants était estimé à plus de 4,5 millions d'USD en 2013. Le PMR a soutenu l'inclusion financière de plus de 100.000 ruraux et contribué à la restructuration, à la consolidation de 4 réseaux agrégeant plusieurs faïtières dans ses zones d'intervention et à l'effort de renforcement des capacités de 15 SFD à l'échelle nationale. Il a appuyé les instances de la microfinance et en particulier la CCS-SFD dans sa mission d'assainissement du secteur. Celui-ci reste toutefois confronté à des défis qui requièrent le renforcement des missions et compétences régaliennes en matière de contrôle et de surveillance, la poursuite des efforts d'assainissement, de professionnalisation et de renforcement de la viabilité des SFD en particulier sur le marché rural.

34. A ces défis s'ajoute la nécessité de renforcer l'inclusion financière en milieu rural où à peine 1 adulte sur 5 a accès aux services financiers. Sur ce segment, seulement 11% de la population active détiennent un compte dans une institution financière formelle (Findex 2014). La bancarisation rurale est largement tributaire de l'offre des SFD qui absorbent environ la moitié de la clientèle du secteur financier et plus de 70% en milieu rural. Selon la même source, l'avènement récent et la croissance rapide des portefeuilles numériques distribués par les opérateurs de téléphonie mobile ont augmenté l'inclusion ouvrant l'accès aux services financiers à 19% de la population rurale active contre 8% en 2011.

35. Alors que les banques primaires consolident leur positionnement urbain avec des extensions encore timides sur des niches économiques rurales porteuses, l'offre de microcrédit reste largement inférieure à la demande portant sur 3 millions de clients potentiels dont 80% vivent et développent leurs activités dans les zones rurales. Un volume de ressources prêtables additionnelles de l'ordre 35 milliards de FCFA (70 M USD) serait nécessaire au cours des prochaines années pour servir ces populations et soutenir l'activité économique rurale. Dans ce contexte, les petits agriculteurs demeurent confrontés à des défis pour améliorer leur productivité, se garantir des moyens d'existence susceptibles de renforcer leur résilience et accroître leur participation dans les filières afin de stimuler la transformation du secteur agricole..

36. La mise en œuvre du PMR révèle la nécessité de poursuivre les actions d'inclusion financière rurale pour renforcer les acquis notamment : (i) au niveau micro en ce qui concerne l'insertion socioéconomique et la résilience des petits producteurs, en particulier des femmes et des jeunes, leur éducation financière et leur accès durable aux services financiers ruraux pérennes et adaptés à leurs activités au travers du FCIP; (ii) au niveau méso avec l'amélioration de la qualité des SFD conformément à la réglementation, et la promotion de services financiers innovants adaptés aux besoins des petits producteurs dans le contexte actuel marqué par la digitalisation des services financiers et l'avènement de nouveaux acteurs à l'instar des plateformes de services d'information, de communication et de services à valeur ajoutée, et (iii) au

niveau macro où l'action publique requiert plus de moyens face au défi d'assainissement, de contrôle et de surveillance du secteur de la microfinance. .

37. Toutefois, les acteurs des filières agricoles (producteurs, OP, PME) se contentent actuellement de financements ordinaires en l'absence de produits spécifiques et de mécanismes correspondant à leurs besoins spécifiques. Ils se limitent en majorité aux crédits saisonniers et à court terme. Les instruments financiers nécessaires aux investissements de moyen terme requis pour la transformation, les équipements et l'infrastructure, sont quasiment inexistantes. Les liens entre l'offre et la demande de crédit ne sont pas structurés ni prévus dans des partenariats commerciaux à long terme. L'accès aux services financiers nécessite des garanties que les petits agriculteurs et les PME ne sont généralement pas capables de fournir. Les produits d'investissement appuyés par les projets ont une portée territorialement et temporellement limitée à leurs cycles de vie.

38. Dans cette perspective, des approches complémentaires sont nécessaires pour attirer des financements privés au sein des filières dans le cadre de plans d'affaires regroupant des OP et des opérateurs privés, dont les PME. Ces plans d'affaires pourront porter sur des activités comme : (i) l'accès aux intrants et aux technologies novatrices de production, de stockage et de transformation ; (ii) le financement d'investissements structurants, en particulier infrastructures et équipements ; (iii) le renforcement de la résilience des petits producteurs au changement climatique.

39. Ce changement de paradigme requiert la professionnalisation des organisations professionnelles afin de les aider à s'inscrire dans une approche entrepreneuriale et de partenariat orientée vers le marché. Elle appelle également l'identification de solutions d'adaptation au changement climatiques rentables et l'accompagnement de tous les acteurs du projet dans l'adoption de ces solutions. Ces approches permettront la formalisation de contrats entre les OP et les commerçants ou les transformateurs dans une perspective de durabilité.

40. Pour l'heure, c'est particulièrement dans les secteurs de l'exportation agricole que ces types de partenariats se sont développés au Mali. Au sein de la chaîne de valeur du coton, il est soutenu par le préfinancement de la production par la société cotonnière (CMDT) et la contractualisation des relations entre acteurs privés (OP, fournisseurs d'intrants, banques ...). Récemment, des partenariats ont été établis dans le secteur des exportations de mangues à Sikasso et du sésame avec des contrats entre les transformateurs et les coopératives. Le projet danois PACEPEP a également innové en finançant une vingtaine de partenariats sous la forme de «projets intégrateurs» impliquant des acteurs de différentes filières. INCLUSIF s'appuiera sur ces expériences pour renforcer les partenariats 4P.

41. A l'instar du PMR, le projet INCLUSIF se positionne comme partenaire stratégique dans le portefeuille du FIDA et dans la mise en œuvre de la politique nationale de la microfinance (PNMF) qui repose sur 3 axes stratégiques visant à : (i) construire un secteur de la microfinance professionnel qui contribue efficacement à l'amélioration des conditions de vie des ménages (OS 1); (ii) cibler prioritairement les secteurs productifs et générateurs de revenus et d'emplois pour les femmes et les jeunes (OS2) ; et (iii) assainir le secteur.

42. Le projet INCLUSIF s'inscrit dans l'axe 2 de la note stratégique du FIDA pour le Mali qui vise à *améliorer l'inclusion financière rurale en appuyant l'accès des petits producteurs et micro-entrepreneurs à des services financiers adaptés à leurs besoins pour démarrer ou développer leurs activités économiques*.¹⁶ Le projet permet d'une part de consolider et mettre à l'échelle les acquis du PMR en matière d'inclusion financière et d'autre part d'opérer un changement de paradigme susceptible de soutenir la transformation durable du monde rural par la promotion de nouvelles approches aptes à attirer des investissements privés plus importants dans les filières en faveur des petits agriculteurs.

43. Le projet s'inscrit aussi dans le programme du secteur privé de 2019–2022 de la coopération Mali–Danemark qui a pour objectif « de promouvoir la croissance économique inclusive et la création d'emplois dans le secteur agricole et agro-industriel menées par les acteurs privés est de favoriser l'insertion des jeunes et des femmes dans la vie économique". Il correspond au premier des 3 engagements de développement du programme qui vise la « finance inclusive et la facilitation de chaînes de valeur agricoles ».

¹⁶ Dans le programme-pays du FIDA, le projet INCLUSIF contribuera implicitement aux autres objectifs stratégiques (OS) de la stratégie pour le Mali : L'OS1 vise à soutenir une productivité agricole résiliente aux changements climatiques et l'OS3 a pour objet d'insérer professionnellement les jeunes ruraux en leur offrant des opportunités d'emplois au sein de filières agricoles efficaces et durables

44. Le financement spécifique "climat" consenti par le Danemark dans le projet permettra d'intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) de façon concrète dans les stratégies des partenaires privés du projet, en permettant de les orienter vers une philosophie d'investissement responsable, pleinement en ligne avec les recommandations de la note sur les procédures environnementales, sociales et climatiques du FIDA.

II. DESCRIPTION DU PROJET

A. ZONE D'INTERVENTION ET GROUPE CIBLE

45. *Zone d'intervention.* Le projet INCLUSIF adoptera deux logiques de ciblage géographique, la première pour la mise à l'échelle des réalisations acquises dans le cadre du PMR et la deuxième pour la promotion des partenariats au sein des filières.

46. Dans les 2 cas, INCLUSIF vise à terme une couverture nationale suivant une approche de phasage permettant de déployer progressivement les interventions sur des zones de concentration en tenant compte : (i) des régions d'intervention actuelles du PMR, de PACEPEP et du projet FIER ; (ii) de la complémentarité et de la synergie requises avec les autres interventions des PTF en saisissant les opportunités qui résultent des dynamiques économiques déjà créées par ces interventions ; (iii) des zones d'extension potentiellement éligibles en raison de la présence d'institutions financières, de la proximité géographique et du potentiel des filières agricoles pour maximiser l'impact du projet INCLUSIF ; (iv) des critères relatifs à l'incidence de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la résilience ; (v) de l'évolution de la situation sécuritaire du pays en particulier en ce qui concerne les parties centrale et septentrionale du pays.

47. Sur cette base, concernant la mise à l'échelle des activités du PMR (Composante A), le projet INCLUSIF amplifiera les interventions en cours dans les régions de Ségou, Koulikoro, Sikasso, Kayes et Mopti. Dans ces régions, le projet ciblera les zones d'intervention du PMR auxquelles s'ajouteront celles de FIER et de nouvelles zones d'extension possibles. Dans ces zones, INCLUSIF s'appuiera sur les dispositifs de faire-faire déjà établis par PMR et FIER pour la mise en œuvre des activités d'inclusion des ruraux pauvres.

48. Les acteurs de la composante B seront identifiés dans les zones où la composante A aura déjà établi des facilités d'inclusion financière afin de garantir la durabilité des relations d'affaires et maximiser l'impact du projet. Le ciblage géographique sera raisonné de manière à : (i) tester l'approche du projet à travers une opération-pilote d'au moins 12 mois sur 2 régions (Koulikoro et Sikasso) ; (ii) opérer une extension progressive sur les 3 autres régions (Ségou, Kayes et Mopti) après l'évaluation de l'opération-pilote. Les activités ciblant spécifiquement les PME dans cette composante concerneront, dès le démarrage, à la fois les zones urbaines et rurales de l'ensemble de la zone du projet y compris le district de Bamako¹⁷.

49. *Groupe-cible* : INCLUSIF touchera environ 440 000 bénéficiaires ruraux directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations) et des entreprises du secteur privé agricole. L'approche sera favorable aux femmes et aux jeunes (18 à 40 ans) qui représenteront respectivement au moins 50% de l'effectif touché. La structure du groupe cible se décompose de la façon suivante :

- (i). Les groupes démunis auxquels le projet apportera un paquet d'assistance sous forme d'accompagnement technique et financier à l'insertion. Le projet mettra à l'échelle l'approche développée par le PMR qui a permis de toucher 107 000 ruraux pauvres en 8 ans, dont 94% ont été bancarisés. L'objectif d'INCLUSIF est d'améliorer cette performance en touchant au moins 300 000 personnes démunies sur 6 ans et d'améliorer l'inclusion financière sur ce segment vulnérable ;
- (ii). Les petits producteurs à travers leurs organisations, coopératives ou entités faitières qui seront appuyées dans le cadre de partenariats avec le secteur privé. Le projet apportera à ce groupe un double appui comprenant (a) des prérequis à la structuration et à la gouvernance, du renforcement managérial, d'éducation financière, de l'appui conseil en facilitation et gestion de partenariats ; et (b) des financements de plans d'affaires pour la mise en œuvre desdits partenariats en lien avec

¹⁷ En effet, un ciblage géographique trop circonscrit sera susceptible de réduire ou de compromettre les opportunités de partenariat des OP avec des PME établies et opérant en dehors des zones-cibles.

les institutions financières rurales. INCLUSIF projette d'appuyer la préparation et la mise en œuvre de 160 partenariats qui bénéficieront à 360 OP affiliant 36 000 petits producteurs ; toutefois, ces producteurs seront dans la majorité des cas déjà bénéficiaires des programmes d'inclusion financière de la composante A et il s'agira d'éviter les doubles comptages ;

- (iii). Des petites et moyennes entreprises et industries agricoles (PMEA – PMIA), des opérateurs économiques (transformateurs, commerçants, fournisseurs, gestionnaires d'entrepôts, agrégateurs de marchés, etc.) en relation d'affaires avec les petits producteurs organisés. Dans cette catégorie, INCLUSIF apportera son appui technique et financier à une centaine d'entreprises entrant dans le cadre des partenariats ;
- (iv). Les 100 000 ruraux déjà accompagnés et bancarisés par le PMR à travers les groupes démunis recevront un appui d'INCLUSIF sous forme d'éducation financière pour faciliter leur accès à des prêts individuels auprès des IFR ;
- (v). Des jeunes ruraux promoteurs d'activités génératrices de revenus (AGR) et de microentreprises rurales (MER) appuyés par le projet FIER et détenteurs de plans d'affaires bancables. INCLUSIF financera 4 500 AGR et MER selon le schéma de financement à coûts et risques partagés en vigueur au niveau du projet FIER. Dans cette catégorie, on comptera environ 400 jeunes bénéficiant de financements mobilisés auprès des migrants maliens dans le cadre de la mise à échelle du partenariat en cours entre le projet FIER et la plateforme Babyloan.

50. Ces interventions contribueront à améliorer la portée de l'offre des services financiers ruraux et l'inclusion financière. Les institutions financières rurales seront appuyées dans la mise en œuvre de leurs stratégies d'appropriation du marché d'affaires que représentent les groupes-cibles visés par le projet. Le partenariat avec ces institutions se traduira par le développement des services et produits financiers innovants et de canaux de distribution permettant de toucher la population-cible de façon massive.

B. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT ET INDICATEURS D'IMPACT

51. L'objectif de développement du projet est d'accroître l'inclusion financière des petits producteurs, de leurs organisations et des petites et moyennes entreprises agroalimentaire au Mali. Deux effets sont attendus : (i) des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont développés en faveur d'un grand nombre de petits producteurs, y compris les femmes et les jeunes ; et (ii) l'accès des organisations professionnelles agricoles et des agro-PME-PMI au financement des filières est augmenté.

52. Au terme de 6 années de mise en œuvre, le projet INCLUSIF va produire plusieurs impacts qui se traduiront par :

- (i) La bancarisation de 440.000 petits producteurs et 360 organisations professionnelles agricoles à l'échelle de la zone d'intervention ;
- (ii) Le développement et/ou la mise à échelle d'au moins 5 produits (dont deux en crédit, deux en épargne et un en micro-assurance inclusive agricole) ;
- (iii) La mobilisation de 5 milliards de francs CFA d'épargne auprès de petits déposants accompagnés à travers les groupes démunis, les AGR et les MER ;
- (iv) Un portefeuille de crédit rural d'au moins 20 milliards de francs CFA d'encours ;
- (v) Le renforcement des capacités de 36 000 petits producteurs dans les partenariats productifs avec le secteur privé ;
- (vi) L'augmentation des revenus d'au moins 22 000 petits producteurs membres des OP et 4 500 entreprises de jeunes ruraux dans les filières agricoles ;
- (vii) La viabilité opérationnelle d'au moins 6 institutions financières rurales opérant dans un environnement assaini et conforme à la réglementation ;
- (viii) Le renforcement de 110 PME agricoles ;
- (ix) L'expansion de la production de 60 PME agricoles.

53. Le financement dédié à l'adaptation au changement climatique permettra l'intégration transversale de la dimension adaptation dans les activités du projet INCLUSIF, avec : (i) des financements verts pour 10% des cibles d'INCLUSIF, au profit d'au moins 40 000 producteurs ; et (ii) la capitalisation des expériences d'intégration de la dimension climat et de mécanismes de gestion du risque pour l'agriculture

et le secteur privé au niveau national, et leur prise en compte dans les politiques et stratégies du secteur de la microfinance.

C. EFFETS ET COMPOSANTES¹⁸

54. Les activités du projet INCLUSIF seront organisées en trois composantes, une composante A qui portera sur le développement des services financiers ruraux, une composante B qui mobilisera des investissements au travers de partenariats OP-Opérateurs privés des filières et une composante C axée sur la coordination, la gestion, le suivi-évaluation et la gestion des savoirs.

55. **Composante A : Développement des services financiers ruraux (FCFA 18,7 milliards ; USD 34,0 millions).** Cette composante mettra à l'échelle les réalisations les plus pertinentes du PMR en ayant pour objectif de faciliter un large accès aux services financiers ruraux à la fois innovants et adaptés aux segments des petits producteurs et aux partenariats productifs qui seront promus dans la composante B. INCLUSIF facilitera le développement durable des relations d'affaires entre les ruraux à faibles revenus et les praticiens de la finance rurale, et contribuera également, au niveau macro, à améliorer l'environnement de la microfinance. La gestion du risque climatique sera prise en compte de manière transversale et sera complétée par l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance au secteur de la microfinance au Mali, selon la philosophie de finance responsable.

56. En zone rurale cette composante contribuera à porter l'inclusion financière à 35% en 2024 en renforçant la part de marché des IFR qui connaîtra un bond sur les segments actuellement mal desservis du fait de l'insuffisance des canaux de distribution et des produits financiers adaptés. Elle impactera également la qualité de la demande dans le cadre de l'éducation financière des groupes-cibles avec un effet direct sur la qualité des portefeuilles et la viabilité de l'offre. Deux sous-composantes seront exécutées ; l'appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF et le renforcement de l'inclusion financière rurale.

57. *Sous-composante A1 : Appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF.* Le projet renforcera les fonctions régaliennes de la surveillance et de contrôle du secteur de la microfinance, mais aussi concernant la coordination du secteur. Son appui contribuera à l'assainissement du secteur et à la consolidation institutionnelle des SFD. Le projet exécutera 3 volets d'activités dans cette sous-composante : (i) l'appui institutionnel de la Cellule de contrôle et de surveillance (CCS-SFD) ; (ii) l'appui institutionnel au Centre de promotion et d'appui (CPA-SFD) ; et (iii) le renforcement institutionnel de l'Association professionnelle des SFD (AP-SFD).

58. *Volet 1. Appui institutionnel à la CCS-SFD.* Dans l'objectif de parfaire l'assainissement du secteur et d'en stabiliser la situation au regard de la réglementation, INCLUSIF contribuera : (a) à la transformation institutionnelle de la CCS-SFD ; (b) au renforcement du contrôle et de la surveillance ; (c) à la mise en œuvre du plan d'assainissement et (d) au reporting.

59. Le partenariat entre INCLUSIF et la CCS-SFD sera conditionné par l'acte par lequel le Gouvernement officialisera le nouveau statut de la Cellule. INCLUSIF cofinancera alors la mise en œuvre de la feuille de route du processus de transformation dans une perspective d'autonomie opérationnelle de la Cellule dont le fonctionnement sera à terme entièrement pris en charge par le Gouvernement. Le projet contribuera à renforcer les capacités opérationnelles de la Cellule en appuyant le déploiement et la formation d'assistants contractuels qualifiés pour les missions périodiques de contrôle sur le terrain, en particulier dans les zones d'intervention du projet où interviendront une douzaine d'IFR partenaires. Il est également prévu sous ce volet de soutenir le système de reporting et de publication en vue de rendre l'information accessible aux partenaires et d'informer le public sur l'état du secteur.

60. *Volet 2. Appui institutionnel au CPA-SFD.* En vue de renforcer les capacités du CPA-SFD dans le pilotage stratégique et la promotion du secteur, le projet INCLUSIF apportera son appui au processus de transformation institutionnelle du Centre et à la coordination sectorielle.

61. A l'instar de la CCS-SFD, et prenant appui sur le décret officialisant le nouveau statut du Centre, le projet cofinancera la feuille de route de la mutation institutionnelle du Centre et contribuera à l'animation des organes consultatifs et de coordination, la mise en place et l'opérationnalisation du système de suivi-

¹⁸ Le manuel de mise en œuvre en annexe présente description détaillée des composantes

évaluation du plan d'action de la politique nationale de microfinance (PNMF). La capitalisation des bonnes pratiques pour une meilleure prise en compte de la dimension climat dans la PNMf sera entreprise.

62. *Volet 3. Renforcement institutionnel de l'AP-SFD.* L'objectif visé est de soutenir la maturité institutionnelle et les actions susceptibles de créer de la valeur ajoutée pour l'autonomie opérationnelle de l'AP-SFD. L'appui d'INCLUSIF portera sur 3 axes : (i) renforcement des capacités en ingénierie de formation ; (ii) développement d'une plateforme de services mutualisés ; (iii) l'appui institutionnel et la communication.

63. INCLUSIF appuiera la mise en œuvre du plan sectoriel de formation préparé par l'AP-SFD en finançant la formation des formateurs et le développement de curricula ciblés sur la professionnalisation du crédit agricole. Des appuis spécifiques porteront sur la mutualisation des services digitaux, une opération-pilote de transfert domestique en collaboration avec des plateformes existantes et les SFD et la conception d'un projet en vue de mettre en place un système d'identification unique des clients¹⁹. Ce projet sera réalisé en collaboration avec le Centre national de traitement des données d'état civil (CNTDEC) qui dispose déjà d'une base de données biométriques dans le cadre du recensement national à vocation d'état civil.

64. Le projet contribuera également aux activités de diversification des sources de revenus de l'Association, à la formation de ses élus de et à la mise en œuvre de son plan de communication. Il appuiera aussi l'AP-SFD pour la création d'une charte verte intégrant les critères ESG ainsi que la dimension climat ; les SFD ratifiant la charte seront éligibles à l'enveloppe verte intégrée au FCIP pour le financement de produits financiers verts.

65. *Sous-composante A 2 : Renforcement de l'inclusion financière rurale.* Le projet INCLUSIF opérationnalisera quatre volets d'activités dans cette sous-composante : (i) capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux ; (ii) digitalisation des services financiers ; (iii) renforcement des capacités des IFR ; et (iv) mécanisme de financement.

66. *Volet 1. Capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux.* Ce volet vise l'insertion et le renforcement initial des groupes démunis et des jeunes porteurs d'initiatives économiques. Il est structuré autour de trois axes : (i) optimisation des méthodologies de capacitation des groupes démunis et des jeunes ruraux ; (ii) accompagnement des groupes démunis ; et (iii) accompagnement des jeunes entrepreneurs ruraux.

67. Les ONG partenaires du PMR et de FIER ont couvert un spectre de services d'accompagnement incluant la structuration des groupes démunis (GD), l'accompagnement de leurs membres et des jeunes à la formulation de projet économique (plan d'affaires), la mobilisation de la petite épargne, la mise en relation avec des SFD et l'accompagnement post-financement. Ce package de services d'accompagnement sera optimisé à travers une revue de la méthodologie de capacitation socioéconomique qui donnera lieu la confection d'un guide pour la formation des ONG à l'utilisation du package méthodologique. Ce guide sera enrichi d'une nouvelle méthodologie d'éducation financière intégrant l'utilisation des services financiers numériques (SFN). La revue prendra en compte la dimension adaptation au changement climatique.

68. Sur la base de ce support INCLUSIF appuiera 10 000 groupes de 30 membres, soit 300.000 personnes démunies. L'accompagnement sera assuré par des ONG qui seront sélectionnées dans le fichiers des prestataires ayant acquis l'expérience de collaboration avec le PMR. L'appui aux jeunes entrepreneurs sera réalisé par le projet FIER en partenariat avec les SFD, et financera 4 000 AGR et 500 MER au nombre desquels 400 bénéficiaires de fonds mobilisés auprès des migrants maliens dans le cadre du partenariat entre le projet FIER et la plateforme Babyloan.

69. *Volet 2. Digitalisation des services financiers.* Ce volet vise à fournir un ensemble de services financiers distribués par mobile pour renforcer la résilience des individus et familles rurales aux chocs financiers et consolider leurs capacités productives agricoles et non agricoles. Il s'inscrit en cohérence avec la composante B contribuant à faciliter l'engagement et le développement de relations de long terme au sein de chaînes de valeur. INCLUSIF développera les opportunités offertes par la digitalisation de la distribution des services financiers selon trois axes : (i) une étude de marché permettant de mieux segmenter les besoins des cibles du projet ; (ii) l'appui à la digitalisation des IFR pour mieux distribuer

¹⁹ Connu sous l'appellation anglaise "Know-your-customer" (KYC)

leurs services au dernier kilomètre. Ces services incluent la mobilisation de l'épargne au sein des groupes démunis suivant un objectif de 5 000 francs CFA par membre et par année visant à atteindre 5 milliards en fin de projet²⁰ ; et (iii) le développement de services financiers numériques (SFN) distribués par les plateformes de paiement mobile et (iv) le développement de produits d'assurance inclusive agricole, et en particulier d'assurances climat couvrant le portefeuille de crédit vert des SFD adhérant à la charte verte. .

70. *Volet 3. Renforcement des capacités des IFR.* Ce volet vise à renforcer les compétences des IFR à concevoir, adapter et mettre en œuvre des produits de financement de l'agriculture y compris des produits financiers verts, et à optimiser leur stratégie de diversification de financement des ménages ruraux. L'approche articulera deux axes principaux : (i) apporter des services de formation et d'assistance technique ciblés pour la mise en œuvre de produits de financement de l'agriculture adapté à différentes catégories d'IFR, comme le crédit warrantage et le financement d'équipement à moyen terme, (ii) apporter des services de formation transversaux aux SFD pour consolider leur stratégie de diversification ou d'optimisation de financement rural comprenant des modules de renforcement institutionnel et de résilience au changement climatique. Ce volet s'articule à la composante B en développant les capacités des IFR à servir les OP avec des produits agricoles adaptés. Il s'inscrit en cohérence avec la composante A.1 en promouvant la transparence et en soutenant la mise en conformité SFD avec la nouvelle réglementation dans un souci de consolider une offre de service pérenne en milieu rural.

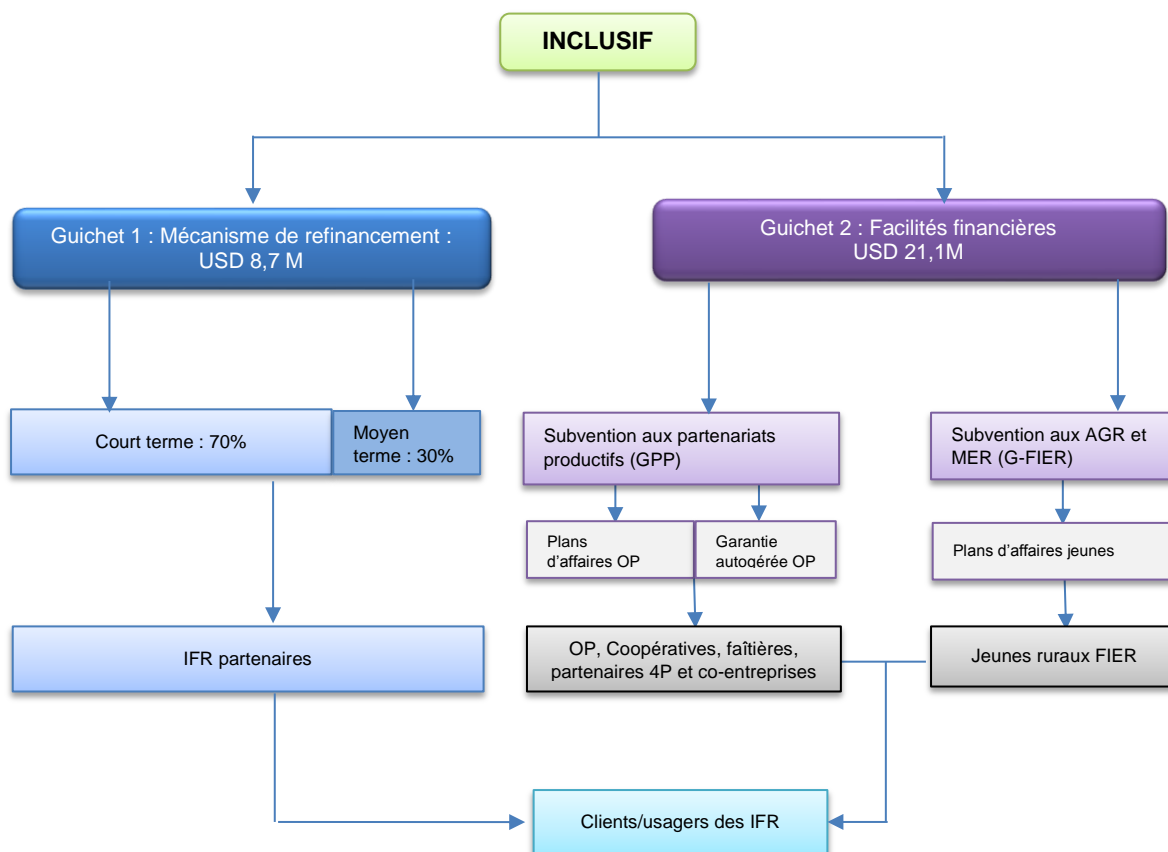
71. S'agissant particulièrement de l'adaptation au changement climatique, une étude de marché sera menée au démarrage du projet pour identifier les solutions existantes, simples et rentables, et faire des propositions pour la mise en place de produits financiers « verts » au sein des IFR. Chaque SFD sera appuyé pour établir un plan de gestion environnemental, social et de gouvernance adressant aussi les questions d'adaptation, et conditionnant l'adhésion du SFD à la charte verte définie par l'AP-SFD

72. Le développement du warrantage s'articulera avec la composante B en soutien aux investissements pour le stockage et la commercialisation dans le cadre des partenariats 4P. INCLUSIF développera un guide méthodologique qui reprendra des principes d'intervention basés sur les schémas développés en Afrique et les enseignements tirés des expériences connues au Mali y compris celle expérimentée à petite échelle par le PMR. Les IFR y seront formées et bénéficieront d'une assistance technique à la mise en œuvre de schémas de financement warrantés ; (ii) produits d'équipement à moyen terme. A l'instar du warrantage, INCLUSIF élaborera un guide méthodologique à l'attention des IFR pour promouvoir le financement de moyen terme. Une assistance technique sera mandatée à cet effet et des ressources financières seront mobilisée auprès du mécanisme institutionnel de refinancement. Des sessions de formation seront développées à l'intention des IFR en vue de l'optimisation de leurs pratiques en milieu rural. En permettant aux producteurs de mieux gérer le risque de fluctuation des prix, le warrantage augmente leur résilience, et améliore leur adaptation au changement climatique.

73. *Volet 4. Mécanisme de financement (Figure 1).* INCLUSIF s'appuiera sur le mécanisme financier établi par le PMR, le FCIP, pour octroyer de financements aux IFR ruraux et à ses groupes visés dans les composantes A et B. Tous les instruments de financement prévus sont regroupés dans un même dispositif pour en assurer une meilleure coordination et gestion que ne faciliterait pas leur dispersion dans le projet. Le dispositif sera composé de deux guichets distincts, (i) un guichet dédié au refinancement des IFR pour des crédits de court terme (70%) et de moyen terme (30%) incluant le financement d'activités d'adaptation au changement climatique pour les OP, les petits producteurs et les promoteurs d'initiatives économiques; et (ii) un guichet dédié aux facilités financières qui seront administrées sous forme de financements à coûts partagés destinés aux partenariats productifs, aux AGR et MER des jeunes promus dans le cadre du projet FIER.

²⁰ On suppose que 60% des membres des groupes, soit environ 180 000 personnes seront stabilisés dans le programme d'épargne à objectif visant à mobiliser à minima 30.000 FCFA par personne en 6 ans, soit 5 000 FCFA par an. L'épargne à objectif est l'un des produits à développer dans le cadre d'INCLUSIF.

Figure 1 : Instruments financiers articulant les composantes A et B



74. *Guichet mécanisme de refinancement des IFR.* Pour accroître l'accès au crédit sur les segments ruraux, et dans la continuité du PMR, le projet allouera à ce guichet 8,7 millions d'USD dont 1,5 million d'USD affectés aux activités d'adaptation au changement climatique pour renforcer les ressources du FCIP. Celles-ci passeront alors de 7,8 millions actuellement à 16,5 millions d'USD. Il convient de rappeler que le renforcement du fonds prètable se justifie par la nécessité d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires en besoin de crédit (étant donné que le groupe-cible d'INCLUSIF quadruple celui du PMR) et sachant que ce fonds constitue quasiment l'unique source de refinancement des SFD ruraux. Les principes de financement du FCIP seront reconduits, à savoir (i) le dépôt sur DAT rémunéré selon une échéance et un ciblage définis ; (ii) la mobilisation équivalente de ressources sur fonds propres des IFR sur la base d'un effet de levier de 1 : 1 ; (iii) un taux de sortie de l'ordre de 6% (maximum) pour couvrir les frais de gestion.

75. *Guichet des facilités financières.* Ce guichet comprend 2 fenêtres aux ressources affectées, la première pour le financement des partenariats productifs de la composante B et la deuxième pour le financement des AGR et MER des jeunes ruraux, promues dans la composante A en partenariat et en synergie avec le projet FIER. Pour le financement des partenariats²¹, le projet prévoit 2 instruments comprenant : (i) une subvention sur base de partage de coûts pour 160 partenariats productifs et un montant de 14,8 millions d'USD dont 1,7 million seront destinés aux subventions vertes pour PME et OP souhaitant prendre en compte la dimension climat dans leurs plans d'affaires ; et (ii) un fonds de garantie autogéré au profit de 20 OP pour une provision de 405.000 USD. Basée sur l'expérience concluante et pertinente de l'Union des OP Faso Jugi de la région, l'accès au fonds de garantie dans le cadre du projet INCLUSIF sera soumis à des conditions d'éligibilité²². La durabilité de ce dispositif sera garantie par la

²¹ Voir description dans la composante B.

²² Détaillées en annexe dans le manuel de mise en œuvre, ces conditions incluent la taille de la coopérative et son volume de production justifiant la possibilité de dégager un surplus conséquent pour la commercialisation, le statut juridique, la qualité de la gouvernance et du système de gestion, la participation dans un partenariat avec le secteur privé, etc.

qualité de l'autogestion dont les bases seront assurées par INCLUSIF et le renforcement du partenariat avec les partenaires privés et institutionnels. Pour le financement des AGR et MER, le projet abondera en subvention les dotations nécessaires au financement de 4 000 AGR pour 1,8 milliard FCFA et de 500 MER pour 1,5 milliard FCFA selon le barème de financement et le mode opératoire en vigueur²³ dans le projet FIER²⁴. Avec l'appui de la Facilité de financement pour les transferts d'argent (FFR) du FIDA, un partenariat est également prévu avec la plateforme de Babyloan et son espace dédié à la diaspora malienne visant à collecter des fonds de la diaspora malienne pour les jeunes appuyés par FIER.

76. Composante B. Investissements productifs dans les filières (FCFA 27,1 milliards ; USD 49,2 millions). Cette composante a pour objectif d'améliorer l'accès des organisations de producteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles (PMEA) à des sources de financement adaptées à leurs besoins. En particulier, elle cherche à engager le secteur privé à mobiliser davantage de moyens financiers pour le développement des filières agricoles. En termes d'effet attendu, "les organisations de producteurs développent des partenariats productifs rentables et durables avec le secteur privé et les systèmes financiers".

77. Pour ce faire, le projet va inciter les acteurs amont et aval à se rapprocher dans le cadre de partenariats commerciaux mutuellement bénéfiques. Pour le projet, c'est précisément parce que ces acteurs seront capables de travailler ensemble, sous forme contractualisée, afin d'augmenter les volumes échangés qu'ils seront incités individuellement à investir à moyen et long terme dans leurs activités respectives. Une meilleure efficacité et une crédibilité renforcée leur ouvriront davantage l'accès au crédit. Des facilitations sous forme de subventions sont prévues pour encourager les acteurs à s'engager dans des investissements plus résilients et durables.

78. Les subventions pour établir les Partenariats Productifs ne seront pas des subventions directes aux groupes cibles. Elles seront utilisées pour créer des partenariats qui n'existeraient pas ou seraient trop coûteux à établir sans financement public. Ces partenariats productifs sont un outil clé pour attirer les investissements du secteur privé dans le secteur de l'agriculture familiale, selon l'approche 4P du FIDA. En outre, ces subventions sont limitées dans le temps et aboutissent à des solutions de développement durable car, une fois les partenariats établis, ils peuvent fonctionner de manière indépendante sans l'aide du gouvernement. L'évaluation à mi-parcours du projet danois PACEPEP a démontré les effets positifs des subventions et leur impact positif sur le développement des PME agricoles.

79. Le partenariat est justifié par une opportunité de marché privé ou public. Il peut s'agir d'une demande non satisfaite en quantité ou en qualité. Les partenaires commerciaux se rapprochent dans le cadre de cette opportunité à saisir et étudie les moyens à mettre en œuvre pour la satisfaire. Ils établissent alors un protocole d'accord qui est une convention de partenariat commercial pluriannuel. Dans le cadre d'INCLUSIF, les protocoles sont préférablement négociés sur une durée de 3 ans, avec un appui du projet reconduit annuellement dans la mesure où les parties auront respecté leurs engagements. Un phasage pluriannuel de l'appui devrait inciter les parties à se projeter et de se donner le temps de bâtir la confiance.

80. Le protocole de partenariat commercial inclut deux types de support :

- Trois contrats de fourniture d'un an. Ils sont accompagnés d'un cahier des charges précisant les exigences de qualité.
- Un plan d'affaires : il s'agit d'un projet collectif d'investissement sur 3 ans déterminé à partir des besoins respectifs des parties. Il concerne : (i) les infrastructures et équipements de transformation et de stockage, (ii) les infrastructures publiques de désenclavement, (iii) l'appui-conseil, (iv) le besoin en fonds de roulement et (v) le financement de campagne. Il est accompagné d'un plan de financement qui est un ensemble de solutions pour financer et réaliser le plan d'affaires : les instruments financiers d'INCLUSIF, l'autofinancement (particulièrement du partenaire privé) et le

²³ Le montant moyen des AGR est de 500 000 FCFA avec une subvention de 90% (ou 450 000 FCFA); celui des MER de 5 000 000 avec une subvention de 60% (ou 3 000 000 FCFA). Selon le mode opératoire, la subvention du projet sert à garantir le prêt du jeune dans le cadre d'un contrat de crédit avec les IFR partenaire. Ce procédé s'inscrit dans la démarche d'éducation par laquelle le projet FIER vise à rendre à terme le jeune autonome dans sa relation avec l'institution financière pour continuer à développer son activité en dehors du projet. Le projet INCLUSIF s'adaptera aux éventuels ajustements et aux orientations qui seront définis à la revue à mi-parcours du projet FIER prévue en 2018.

²⁴ Cette disposition permettra de prendre partiellement le relais du projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali (PAPAM) qui va s'achever en juillet 2017 et qui contribuait à subventionner les projets des jeunes ruraux de FIER. Elle permettra aussi d'assurer la mise en relation des jeunes entrepreneurs avec les SFD dans la continuité de l'approche professionnelle développée par le PMR.

crédit auprès d'institutions financières. Ce plan de financement contient une analyse économique et financière qui démontre la pertinence de chaque type d'investissement.

81. On distingue 3 types de partenariats en fonction de l'engagement du partenaire privé :

- (i) Des partenariats de contractualisation simple impliquant une OP et un acheteur institutionnel (PAM, OPAM, etc.) ou un acheteur privé pouvant être une entreprise malienne ou étrangère. Dans ce cas, l'acheteur privé ne participe pas au financement du plan d'affaires et seules les OP bénéficieront de subventions et d'appui du projet. Par contre INCLUSIF fournira à la demande des appuis gratuits en service aux PME afin de les aider à mieux respecter leurs engagements contractuels. Une centaine de partenariats seront financés par INCLUSIF pour une enveloppe de subventions estimée à 3,2 millions d'USD. Les montants globaux des partenariats incluant la participation des bénéficiaires et des prêts bancaires seront compris entre 40 000 à 70 000 d'USD.
- (ii) Des partenariats 4P portés par plusieurs OP (cinq en moyenne) et un transformateur ou un fournisseur d'intrants. Dans ce type de partenariat, les acteurs privés apportent une part de financement et peuvent ainsi bénéficier de subventions tout comme les OP. Une quarantaine de projets seront financés par INCLUSIF, pour une enveloppe de subventions estimée à 6 millions d'USD. Les montants globaux par partenariat seront compris entre 200 000 à 700 000 d'USD.
- (iii) Les co-entreprises avec partage de capital dans lesquels les OP (trois en moyenne) prennent des participations dans le capital du partenaire privé ou dans une nouvelle structure. Dans ce cas particulier, le plan d'affaires est financé par des fonds apportés en capital en faveur des OP. INCLUSIF finance les actions de chaque OP à hauteur de 100%, avec une subvention globale de 4 millions d'USD à diviser entre une vingtaine de partenariats de ce type.

82. Ce sont les deux partenaires qui décident au cours de leur négociation le type de partenariat qu'ils souhaitent monter ensemble. Du point de vue du projet, tout dépend de l'engagement du partenaire privé : les 3 modèles présentent une gradation dans le niveau d'intégration des partenaires. De la simple contractualisation dans laquelle l'acheteur n'investit pas dans le partenariat et le lien reste faible, le partenariat évoluerait vers le 4P où le co-investissement productif renforce ce lien. Le modèle de co-entreprise est celui où l'intégration est la plus poussée puisque les acteurs deviennent actionnaires de la même structure. Le projet suit et encourage cette évolution vers l'intégration en intensifiant son appui d'un modèle à l'autre.

Tableau 1 : Objectifs du projet par type de partenariat

| Types de partenariat | Contractualisation | 4P | Co-entreprise | Total |
|--|--------------------|--------|---------------|--------|
| Nombre total de partenariats prévus = plans d'affaires | 100 | 40 | 20 | 160 |
| Nombre de plans d'affaires verts prévus | 30 | 12 | 6 | 48 |
| Nombre moyen d'OP impliquées par partenariat | 1 | 5 | 3 | - |
| Nombre total d'OP bénéficiaires | 100 | 200 | 60 | 360 |
| Nombre moyen de producteurs impliqués par partenariat | 100 | 500 | 300 | - |
| Nombre total de producteurs bénéficiaires | 10 000 | 20 000 | 6 000 | 36 000 |
| Nombre total de contrats annuels sur 3 ans (3 contrats par OP) | 300 | 600 | 180 | 1 080 |

83. INCLUSIF intervient dans ce processus en facilitation afin d'aider les deux parties à dialoguer et à monter leur plan d'affaires. Il met en outre à disposition des instruments de financement qui doivent inciter les partenaires à travailler ensemble. Les interventions du projet donc sont organisées en deux sous-composantes : B1 "Appui technique à l'émergence et au développement des partenariats" qui est un dispositif d'appui technique pour le montage, le financement et le suivi de plans d'affaires ; et B2 "Appuis financiers à la mise en œuvre des partenariats" qui est un dispositif de financement de ces plans d'affaires.

84. *Sous-composante B1 : Appui technique à l'émergence et au développement des partenariats.* L'objectif de cette sous composante est de fournir un appui technique aux bénéficiaires pour le montage, l'exécution et le suivi de plan d'affaires collectif, en vue de la réalisation de contrats de fourniture entre les partenaires. En outre, elle vise à renforcer les capacités des OP sur deux aspects : la gestion financière et commerciale, et la gouvernance. A terme, les organisations de producteurs devront ainsi être durablement capables d'établir des partenariats commerciaux et développer des plans d'investissement.

85. Le renforcement des capacités portera sur (i) la gestion (y inclut l'éducation financière) et les techniques de commercialisation, (ii) sur la gouvernance des OP ; et (iii) l'adaptation au changement climatique. Cet appui est systématique et obligatoire pour l'ensemble des OP bénéficiaires. De manière générale, le renforcement de capacité sera adapté au niveau de maturité des OP, qui sera déterminé lors de l'étude diagnostic qui sera lancée en début de projet. En année 1 du protocole de partenariat, il comprend les formations formelles durant la phase de montage et un coaching/mentoring post-investissement intensif afin de suivre l'OP dans la durée. En années 2 et 3, le projet assurera un recyclage sur les mêmes thématiques.

86. INCLUSIF utilisera le processus de montage de partenariats et la réalisation des contrats de fourniture comme des exercices pratiques de formation en situation. Les sessions formelles de formation seront ainsi préparées et séquencées de manière à soutenir l'OP au cours de la réalisation du partenariat avec son acheteur dans un va-et-vient entre théorie et pratique. Coaching et mentoring viendront renforcer et développer ce qui aura été abordé lors de la première phase.

87. Les PME seront également appuyées à définir leurs besoins en formation, service, et investissement dans le cadre des plans d'affaires des initiatives 4P. Le projet définira avec les PME et les OP le contenu d'une convention de partenariat commercial pluriannuel ainsi que les modalités des contrats entre acteurs. De plus le projet accompagnera les PME dans leurs démarches auprès des banques pour financer une partie des plans d'affaires. Le projet assistera les acteurs en partenariat à réaliser leur propre analyse de vulnérabilité au changement climatique et à identifier des options d'adaptation lors du montage du plan d'affaire. Ce processus sera l'occasion de sensibiliser ces partenaires et de les appuyer à s'aligner sur la législation nationale pour les questions environnementales et sociales.

88. Le financement des partenariats sera soumis à l'examen et à l'approbation d'une instance constituée à cet effet. Il s'agit d'un comité de validation au sein duquel sont représentées les principaux acteurs²⁵ qui attestent aussi e l'éligibilité selon les conditions définies²⁶.

89. *Sous-composante B2 Appuis financiers à la mise en œuvre des partenariats.* L'objectif de cette sous composante est de fournir des incitations financières pour promouvoir les investissements des acteurs du secteur privé dans les filières agricoles. Ces incitations sont des instruments de financement des plans d'affaires qui seront mobilisables uniquement dans le cadre cohérent de partenariats entre acteurs impliquant une contractualisation des échanges entre eux. La mise en œuvre des incitations prévues par le projet pour les partenariats est conditionnée par la contribution financière des différentes parties prenantes.

90. A l'intérieur du dispositif de financement présenté dans la composante A, il sera créé une fenêtre *Partenariats productifs* doté de 2 instruments permettant de financer : (i) des investissements à coûts partagés pour l'exécution des plans d'affaires des partenariats, avec des taux de subvention différenciés en fonction des bénéficiaires et de l'objet des financements (Tableau 2); et (ii) des primes incitatives pour la constitution de fonds de garantie autogéré au sein des OP. Ces deux instruments seront administrés à travers le dispositif unique du projet dédié aux mécanismes de financement (Figure 1). A ces instruments s'ajoute une ligne destinée aux infrastructures publiques de désenclavement (pistes et petits ouvrages de franchissement) justifiées dans le cadre de la réalisation de partenariats. Une enveloppe climat sera intégrée au guichet 2 (fenêtre destinée à la subvention des partenariats) pour la subvention de plans d'affaire ayant vocation à l'adaptation au changement climatique (environ 30% des trois types de partenariats productifs). Une étude sera réalisée au démarrage du projet pour le dimensionnement des subventions.

91. Les partenariats financés par ce guichet s'appuient sur plusieurs principes : (i) une approche par la demande : il s'agit de partir des besoins des transformateurs et des acheteurs pour orienter la production vers une agriculture contractuelle, (ii) des appuis à coûts partagés, supposant une contribution financière systématique des bénéficiaires, (iii) un appui à la fois à l'acheteur et au vendeur car les contraintes à la bonne réalisation des contrats concernent simultanément ces deux acteurs, (iv) le financement de projets

²⁵ Voir Manuel de mise en œuvre. Le comité de validation est formé au niveau national et est composé : (i) de l'expert Secteur privé rural de l'unité de gestion du projet, il assure la présidence du comité ; (ii) du représentant national de l'opérateur de supervision P1 ; (iii) du représentant de l'opérateur de facilitation P2 ; (iv) du représentant de l'AOPP pour le compte des OP ; (v) d'un représentant du CNPM pour le compte du partenaire privé ; et (vi) d'un représentant d'une institution financière. Son rôle est particulièrement de vérifier que le plan d'affaires soumis par le consortium correspond aux cibles et priorités d'INCLUSIF et qu'il est en conformité avec (i) les règles et procédures définies par INCLUSIF et (ii) le droit malien (notamment d'un point de vue environnemental et social).

²⁶ Ces conditions sont précisées dans le manuel de mise en œuvre en annexe.

multi-acteurs (1 OP et 1 acheteur a minima) sous la condition d'une contractualisation entre les acteurs et d'un protocole sur plusieurs années, et (v) un cadre de financement pluriannuel sous la condition d'une contractualisation honorée et renouvelée chaque année.

Tableau 2 : Financement des partenariats productifs

| Contractualisation Financement | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------|--|-------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|
| Nbre de plans d'affaires | Coût Unitaire Moyen (USD) | Coût total (USD) | INCLUSIF (60%) | | | | | | | |
| | | | Fonds propres (10%) | Crédit (30%) | | | | | | |
| 100 | 54.000 | 5.400.000 | 3.240.000 | | | | | | | |
| 540.000 | | | | | | | | | | |
| 1.620.000 | | | | | | | | | | |
| 4P Financement | | | | | | | | | | |
| Nbre de plans d'affaires | Coût Unitaire Moyen (USD) | Coût total (USD) | Investissement OPA (32,5%) | | | | Investissement privé (67,5%) | | | |
| | | | Total | INCLUSIF (70%) | Fonds propres (5%) | Crédit (25%) | Total | INCLUSIF (40%) | Fonds propres (10%) | Crédit (50%) |
| 40 | 450.000 dont : • 146.250 pour les OPA • 303 750 pour les PME | 18.000.000 | 5.850.000 | 4.095.000 | 292.500 | 1.462.500 | 12.150.000 | 4.860.000 | 1.215.000 | 6.075.000 |
| Co-entreprise Financement | | | | | | | | | | |
| Nbre de plans d'affaires | Coût Unitaire Moyen (USD) | Coût total (USD) | INCLUSIF (33,3%) = parts sociales des OP | | Privé (33,3%) | Fonds d'investissement (33,3%) | | | | |
| 20 | 600.000 | 12.000.000 | 4.000.000 | | 4.000.000 | 4.000.000 | | | | |

92. Sont éligibles aux subventions du guichet "*facilités financières*" les investissements en infrastructures, en modernisation des unités de transformation et des prestations de services. Ces appuis sont possibles uniquement dans le cas d'un partenariat 4P avec mobilisation d'un financement du partenaire privé.

93. S'agissant particulièrement du fonds de garantie autogérée (FGA), l'objectif visé est de sécuriser durablement l'accès des OP à des crédits de campagne ou de post-campagne en levant la contrainte majeure que représentent les exigences bancaires de garantie financière ou d'apport préalable imposé par les IFR. Les expériences recensées au Mali (cas de Faso Jigi) et dans la sous-région révèlent que, lorsqu'il est géré par les OP structurées et professionnalisées, le fonds de garantie a des meilleures perspectives de pérennité. Le projet INCLUSIF mettra à disposition une ligne pour accompagner 60 OP dans la constitution de fonds de garantie autogéré. Ces OP se verront proposer de participer au dispositif à raison de 20 OP par an. Le projet adoptera une approche incitative qui fera appel à la participation financière des OP éligibles²⁷ : l'OP bénéficiaire capitalisera dans un compte dédié 5% du montant de ses ventes annuelles. Le projet offrira alors à cette OP d'abonder le fonds sur ce compte dédié en triplant sa capitalisation, soit 3 USD du projet pour 1 USD capitalisé. L'objectif sera pour l'OP de réussir à constituer un fonds de l'ordre de 30 000 USD en trois ans.

94. **Composante C. Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs (FCFA 9 milliards ; USD 17 millions).** Cette composante portera l'ensemble des dispositifs de planification technique et de coordination opérationnelle, de gestion administrative et fiduciaire, de suivi-évaluation, communication et capitalisation. Son fonctionnement sera régi par les arrangements définis dans le cadre de l'approche-programme et se référera manuels et supports de mise en œuvre définis à cet effet. Le chapitre 3 du document de projet et son manuel de mise en œuvre développent les activités de cette composante.

III. EXECUTION DU PROJET

A. APPROCHE

95. La mise en œuvre du projet INCLUSIF reposera sur des principes permettant de valoriser les acquis du PMR tout en développant et en promouvant une approche innovante d'entrepreneuriat rural et d'inclusion financière pour les petits producteurs. A cette fin, INCLUSIF : (i) mettra à l'échelle l'approche de capacitation des groupes à faibles revenus et le mécanisme de refinancement permettant aux SFD ruraux

²⁷ L'identification des OP bénéficiaires sera basée sur leur performance dans le cadre de leur partenariat et leur volonté de s'inscrire dans ce dispositif de capitalisation.

de distribuer du crédit au plus grand nombre des petits producteurs, en particulier les femmes et les jeunes ; (ii) renforcera la gouvernance des organisations professionnelles agricoles, leur capacité de gestion, ainsi que leur capacité d'endettement et de solvabilité dans les partenariats productifs et vis-à-vis des institutions financières ; (iii) facilitera l'accès aux opportunités d'alliances commerciales, de co-investissement et de co-entreprise avec le secteur privé, quelle que soit la filière agricole²⁸. La mise en œuvre du projet notamment dans sa composante B reposera également sur des plans d'affaires crédibles et bancables qui garantissent le retour sur investissement. Sous cet angle, l'approche du projet se veut pédagogique et vise à terme l'appropriation par les OP des bonnes pratiques de planification et de gestion d'investissement dans une vision de croissance et d'autonomie financière.

96. **Démarrage rapide et phasage.** Le projet INCLUSIF est préparé avec un timing et une anticipation de prérequis permettant de démarrer les activités dès l'achèvement du PMR en septembre 2018. Dans la mesure du possible, et lorsque les compétences actuelles s'y prêtent, l'équipe du PMR sera reconduite dans le projet INCLUSIF, en particulier pour la composante A. La plupart des activités de cette composante répliquent le PMR et seront mises en œuvre en mobilisant les mêmes dispositifs moyennant quelques ajustements. Par conséquent, les activités de la composante A seront déployées dès la première année à l'échelle des 5 régions (Koulikoro, Sikasso, Kayes, Ségou et Mopti). Celles de la composante B feront l'objet d'un phasage passant par une opération-pilote permettant de tester sur 2 régions (Koulikoro et Sikasso) l'approche, avant d'envisager l'extension sur les 3 autres régions après 12 mois.

97. **Complémentarité.** Dans la composante A, l'approche du projet innovera en particulier par la promotion de l'utilisation des technologies digitales modernes pour faciliter l'inclusion financière de masse au sein des groupes à faible revenus. Dans la composante B, l'approche d'inclusion s'appuiera sur les partenariats productifs reliés aux services financiers ruraux à travers un processus d'éducation financière et de renforcement des capacités. Les deux composantes seront reliées par des instruments financiers interdépendants dont le montage vise à garantir l'accès durable des OP au financement des IFR. Les incitations financières prévues dans la composante B permettront aux OP et à leurs partenaires privés de lever les contraintes d'accès aux services financiers productifs développés dans la composante A. Les petits producteurs deviendront à terme des clients et usagers autonomes des IFR avec lesquelles ils développeront leur business sans l'apport de projets.

98. **Prise en compte de l'environnement et de l'adaptation au changement climatique.** En ligne avec les recommandations de la note PESEC, le projet INCLUSIF intègre les préoccupations environnementales, sociales et climatiques de façon transversale. L'intégration d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique permet par ailleurs l'accès à des financements pour l'adaptation à plus de 40 000 producteurs ; la meilleure prise en compte des risques climatiques dans la politique nationale de micro finance et la création d'un dispositif national (charte verte) pour la prise en compte des critères climatiques, mais aussi environnementaux, sociaux et de gouvernance par les SFD au Mali.

B. CADRE ORGANISATIONNEL²⁹

99. **Tutelle du projet.** A l'instar du PMR, pour lequel le cadre organisationnel a bien fonctionné, le projet INCLUSIF sera placé : (i) sous la tutelle administrative et opérationnelle du Ministère de l'agriculture qui exercera la maîtrise d'ouvrage d'INCLUSIF et (ii) sous la tutelle institutionnelle du Ministère de la promotion de l'investissement et du secteur privé (MPISP) qui en présidera le Comité de pilotage. Un point focal sera établi au Ministère de l'économie et des finances, à la Direction du secteur financier, sur la durée du projet pour les besoins de suivi des actions d'appui à l'assainissement et au renforcement du contrôle et de la surveillance du secteur de la microfinance. Le point focal du Ministère des finances participera au Comité de pilotage et aux missions de supervision sur le terrain.

100. Le MPISP officialisera la création du Comité de pilotage (CP) du projet en précisant sa composition et son fonctionnement selon les textes et les pratiques en vigueur. Le CP sera l'organe d'orientation, d'approbation du programme de travail et budget annuel (PTBA) et de suivi du projet INCLUSIF.

101. Au niveau des régions, à l'instar du projet FIER, le projet INCLUSIF adoptera une approche de planification participative à travers un Comité régional de concertation (CRC) dont la composition sera élargie pour y intégrer les démembrements régionaux du MPISP, les interprofessions, les représentants du

²⁸ Le projet INCLUSIF appuiera les OP dans les filières susceptibles d'accroître les revenus, de garantir leur sécurité alimentaire et de renforcer leur résilience.

²⁹ Les détails sur le cadre organisationnel du projet sont présentés dans le manuel

secteur privé, etc. Le CRC est l'instance d'orientation, de validation des programmes de travail et budgets préparés au niveau des régions et de suivi de leur mise en œuvre.

102. **Approche-programme.** Le projet INCLUSIF confirmera la mise en place d'une gestion programme du portefeuille du FIDA au Mali afin d'améliorer l'efficacité des allocations, la performance et l'impact des projets. Cette approche-programme débutera par (i) l'instauration de fonctions permanentes d'ingénierie de projet à l'échelle du Programme-pays ; et (ii) la mutualisation ciblée avec le projet FIER de compétences et de moyens dans les dispositifs de mise en œuvre des activités sur le terrain. Sa mise en œuvre nécessitera un léger repositionnement du personnel actuel du projet FIER. Les fonctions permanentes d'ingénierie de projet, concerneront l'audit interne, la passation de marchés, le suivi-évaluation du Programme-pays, le genre, la gestion des savoirs et la communication. Les projets FIER et INCLUSIF contribueront à la mise en place et au fonctionnement de ces services communs dont les compétences seront essentiellement déployées au niveau national. Ces services interviendront de façon transversale sur les projets avec une approche centralisée utilisant des outils et supports permettant d'informer sur la situation d'ensemble du portefeuille. Les deux projets emménageront ensemble dans un siège commun à Bamako et auront des antennes conjointes dans les régions. Ces antennes seront domiciliées au sein des conseils régionaux. Les fonctions seront mutualisées en ce qui concerne la gestion administrative et financière et le suivi-évaluation des deux projets.

103. **Direction de coordination du projet INCLUSIF (DCI).** Chargée de la gestion courante du projet, elle sera constituée du personnel suivant : un directeur et une assistante de direction ; un expert en finance inclusive ; un expert du secteur privé rural ; un expert en adaptation au changement climatique ; un responsable administratif et financier appuyé par deux comptables dont un principal et associé, et un secrétaire ; un responsable en suivi-évaluation ; et un personnel d'appui comprenant un courtier et cinq chauffeurs.

104. **Antennes régionales.** Les équipes régionales comprendront : (i) un assistant services financiers ; (ii) un assistant professionnalisation des OP ; (iii) un assistant en partenariat et secteur privé ; (iv) un chef administratif et financier ; (v) un comptable ; (vi) un secrétaire-caissier ; et (vii) un personnel d'appui comprenant deux chauffeurs-couriers et un gardien. Au total INCLUSIF établira cinq antennes régionales (Koulikoro, Sikasso, Kayes, Ségou et Mopti) suivant la stratégie phasage prévue et différenciée selon les composantes A et B.

105. **Assistance technique à la mise en œuvre.** La mise en œuvre du projet INCLUSIF reposera pour une large part sur prestations externes qui seront exécutées par : (i) des ONG nationales en ce qui concernent la capacitation socioéconomique et sur l'adaptation au changement climatique des groupes démunis, le renforcement des capacités des OP dans le cadre des partenariats productifs, l'appui à la préparation des plans d'affaires pour les jeunes entrepreneurs ruraux et partenariats productifs axés sur la contractualisation simple; (ii) des bureaux d'étude nationaux pour la facilitation des partenariats productifs, l'appui à la préparation et à la mise en œuvre des plans d'affaires pour les 4P et les co-entreprises ; (iii) des bureaux d'étude internationaux pour l'Assistance technique à la mise en œuvre de la composante B (dont son volet environnement/climat), l'appui à la digitalisation des services financiers et au développement de méthodologies pour les produits financiers (y compris les produits financiers verts), et l'accompagnement des SFD et de l'AP-SFD à s'engager pour la finance responsable.

106. *Mise en œuvre de la composante A.* Les activités d'appui institutionnel (CCS-SFD, CPA-SFD, AP-SFD) seront mises en œuvre dans le cadre de conventions de partenariat adossées à des indicateurs de performance³⁰. Des assistances techniques seront mobilisées en particulier pour l'appui à la transformation institutionnelle de la CCS-SFD et du CPA-SFD, mais aussi pour la mise en place des services mutualisés entre les SFD à l'initiative de l'AP-SFD et le développement d'une charte verte. Le Ministère de l'économie et des finances sera partie prenante pour le suivi de l'assainissement et du respect de la réglementation par les SFD. L'appui aux AGR et MER se conformera à la méthodologie du projet FIER qui se chargera de l'accompagnement technique et de la préparation des plans d'affaires. Le financement de ces AGR et MER suivra le mode opératoire en vigueur dans le projet FIER qui consiste à nantir la subvention comme garantie financière au crédit, laquelle est rétrocédée au bénéficiaire dès le dénouement du crédit. Pour la digitalisation, le projet travaillera avec deux principales catégories d'acteurs: (i) avec les SFD (et

³⁰ Ces indicateurs porteront, entre autres, sur la régularité des contrôles sur pièces et sur place, la production des informations sur les principaux indicateurs et ratios dans les délais réglementaires, la disponibilité et la publication régulière des rapports sur l'état du secteur de la microfinance et l'état de mise en œuvre du plan d'action de la PNMF.

éventuellement les banques désireuses de faire évoluer leur intervention en milieu rural) en développant des modèles de distribution faisant recours à des agents tiers et aux technologies de paiement pour réduire leurs coûts opérationnels et les coûts de transaction pour les clients ; et (ii) avec les plateformes de distribution de services financiers par mobile, pour le développement de SFN renforçant la résilience et l'inclusion financière des différents groupes cibles du projet avec des services de transfert, d'épargne, d'assurance et éventuellement de crédit scoring³¹.

107. Le projet facilitera le partenariat avec les plateformes mobiles et les opérateurs en téléphonie mobile pour faciliter l'accès au canal de données de service supplémentaires non structurées (USSD) si nécessaire et pour établir une tarification abordable pour les opérations digitalisées de dépôt/retrait strictement liées aux opérations avec les SFD en misant sur les effets d'échelle. Des appuis à l'émergence d'un courant d'affaires entre des Fintech naissantes et les SFD pour proposer des SFN sur mesure seront initiés à travers des appels à proposition. Enfin un appui sera apporté au renforcement des compétences pour développer des réseaux d'agents et des produits financiers digitalisés adaptés aux cibles. Le développement de produits d'assurance inclusive permettant de mieux gérer le risque climatique pourra impliquer des ONG telles que PlaNNet Guarantee, mais aussi des partenaires privés tels que Eléphant Vert.

108. Dans le cadre du FCIP, pour attirer des ressources supplémentaires, des partenariats avec des fonds d'investissement internationaux seront envisagés pour drainer leurs fonds vers les SFD partenaires au travers du mécanisme afin de réduire leurs frais d'analyse de dossier (due diligence) et leurs risques sur la base de l'historique de remboursement des SFD partenaires. A ce titre, l'engagement pour la finance responsable pourra constituer un élément d'intérêt permettant d'attirer de nouveaux partenaires.

109. Avec l'appui technique et financier de la Facilité de financement pour les transferts (Financing Facility for Remittances)³², le projet développera avec les plateformes de paiement disposant d'une empreinte large en milieu rural et des agréments nécessaires, des produits liés au transfert d'argent promouvant l'épargne à objectif et la possibilité pour les expéditeurs de contribuer au paiement de prime d'assurance pour le compte des membres de leur famille (ou proches) bénéficiaires des transferts à des polices d'assurance en phase avec les besoins des populations cibles du projet (liés aux activités agricoles telles que l'épargne intrants, assurance récolte ou plus largement à d'autres besoins non agricoles).

110. En ce qui concerne la capacitation socioéconomique, une sélection d'ONG sera établie par région d'intervention. Une formation sera délivrée par une ONG internationale sur les différents volets de la méthodologie de capacitation optimisée et d'éducation financière. Une assistance technique internationale sera aussi mobilisée pour développer les modules de formation sur l'adaptation au changement climatique et former les ONG partenaires du projet sur ce thème. Les modules de formation seront adaptés selon le niveau de maturité des groupes démunis et adaptés au contexte de l'offre financière (SFD et SFN) disponible dans les cercles d'intervention attribués aux ONG. Les ONG accompagneront la consolidation de GD déjà existant mis en place par d'autres projets ou ONG. Un suivi qualité méthodologique sera assuré par l'ONG internationale et l'UCG incluant la mise à jour régulière des modules de formation, des supports et indicateurs de suivi évaluation. Des formations pour constituer les qualifications des agents des ONG (et/ou les recycler le cas échéant) seront organisées chaque année en tant que de besoin pour les nouveaux cercles couverts.

111. *Mise en œuvre de la composante B.* Elle reposera sur un dispositif de facilitation et d'appui au financement dont la mise en œuvre mobilisera :

- (i). Un ATI au niveau central et dans les régions, qui assurera la supervision, l'orientation stratégique, la coordination local avec les prestataires et la relation avec le projet. Il interviendra de manière temporaire au niveau de chaque région en assurant un transfert de compétences en matière de facilitation de partenariats commerciaux au niveau du Conseil régional où est logée la coordination locale du projet. Les cadres techniques des conseils seront parties prenantes de la planification et

³¹ Le credit scoring consiste de façon générale à attribuer un score au risque de crédit d'un individu sur la base d'un ensemble de critères quantifiables. Les OTM exploitent les données liées aux achats et la consommation de temps de communication pour établir un profil d'emprunteur et offrir un service de crédit permettant de fidéliser davantage le client. Pour les emprunteurs sans historique bancaire et sans garantie tangible, ce type de méthode permet d'accéder au crédit sans constituer une épargne préalable parfois difficilement mobilisable.

³² La Financing Facility for Remittances (Mécanisme de financement pour les envois de fonds des migrants) a pour objectif de promouvoir les innovations permettant d'optimiser l'impact des transferts d'argent et des investissements de la diaspora sur le développement (<https://www.ifad.org/topic/overview/tags/remittances>).

de la mise en œuvre des activités. Elle sera présente de manière permanente durant 3 ans dans chaque région, puis assurera un suivi des activités à travers des missions perlées auprès du Conseil régional. Cet ATI sera par ailleurs renforcé par un ATI qui se consacrera à l'appui aux OP et PME pour l'intégration de la dimension climat, environnement et des aspects sociaux dans les plans d'affaire sur le modèle notamment de l'approche actuellement développée par la GIZ dans son projet ASPCC.

- (ii). Des opérateurs de facilitation répartis sur les trois types de partenariat: contractualisation simple, initiative 4P et co-entreprise. Ils seront les principaux acteurs au contact des partenaires dans le cadre du montage du plan d'affaires, depuis le rapprochement des partenaires jusqu'au suivi des OP pour la réalisation des contrats de fourniture. Ces opérateurs apporteront des appuis spécifiques aux OP en matière de négociation, de montage de projet, de renforcement des capacités et de coaching post-investissement.
- (iii). Des opérateurs de renforcement de capacité en gouvernance. Ils interviendront de manière systématique pour l'ensemble des OP bénéficiaires du projet pour former leurs membres sur l'organisation et l'animation d'une structure collective, et ce en parallèle de l'opérateur de facilitation.
- (iv). Des prestataires techniques "à la carte" qui interviendront en fonction de la demande des OP dans le cadre de leur plan d'affaires. Ils varient donc d'un partenariat à l'autre. Ils apporteront une expertise technique aux OP pour la réalisation de leur partenariat. Il peut s'agir par exemple d'appui-conseil à la production pour augmenter les rendements ou de formation à l'entretien et la maintenance de matériel agricole, ou encore la prise en compte du changement climatique dans les plans d'affaire et le développement d'opportunités économiques autour de la question climatique³³.

112. L'éligibilité et la sélection des OP seront évaluées sur la base de critères et suivant la procédure définis dans le manuel de mise en œuvre du projet.

113. Le mécanisme de financement des partenariats productifs sera incorporé dans le FCIP qui sera le seul dispositif de financement du projet INCLUSIF. Un manuel de gestion spécifique sera préparé pour le guichet "*Facilités financières*" dont les ressources, destinées aux subventions pour les partenariats, les AGR et MER, ne seront pas pérennisées contrairement à celles du guichet "*Mécanismes de refinancement*". Ce dernier met en œuvre un modèle d'affaire qui garantit viabilité financière, mais aussi la mobilisation de fonds d'investissements, des bailleurs et des fonds publics.

114. **Adaptation au changement climatique et prise en compte des aspects environnementaux et sociaux.** La prise en compte transversale de ces aspects sera renforcée par les activités spécifiques prévues à cet effet, et s'alignera sur les recommandations de la note PESEC et de son plan de gestion. Le recrutement d'un personnel dédié au suivi du volet adaptation permettra de plus de garantir la prise en compte des aspects environnement et climat à tous les niveaux de la mise en œuvre.

C. PLANIFICATION, SUIVI-EVALUATION, APPRENTISSAGE ET GESTION DES SAVOIRS

115. Le projet INCLUSIF développera un Système de suivi-évaluation (SSE) conforme aux exigences du Gouvernement et du FIDA qui reposera sur une approche de gestion axée sur les résultats (GAR). Le système mettra en place les mécanismes d'une bonne planification et d'un bon suivi des résultats, et constituera l'un des outils principaux de gestion et d'aide à la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution du Projet. Le SSE d'INCLUSIF se conformera à l'approche programme vers lequel le programme-pays du FIDA au Mali tend à évoluer. La simulation d'un modèle d'IFR typique sera développée à l'étape de lancement du projet. Elle servira de référence pour les futurs travaux de supervision et de suivi et d'évaluation.

116. **Planification.** Elle se fera à travers l'élaboration de Programme de travail et de budget annuel (PTBA)³⁴. Elle permettra d'effectuer un séquençage des activités sur une base annuelle et de s'assurer d'allouer de façon adéquate les ressources financières correspondantes pour atteindre les résultats et objectifs fixés.

³³ Eléphant Vert ou encore le programme CCAFS du CGIAR sont parmi les partenaires pertinents potentiels présents au Mali

³⁴ Un projet de PTBA est proposé dans les annexes.

117. Chaque projet de PTBA comprendra : (i) une description détaillée des activités prévues pour l'année à venir, assortie des modalités d'exécution et des indicateurs de suivi ; (ii) un état de l'origine et de l'utilisation des fonds (plan de décaissement) ; et (iii) un Plan de passation des marchés (PPM). Le PPM élaboré au démarrage du Projet portera sur une durée de 18 mois, puis sur une durée de 12 mois pour les années suivantes. A partir de la deuxième année, le projet de PTBA intégrera une synthèse des résultats obtenus et des contraintes rencontrées au cours de l'année précédente. L'élaboration des PTBA se fera de manière participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de s'assurer : (i) que les objectifs fixés soient partagés par tous, (ii) que les activités et stratégies opérationnelles mises en œuvre concourent bien à l'atteinte desdits objectifs, et (iii) que chaque acteur prenne conscience des rôles qu'il doit jouer dans la mise en œuvre des PTBA.

118. Dès le démarrage du projet, l'équipe du projet devra définir et s'accorder sur un calendrier clair de préparation du PTBA afin que le processus soit initié à temps, de manière à ce que le Gouvernement puisse transmettre au FIDA le projet de PTBA le 30 Novembre au plus tard. Une approche souple permettant une éventuelle révision du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour pouvoir prendre en compte l'évolution du contexte de mise en œuvre. L'avancement du projet au cours de l'année sera évalué à travers le taux d'exécution physique et le taux d'exécution financière des activités prévues dans les PTBA.

119. **Suivi-évaluation.** Le SSE d'INCLUSIF sera développé afin de fournir les informations et les analyses utiles pour le pilotage de l'exécution du Projet, et pour prévoir les ressources humaines et financières suffisantes pour sa mise en œuvre. Il constituera un outil pour la GAR visant à assurer que les données et les informations sur les progrès réalisés par le Projet soutiennent sa gestion, et que des mesures correctives puissent être prises à temps le cas échéant.

120. Le SSE d'INCLUSIF s'appuiera ainsi sur quatre principaux piliers notamment: (i) le cadre logique qui décrit la logique d'intervention du projet et la chaîne de résultats escomptés; (ii) le PTBA qui est l'outil de planification des activités en vue de l'atteinte des objectifs visés; (iii) le manuel de suivi-évaluation qui définit les éléments du dispositif ainsi que les éléments de sa mise en œuvre; et (iv) la plateforme informatique développée pour le Projet qui est l'outil consignnant les différentes réalisations et qui permet de suivre l'avancement des activités et l'atteinte des résultats attendus.

121. La participation des bénéficiaires dans le SE est un élément important dans la mise en œuvre du projet. Des représentants des bénéficiaires participeront aux rencontres annuelles organisées au niveau régional pour faire le bilan des réalisations et contribuer à la programmation des activités pour l'année suivante. Le Projet mènera également des évaluations annuelles auprès des bénéficiaires qui permettront de prendre en compte les perceptions des bénéficiaires sur le Projet. A travers les organisations faitières des producteurs, les bénéficiaires seront également représentés dans le comité de pilotage du projet.

122. **Apprentissage et gestion des savoirs.** En articulant la mise en œuvre des activités, le suivi-évaluation, la gestion des savoirs, et la communication, INCLUSIF vise à tirer profit des connaissances et enseignements issus de ses expériences pour apporter des améliorations continues dans ses actions auprès des bénéficiaires. Le suivi et l'évaluation adéquats des activités, produits, effets et impacts des interventions du projet poseront les bases de la gestion des savoirs destinés à être mis en valeur par la capitalisation et le partage des expériences et connaissances développées. La gestion des savoirs reposera donc sur deux dimensions « collecter » et « diffuser » : une collecte qui implique la capture des savoirs par des outils de capitalisation permettant de codifier, stocker et extraire les contenus afin de les rendre accessibles et explicites ; et la diffusion qui implique l'utilisation, la communication et le partage des connaissances capturées avec les potentiels utilisateurs.

123. La gestion des savoirs permettra de développer toute une documentation pertinente autour du projet : (i) processus d'accompagnement des groupes démunis, renforcement de capacités des ONG à l'accompagnement multidimensionnel, mécanismes d'incitation des acteurs privés, etc., (ii) outils développés par le projet (stratégie de ciblage, approche de sensibilisation des bénéficiaires, méthodologies et curricula de formation sur les différentes thématiques, manuel relatif à l'appui aux projets collectifs à coûts partagés, etc.) ; (iii) capitalisation sur les outils pour le financement de l'adaptation au changement climatique et vecteurs favorisant la finance responsable ; et (iv) expériences réussies et bonnes pratiques (rentabilité des projets collectifs appuyés, etc.).

124. L'approche programme-pays favorisera un apprentissage mutuel avec les autres projets FIDA en cours. Les savoirs générés par INCLUSIF permettront d'améliorer les interventions des projets en cours,

de soutenir la conception de nouveaux projets et la participation aux dialogues politiques sur les thématiques touchant à l'amélioration de l'environnement économique des activités agricoles (politiques de microfinance, promotion des investissements du secteur privé, politique commerciale et tarifaire, etc.)

D. GESTION FINANCIERE, PASSATION DES MARCHES ET GOUVERNANCE

125. **Gestion administrative et financière.** Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'emprunteur et dans le manuel de procédures du projet. Le dispositif de gestion s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable animée par un service doté d'un personnel qualifié. Au niveau régional ce personnel sera mutualisé avec celui du projet FIER suivant les spécifications et modalités définies dans le manuel de procédures. Le manuel de procédures du projet FIER sera alors révisé pour y intégrer les fonctions et responsabilités mutuelles.

126. Le dispositif de gestion décrit dans le manuel clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents de l'équipe administrative et financière au niveau national et ceux des antennes régionales. Au démarrage du projet, il sera mis en place un outil de gestion opérationnel et en adéquation avec : (i) le cadre comptable réglementaire du SYSCOHADA révisé ; (ii) les procédures du FIDA en matière de gestion des projets ; (iii) les procédures nationales relatives à la passation des marchés et à la gestion du personnel. Le manuel contiendra les supports de gestion nécessaires à la mise en œuvre. Les outils de gestion comptables et financiers seront harmonisés pour les niveaux régionaux où sont mutualisées les fonctions de gestion fiduciaire.

127. La gestion financière du projet INCLUSIF reposera sur un système de suivi financier à quatre piliers :

- (a) *Le suivi des ressources financières* qui rendra compte mensuellement et à la demande, de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources. Ce suivi permet notamment d'assurer un contrôle efficace de la gestion des liquidités et des DRF.
- (b) *Le suivi budgétaire*, qui permettra de tenir à jour le tableau de bord de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources;
- (c) *Le suivi comptable*, avec la vérification de la régularité, l'objectivité des dépenses et des imputations/saisie des dépenses au niveau de la comptabilité; et
- (d) *Le suivi financier et physique* (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles) qui sera focalisé sur l'analyse de cohérence entre les réalisations financières, les décaissements et les réalisations physiques dans l'exécution des marchés.

128. 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 à la conception. Ce risque sera atténué par un ensemble de mesures qui permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA en vertu de ses procédures 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 du Gouvernement (Ministère de l'agriculture) et du FIDA ; (ii) l'audit interne assuré par l'auditeur du Programme-pays ; (iii) les audits annuels externes ; (iii) le suivi et le contrôle des finances publiques assurés par les autorités dans le cadre de leurs prérogatives, et suivant le planning annuel de leurs activités ; (iv) le processus de réajustement et de renforcement des capacités des antennes régionales.

129. Concernant particulièrement les audits annuels, 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. Les opérations d'audit seront étendues à la gestion des antennes régionales du projet ainsi qu'à la traçabilité des ressources auprès des opérateurs/prestataires, agences d'exécutions et autres bénéficiaires des ressources du projet.

130. **Passation des marchés.** Les travaux et fournitures ainsi que les services de consultants nécessaires au projet et financés sur ses ressources seront livrés conformément au code de passation des marchés en vigueur au Mali, pour autant que les dispositions dudit code sont compatibles avec celles du

FIDA en la matière. Les méthodes de passation des marchés utilisées dans le cadre du projet INCLUSIF 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) consultations internationales restreintes pour la mise en place d'une Assistance technique spécialisée pour la composante B, la fourniture des logiciels comptables et de suivi/évaluation et le système comptable. Ces exceptions qui nécessitent des procédures rapides pour permettre un démarrage efficace du projet devront être prévues dans les accords de financement. Dans le cadre des partenariats productifs et de la promotion des AGR et MER, les bénéficiaires (OP, jeunes promoteurs d'entreprises rurales) seront impliqués dans la passation des marchés selon les modalités spécifiques.

131. 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 INCLUSIF sera géré par le Responsable en passation de marché du Programme-pays qui sera recruté par appel à candidatures. Il aura la responsabilité de conduire toutes les opérations de passation des marchés en relation avec les Responsables administratifs et financiers des projets INCLUSIF et FIER, et responsables de composantes chargés d'élaborer les cahiers de charges techniques. Dans la mesure du possible et pour des raisons d'économie d'échelle et d'efficacité, certains marchés seront regroupés en lot. La gestion des marchés est assurée de la manière suivante : (i) la gestion administrative et juridique par l'expert en passation des marchés ; (ii) la gestion financière par le RAF et (iii) la gestion technique par les chefs de composantes. D'une façon générale, le Directeur du projet est responsable de la bonne exécution de toutes les activités de passation des marchés.

132. Au démarrage du programme, le plan de passation de marchés relatif aux dix-huit premiers mois de mise en œuvre³⁵, condition préalable de décaissement, sera actualisé par la Direction du projet et soumis à la non objection du FIDA. Ce plan sera saisi au Système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP), condition préalable de traitement par la cellule de passation des marchés. Les autorités contractantes sont tenues de publier leur PPM chaque année au plus tard le 30 novembre conformément à l'article 5 de l'arrêté 3721. Le plan de passation de marchés doit être considéré comme un document évolutif et faire l'objet d'actualisation périodique. Toute adaptation ou modification importante exigera un avis de non objection du FIDA.

133. **Gouvernance.** L'Indice de perception de la corruption (IPC) classe le Mali 116^{ème} sur 176 pays évalués en 2016 avec un indice de 32³⁶. En une année le pays a perdu 21 places par rapport à l'IPC 2015 où il s'était classé 95^{ème}.

134. Le projet INCLUSIF appliquera les principes de bonne gouvernance et de transparence : (i) dans le cadre de l'appui à la Cellule de contrôle et de surveillance des SFD pour l'assainissement du secteur de la microfinance et le respect de la réglementation ; (ii) par l'implication des collectivités territoriales décentralisation dans la réalisation des infrastructures de désenclavement pour la mise en œuvre des partenariats productifs ; (iii) à travers la participation des élus locaux dans les processus de planification et d'évaluation des investissements du projets ; (iv) par l'exercice de la maîtrise d'ouvrage des OP et des jeunes ruraux pour la mise en œuvre des plans d'affaires des partenariats productifs, des AGR et MER ; (v) à travers le dispositif de suivi du respect par les OP de leurs statuts et règlements intérieurs, notamment en ce qui concerne le renouvellement des organes élus ; et (vi) le respect strict des procédures en matière de gestion financière et de passation des marchés.

E. SUPERVISION

135. La supervision du projet INCLUSIF sera régie par le nouveau système de gestion des résultats opérationnels (ORMS)³⁷. Ce système informatisé et connecté facilitera la mise à jour des données et informations sur l'état d'avancement du projet qui sera systématiquement disponible en ligne. Sur la base du manuel d'utilisation du système ORMS, l'équipe du projet sera formée à la démarche de supervision. Chaque supervision examinera l'état d'avancement dans la mise en œuvre du plan d'action de la PNMF, l'évolution du processus de transformation institutionnelle de la CCS-SFD et du CPA-SFD, le phasage de la mise en œuvre des dispositifs de partenariats productifs, le processus de pérennisation du mécanisme de

³⁵ Un projet de plan de passation des marchés est proposé dans les annexes.

³⁶ <https://intellivoire.net/indice-de-perception-de-la-corruption-transparency-international/>

³⁷ Operational Results Management System

refinancement. Elle examinera également l'harmonisation des approches de facilitation des projets FIER et INCLUSIF.

136. Sur le terrain les missions seront conjointement organisées et conduites par le FIDA et les trois ministères impliqués (Agriculture, Promotion de l'investissement et du secteur privé, et Economie et finances). Les Conseils régionaux qui président le pilotage régional du Projet prendront également part aux missions à ces missions. 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 des besoins. 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 troisième année d'exécution.

F. IDENTIFICATION ET ATTENUATION DES RISQUES

137. La mise en œuvre du projet INCLUSIF sera confrontée à divers risques qui se rapporteront pour l'essentiel à la situation du pays et à des aspects sensibles susceptibles d'influencer les résultats et impacts attendus du projet. Les dispositifs et interventions prévues permettront d'atténuer les implications néfastes des activités.

Tableau 3 : Risques et mesures d'atténuation

| Risques | A priori | Mesures d'atténuation | A posteriori |
|--|----------------|--|-----------------|
| • Insécurité limitant la portée géographique du projet | Elevé | • Couverture géographique limitée aux zones d'intervention sécurisées | Elevé à modéré |
| • Retard dans le démarrage du projet | Modéré | • Mutualisation des dispositifs de mise en œuvre avec le projet FIER • Maintien du Directeur du PMR comme Directeur du projet INCLUSIF • Evaluation prioritaire du personnel du PMR pour son recrutement dans l'équipe d'INCLUSIF • Recrutement procédure rapide de l'ATI pour la composante B • Sélection parmi les ONG expérimentées avec le PMR dans la mise en œuvre de l'approche d'accompagnement des groupes démunis pour la mise à échelle de l'approche d'inclusion | Faible |
| • Lenteur dans le processus de transformation institutionnelle de la CCS-SFD et du CPA-SFD | Modéré | • Officialisation par le Gouvernement (décret ou arrêté) du changement de statuts comme condition préalable à la formalisation du partenariat entre INCLUSIF et ces 2 structures d'encadrement | Faible |
| • Dégradation de la situation du secteur de la microfinance | Modéré | • Implication du Ministère des finances dans le pilotage et la supervision du projet • Appui à l'assainissement du secteur • Renforcement des capacités de contrôle et de la surveillance • Promotion de micro-assurance inclusive | Faible |
| • Retard dans l'institutionnalisation du mécanisme de refinancement des institutions financières rurales | Modéré | • Institutionnalisation du mécanisme promu en conditionnalité d'entrée en vigueur du projet INCLUSIF | Faible |
| • Chevauchement dans les approches FIER pour la facilitation et INCLUSIF pour la capacitation économique des groupes démunis | Elevé à modéré | • Revue des méthodologies, définition d'une démarche synchronisée et ateliers d'harmonisation | Modéré à faible |
| • Faible capacité de maîtrise d'ouvrage des Conseils régionaux pour les activités de la composante B | Elevé à modéré | • Ancrage du projet au sein des Conseils régionaux dans une approche mutualisée avec le projet FIER • Renforcement des capacités des unités des conseils régionaux chargées du développement économique et social | Modéré à faible |
| • Faible opportunité de développement des partenariats avec le secteur privé, en particulier les modèles 4P et contreprises | Elevé à modéré | • Assistance technique à l'identification des opportunités d'investissement, au ciblage des partenaires privé et à la préparation des plans d'affaires | Modéré à faible |
| • Faible capacité d'absorption des ressources de la composante B | Elevé à modéré | • Possibilité d'affectation des ressources au guichet de refinancement pour les crédits de moyen terme dans les filières agricoles | Modéré à faible |
| • Echec des partenariats productifs | Modéré | • Analyse de la rentabilité économique et financière des partenariats • Assistance à l'exécution des plans d'affaire et renforcement des capacités des OP impliquées • Sécurisation des marchés commerciaux | Faible |
| • Impacts environnementaux et sociaux | Modéré | • Prise en compte des critères ESG par les SFD • Sensibilisation, formation des OP et PME | Faible |

| Risques | A priori | Mesures d'atténuation | A posteriori |
|---|----------|---|--------------|
| • Absence d'expertise spécialisée sur les liens entre adaptation au CC et secteur privé | Modéré | • Expériences préalables au niveau national (GIZ), dans la sous-région et au FIDA | Faible |

IV. COÛTS, FINANCEMENT, AVANTAGES ET DURABILITE DU PROJET

A. COÛTS DU PROJET

138. **Coûts totaux.** Les coûts totaux du projet, sur une période de 6 ans, y compris les provisions pour hausse des prix, s'élèvent à 58,0 milliards de FCFA, équivalent à 105,5 millions de dollars EU. Les coûts de base sont de 55,3 milliards de FCFA (100,6 millions de dollars EU). Les provisions pour hausse des prix s'élèvent à environ 2,7 milliards de FCFA (4,9 millions de dollars EU). Les taxes y sont incluses pour un montant total de 3,4 millions de dollars EU.

139. **Coûts par composante.** Les coûts de base du projet ventilés par composante se présentent comme suit : (i) développement des services financiers ruraux : 18,7 milliards de FCFA (34,0 millions de dollars EU), soit 34% du coût de base total ; (ii) investissements productifs dans les filières agricoles : 27,1 milliards de FCFA (49,2 millions de dollars EU), soit 49% du coût de base total ; et (iii) coordination, suivi/évaluation et gestion des savoirs : 9,6 milliards de FCFA (17,5 millions de dollars EU), soit 17% du coût de base total.

Tableau 4 : Coût du projet par composante

| | (FCFA Billion) | | | (US\$ Million) | | | % | % Total |
|--|----------------|---------|-------|----------------|---------|-------|----------|------------|
| | Local | Foreign | Total | Local | Foreign | Total | Exchange | Base Costs |
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | | |
| Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la PNMF | 1.5 | 0.8 | 2.3 | 2.8 | 1.5 | 4.2 | 34 | 4 |
| Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale | 14.3 | 2.1 | 16.3 | 25.9 | 3.8 | 29.7 | 13 | 30 |
| Subtotal | 15.8 | 2.9 | 18.7 | 28.7 | 5.2 | 34.0 | 15 | 34 |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | | |
| Appui Technique à l'Émergence et au Développement des Partenariats | 1.2 | 3.0 | 4.2 | 2.2 | 5.4 | 7.6 | 71 | 8 |
| Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats | 22.9 | - | 22.9 | 41.6 | - | 41.6 | - | 41 |
| Subtotal | 24.1 | 3.0 | 27.1 | 43.8 | 5.4 | 49.2 | 11 | 49 |
| C. Coordination, Suivi/Évaluation et Gestion des Savoirs | | | | | | | | |
| Coordination et Gestion du Projet | 8.2 | 0.6 | 8.9 | 15.0 | 1.2 | 16.2 | 7 | 16 |
| Suivi-évaluation, Gestion des Savoirs, Communication | 0.5 | 0.2 | 0.7 | 1.0 | 0.3 | 1.3 | 26 | 1 |
| Subtotal | 8.8 | 0.8 | 9.6 | 16.0 | 1.5 | 17.5 | 9 | 17 |
| Total BASELINE COSTS | 48.6 | 6.7 | 55.3 | 88.5 | 12.2 | 100.6 | 12 | 100 |
| Physical Contingencies | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Price Contingencies | 2.3 | 0.4 | 2.7 | 4.3 | 0.7 | 4.9 | 14 | 5 |
| Total PROJECT COSTS | 51.0 | 7.1 | 58.0 | 92.7 | 12.8 | 105.5 | 12 | 105 |

B. FINANCEMENT DU PROJET

140. **Financement du projet.** Le plan de financement du projet se présente comme suit : (i) FIDA pour un total de 31,0 millions de dollars EU correspondant à 29,4% du coût total ; (ii) Agence Danoise pour le Développement International (DANIDA) pour un montant de 21,6 millions de dollars EU, soit 20,5% du coût total, dont 5,6 millions de dollars EU pour l'adaptation au changement climatique ; (iii) les institutions financières (IFR) pour un montant de 15,5 millions de dollars EU, soit 14,7% du coût total ; (iii) les partenaires privés pour 5,4 millions de dollars EU, soit 5,2% du coût total ; (iv) Babyloan pour 0,4 million de dollar EU, soit 0,4% du coût total ; le Gouvernement du Mali pour 4,6 millions de dollars EU, soit 4,3% du coût total ; et (iv) les bénéficiaires pour 1,9 millions de dollars EU, soit 1,8% du coût total. Il en résulte un gap de financement de 25,1 millions de dollars EU, soit 23,8% du coût total, qui sera couvert par d'autres sources de financement ou un autre cycle d'allocations basé sur la performance (PBA) du FIDA.³⁸ Le financement du FIDA couvre aussi la partie taxes du coût des biens et services, conformément à la lettre du 13 juin 2016 du Président du FIDA suite à la requête du Gouvernement malien. Le financement du Gouvernement malien est sous forme d'apport en numéraire pour la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures de désenclavement ainsi que la prise en charge progressive du fonctionnement de la CCS-SFD et du CPA-SFD dans le cadre de leur transformation institutionnelle.

³⁸ Des discussions sont notamment en cours avec la Coopération Canadienne qui a marqué un intérêt à cofinancer le projet.

Tableau 5 : Plan de financement du projet par composante

| | AUTRES | | | | | | | | | | | | | | Total | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|----------------|--------------|--------------|
| | IFAD | | DANIDA | | FINANCEMENTS | | IFR | | BABYLOAN | | PRIVES | | BENEF | | | The Government | | |
| | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | | Amount | % | |
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la PNMF | 1.8 | 42.2 | 0.1 | 1.8 | 2.3 | 51.6 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.2 | 4.4 | 4.4 | 4.2 |
| Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale | 14.5 | 47.0 | 3.1 | 10.1 | 10.6 | 34.3 | 1.4 | 4.6 | 0.4 | 1.3 | - | - | 0.9 | 2.8 | 0.0 | - | 30.8 | 29.2 |
| Subtotal | 16.3 | 46.4 | 3.2 | 9.0 | 12.8 | 36.4 | 1.4 | 4.0 | 0.4 | 1.2 | - | - | 0.9 | 2.4 | 0.2 | 0.6 | 35.2 | 33.4 |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats | 3.4 | 42.7 | 3.1 | 38.4 | 1.5 | 19.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | -0.0 | -0.0 | 8.0 | 7.6 |
| Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats | 3.1 | 7.1 | 15.1 | 34.3 | 0.9 | 2.0 | 14.0 | 31.9 | - | - | 5.4 | 12.4 | 1.0 | 2.3 | 4.4 | 10.0 | 44.0 | 41.7 |
| Subtotal | 6.6 | 12.6 | 18.1 | 34.9 | 2.4 | 4.6 | 14.0 | 27.0 | - | - | 5.4 | 10.5 | 1.0 | 2.0 | 4.4 | 8.4 | 52.0 | 49.3 |
| C. Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordination et Gestion du Projet | 7.5 | 44.2 | 0.3 | 1.8 | 9.1 | 53.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | 16.9 | 16.1 |
| Suivi-évaluation, Gestion des Savoirs, Communication | 0.6 | 45.0 | - | - | 0.7 | 55.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | 1.4 | 1.3 |
| Subtotal | 8.1 | 44.3 | 0.3 | 1.7 | 9.9 | 54.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | 18.3 | 17.3 |
| Total PROJECT COSTS | 31.0 | 29.4 | 21.6 | 20.5 | 25.1 | 23.8 | 15.5 | 14.7 | 0.4 | 0.4 | 5.4 | 5.2 | 1.9 | 1.8 | 4.6 | 4.3 | 105.5 | 100.0 |

C. RESUME DES AVANTAGES ET ANALYSE ECONOMIQUE³⁹

141. Une analyse coûts-bénéfices a été conduite sur la base des données collectées dans le cadre de l'étude de faisabilité du financement des filières agricoles, réalisée par le PMR en mai 2017, et des informations recueillies auprès des différents types d'acteurs rencontrés pendant la mission de conception finale du projet en novembre 2017.

142. **Analyse financière.** L'analyse financière du projet INCLUSIF a été conduite pour les activités génératrices de revenus fournissant des données suffisantes. Elle est réalisée du point de vue : (i) des petits producteurs ruraux vulnérables (appelés « groupes démunis ») qui ont besoin de tout petits montants pour s'insérer dans des activités économiques ; (ii) des jeunes ruraux promoteurs d'activités génératrices de revenus (AGR) et de microentreprises rurales (MER) ; (iii) des coopératives et des privés engagés dans différents types de partenariat productif. L'analyse effectuée vise à apprécier la viabilité globale de l'exploitation, c'est-à-dire le retour sur l'ensemble des ressources investies, que celles-ci proviennent de l'exploitant lui-même, du projet ou d'un organisme de crédit. Elle consiste d'une part à évaluer la capacité de l'exploitation à générer des résultats positifs et d'autre part à analyser la situation financière de l'exploitation afin de s'assurer du maintien de l'équilibre financier pour la continuité de l'activité, compte tenu des conditions d'accès au crédit en cours dans la zone du projet et des propositions de cofinancement retenues par le projet.

143. Toutes les filières agricoles sont potentiellement éligibles à un appui du projet. Le choix des filières pour l'estimation des bénéfices découlant de la composante A repose sur l'expérience du PMR en ce qui concerne les groupes démunis (maïs, arachide, niébé, sésame, maraichage, embouche ovine et petit commerce) et celle du projet FIER en ce qui concerne les jeunes entrepreneurs ruraux (embouche bovine et ovine, maraichage et fabrication de matériels agricoles). Pour la composante B, il a été retenu les principales filières dans lesquelles opèrent les coopératives rencontrées sur le terrain pendant la mission de formulation du projet (maïs, mil, sorgho, arachide). Les modèles d'exploitation ont été élaborés aux fins de l'analyse et les résultats devront en conséquence être considérés comme indicatifs.

144. Sur la base de la méthodologie et des hypothèses d'analyse, les résultats montrent que la rentabilité financière est satisfaisante pour les différents modèles élaborés. Le taux de rentabilité interne financier (TRIF), compris entre 13% et 71%, est supérieur au coût d'opportunité du capital de 12% qui est le taux d'intérêt généralement appliqué par les institutions financières locales.⁴⁰ La valeur actuelle nette (VAN) est partout positive et comprise entre 500 000 FCFA et 400 MFCFA.

³⁹ les détails des analyses sont donnés dans le manuel de mise en œuvre annexé au Document de Projet

⁴⁰ Compte tenu de la faiblesse du taux d'intérêt payé pour les dépôts au Mali (environ 4%) et au vu de l'objectif du projet qui est de mettre en relation les producteurs avec les institutions financières pour accéder au crédit au taux du marché, l'analyse financière a été réalisée en utilisant une hypothèse conservatrice d'un taux d'opportunité du capital de 12% correspondant au taux auquel les producteurs peuvent accéder au crédit. Cela permet de rendre l'analyse plus robuste et éviter de sélectionner des sous-projets non viables.

Tableau 6 : Résultats financiers

| Modèles | Investissement et BFR (MFCFA) | TRIF | VAN (12%) | |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------|-------------|---------|
| | | | FCFA | USD |
| 1. Groupes démunis | 0,8 | 67,7% | 2 737 166 | 4 977 |
| 2. Jeunes entrepreneurs ruraux | | | | |
| • AGR | | | | |
| ○ Embouche ovine | 0,6 | 33,7% | 713 791 | 1 298 |
| ○ Maraichage | 0,5 | 34,2% | 573 644 | 1 043 |
| ○ Fabrication de charrues | 0,6 | 70,5% | 1 978 910 | 3 598 |
| • MER | | | | |
| ○ Embouche bovine | 5,0 | 45,7% | 10 228 776 | 18 598 |
| ○ Maraichage | 4,4 | 25,6% | 3 026 690 | 5 503 |
| ○ Fabrication de charrues | 4,1 | 21,9% | 2 466 009 | 4 484 |
| 3. Partenariats productifs | | | | |
| • Contractualisation simple | 31,3 | 13,0% | 2 228 796 | 4 052 |
| • 4P – Coopératives | 156,4 | 13,4% | 14 931 198 | 27 148 |
| • 4 – P Transformateur | 104,2 | 46,9% | 273 023 761 | 496 407 |
| • Partage de capital | 260,6 | 32,5% | 381 415 340 | 693 482 |

145. **Analyse économique.** Compte tenu du large éventail des activités prévues, le projet INCLUSIF aura sans doute beaucoup d'avantages économiques qu'il serait difficile de prendre tous en compte dans le calcul des indicateurs de la rentabilité économique (TRI et VAN). La présente analyse prend toutefois en compte les principaux avantages attendus du projet, résultant des appuis aux groupes démunis, aux jeunes entrepreneurs ruraux et au développement du partenariat entre les coopératives et le secteur privé.

146. Les bénéfices économiques quantifiables considérés dans l'analyse économique proviennent de l'augmentation des revenus dans les modèles développés dans l'analyse financière. Sur la base de la méthodologie et des hypothèses exposées ci-dessus, les comptes d'exploitation élaborés aux prix financiers ont été transformés en valeurs économiques, ce qui a permis d'obtenir pour chaque modèle des bénéfices nets additionnels en prix économiques. Ensuite, par extrapolation, les bénéfices nets additionnels globaux pour chaque type de modèle ont été déterminés en fonction des cibles retenues dans le cadre logique. Pour prendre en compte le fait que pour diverses raisons certains bénéficiaires pourraient soit abandonner l'activité soit échouer à atteindre les objectifs fixés, il a été retenu un taux de déperdition de 50% pour tous les modèles. Ce taux peut paraître élevé, mais cette hypothèse est nécessaire pour rendre l'analyse robuste, d'autant plus que l'échec des partenariats et des initiatives des jeunes et des groupes démunis constitue un risque pour ce projet. Les bénéfices économiques globaux du projet ont finalement été déterminés en sommant les bénéfices découlant de chaque type de modèle d'exploitation.

147. Le taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet s'établit à 17,9 % et la valeur actuelle nette (VAN), au coût d'opportunité économique du capital de 6%, s'élève à 50,7 milliards de FCFA, soit 87,8 millions de dollars des Etats-Unis. Ce résultat est très satisfaisant, d'autant plus que certains bénéfices n'ont pas pu être pris en compte dans les calculs en raison de l'insuffisance des données pour leur évaluation. Il s'agit notamment des effets positifs du renforcement des capacités et de l'assainissement du secteur de la microfinance à travers l'appui à la CCS-SFD, au CPA-SFD, à l'AP-SFD ainsi que le renforcement en ressources prêtables des SFD dont les bénéfices vont bien au-delà des coopératives, des jeunes ruraux et des groupes démunis. Le projet aura donc des effets induits positifs sur l'ensemble de l'économie, notamment sur les femmes et les jeunes qui constituent sa cible privilégiée.

148. L'analyse de sensibilité indique une bonne robustesse des résultats obtenus. Même dans l'hypothèse d'une baisse des revenus de 30%, une hausse des coûts de 50% ou d'un retard des bénéfices de 2 ans, le taux de rentabilité demeure supérieur au coût d'opportunité du capital (6,0%) et la VAN minimum est supérieure à 37 millions de dollars des Etats-Unis. Le calcul des switching values indique que la rentabilité économique du projet ne serait nulle que lorsque les bénéfices du projet diminuent de 59% ou que le coût du projet augmente de 146%, toutes choses étant égales par ailleurs.

Tableau 7 : Résultat des tests de sensibilité

| Scénarii | TRIE | VAN (6,0%) | | |
|-----------------------------|-------|------------|--------|------|
| | | MFCFA | MUSD | |
| Cas de base | 17,9% | 50 673 | 87,8 | |
| Coûts + | 10% | 16,7% | 47 206 | 81,8 |
| Coûts + | 20% | 15,6% | 43 740 | 75,8 |
| Coûts + | 50% | 12,7% | 33 339 | 57,8 |
| Revenus - | 10% | 16,6% | 42 139 | 73,0 |
| Revenus - | 20% | 15,1% | 33 605 | 58,2 |
| Revenus - | 30% | 12,1% | 21 604 | 37,4 |
| Bénéfices retardés d'1 an | 16,0% | 44 863 | 77,8 | |
| Bénéfices retardés de 2 ans | 14,2% | 38 213 | 66,2 | |

149. **Bénéfices environnementaux et adaptation au changement climatique.** A travers l'intégration transversale des préoccupations environnementales, sociales et climatique, et l'accès à des financements verts pour plus de 40 000 producteurs, INCLUSIF va encourager les producteurs vulnérables ciblés, les PME partenaires et les SFD à s'engager dans le financement de l'adaptation au changement climatique et à mieux gérer leurs risques du point de vue environnemental et climatique, en augmentant ainsi leur résilience et la durabilité de leurs investissements. Sur la base de son expérience, le projet a l'ambition d'initier un changement de regard pour l'ensemble du secteur, en favorisant l'engagement du Mali pour la finance responsable, depuis la demande en milieu rural, et jusqu'aux politiques nationales.

D. DURABILITE

150. Les dispositifs de mise en œuvre du projet INCLUSIF sont conçus avec pour finalité de pérenniser les principaux mécanismes institutionnels d'inclusion financière des petits producteurs et de leurs organisations. Les interventions sont en conséquence prévues pour renforcer et consolider ces mécanismes, apporter des solutions additionnelles innovantes et en garantir l'appropriation durable par les acteurs.

151. Dans la composante A, INCLUSIF contribuera à :

- Stabiliser durablement la situation du secteur de la microfinance au regard de la réglementation à travers le renforcement des capacités de surveillance et de contrôle de la CCS-SFD ;
- Consolider la viabilité institutionnelle et financière du mécanisme de refinancement qui deviendra à l'échelle nationale l'outil de référence des IFR pour le financement des campagnes agricoles et des investissements de moyen terme pour la clientèle OP, micro entrepreneurs et autres promoteurs privés opérant en milieu rural. La pérennité d'un tel mécanisme contribuera en particulier à la viabilité des SFD ruraux et à l'augmentation du PIB agricole ;
- Développer au sein des IFR des pratiques innovantes adaptées aux technologies nouvelles propices à la promotion des services financiers numériques et à l'inclusion financière massive des ruraux pauvres ;
- Renforcer durablement le leadership du CPA-SFD dans la coordination des interventions dans le secteur, dans le dialogue avec les partenaires techniques et financiers et dans la préparation et la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur ;
- Professionnaliser les ONG et structures de facilitation dans les approches de capacitation économiques et d'éducation financière des ruraux pauvres.

152. Dans la composante B, le projet :

- Développera au sein des services techniques des Conseils régionaux des compétences techniques dans la promotion des partenariats économiques et commerciaux. Ces compétences assureront à terme le relai pour promouvoir et renforcer les partenariats

productifs dans les régions. L'ATI préparera à cet effet un plan de transfert de compétences et de renforcement des capacités des équipes des conseils régionaux ;

- Renforcera la viabilité institutionnelle des OP ;
- Professionnalisera les OP dans la gestion entrepreneuriale et sur les standards de reporting
- Facilitera les relations d'affaires durables entre les OP, le secteur privé et les institutions financières ;
- Créera les conditions favorables à l'autonomie financière des OP.

153. La mutualisation et la synergie avec le projet FIER contribueront à améliorer la durabilité des appuis en faveur des jeunes promoteurs d'initiatives génératrices de revenus.

154. A travers l'intégration transversale de la dimension climat et le renforcement des capacités de tous les acteurs à cet égard, INCLUSIF va permettre aux acteurs du secteur privé et de la microfinance au Mali à mieux évaluer leur exposition au risque climatique et à gérer ce risque, pour des investissements plus durables.

155. **Stratégie de sortie.** La mise en œuvre de la feuille de route pour la transformation institutionnelle de la CCS-SFD garantira une appropriation complète des fonctions régaliennes de contrôle et de surveillance du secteur de la microfinance. La Cellule se dotera progressivement des capacités humaines et logistiques requises pour ses missions auprès des SFD et intensifiera les contrôles sur place, actuellement très insuffisants. En vertu de son nouveau statut, la CCS-SFD restructurée bénéficiera d'une allocation conséquente de ressources sur budget de l'Etat qui viendra graduellement compenser l'appui du projet et ainsi limiter le risque de repli dans la surveillance.

156. La capacitation socioéconomique des groupes démunis, bien que limitée à deux ans d'assistance projet, permettra toutefois d'engager les membres de ces groupes dans une relation durable avec les institutions financières moyennant : (i) l'accès à des ressources prêtables destinées aux activités génératrices de revenus développés par ces groupes composés en majorité de femmes ; (ii) l'appui au développement de produits adaptés ; (iii) la spécialisation sur les segments ruraux. Cet appui va également confirmer sur la durée du projet une offre de services confirmée auprès des structures de facilitation.

157. Le mécanisme de renforcement des fonds propres des OP couplé à l'éducation financière de ces dernières permettra de sécuriser sur le long terme leur accès au crédit et de renforcer leur position dans les partenariats productifs. L'approche de partage des coûts et des risques renforcera la responsabilité des OP et augmentera leur sensibilité au respect des normes de bonne gouvernance et de gestion financière.

158. Le modèle d'affaire du mécanisme de refinancement le préserve de toute dépendance financière pour son fonctionnement, garantissant ainsi la viabilité et la pérennité d'accès pour les IFR. L'abondement des ressources du mécanisme par INCLUSIF contribuera à renforcer cette autonomie tout en augmentant l'accès au crédit pour les petits producteurs.

159. Le financement climat va permettre au cours des quatre premières années de mise en œuvre de former l'ensemble des acteurs du projet sur l'intégration de l'adaptation, mais aussi une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans leurs activités, tout en mettant en place la structure organisationnelle permettant la prise en compte durable de ces aspects dans le secteur de la microfinance au Mali.

APPENDICE 1 : NOTE CONCEPTUELLE

Background

1. Based on the experiences of the IFAD financed Rural Finance Programme (PMR), which is completing on 30 September 2018, the Government of Mali has requested a new funding from IFAD for a project promoting inclusive finance in agricultural value chains. This concept note describes the framework and the areas of intervention for the new project entitled "Inclusive finance in Malian agricultural value-chains" (INCLUSIF).

2. The design of INCLUSIF will support a country programme approach establishing a close partnership with the other on-going IFAD- funded project in Mali, Rural Youth Vocational training, Insertion and entrepreneurship project (FIER), to allow close cooperation in their geographically overlapping project areas and to pool certain tasks, for instance monitoring & evaluation, knowledge management, communication and procurement. The latest COSOP for Mali expired in 2012. A new Country Strategic Note (CSN) was approved in October 2016.

A. Strategic context and rationale for IFAD involvement, commitment and partnership

3. Following the military and political crisis that began in 2012, Mali has recovered rather well, with a GDP growth rate of 6.8% in 2014, and 7.6% in 2015⁴¹. The medium-term macroeconomic outlook is favorable. Nevertheless, the country is still exposed to gold and cotton price volatility, and to the potential of extension of insecurity situation to the South of the country.

4. Mali was one of the sub-Saharan states to have achieved MDG 1. But the crisis has eroded household livelihoods and affected their resilience. 60 % of the population live in rural areas, with a poverty rate of 53%⁴². Farmers and agro-pastoralists are the poorest socio-economic category with a poverty rate of 57%⁴³. 90% of the rural poor are concentrated in the South of the country, where population density is higher⁴⁴.

5. The agricultural sector, essentially composed of small to medium size family farms and pastoralists, has strong development potential with abundant water resources, particularly along the Niger River. There are also vibrant value-chains where dynamic private actors are already investing and where farmers are organized in effective and professional organizations. Those farmer organizations (FOs) are gathered in a national platform called CNOP.

6. Nevertheless, small farmers face many constraints including insufficient access to extension services, inputs and financing for economic activities. The socio-political crisis has precipitated the collapse of several savings and credit unions causing financial losses and loss of confidence for many savers⁴⁵. Commercial banks are still reluctant to finance family farms (only 2% of formal financing is granted to agriculture) and to finance MFIs, which are struggling to find refinancing funds.

7. Food insecurity affects one in every four households in Mali⁴⁶, while chronic malnutrition affects over 26% of children under the age of five⁴⁷. A recent MPAT⁴⁸ survey undertaken by FIER in Sikasso and Koulikoro regions showed that chronic malnutrition affected rural communities more severely, with prevalence rates above 35%, and pointed towards low dietary diversity as a key area of concern.

8. Mali is among the Sahelian countries that are among the hardest hit by climate change. A loss of agricultural production of about 17% is envisaged by 2050⁴⁹. Climate change leads to a reduction in cropping, fishing and grazing areas, leading to increased migration to the south and exacerbating land disputes.

⁴¹ World Bank Indicators

⁴² id ¹

⁴³ PNISA, 2014

⁴⁴ id ¹

⁴⁵ African Economic Outlook – Mali, BAfD, OCDE, PNUD 2016

⁴⁶ ENSAN Mali 2016, Enquête nationale sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, Septembre 2016.

⁴⁷ SMART Mali 2016, Enquête nutritionnelle anthropométrique et de mortalité rétrospective, Juillet 2016

⁴⁸ Enquête Multidimensionnelle d'évaluation de la pauvreté dans les zones d'intervention du Projet FIER, Janvier 2015.

⁴⁹ Selon le GIEC, elle pourrait atteindre 28% si aucune mesure d'adaptation n'était mise en place.

9. About 47% of the population is under 15 years of age⁵⁰. In rural areas, young people have limited access to the productive resources and services needed to develop a professional activity. The insecurity context makes them even more vulnerable and pushes them to migrate in search of opportunities to cities or abroad. However, job availability in urban centres is low and the young take refuge in the informal sector, which provides them only with precarious activities. Domestic and international remittances constitute a source of financing for a significant portion of rural population. However, international remittances, which were estimated at US \$ 803 million in 2016⁵¹, representing 6.3% of GDP, in particular are still poorly valued in economic projects,

10. IFAD has been operating in Mali for more than 35 years and is recognized for its knowledge of rural areas and its expertise in rural poverty reduction. IFAD-financed projects have achieved good results in terms of increased production and productivity, and of support to microfinance institutions improving small producer financial inclusion.

11. IFAD has been the only donor to support rural microfinance institutions after the coup in 2012 through PMR, and has developed a recognised comparative advantage in the domain; this has been illustrated by Canadian supplementary funds allowed to PMR in 2014.

12. The 2016 Mali Country Strategic Note, is articulated around three Strategic Objectives to promote rural transformation: (SO1) Promote an agricultural sector resilient to Climate Change; (SO2) Promote inclusive finance in favour of small farmers and small and medium entrepreneurs; and (SO3) Insert rural youth into value-chain related activities.

13. It has been jointly decided with the Malian Government that most of the 2016-2018 resource allocation of US \$ 31 million would be devoted to the implementation of SO2, i.e. promoting inclusive finance in favour of small farmers and small and medium entrepreneurs, with a specific focus on women and rural youth (SO3). The program approach - already implemented through PMR linking the producers supported by the other IFAD projects with financial services - will be continued in order to support a unique IFAD national programme.

B. Possible geographic area of intervention and target groups

14. Project area: due to persisting conflicts and insecurity in the north of the country, INCLUSIF will focus its activities in the 4 regions of Southern Mali: Kayes, Koulikoro, Ségou and Sikasso, where 65% of the population is concentrated.

15. Target groups: INCLUSIF will essentially target small-scale family farmers, with at least 50% women and 50% youth. Women represent 74% of PMR's beneficiaries (against 51% of women among the total clients of the supported MFIs), and there is a strong demand for financial services (and especially credit) from rural women groups. This successful gender strategy will be replicated and strengthened with an additional focus on youth.

16. The expected number of direct beneficiaries of financial inclusion will be approximately 500,000 adults and youth, including those already reached by PMR. Adding their household members the total number of expected beneficiaries is estimated at about two million people. Project beneficiaries will also include other value-chain actors, including SMEs, transporters, traders, suppliers and any other private actors involved and wishing to invest in agricultural value-chains.

17. Contracts and partnerships will be facilitated among the value-chain actors. INCLUSIF will scope for opportunities where private operators and FOs are already present or are willing to expand their activities. Stronger partnerships between those private operators and FOs, together with well targeted investments in public goods, will leverage private investment in agricultural value-chains for the benefit of the target groups.

18. INCLUSIF, which will be implemented between 2019 and 2026, will be a key contributor to the achievement of SDG 1, 2, 5 and 8 in southern Mali. The total rural population of the four regions is estimated at 11 million people (800,000 family farms) with a rural poverty rate of 53% i.e 5.8 million rural people living in poverty. With its targeting approach and its expected impact and outreach (2 million people), INCLUSIF will make a major contribution to the eradication of poverty in the area.

⁵⁰ id 1

⁵¹ id 1

C. Justification and rationale

19. The socio-political crisis has precipitated the collapse of many savings and credit unions causing financial losses and loss of confidence for many savers⁵². Even if the situation is improving in some parts of Mali, particularly where PMR operates, the 15 to 20 MFIs which present tangible perspectives of growth need to upgrade their governance, information management and reporting system and their culture of transparency. The future of the sector in terms of sustainability will depend on the capacity of institutional actors to carry out appropriate reforms.

20. According to Findex survey 2014, 19% of the rural adult population has access to a regulated financial institution account. MFIs contribute to 60%⁵³ of the population access to financial services. The recent rise and rapid growth of mobile wallets distributed by mobile network operators has led to an increase of outreach of around 12% of the adult population in rural areas in less than 3 years.

21. A wide gap remains between demand and supply of rural and agricultural credit. Banks merely operate in urban centers. The supply of microcredit remains largely below the actual demand estimated at 3 million clients not eligible under classical banking criteria, 80% of whom live and develop their activities in rural areas. An additional USD 75 million of credit would be needed over the next 7-8 years to serve these populations and support rural economic activity.

22. In general, small farmers still face challenges in improving their productivity, livelihoods, and value chain participation to stimulate transformation of the agricultural sector and ensure strong livelihoods, proper nutrition, and food security. Lessons learnt from the sectoral approach implemented through PMR has confirmed the relevance of strengthening the microfinance sector and at all levels (macro, meso and micro) to include small farmers in the decentralized financial system.

23. At macro level, PMR has contributed to strengthening the capacities of the institutions that are in charge of the promotion and of the legal and financial supervision of MFIs⁵⁴. PMR has contributed to the upgrading of those institutions into agencies with legal personalities and financial autonomy to better perform their mandates. The key achievements include: (i) a consolidation plan for the microfinance sector; (ii) monitoring and data collection required for periodic reports on the state of the microfinance sector; (iii) monitoring of the MFIs in compliance with the new microfinance regulation; and (iv) preparation of the national inclusive finance development policy and its action plan 2016-2022.

24. At meso level, PMR's major achievements include: (i) merging 8 former MFIs into 4 consolidated entities in compliance with the new regulation; (ii) strengthening capacity of management staff and development of information systems including computerization and reporting improvement; and (iii) development of new financial products, namely micro-leasing, warehousing and credit-savings with education (women group-based lending). The tests have been assessed as satisfactory with a full adoption by MFI clients (mostly smallholders). However the scaling-up of these products is currently hampered by lack of credit funds.

25. In 2014, PMR set up the FCIP⁵⁵, a facility that provides financial resources to MFIs. With an initial allocation of USD 3.5 Million, FCIP had an outstanding loan portfolio of about USD 8 Million at the end of 2016. The facility is currently managed by a private entity playing an intermediary role between the project funds and the MFIs supported by PMR. The process has been working well since its beginning, with a return rate close to 100%. Thanks to its flexible requirements in terms of procedure and conditions, FCIP is becoming a reference for MFIs to access lending funds adapted to their loan policies, and financing practices adapted to rural areas. PMR results show that benefiting MFIs have improved their self-sufficiency (ex. from 57 to 123% for CVECA ON - Segou) and their sustainability thanks to PMR support and to their access to FCIP funds resulting in higher volumes of credit activity. FCIP is an excellent pathway to scale-up PMR activities. The current challenge is to finalize FCIP's on-going institutionalization and then to expand its volume of activity in order to benefit an increasing number of MFIs.

26. At micro level, PMR has allowed access to financial services to more than 100,000 smallholders (74% of women) through financial education and creation of saving groups. PMR contributed to increase by

⁵³ BCEAO 2013

⁵⁴ CCS, CPA/SFD and AP/SFD

⁵⁵ FCIP: Fonds de crédit institutionnel partagé

16% from the initial baseline of financially included adults estimated through the Findex survey in 2011. This successful experience demonstrates that, when properly restructured, supervised and monitored, MFIs are effective in including the rural poor and in developing adapted services to them in terms of savings, short term credit and in a smaller extend to products like micro-leasing and warrantage. This is a critical step to help small farmers, including youth, develop financial relationships with rural finance institutions and start implementing economic activities at small scale first with the opportunity to expand at later stages.

27. However, MFIs financial products are limited to seasonal and short term credit. They have no specific products and mechanisms allowing longer term credit for transformative investment in equipment and infrastructure. Linkages between supply and demand of credit is not structured nor planned for long-term business partnerships. Stable and timely access to financial services requires guarantees or collateral that small farmers generally do not have.

28. One of the rare examples of successful business relationship between Rural Financial Institutions (RFIs) and FOs in Mali is the guarantee funds managed by Faso Jigi Union of Cooperatives. Granted since the 2000s by the Canadian Cooperation and USAID yearly allows about 4,000 smallholders to access Banks and MFIs credit for warehousing and commercialization. Every year, Faso Jigi is granted with a loan amount of about USD 2.2 million. It has significantly contributed to its self-sufficiency (around 70% in 2016) while maintaining quality of governance and management system. Replication requires external resources to capitalise the FO's.

29. In this context, **INCLUSIF will scale up PMR activities** (from macro to micro level) in order to increase MFIs' penetration in rural areas, which is key for food security and poverty reduction. However the project will introduce a paradigm **shift** by adding to microfinance services the promotion of new approaches to attract larger private investments in the agricultural value-chains in favor of small farmers. For example, contracts between FOs and traders or processors can facilitate their access to inputs, extension services, small equipment and finally to market. Development of 4Ps and joint-ventures, where small farmers become shareholders of SMEs with the project support, can facilitate their access to equipment of facilities, and increase their incomes through a better use and marketing of their production.

30. Given the serious food security and nutrition situation in the country, INCLUSIF will explore opportunities to improve nutrition, primarily by raising nutrition awareness among the target population, with a special focus on women.

31. INCLUSIF will adopt a clear climate change adaptation strategy that will mainstream resilience and improve farmers' choices and capacity to cope with risks. They will be encouraged to implement innovative solutions, in order to secure natural resources and optimize climate-related risk management. The possibility to develop green finance lines in order to promote sustainable development projects and adaptation to climate change will be explored during design.

D. Key Project Objectives

32. INCLUSIF will mainly contribute to IFAD SO2, i.e. Increase poor rural people's benefits from market participation. Its specific development objective is to increase financial inclusion of small producers and their organisations in the southern regions of Mali. INCLUSIF will impact directly up to 500,000 people, including at least 50% women and 50% young people.

33. The project will develop an inclusion strategy (i) to increase small farmer's access to financial services through restructured and stronger MFIs, providing seasonal and small scale credits; and (ii) to promote access to larger financial resources for investment in agricultural value-chains of interest for smallholder farmers. The latter strategy will be based on the development of financial instruments and mechanisms to address the key constraints limiting production, processing and marketing activities, including risk management. Partnerships with private actors along the value chains will be supported. INCLUSIF will also promote food and nutrition security as well as adaptation to climate change.

E. Ownership, Harmonization and Alignment

34. INCLUSIF will continue the institutional support provided by PMR, and particularly the implementation of the national Action Plan of Inclusive Finance; it will contribute to harmonization among

the structures in charge of the financial sector and will promote systematic policy dialogue between the different value chain actors and Government representatives.

35. More widely, partnerships will be sought with other development partners including (a) the AfDB and the EU in value-chain development; (b) the Canadian Cooperation which is already co-financing PMR, (c) AFD and FAO in policy dialogue and technical assistance (d) the Danish Cooperation in the fields of private sector promotion. A collaboration will be developed with WFP, in particular through the Purchase for Progress programme providing to small farmer groups training and assets to improve crop quality, facilitate access to finance and promote marketing linkages. Those partners have been already approached and will be informed as soon as this PCN is approved, and during design phase. Mobilisation of the Green Climate Fund facility will also be envisaged during design.

36. South-South cooperation will be promoted through collaborations with IFAD supported projects in WCA region where partnerships along the value-chains are already promoted (Senegal, Ghana, Mauritania, etc.)

F. Components and activities

37. **Component A. Expansion of microfinance services in rural areas:** this component's expected outcome is "a diversified, sustainable and inclusive supply of financial services and products is developed in favour of a large number of small producers, including women and youth".

38. Component A will scale up PMR relevant achievements and will be coordinated with Component B promoting inclusive partnerships with the private investors in agri value-chains. Specifically, Component A will focus on:

- *institutional support* at national level for the implementation of the Inclusive finance Action Plan 2016-2022, through technical assistance, promotion of *policy dialogue* among the actors, activities related to the promotion of value chains financing practices, training activities aiming at strengthening MFIs' capacities;
- *direct support* to the 4 already participating MFIs in PMR and to 6 new ones. The support will improve and replicate the methodology developed by PMR, with the objective of improving small producers' financial inclusion in terms of saving and credit.
- *strengthening MFIs' capacity* to provide agricultural financial services. A specific program will focus on financing practices in agricultural value chains in order to address the following major insufficiencies: lack of key information on agricultural value-chains; lack of technical and economic references on agricultural activities; insufficient characterization of value chain actors; weak capacity of agricultural credit demand and risk assessment, etc. This support will be expanded to the banks to expand their activities in rural areas.
- development of *new financial products* tailored to meet the demand of small farmers, including: (i) up-scaling of the financial products already tested by PMR such as micro-leasing and warehousing; (ii) feasibility studies to develop new financial products.
- *specific support to youth* in partnership with FIER that is operating in the same regions and is supporting young men and women's income generating activities: specific measures to facilitate inclusion of young people in local MFIs (registration fees, management fees, interest rates,...); specific financial education modules and development of dedicated tools to the youth in terms of saving and credit.
- *partnerships with mobile network operators* and promoters of innovative services to farmers, particularly in terms of market price information and funds transfer to promote less costly distribution schemes and to reach out more effectively to rural clients. Youth could play a specific role here because they are keener than others on testing those services.
- cooperation with existing brokers and *insurance companies*, to develop and improve the agricultural insurance system. An assessment of the existing insurance services in Mali, and adapted to the capacities of targeted beneficiaries will be carried out with PARM support. The possibility to combine insurance services with other services offered by the project (credit, savings, mobile banking,) will be looked at.

- Development of *domestic and international transfer services* as an important vector of financial inclusion creating a mutual benefit relation between rural recipients and MFIs or mobile network operators (MNO) engaged in domestic and international remittances. MFIs and MNOs will be supported to implement specific marketing and financial literacy approaches on their specific financial services, especially savings, productive agricultural loans in the case of MFIs and mobile-enabled extension services in the case of MNOs.
- *expansion and institutionalization of FCIP* to incorporate: (i) an increased portfolio in order to fill the gap in short to medium-term financing; (ii) a specific facility of earmarked funds for blend financing for rural youth in relation with FIER project; and (iii) an institutional guarantee facility to capture concessional funds in partnership with donors and banks. The project will set up an international technical assistance to ensure the integration of the medium-term portfolio, additional facilities, and the institutional guarantee fund.
- *Mobilization of Diaspora resources to finance MFIs*: a grant implemented by FIER in partnership with the microfinance crowdfunding platform Babyloan and Malian MFIs is currently raising solidarity loans from the Malian diaspora in France to finance youth projects supported by FIER. INCLUSIF will replicate and disseminate this experience.
- *nutrition education and/or behaviour change communication*, to promote good nutrition practices and dietary diversity among the target population, with a focus on women. Synergies and complementarities will be explored with the GAFSP project 'Inclusion of rural youth in poultry and aquaculture value chains' implemented by the CNOP, which will develop nutrition education modules specifically for smallholder farmers (with technical assistance from FAO).

39. The target of Component A is to increase the penetration rate of MFIs in rural area to a large extent: PMR has contributed to the inclusion of 100.000 individual small farmers supporting 4 MFIs. With continuing support to those MFIs and extension to 6 new ones, the estimation is to promote the financial inclusion of an additional 500.000 individual small farmers.

40. **Component B. Increasing financial investments within the value-chains.** The expected outcome is “access of Farmer Organisations and agro-SMEs to financing in agricultural value-chains is increased”.

While Component A's objective is to expand inclusive financial services to individual small producers, the aim of Component B is to attract, through matching grants, investment coming from private actors, FOs, banks, MFIs, etc. into inclusive value chains and thereby increase FOs and SMEs access to additional sources of finance.

41. Preliminary studies show excellent opportunities in different value-chains, as for example :

- **Maize** where agro-industrial units are contracting with traders and FOs to secure their supplies; several ongoing projects finance SMEs for maize processing for human consumption but also livestock and poultry farming; since 2016, the producers have created an active national platform;
- **Shea** which is produced by women cooperatives and offer an excellent potential in terms of processing and marketing at national level and for export;
- **Sesame** where demand from Asian countries is high and constitutes an increasing source of income if quality standards are reached;
- **Fonio** where modernization opportunities seem easier than for other traditional cereals such as millet and sorghum; a major challenge is to improve the processing techniques that are currently very burdensome for women, in order to meet a booming urban demand.

42. The project will provide **both financial and technical support** to implement this component:

43. **in terms of financial support to leverage investment from private actors**, INCLUSIF will establish a fund that will provide resources, on a grant-basis, to start-up the investments within the value-chains. The funds will be allocated to co-finance the business plans submitted by FOs or partnering SME/private companies, and will finance (a) the public or semi-public good aspects of the partnerships such as public infrastructure (road, market places,...), infrastructure and equipment owned by FOs (irrigation schemes, collection centres, agri tools,...), training to FOs and other technical assistance and public investments needed to initiate partnerships; and (b) in the case of joint ventures, the initial

investment shares of the FOs. Details on the selection and eligibility criteria and the management of the fund will be developed during the design phase.

44. **In terms of technical support**, the project will create a business development services (BDS) unit to broker and facilitate the development of various partnerships with the private sector such as supplier-based agreements, contract farming, 4Ps and/or joint ventures. The unit will initially finance a feasibility study on market opportunities with the objective to scope for and establish a list of potential SMEs and other private sector actors in the targeted value chains with which the project could broker these partnerships. Agreements of principles and expressions of interest will be identified in order to size and plan the volumes of activities and financing. Specific mechanisms to allow diaspora members to invest in agricultural or rural SMEs and become shareholders of joint-ventures, creating jobs and distributing incomes in their area of origin, will also be developed.

45. The BDS unit will also provide technical support to FOs to prepare their business plans based on economic and financial analyses, as well as environmental impact, in the targeted value chains. It will also accompany the FOs in the design and implementation of their partnerships with the private sector through capacity-building, mentoring, negotiation, and general business development training. The idea is to strengthen the long-term capacity of the FOs to initiate, negotiate, and sustain long-term partnerships along the value-chains.

46. Through the BDS unit, the project will link the partnering SMEs and the FOs with additional sources of financing across the banking and microfinance sectors, as well as with other private investors, migrant remittance funds, SME and/or impact funds, etc. such as with Babyloan, I&P, SIDI, and IFAD's Smallholder and SME Investment Fund (SIF) once established.

47. The project will start by facilitating partnerships within the value chains mentioned above. As project progresses and other opportunities arise, additional value chains will be added. Various partnerships models will be pursued as the type of business model often depends on the nature of the product (e.g. perishable, bulk commodity), partners (e.g. local processors, exporters), and end market. Examples of business models that will be supported include supplier-based contracts, contract farming, public-private-producers-partnerships (4Ps), and joint ventures between SMEs and FOs with investment in joint facilities. In all cases, viable business plans (from the FOs, the SMEs or other private entities) will be the entry point to apply for project financial support.

48. INCLUSIF will also establish self-managed financial guarantees by FOs. This facility will be granted either to strengthen their equity or to capitalize them in order to set up guarantee funds that will enable them to access credit from the RFIs. The self-managed guarantee funds will be based on the model of Faso Jigi Union of Cooperatives. It will be cautiously implemented in term of FO selection and implementation support. The project's support will include the establishment of a transparent system of governance and management.

49. The target under Component B is to support 400 simple direct agreements (i.e. contract farming or other supplier-based agreements -- on average 100 per region), 100 more complex partnership initiatives (e.g. 4Ps and joint ventures) and 20 FOs to access financial guarantees during the project's 8 year life time, starting by the value-chains mentioned above, and expanding to new value-chains according to emerging market and investment opportunities. The beneficiaries of these initiatives will be part of the 500.000 individuals reached through component 1.

50. **Component C. Project Coordination:** the project management will follow a programmatic approach where it will work in accordance with the principles of efficiency and effectiveness in complementarity with other IFAD-supported projects in Mali. Consequently, it will provide the overall portfolio with the implementation of financial support and the development of financial services. The functions of the project management unit and the establishment of the team will be defined according to this programmatic approach.

G. Preliminary Environmental and Social category

51. The Project would not cause major negative impacts on environmental and social matters and has been classified as Category B. The SECAP note will be finalised after OSC.

H. Preliminary Climate Risk classification

52. From a climate perspective, the Project has been classified as moderate climate risk at this stage. The SECAP note will be finalised after OSC.

I. Costs and financing

53. The Project will be formulated based on two IFAD resource cycles (PBAS) estimated at approximately USD 31 million each, with the objective of mobilising USD 30 million of supplementary funding. Should co-financing not be obtained, the 2022-2024 resource cycle or the following one could be mobilised. Co-financing will be discussed during project design with specific partners.

54. INCLUSIF's total cost is thus tentatively estimated at USD 100 million, made up of: (i) USD 62 million USD financed by IFAD, (ii) USD 30 Million co-financed by other donors (to be identified), (iii) around USD 3 million from the Government, covering taxes and national counterpart funding, and (iv) USD 5 million from private partners and direct beneficiaries.

55. IFAD's contribution is 50% Grants-50% Highly Concessional.

56. INCLUSIF duration is 8 years.

J. Organization and management

57. The implementing agency (line Ministry or directorate) to which the Project Implementation Unit will mainly be reporting will be identified during project design. In the current state of discussions, the financial directorate could be the Ministry of Economy and Finance, which is responsible for implementing the Inclusive Finance Action Plan, and the Ministry of Agriculture as implementing agency due to the focus on agri value-chains. This is the model applied in PMR and it has been working well since the beginning of the project.

58. The Project Implementation Unit will be located in Bamako to facilitate policy dialogue at national level. INCLUSIF will benefit from PMR experience and project unit. Relevant staff will be maintained if they wish to. INCLUSIF's design will be an opportunity to promote a programmatic approach for IFAD's Mali portfolio. Links will be sought with FIER project to share premises, equipment and personnel in Bamako. FIER has 4 antennas in the Regions that could be used when needed by INCLUSIF.

59. A grant to facilitate the channel of financial transfers from the diaspora to young projects supported by FIER, through a crowdfunding platform called Babyloan, is starting and a new grant under GAFSP Missing Middle Initiative (MMI) is under design. The latter is a 2.6 USD million grant to CNOP to facilitate the economic insertion of rural youth in the poultry and fishery value-chains. Linkages among all IFAD supported initiatives will be implemented in order to benefit from economies of scale in M&E, knowledge management, communication, fiduciary aspects, and procurement.

60. The implementation of Components A and B will be based on partnerships with MFIs, banks, private sector entities and brokers. Particularly a close partnership will be developed with the national platform of CNOP and its members organised by value-chains in order to support FOs and cooperatives in entering into partnerships with private investors.

61. As mentioned above, other donors are showing interest in inclusive finance, and partnerships will be sought to implement INCLUSIF and scale-up what will have been initiated by IFAD.

K. Monitoring and Evaluation indicators, KM and Learning

62. Specific indicators in the proposed logical framework include inter alia:

- a. Number of persons receiving services promoted or supported by the project such as savings, credit, insurance, remittances (with a disaggregation men/women/youth);
- b. Number of financial service providers supported in delivering outreach strategies, financial products and services to rural areas
- c. Number of persons in rural areas trained in financial literacy and/or use of financial products and services;
- d. Percentage of partner financial service providers with operational self-sufficiency above 100%;
- e. Percentage of rural FOs reporting an increase in sales;

- f. Percentage of rural FOs engaged in formal partnerships, agreements or contracts with public or private entities;
- g. Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition and percentage of women reporting improved quality of their diets (MDDW indicator - Minimum Dietary Diversity for Women).

63. The baseline data will be collected at the beginning of the project with a survey to collect indicators of specific interest for the project.

64. For output level indicators, the M&E system will be developed to monitor the project implementation rate in real time and to automatically generate periodic reports, according to the new guidelines developed by IFAD.

65. At outcome level, productivity/income analyses will be carried out systematically before financing a partnership initiative and will be updated yearly to monitor the development of each initiative and hence the project's outcomes.

L. Risks

Table 1: Risks, potential consequences and mitigation measures

| Risks | Potential consequences | Mitigation measures |
|--|---|---|
| Delay in the implementation of the Inclusive Finance Development Action Plan | insufficient support to MFIs Delay in MFI agreements Delay in MFI consolidation and risk of contagion | <ul style="list-style-type: none"> • Institutional support to the Ministry and national structures in charge of the sector • Policy dialogue to implement Action Plan • Provision of sufficient resources for direct institutional support to CCS, CPA and AP/SFD based on the model provided by PMR |
| Lack of MFIs' involvement and risk aversion to agri sector by the banks and the private sector | lack of financial support to medium to long-term investments | <ul style="list-style-type: none"> • Technical support to the MFIs and banks • Extension of FCIP to a new window on medium term investments • Refinancing facility for rural lending |
| Lack of confidence from potential clients to finance institutions | Delay in small farmers' access to financial services | <ul style="list-style-type: none"> • Financial education • Capacity strengthening of MFI staff • Partnership with mobile banking operators to secure and speed-up access to funds |
| Ignorance of banking conditions, financing rules and credit terms by the target group | Weak participation in the Project | <ul style="list-style-type: none"> • Financial education • setting up of specific businesses models • Support to Business plan preparation |

APPENDICE 2 : COÛTS ET FINANCEMENT

I. Introduction

1. Cet appendice porte sur l'estimation des coûts du projet de Financement inclusif des filières agricoles (INCLUSIF), réalisée avec le programme Costab⁵⁶. La première partie du document présente les hypothèses de base concernant la date de démarrage et la durée prévisionnelle d'exécution du projet, les provisions pour imprévus physiques et pour hausse des prix, le taux de change officiel, les coûts unitaires, les catégories de dépenses et la part des taxes et des devises dans les coûts totaux. La deuxième partie récapitule les résultats de l'estimation des coûts du projet par composante et par source de financement.

2. Les tableaux des coûts détaillés des différentes composantes et sous-composantes du projet sont joints au présent document.

II. Hypothèses de calcul des coûts

3. Les coûts du projet pris en compte dans les calculs comprennent les coûts des investissements et les coûts de fonctionnement du projet. Les calculs ont été effectués sur la base des principales hypothèses suivantes :

- La présentation du projet au Conseil d'Administration du FIDA est prévue en avril 2018. Il est estimé que le projet pourra effectivement démarrer ses activités début 2019 pour une durée de six ans.
- L'estimation des coûts repose essentiellement sur l'expérience des projets FIDA au Mali (PMR et FIER) et des autres partenaires techniques et financiers.
- Le projet étant dans une certaine mesure flexible, car basé sur l'approche participative, les coûts estimés sont indicatifs et devront être considérés comme des enveloppes financières par composante, sous-composante et activité. Même lorsque des quantités et des coûts unitaires sont précisés dans les tableaux des coûts détaillés, c'est d'abord le montant global prévu pour l'activité qui est à considérer. La planification détaillée des activités se fera à l'exécution du projet, notamment en réponse aux demandes exprimées par les groupes cibles.
- Les coûts estimés s'entendent toutes taxes comprises (TTC), c'est-à-dire qu'ils intègrent les droits et taxes à l'importation, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les taxes directes. Il est à noter que le financement du FIDA couvre aussi la partie taxes du coût des biens et services, conformément à la lettre du 13 juin 2016 du Président du FIDA suite à la requête du Gouvernement malien.
- Les coûts de base des produits locaux ont été évalués à leurs prix de marché y compris les taxes car celles-ci représentent un coût réel pour le projet. Les coûts de base des biens et services importés comprennent les prix CAF⁵⁷, les droits de douane, la taxe sur la valeur ajoutée et la valeur ajoutée nationale, à savoir les frais de manutention locale, le transport local, l'intermédiation financière et les marges des opérateurs économiques. Les prix unitaires des biens et services ont été saisis dans le Costab en partie en dollar des États-Unis (EU) et en partie en francs CFA (FCFA). Les salaires du personnel du projet sont alignés sur la grille harmonisée des salaires des projets financés par le FIDA au Mali. Les frais de personnel comprennent le salaire de base, les charges sociales (part employeur) et le coût de l'assurance maladie. Les coûts unitaires des moyens de transport et autres équipements sont basés sur les prix recueillis auprès des concessionnaires basés à Bamako. Les différents coûts unitaires retenus figurent dans les tableaux des coûts détaillés en appendice de la présente annexe.
- Les provisions pour hausse des prix, communément appelées "imprévus financiers", sont destinées couvrir les effets de l'inflation au niveau national et international. Elles sont calculées par le Costab sur la base des prévisions de l'inflation au niveau national et international. Conformément aux prévisions du Fonds monétaire international (FMI), il a été retenu pour le niveau local un taux d'inflation variant entre 1,2% et 2,2% sur la période d'exécution du projet. Pour l'inflation au niveau international, il a été retenu un taux compris entre 1,8% et 2,6% sur la

⁵⁶ Le Costab est un programme initialement développé par la Banque mondiale et utilisé par la plupart des institutions financières internationales, dont le FIDA, pour établir les tableaux récapitulatifs et détaillés des coûts ainsi que le plan de financement des projets de développement.

⁵⁷ Coût assurance fret.

base des prévisions de la Banque mondiale sur l'indice de la valeur des exportations des produits manufacturés de quinze pays développés et émergents vers les pays en développement et à revenus intermédiaires (« Manufactures Unit Value Index » / MUV).

- Le taux de change officiel du FCFA par rapport au dollar EU lors la mission de conception en septembre 2017 est de l'ordre de 550 FCFA pour 1 dollar EU. A la lumière de l'historique de l'évolution de ce taux de taux de change, il est attendu qu'il varie au cours de la période d'exécution du projet. Toutefois, il reste très difficile de faire des prévisions fiables sur cette évolution. En conséquence, la mission a jugé adéquat de retenir un taux de change de 550 FCFA pour 1 dollar EU.
- La part en devises du coût du projet est constituée des coûts directs et indirects des biens et services importés qui sont incorporés dans le coût du projet. La définition des catégories de dépenses a été faite sur la base de la circulaire IC/FOD/02/2013 du FIDA relative à la standardisation des catégories de dépenses. Le tableau 1 ci-dessous présente les catégories de dépenses et les taux des imprévus physiques, des taxes et des parts en devises, qui découlent principalement des expériences des projets récemment financés par le FIDA Mali.

Tableau 1: Taux de taxes et de devises par catégorie de dépenses

| Catégories de dépenses | Imprévus Physiques | Taxes (% of total) | Partie en devises |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Coûts d'investissement | | | |
| Equipements & Matériels | 0% | 25% | 60% |
| Biens & Services & Intrants | 0% | 18% | 30% |
| Formations | 0% | 0% | 10% |
| Etudes | 0% | 18% | 10% |
| Assistance technique internationale | 0% | 0% | 80% |
| Assistance technique nationale | 0% | 18% | 0% |
| Dons & Subventions | 0% | 0% | 0% |
| Coûts récurrents | | | |
| Salaires & Indemnités | 0% | 0% | 0% |
| Coûts de fonctionnement | 0% | 10% | 30% |

III. Coûts du projet

4. **Coûts totaux.** Les coûts totaux du projet, sur une période de 6 ans, y compris les provisions pour hausse des prix, s'élèvent à 58,0 milliards de FCFA, équivalent à 105,5 millions de dollars EU. Les coûts de base sont de 55,3 milliards de FCFA (100,6 millions de dollars EU). Les provisions pour hausse des prix s'élèvent à environ 2,7 milliards de FCFA (4,9 millions de dollars EU). Les taxes y sont incluses pour un montant total de 3,4 millions de dollars EU.

5. **Coûts par composante.** Les coûts de base du projet ventilés par composante se présentent comme suit : (i) développement des services financiers ruraux : 18,7 milliards de FCFA (34,0 millions de dollars EU), soit 34% du coût de base total ; (ii) investissements productifs dans les filières agricoles : 27,1 milliards de FCFA (49,2 millions de dollars EU), soit 49% du coût de base total ; et (iii) coordination, suivi/évaluation et gestion des savoirs : 9,6 milliards de FCFA (17,5 millions de dollars EU), soit 17% du coût de base total. Le tableau ci-dessous donne le détail de la répartition du coût du projet par composante et sous-composante.

Tableau 2: Coût du projet par composante

| | (FCFA Billion) | | | (US\$ Million) | | | % | % Total |
|--|----------------|------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-----------|------------|
| | Local | Foreign | Total | Local | Foreign | Total | Foreign | Base |
| | | | | | | | Exchange | Costs |
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | | |
| Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la PNMF | 1.5 | 0.8 | 2.3 | 2.8 | 1.5 | 4.2 | 34 | 4 |
| Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale | 14.3 | 2.1 | 16.3 | 25.9 | 3.8 | 29.7 | 13 | 30 |
| Subtotal | 15.8 | 2.9 | 18.7 | 28.7 | 5.2 | 34.0 | 15 | 34 |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | | |
| Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats | 1.2 | 3.0 | 4.2 | 2.2 | 5.4 | 7.6 | 71 | 8 |
| Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats | 22.9 | - | 22.9 | 41.6 | - | 41.6 | - | 41 |
| Subtotal | 24.1 | 3.0 | 27.1 | 43.8 | 5.4 | 49.2 | 11 | 49 |
| C. Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | | | | | | | | |
| Coordination et Gestion du Projet | 8.2 | 0.6 | 8.9 | 15.0 | 1.2 | 16.2 | 7 | 16 |
| Suivi-évaluation, Gestion des Savoirs, Communication | 0.5 | 0.2 | 0.7 | 1.0 | 0.3 | 1.3 | 26 | 1 |
| Subtotal | 8.8 | 0.8 | 9.6 | 16.0 | 1.5 | 17.5 | 9 | 17 |
| Total BASELINE COSTS | 48.6 | 6.7 | 55.3 | 88.5 | 12.2 | 100.6 | 12 | 100 |
| Physical Contingencies | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Price Contingencies | 2.3 | 0.4 | 2.7 | 4.3 | 0.7 | 4.9 | 14 | 5 |
| Total PROJECT COSTS | 51.0 | 7.1 | 58.0 | 92.7 | 12.8 | 105.5 | 12 | 105 |

6. **Financement du projet.** Le plan de financement du projet se présente comme suit : (i) FIDA pour un total de 31,0 millions de dollars EU correspondant à 29,4% du coût total ; (ii) Agence Danoise pour le Développement International (DANIDA) pour un montant de 21,6 millions de dollars EU, soit 20,5% du coût total, dont 5,6 millions de dollars EU pour l'adaptation au changement climatique ; (iii) les institutions financières (IFR) pour un montant de 15,5 millions de dollars EU, soit 14,7% du coût total ; (iii) les partenaires privés pour 5,4 millions de dollars EU, soit 5,2% du coût total ; (iv) Babyloan pour 0,4 million de dollar EU, soit 0,4% du coût total ; le Gouvernement du Mali pour 4,6 millions de dollars EU, soit 4,3% du coût total ; et (iv) les bénéficiaires pour 1,9 millions de dollars EU, soit 1,8% du coût total. Il en résulte un gap de financement de 25,1 millions de dollars EU, soit 23,8% du coût total, qui sera couvert par d'autres sources de financement ou un autre cycle d'allocations basé sur la performance (PBA) du FIDA.⁵⁸ Le financement du FIDA couvre aussi la partie taxes du coût des biens et services, conformément à la lettre du 13 juin 2016 du Président du FIDA suite à la requête du Gouvernement malien. Le financement du Gouvernement malien est sous forme d'apport en numéraires pour la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures de désenclavement ainsi que la prise en charge progressive du fonctionnement de la CCS-SFD et du CPA-SFD dans le cadre de leur transformation institutionnelle.

7. Le tableau 3 présente le plan de financement du projet par composante et sous composante.

Tableau 3: Plan de financement du projet par composante

| | IFAD | | DANIDA | | FINANCEMENTS | | IFR | | BABYLOAN | | PRIVES | | BENEF | | The Government | | Total | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|----------------|------------|----------|----------|--------------|--------------|
| | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | | |
| | AUTRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la PNMF | 1.8 | 42.2 | 0.1 | 1.8 | 2.3 | 51.6 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.2 | 4.4 | - | - | 4.4 | 4.2 |
| Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale | 14.5 | 47.0 | 3.1 | 10.1 | 10.6 | 34.3 | 1.4 | 4.6 | 0.4 | 1.3 | - | - | 0.9 | 2.8 | 0.0 | - | - | - | 30.8 | 29.2 |
| Subtotal | 16.3 | 46.4 | 3.2 | 9.0 | 12.8 | 36.4 | 1.4 | 4.0 | 0.4 | 1.2 | - | - | 0.9 | 2.4 | 0.2 | 0.6 | - | - | 35.2 | 33.4 |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats | 3.4 | 42.7 | 3.1 | 38.4 | 1.5 | 19.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | -0.0 | -0.0 | - | - | 8.0 | 7.6 |
| Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats | 3.1 | 7.1 | 15.1 | 34.3 | 0.9 | 2.0 | 14.0 | 31.9 | - | - | 5.4 | 12.4 | 1.0 | 2.3 | 4.4 | 10.0 | - | - | 44.0 | 41.7 |
| Subtotal | 6.6 | 12.6 | 18.1 | 34.9 | 2.4 | 4.6 | 14.0 | 27.0 | - | - | 5.4 | 10.5 | 1.0 | 2.0 | 4.4 | 8.4 | - | - | 52.0 | 49.3 |
| C. Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordination et Gestion du Projet | 7.5 | 44.2 | 0.3 | 1.8 | 9.1 | 53.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | - | - | 16.9 | 16.1 |
| Suivi-évaluation, Gestion des Savoirs, Communication | 0.6 | 45.0 | - | - | 0.7 | 55.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | - | - | 1.4 | 1.3 |
| Subtotal | 8.1 | 44.3 | 0.3 | 1.7 | 9.9 | 54.0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | - | - | 18.3 | 17.3 |
| Total PROJECT COSTS | 31.0 | 29.4 | 21.6 | 20.5 | 25.1 | 23.8 | 15.5 | 14.7 | 0.4 | 0.4 | 5.4 | 5.2 | 1.9 | 1.8 | 4.6 | 4.3 | - | - | 105.5 | 100.0 |

⁵⁸ Des discussions sont notamment en cours avec les services de la Coopération Canadienne qui a marqué un intérêt à cofinancer le projet.

8. La répartition du financement attendu du FIDA par catégorie de dépenses se présente comme suit.

Tableau 4: Financements FIDA par catégorie de dépenses

| | IFAD | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| | Amount | % |
| I. Investment Costs | | |
| A. EQUIPEMENTS & MATERIELS /a | 0.8 | 3% |
| B. BIENS & SERVICES & INTRANTS | 4.5 | 14% |
| C. FORMATIONS /b | 0.9 | 3% |
| D. CONSULTATIONS | | |
| 1. ETUDES | 0.6 | 2% |
| 2. ASSISTANCE TECHNIQUE | | |
| ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE | 4.0 | 13% |
| ASSISTANCE TECHNIQUE NATIONALE | 1.2 | 4% |
| Subtotal | 5.2 | 17% |
| Subtotal | 5.8 | 19% |
| E. DONS & SUBVENTIONS | 12.3 | 40% |
| Total Investment Costs | 24.3 | 78% |
| II. Recurrent Costs | | |
| A. SALAIRES & INDEMNITES | 6.3 | 20% |
| B. COUTS DE FONCTIONNEMENT | 0.4 | 1% |
| Total Recurrent Costs | 6.7 | 22% |
| Total PROJECT COSTS | 31.0 | 100% |

/a y inclus les véhicules
 /b Y compris Ateliers

Tableau : Autres tableaux récapitulatifs

| République du Mali | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|------------|--------------|--------------|-------------|---------------------|----------------|------------|------------|
| Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Disbursement Accounts by Financiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (US\$ Million) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | IFAD | | DANIDA | | AUTRES FINANCEMENTS | | IFR | | BABYLOAN | | PRIVES | | BENEF | | The Government | | Total | | For. Exch. | Local (Excl. Taxes) | Duties & Taxes | | |
| | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | Amount | % | | | | | |
| EQUIPEMENTS & MATERIELS /a | 0.8 | 43.9 | 0.0 | 2.3 | 1.0 | 53.7 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -0.0 | -0.0 | 1.9 | 1.8 | 1.1 | 0.3 | 0.5 | |
| BIENS & SERVICES & INTRANTS | 4.5 | 40.0 | 1.0 | 9.3 | 5.4 | 48.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.2 | 1.7 | 11.1 | 10.5 | 3.4 | 5.7 | 2.0 | |
| FORMATIONS /b | 0.9 | 44.0 | 0.3 | 12.1 | 0.9 | 43.8 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -0.0 | -0.0 | 2.1 | 2.0 | 0.2 | 1.9 | - | |
| CONSULTATIONS | 5.8 | 41.7 | 3.5 | 25.0 | 4.6 | 33.3 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | -0.0 | -0.0 | 13.8 | 13.1 | 7.8 | 5.2 | 0.8 | |
| DONS & SUBVENTIONS | 12.3 | 20.1 | 16.6 | 27.0 | 5.0 | 8.1 | 15.5 | 25.2 | 0.4 | 0.7 | 5.4 | 8.8 | 1.9 | 3.1 | 4.4 | 7.1 | 61.5 | 58.3 | - | 61.5 | - | - | |
| SALAIRES & INDEMNITES | 6.3 | 44.3 | 0.2 | 1.6 | 7.7 | 54.1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | 14.2 | 13.5 | - | 14.2 | - | |
| COUTS DE FONCTIONNEMENT | 0.4 | 44.2 | 0.0 | 3.9 | 0.5 | 51.9 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 | - | 0.9 | 0.8 | 0.3 | 0.5 | 0.2 | |
| Total PROJECT COSTS | 31.0 | 29.4 | 21.6 | 20.5 | 25.1 | 23.8 | 15.5 | 14.7 | 0.4 | 0.4 | 5.4 | 5.2 | 1.9 | 1.8 | 4.6 | 4.3 | 105.5 | 100.0 | 12.8 | 89.3 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |

/a Y compris véhicules
/b Y compris ateliers

| République du Mali | | | | | | | |
|--|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF) | | | | | | | |
| Project Components by Year -- Totals Including Contingencies | | | | | | | |
| (US\$ Million) | | | | | | | |
| | Totals Including Contingencies | | | | | | Total |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | |
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | |
| Appui Institutionnel à la mise en oeuvre de la PNMF | 1.3 | 1.3 | 0.9 | 0.4 | 0.3 | 0.3 | 4.4 |
| Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale | 4.7 | 8.2 | 9.9 | 5.3 | 2.6 | 0.2 | 30.8 |
| Subtotal | 5.9 | 9.5 | 10.8 | 5.7 | 2.9 | 0.4 | 35.2 |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | |
| Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats | 0.9 | 1.4 | 2.7 | 1.8 | 1.2 | 0.1 | 8.0 |
| Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats | - | 4.0 | 9.3 | 18.3 | 7.3 | 5.1 | 44.0 |
| Subtotal | 0.9 | 5.4 | 12.0 | 20.1 | 8.5 | 5.2 | 52.0 |
| C. Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | | | | | | | |
| Coordination et Gestion du Projet | 3.4 | 2.6 | 2.9 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 16.9 |
| Suivi-évaluation, Gestion des Savoirs, Communication | 0.4 | 0.1 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0.3 | 1.4 |
| Subtotal | 3.8 | 2.7 | 3.2 | 2.8 | 2.8 | 3.0 | 18.3 |
| Total PROJECT COSTS | 10.5 | 17.5 | 25.9 | 28.6 | 14.2 | 8.7 | 105.5 |

République du Mali
 Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
 Table 1.1. Appui institutionnel à la Mise en oeuvre de la PNMF
Detailed Costs

| Unit | Quantities | | | | | | | Unit Cost | | Base Cost (US\$) | | | | | | | |
|---|------------|------|------|------|------|------|-------|-------------|--------|------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | (FCFA '000) | (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. Renforcement de l'AP-SFD | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Renforcement des capacités en ingénierie de formation | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formation des formateurs sur des modules spécifiques | Session | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 5.500 | 10.000 | 10.000,0 | 20.000,0 | 20.000,0 | 20.000,0 | 10.000,0 | 10.000,0 | 90.000,0 |
| Développement de curricula ciblés sur la professionnalisation en crédit agricole | Unité | - | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 6.000 | 10.909 | - | 32.727,3 | 32.727,3 | 32.727,3 | 32.727,3 | 32.727,3 | 163.636,4 |
| Appui à la mise en oeuvre du plan sectoriel de formation | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5.000 | 9.091 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 54.545,5 |
| Subtotal Renforcement des capacités en ingénierie de formation | | | | | | | | | | | 19.090,9 | 61.818,2 | 61.818,2 | 61.818,2 | 51.818,2 | 51.818,2 | 308.181,8 |
| 2. Développement d'une plateforme de services mutualisés | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etude d'identification et de propositions de services mutualisés | H/M | - | 1 | - | - | - | - | 1 | 15.000 | 27.273 | - | 27.272,7 | - | - | - | - | 27.272,7 |
| Appui à la mise en place de partenariats pour la mutualisation de services digitaux | Forfait | - | 1 | 1 | 1 | - | - | 3 | 25.000 | 45.455 | - | 45.454,5 | 45.454,5 | 45.454,5 | - | - | 136.363,6 |
| Opération-pilote de transfert domestique inter-SFD | Forfait | - | 1 | 1 | 1 | - | - | 3 | 30.000 | 54.545 | - | 54.545,5 | 54.545,5 | 54.545,5 | - | - | 163.636,4 |
| Conception d'un projet pour un systèmes d'identification unique (KYC) des clients | H/M | 6 | 3 | 2 | - | - | - | 11 | 25.000 | 45.455 | 272.727,3 | 136.363,6 | 90.909,1 | - | - | - | 500.000,0 |
| Subtotal éveloppement d'une plateforme de services mutualisés | | | | | | | | | | | 272.727,3 | 263.636,4 | 190.909,1 | 100.000,0 | - | - | 827.272,7 |
| 3. Renforcement institutionnel | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Appui au dialogue sur les politiques et les stratégies sectorielles | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 500 | 909 | 909,1 | 909,1 | 909,1 | 909,1 | 909,1 | 909,1 | 5.454,5 |
| Appui à la mise en oeuvre du projet de diversification des sources de revenus | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5.000 | 9.091 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 9.090,9 | 54.545,5 |
| Soutien à la pérennisation du système de gestion des performances sociales | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.500 | 4.545 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 27.272,7 |
| Formation des élus de l'AP-SFD | Session | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 3 | 1.500 | 2.727 | 2.727,3 | - | 2.727,3 | - | 2.727,3 | - | 8.181,8 |
| Moyens logistiques | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.500 | 4.545 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 4.545,5 | 27.272,7 |
| contribution au fonctionnement | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.000 | 3.636 | 3.636,4 | 3.636,4 | 3.636,4 | 3.636,4 | 3.636,4 | 3.636,4 | 21.818,2 |
| Subtotal enforcement institutionnel | | | | | | | | | | | 25.454,5 | 22.727,3 | 25.454,5 | 22.727,3 | 25.454,5 | 22.727,3 | 144.545,5 |
| 4. Communication | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration d'un plan de communication | H/M | - | 1 | - | - | - | - | 1 | 8.000 | 14.545 | - | 14.545,5 | - | - | - | - | 14.545,5 |
| Appui financier à la mise en oeuvre du plan de communication | Forfait | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.500 | 2.727 | - | 2.727,3 | 2.727,3 | 2.727,3 | 2.727,3 | 2.727,3 | 13.636,4 |
| Subtotal ommunication | | | | | | | | | | | - | 17.272,7 | 2.727,3 | 2.727,3 | 2.727,3 | 2.727,3 | 28.181,8 |
| 5. Elaboration d'une charte verte | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration d'une charte verte | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 27.500 | 50.000 | 50.000,0 | - | - | - | - | - | 50.000,0 |
| Subtotal Renforcement de l'AP-SFD | | | | | | | | | | | 367.272,7 | 365.454,5 | 280.909,1 | 187.272,7 | 80.000,0 | 77.272,7 | 1.358.181,8 |
| Total | | | | | | | | | | | 1.265.818,5 | 1.229.273,1 | 900.454,9 | 357.818,2 | 247.818,2 | 229.636,4 | 4.230.819,3 |

République du Mali
 Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
 Table 1.2. Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale
Detailed Costs

| Unit | Quantities | | | | | | Unit Cost (FCFA '000) | Unit Cost (US\$) | Base Cost (US\$) | | | | | | Total | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|---------------------|------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Appui socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Revue et amélioration de la méthodologie de capacitation socioéconomique | H/M | 3 | - | - | - | - | 3 | 4.500 | 8.182 | 24,545.5 | - | - | - | - | 24,545.5 | |
| b. Atelier d'harmonisation méthodologique INCLUSIF et FIER | Atelier | 1 | - | - | - | - | 1 | 3.500 | 6.364 | 6,363.6 | - | - | - | - | 6,363.6 | |
| c. Formation des ONG à l'utilisation de la méthodologie | Session | 1 | 1 | 1 | - | - | 3 | 3.000 | 5.455 | 5,454.5 | 5,454.5 | 5,454.5 | - | - | 16,363.6 | |
| d. Prestations ONG pour l'accompagnement des groupes démunis (processus complet) /a | Groupe | 1,000 | 3,500 | 7,500 | 6,500 | 1,500 | - | 20,000 | 222 | 404 | 403,600.0 | 1,412,600.0 | 3,027,000.0 | 2,623,400.0 | 605,400.0 | 8,072,000.0 |
| e. Etude d'adaptation de la plateforme de Babyloan | Forfait | 1 | - | - | - | - | 1 | 27.500 | 50.000 | 50,000.0 | - | - | - | - | 50,000.0 | |
| f. Etude plateforme migrants Afrique | Forfait | 1 | - | - | - | - | 1 | 13.750 | 25.000 | 25,000.0 | - | - | - | - | 25,000.0 | |
| g. Financement des plans d'affaires des jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AGR | PA/AGR | 500 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 500 | - | 4,000 | 500 | 909 | 454,545.5 | 909,090.9 | 909,090.9 | 909,090.9 | 454,545.5 | 3,636,363.6 |
| MER | PA/MER | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - | 500 | 5.000 | 9.091 | 909,090.9 | 909,090.9 | 909,090.9 | 909,090.9 | 4,545,454.5 | |
| Ateliers de capitalisation | Atelier | - | - | 1 | - | - | 1 | 2 | 3.500 | 6.364 | - | - | - | - | 6,363.6 | 12,727.3 |
| Subtotal Financement des plans d'affaires des jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subtotal Appui socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Introduction de modules dans la méthodologie de capacitation socioéconomique sur le climat et l'environnement | H/M | 3 | - | - | - | - | 3 | 5.500 | 10.000 | 30,000.0 | - | - | - | - | 30,000.0 | |
| Formation des ONG sur les aspects climats/environnement | Session | 1 | 1 | 1 | - | - | 3 | 3.025 | 5.500 | 5,500.0 | 5,500.0 | 5,500.0 | - | - | 16,500.0 | |
| Subtotal Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subtotal Capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. Digitalisation des services financiers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Etude de marché | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etude de marché | Forfait | 1 | - | - | - | - | 1 | 110.000 | 200.000 | 200,000.0 | - | - | - | - | 200,000.0 | |
| 2. Appui à la digitalisation des SFD | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Développement d'interfaces entre SIG SFD et plateforme SFN | IFR | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | - | 10 | 15.000 | 27.273 | 27,272.7 | 54,545.5 | 81,818.2 | 81,818.2 | 27,272.7 | 272,727.3 |
| b. Optimisation logiciel SIG pour gestion terminaux de paiement digitaux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Optimisation logiciel | IFR | 1 | 1 | - | - | - | 2 | 10.000 | 18.182 | 18,181.8 | 18,181.8 | - | - | - | 36,363.6 | |
| Implémentation SFD | IFR | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | - | 10 | 2.500 | 4.545 | 4,545.5 | 9,090.9 | 13,636.4 | 9,090.9 | 45,454.5 | |
| Subtotal Optimisation logiciel SIG pour gestion terminaux de paiement digitaux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Appui à l'équipement et à l'interconnexion des SFD | IFR | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | - | 10 | 12.000 | 21.818 | 21,818.2 | 43,636.4 | 65,454.5 | 43,636.4 | 218,181.8 | |
| d. Appui au développement de réseau d'agents et de nouveaux SFN ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement d'agents | IFR | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | - | 10 | 12.500 | 22.727 | 22,727.3 | 45,454.5 | 68,181.8 | 45,454.5 | 227,272.7 | |
| Développement de SFN | IFR | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | - | 10 | 20.000 | 36.364 | 36,363.6 | 72,727.3 | 109,090.9 | 72,727.3 | 363,636.4 | |
| Subtotal Appui au développement de réseau d'agents et de nouveaux SFN ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subtotal Appui à la digitalisation des SFD | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Développement de SFN par mobile et de services de gestion des risques agricoles | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. SFN mobiles pour les groupes démunis | Produit | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | - | 8 | 25.000 | 45.455 | 45,454.5 | 90,909.1 | 90,909.1 | 90,909.1 | 45,454.5 | 363,636.4 |
| b. Education financière et à l'utilisation des SFN ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration de la méthodologie et des supports de formation ONG internationale (pilote) | Pilote | 1 | - | - | - | - | 1 | 15.000 | 27.273 | 27,272.7 | - | - | - | - | 27,272.7 | |
| Formation de formateurs et suivi qualité délivrée par ONG internationale | FFT 10 ONG | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 5 | 15.000 | 27.273 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 136,363.6 | |
| Subtotal Education financière et à l'utilisation des SFN ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Transferts d'argent intégrés à des SFN | Produit | 1 | - | - | - | - | 1 | 91.500 | 166.364 | 166,363.6 | - | - | - | - | 166,363.6 | |
| Subtotal Développement de SFN par mobile et de services de gestion des risques agricoles | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soutien dégressif au développement de produits d'assurance agricole inclusive /b | Forfait | - | 1 | 0.5 | 0.25 | - | - | 1.75 | 90.750 | 165.000 | - | 165,000.0 | 82,500.0 | 41,250.0 | - | 288,750.0 |
| Etudes pour le développement de nouveaux produits d'assurance | Etude | 1 | 1 | - | - | - | 2 | 27.500 | 50.000 | 50,000.0 | 50,000.0 | - | - | - | 100,000.0 | |
| Subtotal Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subtotal Digitalisation des services financiers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1,914,100.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3,241,736.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4,862,500.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4,441,581.8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1,969,036.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6,363.6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16,435,318.2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 200,000.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 272,727.3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36,363.6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 45,454.5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 81,818.2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 218,181.8 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 227,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 363,636.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 590,909.1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1,163,636.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 363,636.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 272,727.3 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27,272.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 163,636.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 166,363.6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 693,636.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 288,750.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100,000.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 388,750.0 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2,446,022.7 | | | | | | | | | | | | | | | | |

République du Mali
Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
Table 1.2. Renforcement de l'Inclusion Financière Rurale
Detailed Costs

| | Unit | Quantities | | | | | | Unit Cost (FCFA '000) | Unit Cost (US\$) | Base Cost (US\$) | | | | | | Total | |
|---|-----------|------------|------|------|------|------|------|--------------------------|---------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | | Total | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | 2024 |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. Renforcement des capacités des IFR pour proposer des services financiers agricoles adaptés | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Appui au développement de produits agricoles adaptés | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Appui au développement de crédit warrantage au Mali | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrat | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 22.500 | 40.909 | 40.909.1 | - | - | - | - | - | 40.909.1 |
| | Forfait | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | 9.050 | 16.455 | 16.454.5 | - | 16.454.5 | - | - | - | 32.909.1 |
| | Session | - | 1 | 1 | 1 | 1 | - | 4 | 9.600 | 17.455 | - | 17.454.5 | 17.454.5 | 17.454.5 | - | - | 69.818.2 |
| | Contrat | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 9 | 18.000 | 32.727 | 32.727.3 | 65,454.5 | 65,454.5 | 65,454.5 | - | - | 294,545.5 |
| | | | | | | | | | | | 90,090.9 | 82,909.1 | 99,363.6 | 82,909.1 | 82,909.1 | - | 438,181.8 |
| Subtotal Appui au développement de crédit warrantage au Mali | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Financement d'équipement à moyen terme | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrat | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 22.500 | 40.909 | 40.909.1 | - | - | - | - | - | 40.909.1 |
| | Atelier | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 5.000 | 9.091 | 9.090.9 | - | - | - | - | - | 9.090.9 |
| | Contrat | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 31.000 | 56.364 | - | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 281,818.2 |
| | | | | | | | | | | | 50,000.0 | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 56,363.6 | 331,818.2 |
| | | | | | | | | | | | 140,090.9 | 139,272.7 | 155,727.3 | 139,272.7 | 139,272.7 | 56,363.6 | 770,000.0 |
| Subtotal Appui au développement de produits agricoles adaptés | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Appuis transversaux au renforcement des capacités des SFD intervenant dans le financement rural | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Optimisation des produits de financement agricole et rural des SFD | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrat | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 22.500 | 40.909 | 40.909.1 | - | - | - | - | - | 40.909.1 |
| | Forfait | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | 9.050 | 16.455 | 16.454.5 | - | 16.454.5 | - | - | - | 32.909.1 |
| | Contrat | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 10.650 | 19.364 | - | 19,363.6 | 19,363.6 | 19,363.6 | 19,363.6 | 19,363.6 | 96,818.2 |
| | | | | | | | | | | | 57,363.6 | 19,363.6 | 35,818.2 | 19,363.6 | 19,363.6 | 19,363.6 | 170,636.4 |
| Subtotal Optimisation des produits de financement agricole et rural des SFD | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Renforcement des capacités institutionnelles des SFD | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrat | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 13.000 | 23.636 | 23.636.4 | - | - | - | - | - | 23.636.4 |
| | Forfait | 3 | 3 | 3 | - | - | - | 9 | 9.050 | 16.455 | 49,363.6 | 49,363.6 | - | - | - | - | 148,090.9 |
| | Contrat | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 28 | 9.600 | 17.455 | 52,363.6 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 488,727.3 |
| | | | | | | | | | | | 125,363.6 | 136,636.4 | 136,636.4 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 660,454.5 |
| | | | | | | | | | | | 182,727.3 | 156,000.0 | 172,454.5 | 106,636.4 | 106,636.4 | 106,636.4 | 831,090.9 |
| Subtotal Appuis transversaux au renforcement des capacités des SFD intervenant dans le financement rural | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Etude | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 55.000 | 100.000 | 100.000.0 | - | - | - | - | - | 100.000.0 |
| | Forfait | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.1 | - | - | 1 | 165.000 | 300.000 | 90.000.0 | 90.000.0 | 90.000.0 | 30.000.0 | - | - | 300.000.0 |
| | Forfait | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 3 | 13.200 | 24.000 | 24.000.0 | 24.000.0 | 24.000.0 | - | - | - | 72.000.0 |
| | | | | | | | | | | | 214,000.0 | 114,000.0 | 114,000.0 | 30,000.0 | - | - | 472,000.0 |
| | | | | | | | | | | | 536,818.2 | 409,272.7 | 442,181.8 | 275,909.1 | 245,909.1 | 163,000.0 | 2,073,090.9 |
| Subtotal Renforcement des capacités des IFR pour proposer des services financiers agricoles adaptés | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D. Refinancement | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Provision | - | 2 | 2 | - | - | - | 4 | 1.000.000 | 1.818.182 | - | 3,636,363.6 | 3,636,363.6 | - | - | - | 7,272,727.3 |
| | Provision | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 825.000 | 1.500.000 | 1,500,000.0 | - | - | - | - | - | 1,500,000.0 |
| | | | | | | | | | | | 1,500,000.0 | 3,636,363.6 | 3,636,363.6 | - | - | - | 8,772,727.3 |
| Subtotal Refinancement | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 4,622,227.3 | 8,039,227.3 | 9,481,636.4 | 4,988,613.6 | 2,425,909.1 | 169,363.6 | 29,726,977.3 |

\a Subvention dégressive

\b Assurance du portefeuille de crédit des IMF

République du Mali
 Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
 Table 2.1. Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats
Detailed Costs

| | Unit | Quantities | | | | | | Unit Cost | | Base Cost (US\$) | | | | | | | |
|---|---------|------------|------|------|------|------|------|-----------|-------------|------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | (FCFA '000) | Unit Cost (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AT principal international | Forfait | 1 | 1 | 1.7 | 1.2 | 1.2 | 0.3 | 6.4 | 137.500 | 250.000 | 250,000.0 | 250,000.0 | 425,000.0 | 300,000.0 | 300,000.0 | 75,000.0 | 1,600,000.0 |
| Opérateur de facilitation Contractualisation /a | Agent | 1 | 4 | 7 | 5 | 3 | - | 20 | 33.000 | 60.000 | 60,000.0 | 240,000.0 | 420,000.0 | 300,000.0 | 180,000.0 | - | 1,200,000.0 |
| Opérateur de facilitation 4P | Agent | 3 | 7 | 18 | 12 | 8 | - | 48 | 39.600 | 72.000 | 216,000.0 | 504,000.0 | 1,296,000.0 | 864,000.0 | 576,000.0 | - | 3,456,000.0 |
| Renforcement des capacités en gouvernance et en résilience au changement climatique | Session | 6 | 12 | 22 | - | - | - | 40 | 2.750 | 5.000 | 30,000.0 | 60,000.0 | 110,000.0 | - | - | - | 200,000.0 |
| Appui à l'animation des OP | Session | 2 | 4 | 6 | 4 | - | - | 16 | 13.200 | 24.000 | 48,000.0 | 96,000.0 | 144,000.0 | 96,000.0 | - | - | 384,000.0 |
| Etude sur les opportunités d'investissement par région | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 16.500 | 30.000 | 30,000.0 | - | - | - | - | - | 30,000.0 |
| Diagnostic des coopératives partenaires | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 16.500 | 30.000 | 30,000.0 | - | - | - | - | - | 30,000.0 |
| Appui technique Initiative Partage de capital | Mois | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 10 | 16.500 | 30.000 | 60,000.0 | 60,000.0 | 60,000.0 | 60,000.0 | 60,000.0 | - | 300,000.0 |
| Assistance technique pour accompagnement d'auto-évaluation de vulnérabilité des entreprises et coopératives | Forfait | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.1 | - | - | 1 | 220.000 | 400.000 | 120,000.0 | 120,000.0 | 120,000.0 | 40,000.0 | - | - | 400,000.0 |
| Total | | | | | | | | | | | 844,000.0 | 1,330,000.0 | 2,575,000.0 | 1,660,000.0 | 1,116,000.0 | 75,000.0 | 7,600,000.0 |

la Phaser sur la base de 1 agent pour 15 coopératives. Les coûts de structures sont inclus dans le forfait par agent

République du Mali
 Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
 Table 2.2. Appuis Financiers à la mise en oeuvre des Partenariats
Detailed Costs

| | Unit | Quantities | | | | | | Unit Cost | | Base Cost (US\$) | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------|------|------|------|------|-----------|-------------|------------------|------|-------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | (FCFA '000) | Unit Cost (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Investissements publics (inf. de désenclavement) | 4P | - | 20 | 45 | 75 | - | - | 140 | 16.500 | 30.000 | - | 600,000.0 | 1,350,000.0 | 2,250,000.0 | - | - | 4,200,000.0 | |
| B. Initiative contractualisation simple | PA | - | 15 | 50 | 100 | 85 | 50 | 300 | 9.900 | 18.000 | - | 270,000.0 | 900,000.0 | 1,800,000.0 | 1,530,000.0 | 900,000.0 | 5,400,000.0 | |
| C. Initiative 4P | PA | - | 5 | 15 | 40 | 35 | 25 | 120 | 82.500 | 150.000 | - | 750,000.0 | 2,250,000.0 | 6,000,000.0 | 5,250,000.0 | 3,750,000.0 | 18,000,000.0 | |
| D. Initiative Partage capital | PA | - | 3 | 6 | 11 | - | - | 20 | 330.000 | 600.000 | - | 1,800,000.0 | 3,600,000.0 | 6,600,000.0 | - | - | 12,000,000.0 | |
| E. Fonds de garantie auto géré | Forfait | - | 20 | 20 | 20 | - | - | 60 | 3.716 | 6.757 | - | 135,140.0 | 135,140.0 | 135,140.0 | - | - | 405,420.0 | |
| F. Activités d'adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subventions vertes contractualisation simple | Subvention | - | 5 | 15 | 10 | - | - | 30 | 4.455 | 8.100 | - | 40,500.0 | 121,500.0 | 81,000.0 | - | - | 243,000.0 | |
| Subventions vertes initiatives 4P | Subvention | - | 2 | 6 | 4 | - | - | 12 | 37.125 | 67.500 | - | 135,000.0 | 405,000.0 | 270,000.0 | - | - | 810,000.0 | |
| Subventions vertes partage capital | Subvention | - | 2 | 2 | 2 | - | - | 6 | 49.500 | 90.000 | - | 180,000.0 | 180,000.0 | 180,000.0 | - | - | 540,000.0 | |
| Total | | | | | | | | | | | | - | 3,910,640.0 | 8,941,640.0 | 17,316,140.0 | 6,780,000.0 | 4,650,000.0 | 41,598,420.0 |

République du Mali
Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
Table 3.1. Coordination et Gestion
Detailed Costs

| Unit | Quantities | | | | | | | Unit Cost | Unit Cost | Base Cost (US\$) | | | | | | | |
|--|------------|------|------|------|------|------|-------|-----------|-----------|------------------|-------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | '000) | (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Niveau National | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Equipement de transport | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Véhicules station wagon | Nombre | - | - | 2 | - | - | - | 2 | 37.000 | 67.273 | - | - | 134,545.5 | - | - | - | 134,545.5 |
| Véhicules 4 x4 pick up (double cabine) | Nombre | 2 | - | 3 | - | - | - | 5 | 23.300 | 42.364 | 84,727.3 | - | 127,090.9 | - | - | - | 211,818.2 |
| Subtotal Equipement de transport | | | | | | | | | | | 84,727.3 | - | 261,636.4 | - | - | - | 346,363.6 |
| 2. Materiel informatique | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ordinateurs de bureau complets | Nombre | 14 | - | - | 5 | - | - | 19 | 700 | 1.273 | 17,818.2 | - | - | 6,363.6 | - | - | 24,181.8 |
| Ordinateurs portables | Nombre | 10 | - | - | - | - | - | 10 | 800 | 1.455 | 14,545.5 | - | - | - | - | - | 14,545.5 |
| Imprimantes petite taille | Nombre | 10 | - | - | - | - | - | 10 | 350 | 636 | 6,363.6 | - | - | - | - | - | 6,363.6 |
| Grande imprimante multifonction | Nombre | 1 | 2 | 2 | 1 | - | - | 6 | 1.800 | 3.273 | 3,272.7 | 6,545.5 | 6,545.5 | 3,272.7 | - | - | 19,636.4 |
| Onduleurs | Nombre | 14 | - | - | - | - | - | 14 | 110 | 200 | 2,800.0 | - | - | - | - | - | 2,800.0 |
| Scanners | Nombre | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 300 | 545 | 2,727.3 | - | - | - | - | - | 2,727.3 |
| Video projecteur + écran | Nombre | 2 | - | - | - | - | - | 2 | 900 | 1.636 | 3,272.7 | - | - | - | - | - | 3,272.7 |
| Photocopieur | Nombre | 1 | - | - | 1 | - | - | 2 | 3.500 | 6.364 | 6,363.6 | - | - | 6,363.6 | - | - | 12,727.3 |
| Logiciel de gestion comptable /a | Forfait | | | | | | | | | | 109,090.9 | - | - | - | - | - | 109,090.9 |
| Subtotal Materiel informatique | | | | | | | | | | | 166,254.5 | 6,545.5 | 6,545.5 | 16,000.0 | - | - | 195,345.5 |
| 3. Mobilier de bureau | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 25.000 | 45.455 | 45,454.5 | - | - | - | - | - | 45,454.5 |
| 4. Groupe électrogène | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 25.000 | 45.455 | 45,454.5 | - | - | - | - | - | 45,454.5 |
| 5. Climatiseurs | Forfait | 16 | - | - | - | - | - | 16 | 500 | 909 | 14,545.5 | - | - | - | - | - | 14,545.5 |
| 6. Réunion du comité national de pilotage | Nombre | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 1.000 | 1.818 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 21,818.2 |
| 7. Audit annuel | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 10.000 | 18.182 | 18,181.8 | 18,181.8 | 18,181.8 | 18,181.8 | 18,181.8 | 18,181.8 | 109,090.9 |
| 8. Evaluation annuelle du personnel national et régional | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5.000 | 9.091 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 54,545.5 |
| 9. Formation du personnel (individuelles et collectives) | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4.000 | 7.273 | 7,272.7 | 7,272.7 | 7,272.7 | 7,272.7 | 7,272.7 | 7,272.7 | 43,636.4 |
| Subtotal Niveau National | | | | | | | | | | | 394,618.2 | 44,727.3 | 306,363.6 | 54,181.8 | 38,181.8 | 38,181.8 | 876,254.5 |
| B. Niveau Régional | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Equipement de transport | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Véhicules 4 x4 pick up (double cabine) /b | Nombre | 10 | - | - | - | - | - | 10 | 23.300 | 42.364 | 423,636.4 | - | - | - | - | - | 423,636.4 |
| 2. Materiel informatique | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ordinateurs de bureau complets | Nombre | 35 | - | - | - | - | - | 35 | 700 | 1.273 | 44,545.5 | - | - | - | - | - | 44,545.5 |
| Ordinateurs portables /c | Nombre | 15 | - | - | - | - | - | 15 | 800 | 1.455 | 21,818.2 | - | - | - | - | - | 21,818.2 |
| Onduleurs | Nombre | 35 | - | - | - | - | - | 35 | 110 | 200 | 7,000.0 | - | - | - | - | - | 7,000.0 |
| Scanners | Nombre | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 300 | 545 | 2,727.3 | - | - | - | - | - | 2,727.3 |
| Video projecteur + écran /d | Nombre | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 900 | 1.636 | 8,181.8 | - | - | - | - | - | 8,181.8 |
| Photocopieur | Nombre | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 3.500 | 6.364 | 31,818.2 | - | - | - | - | - | 31,818.2 |
| Subtotal ariel informatique | | | | | | | | | | | 116,090.9 | - | - | - | - | - | 116,090.9 |
| 3. Mobilier de bureau | Lot | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 20.000 | 36.364 | 181,818.2 | - | - | - | - | - | 181,818.2 |
| 4. Groupe électrogène | Forfait | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 10.000 | 18.182 | 90,909.1 | - | - | - | - | - | 90,909.1 |
| 5. Climatiseurs | Forfait | 45 | - | - | - | - | - | 45 | 500 | 909 | 40,909.1 | - | - | - | - | - | 40,909.1 |
| 6. Réunions de concertation régionale | Nombre | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 60 | 500 | 909 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 54,545.5 |
| 7. Formation du personnel (individuelles et collectives) | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.500 | 4.545 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 27,272.7 |
| Subtotal Niveau Régional | | | | | | | | | | | 867,000.0 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 935,181.8 |
| Total Investment Costs | | | | | | | | | | | 1,261,618.2 | 58,363.6 | 320,000.0 | 67,818.2 | 51,818.2 | 51,818.2 | 1,811,436.4 |

République du Mali
Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF)
Table 3.1. Coordination et Gestion
Detailed Costs

| Unit | Quantities | | | | | | | Unit Cost | Unit Cost | Base Cost (US\$) | | | | | | | |
|---|-------------|------|------|------|------|------|-------|-------------|-----------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | (FCFA '000) | (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | |
| II. Recurrent Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Niveau National | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Salaires | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Personnel INCLUSIF | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Directeur du projet | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 2.660 | 4.836 | 58,029.8 | 58,029.8 | 58,029.8 | 58,029.8 | 58,029.8 | 58,029.8 | 348,179.0 |
| Responsable Administratif et Financier | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 2.261 | 4.111 | 49,327.5 | 49,327.5 | 49,327.5 | 49,327.5 | 49,327.5 | 49,327.5 | 295,964.8 |
| Responsable Suivi/Evaluation | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Finance Inclusive | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Secteur Privé Rural | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Adaptation au CC | P/M | 12 | 12 | 12 | 6 | - | - | 42 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 21,760.1 | - | - | 152,320.7 |
| Comptable Principal | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.676 | 3.048 | 36,571.3 | 36,571.3 | 36,571.3 | 36,571.3 | 36,571.3 | 36,571.3 | 219,427.6 |
| Comptable Associé | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 931 | 1.693 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 121,886.6 |
| Secrétaire de Direction | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 931 | 1.693 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 20,314.4 | 121,886.6 |
| Secrétaire Administratif | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 638 | 1.160 | 13,923.1 | 13,923.1 | 13,923.1 | 13,923.1 | 13,923.1 | 13,923.1 | 83,538.5 |
| Planton | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 345 | 628 | 7,531.7 | 7,531.7 | 7,531.7 | 7,531.7 | 7,531.7 | 7,531.7 | 45,190.3 |
| Chauffeurs | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 453 | 824 | 49,447.7 | 49,447.7 | 49,447.7 | 49,447.7 | 49,447.7 | 49,447.7 | 296,686.5 |
| Subtotal Personnel INCLUSIF | | | | | | | | | | | 429,540.8 | 429,540.8 | 429,540.8 | 407,780.7 | 386,020.6 | 386,020.6 | 2,468,444.2 |
| b. Personnel du Programme pays | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Auditeur Interne | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Passation de marché | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Gestion des savoirs et communication | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert Suivi/Evaluation du Programme pays | P/M | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.995 | 3.627 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 43,520.2 | 261,121.2 |
| Expert National Genre /e | P/M | - | - | - | - | - | 12 | 12 | 1.995 | 3.627 | - | - | - | - | - | - | 43,520.2 |
| Subtotal Personnel du Programme pays | | | | | | | | | | | 174,080.8 | 174,080.8 | 174,080.8 | 174,080.8 | 174,080.8 | 217,601.0 | 1,088,005.1 |
| Subtotal Salaires | | | | | | | | | | | 603,621.6 | 603,621.6 | 603,621.6 | 581,861.5 | 560,101.4 | 603,621.6 | 3,556,449.3 |
| 2. Frais de mission | Forfait | | | | | | | | | | 52,363.6 | 52,363.6 | 52,363.6 | 48,000.0 | 43,636.4 | 43,636.4 | 292,363.6 |
| 3. Charges Sociales /f | Forfait | | | | | | | | | | 126,156.9 | 126,156.9 | 126,156.9 | 121,609.1 | 117,061.2 | 126,156.9 | 743,297.9 |
| 4. Assurance maladie /g | Personne | 21 | 21 | 21 | 21 | 20 | 20 | 124 | 1.250 | 2.273 | 47,727.3 | 47,727.3 | 47,727.3 | 47,727.3 | 45,454.5 | 45,454.5 | 281,818.2 |
| 5. Fonctionnement, entretien et assurance des véhicules | Véhicule | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 3.000 | 5.455 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 196,363.6 |
| 6. Entretien bureau, consommables, électricité, Internet, eau | Mois | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.000 | 1.818 | 21,818.2 | 21,818.2 | 21,818.2 | 21,818.2 | 21,818.2 | 21,818.2 | 130,909.1 |
| 7. Contrat de gardiennage | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 6.000 | 10.909 | 10,909.1 | 10,909.1 | 10,909.1 | 10,909.1 | 10,909.1 | 10,909.1 | 65,454.5 |
| Subtotal Niveau National | | | | | | | | | | | 895,324.0 | 895,324.0 | 895,324.0 | 864,652.4 | 831,708.0 | 884,324.0 | 5,266,656.3 |
| B. Niveau Régional | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Salaires | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chefs Administratifs et Financiers | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 1.676 | 3.048 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 1,097,138.0 |
| Assistants S/E | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 1.676 | 3.048 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 1,097,138.0 |
| Assistants Régionaux Services financiers | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 1.676 | 3.048 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 1,097,138.0 |
| Assistants Régionaux Professionalisation des OP | P/M | 24 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 324 | 1.676 | 3.048 | 73,142.5 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 987,424.2 |
| Assistants Régionaux en Partenariat | P/M | 24 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 324 | 1.676 | 3.048 | 73,142.5 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 182,856.3 | 987,424.2 |
| Assistants Comptables | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 638 | 1.160 | 69,615.4 | 69,615.4 | 69,615.4 | 69,615.4 | 69,615.4 | 69,615.4 | 417,692.3 |
| Chauffeurs | P/M | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 720 | 400 | 727 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 87,272.7 | 523,636.4 |
| Plantons | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 300 | 545 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 196,363.6 |
| Gardiens | P/M | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 360 | 300 | 545 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 32,727.3 | 196,363.6 |
| Subtotal Salaires | | | | | | | | | | | 917,196.7 | 1,136,624.3 | 1,136,624.3 | 1,136,624.3 | 1,136,624.3 | 1,136,624.3 | 6,600,318.2 |
| 2. Frais de mission | Mois | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 72 | 1.250 | 2.273 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 163,636.4 |
| 3. Charges Sociales | Forfait | | | | | | | | | | 191,694.1 | 237,554.5 | 237,554.5 | 237,554.5 | 237,554.5 | 237,554.5 | 1,379,466.5 |
| 4. Assurance maladie | Personne | 20 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 220 | 1.250 | 2.273 | 45,454.5 | 90,909.1 | 90,909.1 | 90,909.1 | 90,909.1 | 90,909.1 | 500,000.0 |
| 5. Fonctionnement, entretien et assurance des véhicules | Véhicule | 4 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 44 | 2.500 | 4.545 | 18,181.8 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 200,000.0 |
| 6. Entretien bureau, consommables, électricité, Internet, eau | Mois/région | 24 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 264 | 500 | 909 | 21,818.2 | 43,636.4 | 43,636.4 | 43,636.4 | 43,636.4 | 43,636.4 | 240,000.0 |
| Subtotal Niveau Régional | | | | | | | | | | | 1,221,618.1 | 1,572,360.6 | 1,572,360.6 | 1,572,360.6 | 1,572,360.6 | 1,572,360.6 | 9,083,421.0 |
| Total Recurrent Costs | | | | | | | | | | | 2,116,942.0 | 2,467,684.6 | 2,467,684.6 | 2,437,013.0 | 2,404,068.6 | 2,456,684.6 | 14,350,077.3 |
| Total | | | | | | | | | | | 3,378,560.2 | 2,526,048.2 | 2,787,684.6 | 2,504,831.1 | 2,455,886.8 | 2,508,502.7 | 16,161,513.7 |

la Pour la coordination nationale et les régions

lb 2 Véhicules par région

lc 3 Laptops par région

ld 1 par région

le Pendant les 5 premières années, il sera pris en charge sur les ressources du projet FIER

lf Charges sociales INPS : 19,9 % salaires bruts et 1% de taxes sur le logement

lg 1.250.000 FCFA/personne sur la base des données sur le PMR

| | | République du Mali Projet de Financement Inclusif des Filières Agricoles (INCLUSIF) Table 3.2. Suivi-évaluation et gestion des savoirs Detailed Costs | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|------|------|------|------|------|-----------|-------------|------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | | Quantities | | | | | | Unit Cost | | Base Cost (US\$) | | | | | | | | |
| Unit | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | (FCFA '000) | Unit Cost (US\$) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total | |
| I. Investment Costs | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Suivi-Evaluation des activités et impacts | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Enquêtes et études | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Enquête d'impact SYGRI | Forfait | 1 | - | 1 | - | - | 1 | 3 | 30.000 | 54.545 | 54.545.5 | - | 54.545.5 | - | - | 54.545.5 | 163.636.4 |
| | Enquêtes Socio-économiques de référence | Forfait | 1 | - | 1 | - | - | 1 | 3 | 20.000 | 36.364 | 36,363.6 | - | 36,363.6 | - | - | 36,363.6 | 109,090.9 |
| | Etudes d'effets annuels | Forfait | - | - | 1 | 1 | 1 | - | 3 | 10.000 | 18.182 | - | - | 18,181.8 | 18,181.8 | - | - | 54,545.5 |
| | Subtotal Enquêtes et études | | | | | | | | | | | 90,909.1 | - | 109,090.9 | 18,181.8 | 18,181.8 | 90,909.1 | 327,272.7 |
| 2. Dispositif de suivi-évaluation | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atelier de revue/validation du CL | Forfait | 1 | - | - | - | - | 1 | 2.500 | 4.545 | 4,545.5 | - | - | - | - | - | - | 4,545.5 |
| | Manuel SE et révision à mi-parcours | Forfait | 1 | - | - | 0.6 | - | - | 1.6 | 12.000 | 21.818 | 21,818.2 | - | - | 13,090.9 | - | - | 34,909.1 |
| | Conception et AT mise en place du logiciel de SE et autres appuis | Forfait | 1 | - | - | 0.5 | - | - | 1.5 | 30.000 | 54.545 | 54,545.5 | - | - | 27,272.7 | - | - | 81,818.2 |
| | Subtotal Dispositif de suivi-évaluation | | | | | | | | | | | 80,909.1 | - | - | 40,363.6 | - | - | 121,272.7 |
| 3. Ateliers et missions de suivi | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Réunion de coordination nationale /a | Session | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5.000 | 9.091 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 54,545.5 |
| | Réunion de coordination semestrielle avec les partenaires au niveau région /b | Session | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 90 | 1.000 | 1.818 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 27,272.7 | 163,636.4 |
| | Evaluation participative avec les bénéficiaires | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.500 | 4.545 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 27,272.7 |
| | Atelier bilan d'auto-évaluation et élaboration de PTBA au niveau national | Session | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.500 | 4.545 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 4,545.5 | 27,272.7 |
| | Ateliers bilan d'auto-évaluation et élaboration de PTBA au niveau régional | Session | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 1.500 | 2.727 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 13,636.4 | 81,818.2 |
| | Missions de supervision et de suivi | Mission | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 10.000 | 18.182 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 36,363.6 | 218,181.8 |
| | Mission de revue à mi-parcours | Mission | - | - | 1 | - | - | - | 1 | 20.000 | 36.364 | - | - | 36,363.6 | - | - | - | 36,363.6 |
| | Mission Achevement | Mission | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 25.000 | 45.455 | - | - | - | - | - | 45,454.5 | 45,454.5 |
| | Subtotal Ateliers et missions de suivi | | | | | | | | | | | 95,454.5 | 95,454.5 | 131,818.2 | 95,454.5 | 95,454.5 | 140,909.1 | 654,545.5 |
| 4. Renforcement de capacités | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Renforcement de capacités du personnel de projet et des partenaires en suivi-évaluation | Forfait | 1 | - | - | 0.5 | - | - | 1.5 | 5.000 | 9.091 | 9,090.9 | - | - | 4,545.5 | - | - | 13,636.4 |
| | Participation aux ateliers suivi-évaluation et gestion des connaissances | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2.000 | 3.636 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 3,636.4 | 21,818.2 |
| | Subtotal Renforcement de capacités | | | | | | | | | | | 12,727.3 | 3,636.4 | 3,636.4 | 8,181.8 | 3,636.4 | 3,636.4 | 35,454.5 |
| Subtotal Suivi-Evaluation des activités et impacts | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 280,000.0 | 99,090.9 | 244,545.5 | 162,181.8 | 117,272.7 | 235,454.5 | 1,138,545.5 |
| B. Gestion des savoirs et communication | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1. Etude diagnostic sur le genre et élaboration de la stratégie de ciblage et de genre | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 14.000 | 25.455 | 25,454.5 | - | - | - | - | - | 25,454.5 |
| | 2. Sessions de communications spécifiques aux hommes /c | Forfait | - | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 | 300 | 545 | - | 5,454.5 | 5,454.5 | 5,454.5 | 5,454.5 | 5,454.5 | 27,272.7 |
| | 3. Renforcement de capacités du personnel de projet et des partenaires sur les problématiques de genre et l'inclusion | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 3.500 | 6.364 | 6,363.6 | - | - | - | - | - | 6,363.6 |
| | 4. Elaboration de la stratégie de gestion de savoirs et communication (GSC) | Forfait | 1 | - | - | - | - | - | 1 | 14.000 | 25.455 | 25,454.5 | - | - | - | - | - | 25,454.5 |
| | 5. Mise en place site Web et fonctionnement | Forfait | 1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 1.5 | 6.000 | 10.909 | 10,909.1 | 1,090.9 | 1,090.9 | 1,090.9 | 1,090.9 | 1,090.9 | 16,363.6 |
| | 6. Provision pour la mise en œuvre de la stratégie de GSC | Forfait | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5.000 | 9.091 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 9,090.9 | 54,545.5 |
| | Subtotal Gestion des savoirs et communication | | | | | | | | | | | 77,272.7 | 15,636.4 | 15,636.4 | 15,636.4 | 15,636.4 | 15,636.4 | 155,454.5 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 357,272.7 | 114,727.3 | 260,181.8 | 177,818.2 | 132,909.1 | 251,090.9 | 1,294,000.0 |

\a La quantité de session par an est de 1 car la deuxième correspond à l'atelier bilan et de préparation du PTBA

\b La quantité de sessions par an est de 15 au lieu de 20 car la dernière session du dernier trimestre correspond à l'atelier bilan et de préparation du PTBA

\c 2 sessions par région et par année

APPENDICE 3 : ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

1. L'objectif de cette analyse est d'identifier, calculer et comparer les coûts et les avantages du projet afin d'apprécier sa viabilité d'une part du point de vue des agents économiques (analyse financière) et d'autre part du point de vue de l'économie nationale dans son ensemble (analyse économique).

2. La méthodologie utilisée est l'analyse coûts-bénéfices qui repose sur l'estimation en termes monétaires des coûts et des avantages du projet. La présente analyse a été conduite essentiellement sur la base des données collectées dans le cadre de l'étude de faisabilité du financement des filières agricoles, réalisée par le PMR en mai 2017, et des informations recueillies auprès des différents types d'acteurs rencontrés pendant la mission de conception du projet en septembre/octobre 2017.

I. ANALYSE FINANCIERE

3. L'analyse financière vise à évaluer la rentabilité des activités économiques promues par le projet du point de vue des agents économiques. Elle permet de s'assurer qu'ils ont des incitations financières suffisantes pour s'engager durablement dans ces activités. En effet, les groupes-cibles ne participeront effectivement et durablement aux activités du projet que s'ils seront en mesure de faire face aux dépenses encourues grâce aux recettes générées et de dégager un bénéfice plus élevé dans la "situation avec projet" par rapport à la "situation sans projet". Cette analyse est importante d'autant plus que la participation du groupe-cible constitue une condition nécessaire à l'atteinte de l'objectif du projet.

4. L'analyse financière du projet INCLUSIF a été conduite pour les activités qui s'y prêtent (génératrices de revenus) et pour lesquelles des données suffisantes sont disponibles. Elle est réalisée du point de vue : i) des petits producteurs ruraux vulnérables (appelés « groupes démunis ») qui ont juste besoin d'un petit montant pour s'insérer dans des activités économiques, ii) des jeunes ruraux promoteurs d'activités génératrices de revenus (AGR) et de microentreprises rurales (MER), et iii) des coopératives et des privés engagés dans différents types de partenariat. L'analyse effectuée vise à apprécier la viabilité globale de l'exploitation, c'est-à-dire le retour sur l'ensemble des ressources investies, que celles-ci proviennent de l'exploitant lui-même, du projet ou d'un organisme de crédit. Elle consiste d'une part à évaluer la capacité de l'exploitation à générer des résultats positifs et d'autre part à analyser la situation financière de l'exploitation afin de s'assurer du maintien de l'équilibre financier pour la continuité de l'activité, compte tenu des conditions d'accès au crédit en cours dans la zone du projet et des propositions de cofinancement retenues par le projet.

5. Le projet INCLUSIF ne cible pas de filières agricoles particulières. Toutes les filières agricoles sont donc potentiellement éligibles à un appui du projet. Mais, une analyse exhaustive des filières susceptibles d'être appuyées par le projet n'est ni nécessaire ni réalisable dans le cadre de la présente analyse, en raison notamment du temps disponible. Le choix des filières pour l'estimation des bénéfices découlant de la composante A repose sur l'expérience du PMR en ce qui concerne les groupes démunis (maïs, arachide, niébé, sésame, maraichage, embouche ovine et petit commerce) et celle du projet FIER en ce qui concerne les jeunes entrepreneurs ruraux (embouche bovine et ovine, maraichage et fabrication de matériels agricoles). Pour la composante B, il a été retenu les principales filières dans lesquelles opèrent les coopératives rencontrées sur le terrain pendant la mission de formulation du projet (maïs, mil, sorgho, arachide). Il reste donc entendu que les modèles d'exploitation ont été élaborés aux fins de l'analyse et les résultats devront en conséquence être considérés comme indicatifs.

1.1 Méthodologie et hypothèses

6. *Rendements.* Au Mali, le rendement moyen du sorgho/mil dépend de la zone et des intrants utilisés. Selon le Ministère de l'Agriculture, il est de l'ordre de 1 000 kg/ha, variable en fonction du climat, de la régularité des pluies et des attaques de prédateurs. Le faible niveau des rendements des variétés locales de mil et de sorgho est l'une des contraintes au développement de la filière. Ces rendements pourraient connaître des améliorations sensibles en utilisant des variétés améliorées et en augmentant les apports en fertilisants. Les rendements de la culture du maïs sont passés de 1 000 kg/ha à 2 500 kg/ha de 1991 à 2010, avant de retomber autour de 2 300 kg/ha du fait de l'incertitude sur la commercialisation de la production, ce qui a poussé les producteurs à délaisser la production à des fins commerciales pour revenir au mode traditionnel de production comme culture vivrière destinée principalement à l'autoconsommation (FAO, 2013). Le maïs présente une perspective intéressante car les rendements pourraient

significativement s'améliorer avec un paquet technique composé de semences hybrides ou améliorées, d'engrais chimiques et d'une densité accrue des plantes.

7. Les rendements de la culture de l'arachide suivent une progression en dents de scie à cause de la difficulté d'accès aux intrants et de la faible capacité technique des producteurs. Selon les données du Ministère de l'Agriculture relatives à la campagne agricole 2016/2017, ils seraient de l'ordre de 900 kg/ha. Suivant les projections du PNISA, ces rendements pourraient atteindre 1600 kg/ha avec l'utilisation des paquets techniques recommandés.

8. Les rendements de la culture du sésame sont généralement faibles, de l'ordre de 300 kg/ha, à cause notamment du non-respect de l'itinéraire technique et des difficultés d'accès aux intrants spécifiques et aux semences de qualité. A la lumière des résultats positifs enregistrés par le Projet Sésame au Mali, mis en œuvre par l'IFDC entre 2011 et 2013, ces rendements pourraient significativement s'améliorer. Selon le Ministère de l'agriculture, les variétés qui sont actuellement en diffusées au Mali ont des rendements compris entre 750 et 1000 Kg/ha.

9. Selon les statistiques officielles indiquées dans le Plan national d'investissement dans le secteur agricole (PNISA, 2014), les rendements de la tomate et de l'oignon/échalote seraient respectivement de 17 tonnes/ha et 22 tonnes/ha. Selon le référentiel technique du PDCA, ces rendements pourraient atteindre 30 tonnes/ha en améliorant l'adoption par les producteurs des itinéraires techniques recommandés

10. Le tableau 1 présente les rendements potentiels tirés de l'étude sur la faisabilité du financement des filières agricoles, en compilant des données issues du PNISA, du Ministère de l'agriculture, de la FAO (FAOSTAT) et des projets agricoles récemment mis en œuvre au Mali.

Tableau 1 : Hypothèses sur les rendements (Kg/ha)

| Cultures | Sans projet | Avec projet |
|-----------------|-------------|-------------|
| Mil | 600 | 1 000 |
| Sorgho | 1 000 | 1 500 |
| Maïs | 2 300 | 3 500 |
| Arachide | 900 | 1 200 |
| Niébé | 700 | 1 000 |
| Sésame | 300 | 750 |
| Echalote/oignon | 22 000 | 30 000 |
| Pomme de terre | 21 000 | 30 000 |
| Tomate | 17 000 | 30 000 |

Source: FAOSTAT (2015), Ministère de l'Agriculture (2016/2017), PNISA (2014) et PCDA

11. Toutefois, par prudence, les rendements utilisés dans les calculs demeurent inférieurs à ces rendements, notamment pour les groupes démunis pour lesquels il a été considéré seulement une augmentation de 5% par rapport à la situation sans projet.

12. *Prix financiers.* Les prix à retenir dans l'analyse financière sont les prix effectivement payés aux producteurs (prix de marché). Au Mali, les prix des produits agricoles sont librement fixés par le marché, suivant la loi de l'offre et de la demande. L'Observatoire du marché agricole (OMA) collecte et publie des prix au producteur et au consommateur, relevés sur les marchés ruraux et sur les marchés urbains (de consommation). La gamme des produits agricoles suivis comprend des produits céréaliers (mil, sorgho, maïs) et des produits non céréaliers dont les produits maraichers et les légumineuses/oléagineux (niébé, arachide, sésame). Les prix des produits agricoles sont sujets à des fluctuations intra-annuelles (faibles à la récolte et élevés à la période de soudure) et interannuelles (variation en fonction du résultat de la campagne agricole qui est tributaire de la pluviométrie). En 2016, le niveau du prix des céréales était nettement inférieur à la moyenne de ceux des cinq dernières années, en raison de la bonne pluviométrie qui s'est traduite par une bonne production céréalière (de 15% supérieure à celle de 2014/2015). Les prix des produits céréaliers retenus dans cette analyse financière sont les prix moyens nationaux au producteur relevés au cours des cinq dernières années sur la période de novembre à janvier (période de mise en marché de la nouvelle récolte), qui correspond à la période pendant laquelle les producteurs écoulent généralement leurs productions, bien que le niveau des prix soit au plus bas. Les figures 3,4 et 5 illustrent les évolutions des prix moyens au producteur du mil, du sorgho et du maïs.

Figure 1 Evolution du prix moyen au producteur du mil (FCFA/Kg)

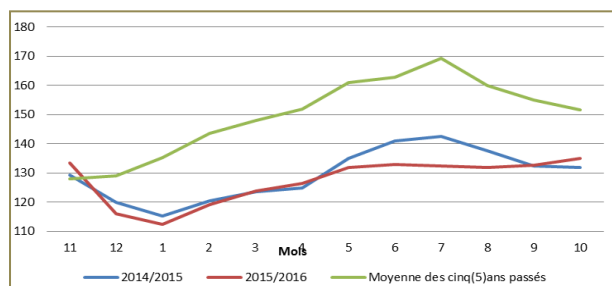


Figure 2 Evolution du prix moyen au producteur du sorgho (FCFA/Kg)

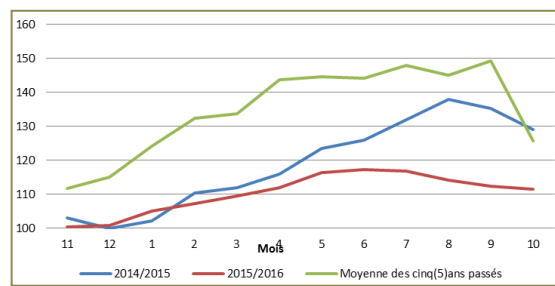
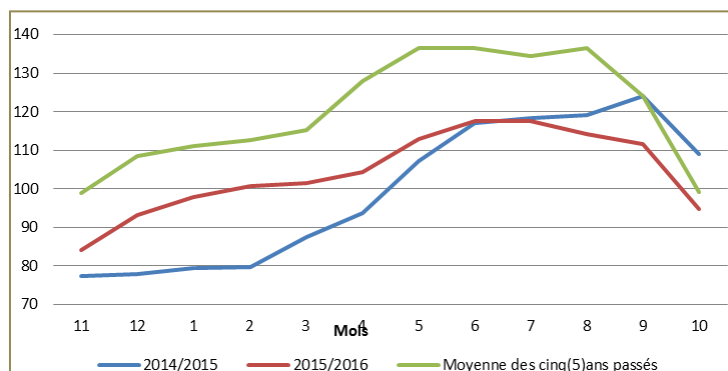


Figure 3: Evolution du prix moyen au producteur du maïs (FCFA/Kg)

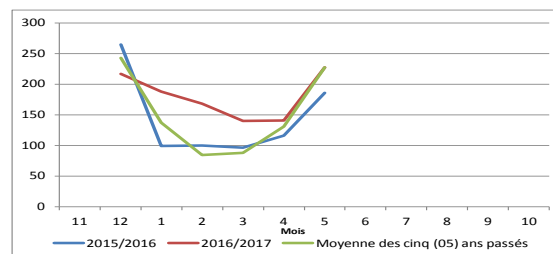
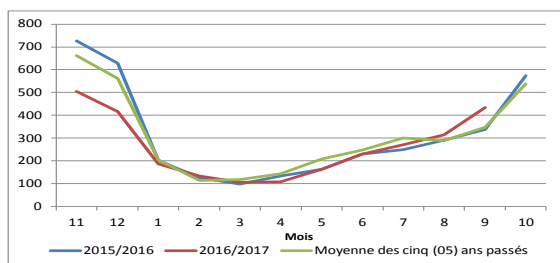


Source : OMA, Bulletin de conjoncture, novembre 2016

13. La volatilité intra-annuelle des prix est plus marquée pour les produits maraîchers à cause de leur caractère périssable et de la faible capacité de stockage et de conservation. Les figures 6 et 7 ci-dessous illustrent l'évolution des prix moyens au producteur de l'échalote fraîche et de la tomate. La mise en marché sur une période relativement plus courte entraîne un effondrement des prix à la récolte. Le niveau des prix des produits maraîchers est généralement faible de janvier à avril, la production locale étant essentiellement commercialisée au cours de cette période. Les prix retenus dans la présente analyse sont les prix moyens au producteur enregistrés au cours des cinq dernières années sur la période de janvier à avril.

Figure 4: Evolution du prix moyen au producteur de l'échalote fraîche (FCFA/Kg)

Figure 5 Evolution du prix moyen au producteur de la tomate (FCFA/Kg)



Source : calculs à partir des données de l'OMA

14. En ce qui concerne le niébé, le sésame, et l'arachide (qui sont essentiellement des productions pluviales), les prix retenus dans l'analyse sont les prix au producteur moyens relevés au cours des cinq dernières années sur la période d'octobre à décembre sur les marchés ruraux suivis par l'OMA. Les figures 6, 7 et 8 ci-dessous présentent l'évolution des prix du niébé, de l'arachide et du sésame.

Figure 6: Evolution du prix moyen au producteur du niébé blanc (FCFA/Kg)
 Figure 7: Evolution du prix moyen au producteur de l'arachide coque (FCFA/Kg)

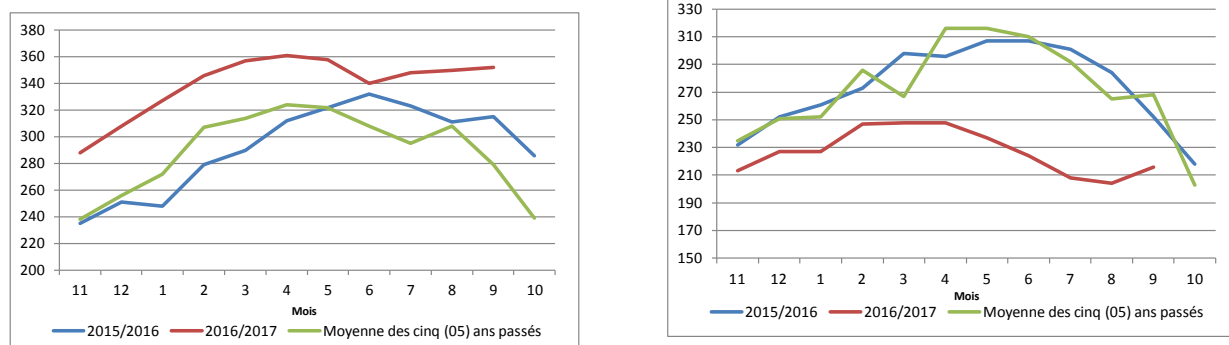
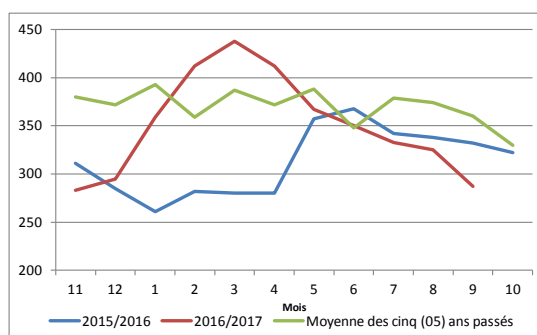


Figure 8: Evolution du prix moyen au producteur du sésame (FCFA/Kg)



Source : calculs à partir des données de l'OMA

15. **Main d'œuvre.** La main-d'œuvre a été prise en compte dans le calcul des coûts de production relatifs aux différents modèles élaborés. La main-d'œuvre employée dans l'agriculture pluviale (céréales, légumineuses) est essentiellement de type familial. En revanche, il est courant de recourir à la main-d'œuvre salariée dans le maraichage en raison du besoin plus important en main-d'œuvre. Le coût de la main-d'œuvre salariée retenu dans l'analyse financière correspond à la rémunération effectivement versée aux travailleurs salariés, qui est généralement de l'ordre de 2000 FCFA/jour/personne pour la main-d'œuvre temporaire dans les zones visitées pendant la mission de conception du projet. Le coût de la main-d'œuvre salariée permanente varie en fonction du type d'activité et du niveau de qualification. La main-d'œuvre familiale est traitée de deux manières dans les budgets de cultures et comptes d'exploitation : i) sans valorisation de la main-d'œuvre familiale, en partant du postulat que sa rémunération est comprise dans la marge nette de l'exploitation⁵⁹ et ii) avec valorisation de la main-d'œuvre familiale au prix de 500 FCFA/jour/personne, qui est supposé couvrir ses dépenses de subsistance (nourriture, transport, santé, etc.).⁶⁰

16. Selon une étude réalisée par l'USAID en 2004⁶¹, le besoin en main-d'œuvre à l'hectare est estimé entre 90 et 100 Hommes-jour les cultures céréalières (mil, sorgho, maïs) et entre 500 et 600 Hommes-jour pour les cultures maraîchères avec arrosage manuel (à partir de puisards), étant entendu qu'avec l'utilisation d'un groupe motopompe ce besoin pourrait être réduit à moins de 450 Hommes-jour.

17. **Budget de cultures.** Sur la base des données primaires collectées sur le terrain pendant la mission de conception et des données secondaires rassemblées notamment dans le cadre de l'étude sur la faisabilité de financement des filières agricoles, il a été élaboré des budgets de cultures types (sur une superficie théorique d'un hectare) pour les différentes spéculations et pour les différents types de producteurs. Les budgets de cultures ont été élaborés, d'une part, dans la situation sans projet et, d'autre part, dans la situation d'amélioration de l'accès au financement (subventions, crédit), ci-après appelée « situation avec projet ». La situation sans projet est caractérisée par des rendements faibles, dus à une

⁵⁹ Dans l'analyse financière la main-d'œuvre familiale « n'est pas n'est pas enregistrée comme un coût », Gittinger, analyse de l'investissement agricole, 1982, p. 84.

⁶⁰ Ce coût est pris en compte dans le calcul de la rentabilité financière car il constitue un coût réel pour l'exploitation.

⁶¹ Etude sur le risque du crédit agricole, Mali Finance, USAID (2004)

faible utilisation des intrants (semences, fertilisants)⁶², une faible maîtrise des itinéraires techniques, une utilisation d'équipements de production rudimentaires et une valorisation insuffisante de la production (vente à la récolte à des prix peu rémunérateurs à cause de la difficulté d'accès au crédit et à l'insuffisance des infrastructures de stockage). La situation avec projet est en revanche marquée par une amélioration des rendements et des prix au producteur grâce à la facilitation de l'accès aux intrants de qualité, aux équipements de production modernes, au renforcement des capacités et aux infrastructures de stockage et de désenclavement.

18. Les budgets de cultures ont été élaborés pour une année dans la situation sans projet car il est fait l'hypothèse que sans intervention du projet les rendements et les charges d'exploitation resteraient à leurs niveaux actuels. Dans la situation avec projet, les budgets de cultures ont été élaborés sur plusieurs années, de façon à faire ressortir l'évolution graduelle des rendements après l'adoption des paquets techniques dont la maîtrise par les producteurs (généralement analphabètes) pourrait prendre un certain temps.

19. Les pertes post-récolte ont été prises en compte dans les calculs dans la mesure où leur omission pourrait conduire à une surestimation des bénéfices du projet, surtout dans le cas des cultures maraichères qui sont relativement plus périssables. Les taux retenus sont de 20% pour les cultures maraichères et 5% pour les céréales et les légumineuses.

20. L'autoconsommation des céréales par hectare a été estimée sur la base de la norme consommation officielle de 214 Kg par personne et par an⁶³. Pour un ménage moyen de 5,8 personnes, le besoin annuel de consommation annuelle de céréales serait de 1 241 Kg. Pour une exploitation comprenant une superficie emblavée en céréales de 1,7 ha (modèle retenu pour les producteurs au sein des coopératives), il s'ensuit une autoconsommation de 730 Kg/Ha. Pour les cultures à rendement faible, comme le mil et le sorgho, le taux d'autoconsommation est ainsi très élevé (avoisine parfois les 100%). La culture de maïs (qui donne des rendements substantiellement plus importants) permet d'obtenir une importante production commercialisable. Pour les cultures maraichères, l'arachide, le sésame et le niébé, le taux d'autoconsommation est généralement beaucoup plus faible, voire négligeable.

21. Conformément à la convention comptable pour l'analyse des projets d'investissement agricole, il est supposé que la première année d'exploitation sera consacrée à la réalisation des investissements. La convention admet que chaque transaction tombe à la fin de l'exercice comptable. La deuxième année du projet constitue, le premier exercice comptable au cours duquel se produisent les augmentations des coûts d'exploitation et des avantages supplémentaires (cf. Gittinger, analyse de l'investissement agricole, 1982, p. 113).

22. *Modèles d'exploitation.* Le projet INCLUSIF a 3 principales sources de bénéfices qui se prêtent aisément à une analyse financière : (i) l'appui aux groupes démunis ; (ii) l'appui aux jeunes entrepreneurs ruraux et (iii) l'appui au partenariat entre les coopératives et le secteur privé. Des modèles d'exploitation types ont été élaborés pour chaque type de bénéficiaire sur la base des budgets de cultures afin d'évaluer les bénéfices qu'ils retireraient d'une éventuelle participation aux activités promues par le projet.

23. *Groupes démunis.* L'appui aux groupes démunis est une activité initiée par le PMR en collaboration avec ses Systèmes financiers décentralisés (SFD) partenaires. Le projet met à la disposition de quelques SFD sélectionnés des fonds de refinancement (FCIP) pour renforcer leurs ressources prêtables. En retour, ces SFD devront accorder des crédits à des groupes de personnes très pauvres afin qu'elles puissent s'insérer dans des activités économiques. Le nombre de personnes par groupe est compris entre 25 et 35 (moyenne de 30) et le montant moyen du crédit par personne est de 30 000 FCFA.

24. A la lumière de l'expérience du PMR, les principales activités exercées par ces groupes sont : l'emboûche ovine, le petit commerce, le maraichage et les productions végétales pluviales. Pour le besoin de l'analyse, un modèle de groupe type est conçu comme le présente le tableau 2. La superficie par bénéficiaire est définie compte tenu de l'enveloppe financière disponible (30 000 FCFA) et des dépenses d'investissement et d'exploitation que requiert l'activité. Il reste entendu que l'essentiel des ressources vont dans le financement du besoin en fonds de roulement, la capacité d'investissement à ce stade étant très faible (activité à haute intensité de main-d'œuvre).

⁶² Les dosages d'engrais et de produits phytosanitaires utilisés sont en général très inférieurs aux normes recommandées par la recherche (source : étude sur le risque agricole, USAID, 2004).

⁶³ Cadre de programmation pays (CPP) 2103-2017 FAO - Mali

Tableau 2 : Modèle de groupe démuni

Effectif : 30

| | | | Nombre de bénéf. | Sup/pers (Ha) | Sup Totale (Ha) |
|---------------------|----------------|-------------|------------------|---------------|-----------------|
| Production végétale | Arachide | 10% | 3 | 0.25 | 0.75 |
| | Sésame | 10% | 3 | 0.50 | 1.50 |
| | Niébé | 10% | 3 | 0.30 | 0.90 |
| | Maïs | 10% | 3 | 0.20 | 0.60 |
| | Maraichage | 20% | 6 | 0.03 | 0.18 |
| Production animale | Embouche ovine | 20% | 6 | | |
| Autres activités | Petit commerce | 20% | 6 | | |
| Total | | 100% | 30 | | 3.9 |

Source : Hypothèses à partir de l'expérience du PMR

25. Il est supposé que c'est avec le projet que les bénéficiaires démarrent ces activités (pas d'activité dans la situation sans projet). Des budgets de cultures et comptes d'exploitation ont été élaborés pour chacune des activités économiques retenues qui sont pratiquement toujours conduites individuellement. Les bénéfices nets additionnels ont ensuite été agrégés au niveau du groupe pour estimer le bénéfice net global pour un groupe type.

26. Jeunes entrepreneurs ruraux. L'appui aux jeunes entrepreneurs ruraux est une activité initiée par le projet FIER qui collabore sur ces aspects avec le projet PMR. On distingue 2 types de bénéficiaires suivant le niveau d'activité : les microentreprises rurales MER qui ont un besoin de financement moyen (investissements et fonds de roulement) de 5 millions de FCFA et les activités génératrices de revenu (AGR) qui ont un besoin de financement moyen de 500 000 FCFA. Les activités sont cofinancées par le projet (90% pour les AGR et 60% pour les MER), les jeunes (10% pour les AGR et les MER) et les institutions financières locales (30% pour les MER). La durée des crédits varie généralement entre 9 et 12 mois, quand bien même que le cycle agricole dure 3 à 4 mois. L'analyse est faite sur la base d'une hypothèse conservatrice de calcul d'intérêt sur 12 mois.

27. Sur la base de l'expérience du projet FIER, les principales activités exercées par les jeunes sont : l'embouche bovine et ovine, le maraichage et la fabrication des matériels agricoles (charrettes et charrues). Il est fait l'hypothèse que 60% des bénéficiaires font de l'embouche, 35% font le maraichage et 5% font de la fabrication des matériels agricoles. Pour le maraichage, compte tenu du financement disponible, il est estimé que la superficie totale emblavée est de 0,25 Ha pour les AGR et 2 Ha pour les MER.

Tableau 3 : Modèle AGR maraichage

Superficie total (ha) : 0.25

| Spéculation | Situation sans projet | | Situation avec projet | |
|-------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | Surface (%) | Surface (ha) | Surface (%) | Surface (ha) |
| Tomate | 30% | 0.08 | 35% | 0.09 |
| Echalotte/oignon | 25% | 0.06 | 35% | 0.09 |
| Pomme de terre | 25% | 0.06 | 30% | 0.08 |
| Superficie non emblavée | 20% | 0.05 | 0% | - |
| Total | 100% | 0.25 | 100% | 0.25 |

Tableau 4 : Modèle MER maraichage

Superficie total (ha) : 2.00

| Spéculation | Situation sans projet | | Situation avec projet | |
|-------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | Surface (%) | Surface (ha) | Surface (%) | Surface (ha) |
| Tomate | 30% | 0.60 | 35% | 0.70 |
| Echalotte/oignon | 25% | 0.50 | 35% | 0.70 |
| Pomme de terre | 25% | 0.50 | 30% | 0.60 |
| Superficie non emblavée | 20% | 0.40 | 0% | - |
| Total | 100% | 2.00 | 100% | 2.00 |

Source : Hypothèses à partir de l'expérience du projet FIER

28. Pour la production animale, il est estimé que la taille de la MER d'embouche bovine est de 12 têtes et celle d'une AGR d'embouche ovine est de 5 têtes. Les hypothèses suivantes, utilisées dans les calculs, ont été tirées de l'analyse économique et financière du Projet de développement de l'Élevage au Mali (PADEL-M), formulé par la Banque Mondiale en septembre 2017 et de l'étude de faisabilité du financement des filières agricoles réalisée par le PMR en mai 2017.

Tableau 5 : Hypothèses embouche bovine

| | |
|---|--------------|
| Nombre d'animaux dans un enclos | 5 |
| Nombre d'enclos | 1 |
| Taux de mortalité | 3% |
| Nombre de cycles par an | 2 |
| Durée d'un cycle (jour) | 180 |
| Consommation de paille en Kg par animal/jour | 2 |
| Consommation d'aliment bétail en Kg par animal/jour | 1.5 |
| Prix d'achat de l'animal | 60 000 FCFA |
| Prix de vente par animal après embouche | 120 000 FCFA |

Tableau 6 : Hypothèses embouche ovine

| | |
|---|--------------|
| Nombre d'animaux dans une étable | 6 |
| Nombre d'étables | 2 |
| Taux de mortalité | 3% |
| Nombre de cycles par an | 3 |
| Durée d'un cycle (en jour) | 90 |
| Consommation de paille en Kg par animal/jour | 6.48 |
| Consommation d'aliment bétail en Kg par animal/jour | 3.24 |
| Prix d'achat de l'animal | 250 000 FCFA |
| Prix de vente par animal après embouche | 400 000 FCFA |

Source : Hypothèses à partir du PADEL Mali et de l'étude de faisabilité du financement des filières

29. Les modèles pour la fabrication des matériels agricoles ont été élaborés sur la base des entretiens avec des artisans agricoles à Ségou en mai 2017.

30. *Partenariats en les coopératives et les privés.* L'appui au développement des partenariats constitue l'innovation majeure du projet INCLUSIF par rapport aux activités du PMR. La composante 2 du projet distingue 3 types de partenariats plausibles : i) la contractualisation simple, lorsqu'une coopérative signe un accord commercial avec une institution ou un privé (transformateur, commerçant) pour l'achat d'une quantité donnée de production ; ii) le partenariat public-privé-producteur, lorsqu'un groupe de coopératives signe un contrat de partenariat avec un privé (transformateur) pour s'approvisionner en matières premières, en préfinançant la campagne agricole ; iii) le partenariat de partage de capital, lorsque des coopératives et un privé conviennent de se partager le capital d'une initiative de transformation des produits alimentaires.

31. Les coopératives et les transformateurs devront préparer des plans d'affaires (avec l'assistance technique du projet) qui seront cofinancés par le projet, les privés et les banques. Les cultures retenues pour évaluer les bénéfices de l'appui aux partenariats sont celles que la plupart des coopératives rencontrées cultivent et qui se prêtent aux activités de stockage et de transformation. Il s'agit du maïs, du mil, du sorgho et de l'arachide. Les hypothèses retenues sont basées sur les objectifs en termes de quantités des productions à commercialiser retenues par le spécialiste filière.

Tableau 7 : Hypothèses pour la contractualisation simple

| | Sans projet | Avec projet | |
|--------------------------------|-------------|-------------|----|
| Nombre de producteurs | 100 | 100 | |
| Superficie emblavée/producteur | 1.90 | 2.00 | Ha |
| Superficie totale /coopérative | 190.00 | 200.00 | Ha |

Superficie totale (ha) : **200**

| Spéculation | Situation sans projet | | Situation avec projet | |
|-------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | Surface (%) | Surface (ha) | Surface (%) | Surface (ha) |
| Maïs | 30% | 60.00 | 31% | 62.00 |
| Mil | 30% | 60.00 | 31% | 62.00 |
| Sorgho | 25% | 50.00 | 26% | 52.00 |
| Arachide | 10% | 20.00 | 12% | 24.00 |
| Superficie non emblavée | 5% | 10.00 | 0% | - |
| Total | 100% | 200.00 | 100% | 200.00 |

Tableau 8 : Hypothèses pour le modèle de 4P - coopératives

| | Sans projet | Avec projet | |
|--------------------------------|-------------|-------------|----|
| Nombre de producteurs | 500 | 500 | |
| Superficie emblavée/producteur | 1.9 | 2.0 | Ha |
| Superficie totale /coopérative | 950 | 1,000 | Ha |

Superficie totale (ha) : **1000**

| Spéculation | Situation sans projet | | Situation avec projet | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | Surface (%) | Surface (ha) | Surface (%) | Surface (ha) |
| Maïs | 30% | 300.00 | 31% | 310.00 |
| Mil | 30% | 300.00 | 31% | 310.00 |
| Sorgho | 25% | 250.00 | 26% | 260.00 |
| Arachide | 10% | 100.00 | 12% | 120.00 |
| Superficie non emblavée | 5% | 50.00 | 0% | - |
| Total | 100% | 1,000.00 | 100% | 1,000.00 |

32. Pour le transformateur (modèle 4P, partie transformateur), il est fait l'hypothèse qu'il achète et transforme toutes les productions commercialisées par les 5 coopératives partenaires (environ 1000 tonnes de céréales et d'arachide) pour produire le Djouka (sorgho + arachide)⁶⁴, le couscous de maïs et le couscous de mil. Le taux de transformation des matières premières en produits finis est supposé compris entre 60% et 65%.

⁶⁴ Le *Djouka* est un aliment local produit à base d'arachide et du fonio ou bien de l'arachide et du sorgho. Le transformateur rencontré à Koulikoro (Unité de transformation Djemanguéle) par la mission de conception a indiqué qu'il est en train de promouvoir la production du *Djouka* de sorgho dont le prix serait plus abordable. Les estimations ont été faites sur la base des informations communiquées par ce transformateur à la mission.

33. Dans le modèle de partage de capital, les 5 coopératives (avec une production commercialisable d'environ 1000 tonnes) s'associent avec un privé pour créer une unité de production du Djouka, du couscous de maïs et du couscous de mil. Les coopératives arrivent ainsi à créer un débouché pour leurs productions et obtiennent en plus une part des bénéfices réalisés par l'unité de transformation car ils en sont en partie propriétaires. Les hypothèses sont fondamentalement les mêmes que celles du modèle de 4P, à la différence près qu'il s'agit ici d'un plan d'affaires unique porté par un groupement d'intérêt économique.

1.2 Résultats financiers

34. Sur la base de la méthodologie et des hypothèses ci-dessus exposées, les résultats du calcul de la rentabilité financière des différents modèles sont présentés dans le tableau 9.

Tableau 9. Résultats financiers

| Modèles | Investissement et BFR (MFCFA) | TRIF | VAN (12%) | |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------|-------------|---------|
| | | | FCFA | USD |
| 1. Groupes démunis | 0,8 | 67,7% | 2 737 166 | 4 977 |
| 2. Jeunes entrepreneurs ruraux | | | | |
| • AGR | | | | |
| ○ Embouche ovine | 0,6 | 33,7% | 713 791 | 1 298 |
| ○ Maraichage | 0,5 | 34,2% | 573 644 | 1 043 |
| ○ Fabrication de charrues | 0,6 | 70,5% | 1 978 910 | 3 598 |
| • MER | | | | |
| ○ Embouche bovine | 5,0 | 45,7% | 10 228 776 | 18 598 |
| ○ Maraichage | 4,4 | 25,6% | 3 026 690 | 5 503 |
| ○ Fabrication de charrues | 4,1 | 21,9% | 2 466 009 | 4 484 |
| 3. Partenariats productifs | | | | |
| • Contractualisation simple | 31,3 | 13,0% | 2 228 796 | 4 052 |
| • 4P – Coopératives | 156,4 | 13,4% | 14 931 198 | 27 148 |
| • 4 – P Transformateur | 104,2 | 46,9% | 273 023 761 | 496 407 |
| • Partage de capital | 260,6 | 32,5% | 381 415 340 | 693 482 |

35. Ces résultats montrent que la rentabilité financière est satisfaisante pour les différents modèles élaborés. Le taux de rentabilité interne financier (TRIF), compris entre 13% et 71%, est supérieur au coût d'opportunité du capital de 12% qui est le taux d'intérêt généralement appliqué par les institutions financières locales.⁶⁵ La valeur actuelle nette (VAN) est partout positive et comprise entre 500 000 FCFA et 400 MFCFA.

II. ANALYSE ECONOMIQUE

36. L'analyse économique vise à évaluer la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité dans son ensemble. Elle permet s'assurer qu'il contribue positivement au bien-être économique de la collectivité toute entière. Compte tenu du large éventail des activités prévues, le projet INCLUSIF aura sans doute beaucoup d'avantages économiques qu'il serait difficile de prendre tous en compte dans le calcul des indicateurs de la rentabilité économique (TRI et VAN). La présente analyse prend toutefois en compte les principaux avantages attendus du projet, résultant des appuis aux groupes démunis, aux jeunes entrepreneurs ruraux et au développement du partenariat entre les coopératives et le secteur privé.

2.1 Méthodologie et hypothèses

37. Comme l'analyse financière, l'analyse économique repose sur la comparaison entre la situation avec projet et la situation sans projet, le résultat imputable au projet étant le bénéfice net additionnel. La méthodologie utilisée pour l'analyse économique du projet INCLUSIF est l'analyse coûts/bénéfices aux prix de référence, selon laquelle les prix de marché devraient être remplacés par des prix de référence qui, en raison des imperfections du marché, se rapprochent plus des prix d'efficacité ou coûts d'opportunité pour la société.

⁶⁵ Compte tenu de la faiblesse du taux d'intérêt payé pour les dépôts au Mali (environ 4%) et au vu de l'objectif du projet qui est de mettre en relation les producteurs avec les institutions financières pour accéder au crédit au taux du marché, l'analyse financière a été réalisée en utilisant une hypothèse conservatrice d'un taux d'opportunité du capital de 12% correspondant au taux auquel les producteurs peuvent accéder au crédit. Cela permet de rendre l'analyse plus robuste et éviter de sélectionner des sous-projets non viables.

38. L'analyse économique a été conduite pour une période de 20 ans, correspondant à la durée de vie estimée des avantages générés par le projet. Elle est effectuée en prix constants de 2017 et un taux de change de référence de 577 FCFA pour 1 dollar des Etats-Unis a été utilisé pour incorporer la correction de change dans l'analyse économique. Il est calculé à partir des données de la Banque Mondiale⁶⁶ sur les importations, les exportations et les droits et taxes sur les importations et les exportations, en appliquant la formule suivante :

$$SER = OER \cdot \frac{[(M + Tm) + (X - Tx)]}{(M + X)}$$

SER représente le taux de change de référence,

OER le taux de change officiel,

M la valeur CAF des importations,

Tm le taux des droits sur les importations,

X la valeur FOB des exportations,

Tx le taux des taxes sur les exportations.

39. Les flux des coûts et des bénéfiques ont été convertis en valeurs économiques, en supprimant les taxes (IS, TAF), les subventions et autres transferts (intérêts), et en utilisant des facteurs de conversion spécifiques dans les budgets de cultures et les comptes d'exploitation. Les facteurs de conversion spécifiques ont été calculés suivant la méthode des prix de parité à l'importation (maïs, mil, sorgho, engrais) et à l'exportation (sésame, arachide). Ils ont été calculés à partir des données de la Banque mondiale sur les prix des produits de base (septembre 2017) et sur leurs prévisions jusqu'en 2025 (avril 2017). Les facteurs de conversion calculés sont de 1,54 pour le sorgho (appliqué au mil), 1,88 pour le maïs, 1,69 pour l'arachide (appliqué au niébé), 1,60 pour le sésame et 0,63 pour l'urée (le détail des calculs est joint en appendice). Pour les autres biens et équipements importés, il a été retenu un coefficient de conversion de 0,85 en considérant que les prix financiers comportent au moins la TVA dont le taux normal est de 18%. En ce qui concerne la main-d'œuvre, il a été retenu un coefficient de conversion de 0,75 pour prendre en compte le chômage et le sous-emploi généralement élevés en milieu rural, comme cela a été le cas pour beaucoup d'autres projets récemment financés par le FIDA dans la sous-région (PRODEFI en Mauritanie, ProDAF au Niger, PROPACOM-OUEST en Côte d'Ivoire).

40. Conformément aux directives du FIDA, un taux d'escompte de 6% a été utilisé comme coût d'opportunité sociale du capital. Ce taux correspond à la rémunération des obligations à trois ans émises par le Trésor malien en mars 2017⁶⁷.

2.2 Coûts et bénéfiques économiques

41. Les coûts économiques du projet ont été générés avec le logiciel Costab qui déduit des coûts financiers les taxes et les provisions pour hausse de prix et applique le taux de change de référence pour la conversion en monnaie locale de la partie du coût du projet en devises⁶⁸. Toutes les trois composantes du projet ont été prises en compte dans le calcul du coût économique du projet. Toutefois, les montants prévus pour le financement des initiatives de partenariat, des jeunes entrepreneurs ruraux et des groupes démunis ont été déduits du coût du projet afin d'éviter une double comptabilisation car ces dépenses ont déjà été prises en compte dans les comptes d'exploitation. Ces déductions ont été faites directement dans le Costab avant de générer les coûts économiques. Par ailleurs, il a été pris en compte un coût supplémentaire, à financer par l'Etat, après la période d'exécution du projet pour assurer le suivi/évaluation et l'appui-conseil, pour un montant de 1491 MFCFA, équivalent au coût économique de la composante coordination/suivi-évaluation au cours de la dernière année d'exécution du projet.

42. Les bénéfiques économiques quantifiables considérés dans l'analyse économique proviennent de l'augmentation des revenus dans les modèles développés dans l'analyse financière. Sur la base de la méthodologie et des hypothèses exposées ci-dessus, les comptes d'exploitation élaborés aux prix financiers ont été transformés en valeurs économiques, ce qui a permis d'obtenir pour chaque modèle des

⁶⁶ World Development Indicators

⁶⁷ Source : BCEAO, 17 mars 2017 (http://www.bceao.int/IMG/pdf/01_situation_des_titres_publics_realises_en_2017.pdf)

⁶⁸ Le logiciel Costab a une option qui permet de générer automatiquement les coûts économiques du projet.

bénéfices nets additionnels en prix économiques. Ensuite, par extrapolation, les bénéfices nets additionnels globaux pour chaque type de modèle ont été déterminés en fonction des cibles retenues dans le cadre logique. Pour prendre en compte le fait que pour diverses raisons certains bénéficiaires pourraient soit abandonner l'activité soit échouer à atteindre les objectifs fixés, il a été retenu un taux de déperdition de 50% pour tous les modèles. Ce taux peut paraître élevé, mais cette hypothèse est nécessaire pour rendre l'analyse robuste, d'autant plus que l'échec des partenariats et des initiatives des jeunes et des groupes démunis constitue un risque pour ce projet. Les bénéfices économiques globaux du projet ont finalement été déterminés en sommant les bénéfices découlant de chaque type de modèle d'exploitation.

2.3 Résultats économiques et analyse de sensibilité

43. Le taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet s'établit à 17,9 % et la valeur actuelle nette (VAN), au coût d'opportunité économique du capital de 6%, s'élève à 50,7 milliards de FCFA, soit 87,8 millions de dollars des Etats-Unis. Ce résultat est très satisfaisant, d'autant plus que certains bénéfices n'ont pas pu être pris en compte dans les calculs en raison de l'insuffisance des données pour leur évaluation. Il s'agit notamment des effets positifs du renforcement des capacités et de l'assainissement du secteur de la microfinance à travers l'appui à la CCS-SFD, au CPA-SFD, à l'AP-SFD ainsi que le renforcement en ressources prêtables des SFD dont les bénéfices vont bien au-delà des coopératives, des jeunes ruraux et des groupes démunis. Le projet aura donc des effets induits positifs sur l'ensemble de l'économie, notamment sur les femmes et les jeunes qui constituent sa cible privilégiée.

44. L'analyse de sensibilité indique une bonne robustesse des résultats obtenus. Même dans l'hypothèse d'une baisse des revenus de 30%, une hausse des coûts de 50% ou d'un retard des bénéfices de 2 ans, le taux de rentabilité demeure supérieur au coût d'opportunité du capital (6,0%) et la VAN minimum est supérieure à 37 millions de dollars des Etats-Unis. Le calcul des switching values indique que la rentabilité économique du projet ne serait nulle que lorsque les bénéfices du projet diminuent de 59% ou que le coût du projet augmente de 146%, toutes choses étant égales par ailleurs.

Tableau 8 : Résultat des tests de sensibilité

| Scénarii | TRIE | VAN (6,0%) | |
|-----------------------------|-------|------------|------|
| | | MFCFA | MUSD |
| Cas de base | 17,9% | 50 673 | 87,8 |
| Coûts + 10% | 16,7% | 47 206 | 81,8 |
| Coûts + 20% | 15,6% | 43 740 | 75,8 |
| Coûts + 50% | 12,7% | 33 339 | 57,8 |
| Revenus - 10% | 16,6% | 42 139 | 73,0 |
| Revenus - 20% | 15,1% | 33 605 | 58,2 |
| Revenus - 30% | 12,1% | 21 604 | 37,4 |
| Bénéfices retardés d'1 an | 16,0% | 44 863 | 77,8 |
| Bénéfices retardés de 2 ans | 14,2% | 38 213 | 66,2 |

Synthèse de l'analyse économique et financière

REPUBLIQUE DU MALI - PROJET INCLUSIF

| A N A L Y S E F I N A N C I E R E | INITIATIVES DE PARTENARIAT | | | APPUI AUX JEUNES RURAUX | | | | | | BENEFICIAIRES DEBENEFICIAIRES | |
|---|---|------------------|-------------|-------------------------|------------------|-----------------------|-----------|-----------------|-----------------------|----------------------------------|-------|
| | Initiative de contractualisation simple | Initiative de AP | | MER | | | AGR | | | | |
| | | Coopératives | transformat | Marachage | Emboutche bovine | Production charrettes | Marachage | Emboutche ovine | Production charrettes | | |
| AN1 | -31.3 | -156.4 | -104.2 | -260.6 | -4.4 | -5.0 | -4.1 | -0.5 | -0.6 | -0.6 | -0.8 |
| AN2 | -4.2 | -21.1 | 20.5 | 18.6 | 1.6 | 2.2 | 0.8 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN3 | 1.6 | 9.2 | 54.5 | 85.0 | 1.4 | 2.2 | 0.9 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN4 | 4.0 | 23.0 | 59.0 | 100.1 | 2.1 | 2.4 | 1.0 | 0.0 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN5 | 6.5 | 34.4 | 66.0 | 118.9 | 1.5 | 2.3 | 1.0 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN6 | 7.8 | 38.9 | 68.8 | 120.8 | -0.7 | 2.4 | 0.9 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN7 | 7.8 | 38.9 | 76.6 | 128.6 | 1.5 | 2.3 | 1.0 | -0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN8 | 7.8 | 38.9 | 68.1 | 120.1 | 2.1 | 2.4 | 0.9 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN9 | 7.8 | 38.9 | 62.4 | 114.4 | 1.5 | 2.3 | 1.0 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN10 | 7.8 | 38.9 | 76.6 | 128.6 | 2.1 | 2.4 | 1.0 | 0.0 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN11 | 7.8 | 38.9 | 68.8 | 120.8 | -1.3 | 2.3 | 0.8 | 0.2 | 0.1 | 0.3 | 0.5 |
| AN12 | 7.8 | 38.9 | 65.1 | 120.1 | 2.1 | 2.4 | 1.0 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN13 | 7.8 | 38.9 | 76.6 | 128.6 | 1.5 | 2.3 | 1.0 | -0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.5 |
| AN14 | 7.8 | 38.9 | 77.6 | 129.6 | 2.1 | 2.4 | 1.0 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.6 |
| AN15 | 14.5 | 72.4 | 109.4 | 194.9 | 3.1 | 6.0 | 4.8 | 0.4 | 0.7 | 0.8 | 1.3 |
| TRI (financier) | 13.0% | 13.4% | 46.9% | 32.5% | 31.1% | 45.7% | 21.9% | 34.2% | 33.7% | 70.5% | 67.7% |
| VAN (@12%, MFCFA) | -2.2 | 14.9 | 273.0 | 381.4 | 4.3 | 9.9 | 2.5 | 0.6 | 0.7 | 2.0 | 2.7 |
| VAN (@12%, '000 USD) | 4.1 | 27.1 | 496.4 | 693.5 | 7.9 | 18.1 | 4.5 | 1.0 | 1.3 | 3.6 | 5.0 |
| B/C | 1.03 | 1.04 | 1.14 | 1.26 | 1.33 | 1.13 | 1.01 | 1.40 | 1.11 | 1.11 | 1.34 |

| D) | BENEFICIAIRES, TAUX D'ADOPTION ET PHASING | Taux d'adoption | | | | | | |
|--------------------------------------|---|-----------------|------|------|------|-----|-----|--------|
| | | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 | AN6 | TOTAL |
| Appui aux groupes démunis | Groupes | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 1000 | 2500 | 5000 | 1500 | 0 | 0 | 10,000 |
| | Bénéf. Adoptant | 40% | 400 | 1000 | 2000 | 600 | 0 | 4,000 |
| Appui aux jeunes ruraux | MER Jeunes | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 500 |
| | Bénéf. Adoptant | 50% | 50 | 50 | 50 | 50 | 0 | 250 |
| | AGR Jeunes | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 500 | 1000 | 1000 | 1000 | 500 | 0 | 4,000 |
| | Bénéf. Adoptant | 50% | 250 | 500 | 500 | 250 | 0 | 2,000 |
| Appui aux initiatives de Partenariat | Contract | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 0 | 15 | 50 | 100 | 85 | 50 | 300 |
| | Bénéf. Adoptant | 50% | 0 | 8 | 25 | 50 | 43 | 25 |
| | AP | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 0 | 5 | 15 | 40 | 35 | 25 | 120 |
| | Bénéf. Adoptant | 50% | 0 | 3 | 8 | 20 | 18 | 13 |
| | Part. Capital | | | | | | | |
| | Bénéf. Totalux | 0 | 3 | 6 | 11 | 0 | 0 | 20 |
| | Bénéf. Adoptant | 50% | 0 | 2 | 3 | 6 | 0 | 10 |

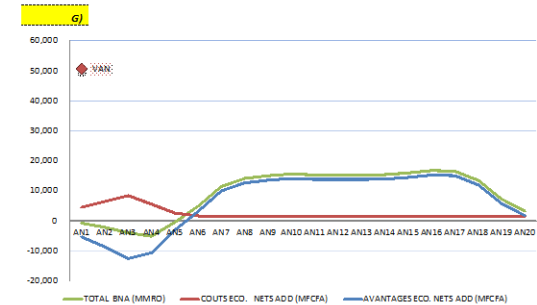
| B) COÛTS DU PROJET | |
|--|------------------------|
| COÛT TOTAL DU PROJET en millions de SEU (MSEU) | 105.5 |
| Coût de base (MSEU) | 100.6 |
| Bénéficiaires | 440,000 |
| Coût par bénéficiaire | 240 SEU par personne |
| Composantes | |
| Coût total | Effets, et initiateurs |
| Développement des Services financiers Ruraux | 35.2 |
| Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | 52.0 |
| Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | 18.3 |

| C) PRINCIPALES HYPOTHESES & PRIX DE REFERENCE | | | | | | |
|---|-------|------------------------|-------------|---|----------|-------------|
| Produits a/ | Unité | Accois. des rendements | Prix (FCFA) | Intrants | Unité | Prix (FCFA) |
| Mil | Kg | 50% | 130 | NPK | Kg | 440 |
| Sorgho | Kg | 40% | 115 | Urée | Kg | 400 |
| Mais | Kg | 48% | 100 | Complexe coton | Kg | 320 |
| Arachide | Kg | 25% | 230 | Semence mil | Kg | 400 |
| Niébé | Kg | 5% | 250 | Semence sorgho | Kg | 400 |
| Sésame | Litre | 5% | 361 | Semence maïs | Kg | 400 |
| Echalote/oignon | Unité | 30% | 158 | Semence arachide | Kg | 1,000 |
| Tomate | Kg | 30% | 133 | Semence niébé | Kg | 1,000 |
| Pomme de terre | Kg | 30% | 175 | Semence sésame | Kg | 800 |
| Djoudia | Kg | | 500 | Semence échalote/oignon | Kg | 250 |
| Couscous de maïs | Kg | | 500 | Semence tomate | sacl'net | 1,000 |
| Couscous de mil | Kg | | 500 | Semence pomme de terre | Kg | 760 |
| Taux de change Officiel (CER) | | | 348 | Coût d'opportunité du capital (financé) | | 12.0% |
| Taux de change de référence (SER) | | | 598 | Coût d'opportunité du capital social | | 6.0% |
| Facteur de conversion Standard | | | 1.73 | Facteur de conversion Output | | 1.42 |
| Labour Conversion factor | | | 0.75 | Facteur de conversion intrants | | 0.88 |

a/ Prix au producteur

| E) | AN | BENEFICES NETS ADDITIONNELS (BNA) | | | | ECONOMIQUES EN MFCFA | | COÛTS ECO. NETS ADD (MFCFA) | AVANTAGES ECO. NETS ADD (MFCFA) |
|----|------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|----------------------|------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| | | Initiatives de Partenariat | MER Jeunes ruraux | AGR Jeunes ruraux | Groupes démunis | TOTAL | NETS ADD (MFCFA) | | |
| | AN1 | 0 | -238 | -170 | -307 | -715 | 4,599 | -5,314 | |
| | AN2 | -1,213 | -135 | -285 | -428 | -2,059 | 6,552 | -8,611 | |
| | AN3 | -3,314 | -42 | -182 | -386 | -3,924 | 8,516 | -12,440 | |
| | AN4 | -7,322 | 67 | -108 | 2,338 | -5,026 | 5,569 | -10,595 | |
| | AN5 | -8,810 | 159 | 136 | 3,176 | -338 | 2,616 | -2,954 | |
| | AN6 | 951 | 455 | 354 | 3,288 | 5,048 | 1,722 | 3,327 | |
| | AN7 | 7,601 | 445 | 322 | 3,194 | 11,562 | 1,491 | 10,071 | |
| | AN8 | 10,137 | 460 | 322 | 3,300 | 14,219 | 1,491 | 12,728 | |
| | AN9 | 11,116 | 445 | 353 | 3,182 | 15,095 | 1,491 | 13,605 | |
| | AN10 | 11,801 | 460 | 325 | 3,300 | 15,886 | 1,491 | 14,196 | |
| | AN11 | 11,452 | 445 | 305 | 3,194 | 15,395 | 1,491 | 13,905 | |
| | AN12 | 11,349 | 460 | 313 | 3,288 | 15,410 | 1,491 | 13,919 | |
| | AN13 | 11,449 | 445 | 282 | 3,104 | 15,369 | 1,491 | 13,878 | |
| | AN14 | 11,474 | 460 | 282 | 3,300 | 15,516 | 1,491 | 14,026 | |
| | AN15 | 11,606 | 483 | 451 | 3,484 | 16,024 | 1,491 | 14,533 | |
| | AN16 | 12,133 | 441 | 530 | 3,709 | 16,812 | 1,491 | 15,322 | |
| | AN17 | 12,312 | 332 | 455 | 3,538 | 16,638 | 1,491 | 15,147 | |
| | AN18 | 12,007 | 240 | 381 | 3,903 | 15,530 | 1,491 | 12,040 | |
| | AN19 | 7,011 | 131 | 161 | 0 | 7,304 | 1,491 | 5,814 | |
| | AN20 | 3,329 | 0 | 0 | 0 | 3,322 | 1,491 | 1,839 | |
| | | VAN @ 6 % (MFCFA) | 50,673 | | | | | | |
| | | VAN @ 6 % (MSEU) | 87.8 | | | | | | |
| | | TRI | 17.9% | | | | | | |

| F) ANALYSE DE SENSIBILITE | | | | |
|-----------------------------|------|---|-------|------------|
| | Δ% | Lien avec la matrice des risques | TRI | VAN (MSEU) |
| Scénario de base | | | 17.9% | 87.8 |
| Bénéfices du projet | -10% | Combinaison des risques affectant les prix de vente des productions, les taux de déperdition et les rendements | 16.6% | 73.0 |
| Bénéfices du projet | -20% | | 15.1% | 58.2 |
| Bénéfices du projet | -30% | | 12.1% | 37.4 |
| Coût du Projet | 10% | Hausse des prix des équipements et intrants agricoles, des matériaux de construction et de l'assistance technique au projet | 16.7% | 81.8 |
| Coût du Projet | 20% | | 15.6% | 75.8 |
| Coût du Projet | 50% | | 12.7% | 57.8 |
| Bénéfices retardés d'1 an | | Combinaison des risques liés à la mobilisation du groupe cible et la capacité d'évolution du projet | 16.0% | 77.8 |
| Bénéfices retardés de 2 ans | | | 14.2% | 66.2 |



Appendice 4. Respect des politiques du FIDA

| Politiques | Adhésion aux politiques du FIDA |
|--|--|
| Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 | Le projet INCLUSIF est aligné au cadre stratégique du FIDA 2016-2025 axé sur la transformation inclusive et durable du monde rural. INCLUSIF contribuera à la réalisation des 3 objectifs stratégiques du FIDA : (i) renforcer les capacités productives des populations rurales ; (ii) accroître les avantages que les populations rurales tirent de leur intégration au marché ; et (iii) renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des populations rurales. |
| Note de Stratégie Pays 2016-2018 | Le projet INCLUSIF s'inscrit dans l'axe 2 de la note stratégique du FIDA pour le Mali qui vise à <i>améliorer l'inclusion financière rurale en appuyant l'accès des petits producteurs et micro-entrepreneurs à des services financiers adaptés à leurs besoins pour démarrer ou développer leurs activités génératrices de revenus</i> . Il permettra d'une part de consolider et mettre à l'échelle les acquis du PMR en matière d'inclusion financière et d'autre part d'opérer un changement de paradigme susceptible de soutenir la transformation durable du monde rural par la promotion de nouvelles approches aptes à attirer des investissements privés plus importants dans les filières en faveur des petits agriculteurs |
| Stratégie de changement climatique | Aligné avec la stratégie de changement climatique du FIDA (2010), en particulier avec les objectifs suivants (i) appuyer les approches innovantes pour aider les petits producteurs, femmes et hommes, à mieux résister au changement climatique; (ii) aider les petits exploitants à tirer parti des mesures d'incitation et des financements disponibles pour en atténuer les effets; et (iii) instaurer une concertation plus cohérente sur le changement climatique, le développement rural, l'agriculture et la sécurité alimentaire. |
| Gestion des ressources naturelles et de l'environnement | Aligné avec la politique de gestion des ressources naturelles et de l'environnement du FIDA (2011), en particulier avec l'objectif d'intégrer la gestion durable des biens naturels dans les activités du FIDA et de ses partenaires et les principes fondamentaux suivants: (i) action en faveur des chaînes de valeur afin de soutenir la croissance verte (principe 5); et (ii) promouvoir un développement rural judicieux sous l'angle de la lutte contre les changements climatiques (principe 3) |
| Politique de finance rurale du FIDA | Le projet INCLUSIF proposera des mécanismes et activités qui sont alignés sur la stratégie nationale pour le secteur de la microfinance (2015) ainsi que les stratégies, principes et outils du FIDA dans le domaine de la finance rurale et de financement des filières. Il s'agit notamment: (i) de la politique du FIDA en matière de finance rurale (FIDA, 2009); (ii) des outils décisionnels du FIDA en matière de finance rurale (FIDA, 2010); (iii) de la note technique sur le financement à coûts partagés (FIDA-FAO, 2012); et (iv) des notes « how-to-do » sur les lignes de crédit, les fonds de garantie, l'accès des jeunes ruraux à la finance rurale, etc. Le projet cherchera à s'aligner avec les pratiques des autres acteurs du développement dans la zone qui ont déjà fait leur preuve. |
| Stratégie de ciblage du FIDA | La stratégie de ciblage du projet se conforme à la politique de ciblage du FIDA, qui repose sur un ciblage géographique, un ciblage direct et un auto-ciblage. Le projet INCLUSIF s'engage auprès des ruraux pauvres, des femmes et des jeunes - bénéficiaires privilégiés qui se trouvent au cœur des interventions du FIDA. Les appuis que le projet va apporter ont considérés les profils diversifiés des groupes cibles, notamment par une analyse de genre (sexe, âge) et une analyse des moyens d'existence (niveau de richesse). INCLUSIF s'assure également de prendre en compte la dimension ciblage, genre et jeunes tout au long du cycle de vie du projet. Le développement des stratégies et mécanismes de ciblage, genre et jeunes a été initié au cours de la conception ; ces stratégies s'assureront également à développer des mesures d'autonomisation, des mesures de facilitation et des mesures opérationnelles pendant la mise en œuvre. Le projet veillera également à ce que cet aspect soit bien pris en compte lors du suivi de l'atteinte des résultats et l'évaluation des impacts du projet. |
| Intégration des petits producteurs et du secteur privé dans les filières agricoles | L'approche de développement adoptée par INCLUSIF est axée sur les filières, et repose sur une analyse globale de l'ensemble de la filière (pour chacune des trois filières) depuis le producteur jusqu'au consommateur final. L'approche filière adoptée tient compte de l'ensemble des parties prenantes dans chaque filière (outre les ruraux pauvres, jeunes et femmes qui constituent le principal groupe cible du FIDA) et de leurs interactions. Le marché est considéré comme étant l'élément moteur, et les activités reposent sur une évaluation du niveau de la demande et de la capacité des marchés à absorber une production supplémentaire. Le projet INCLUSIF incite l'intégration du secteur privé pour promouvoir l'émergence de partenariats public-privé-producteurs permettant l'accès aux marchés ; et dans lesquels les rôles et les responsabilités des parties sont bien définis, et les risques et bénéfices sont partagés. |

APPENDICE 5 : NOTE D'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

I. PROBLEMATIQUE ENVIRONNEMENTALE, INCIDENCE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ENJEUX CLES

1. La préservation de l'environnement et le phénomène du changement climatique constituent des enjeux clés qui structurent aujourd'hui de manière déterminante les politiques de développement économique et social du Mali. Le capital naturel du pays est à la base de son économie agricole et de sa sécurité alimentaire ; les conditions de vie et le bien-être des populations rurales, tout particulièrement les plus vulnérables d'entre elles, dépendent directement des ressources qu'elles peuvent mobiliser dans leur environnement naturel.

2. Le Mali est encore en pleine croissance démographique, l'agriculture représente 40% du PIB (World Bank, 2017) et occupe près de 80% de la population active. Les effets du changement climatique pourraient affecter sévèrement le secteur agricole. Une étude publiée en 2005 rapporte une perte possible de 17% de la production agricole d'ici à 2050. Dans le cas où aucune mesure d'adaptation ne serait mise en place, cette perte pourrait atteindre jusqu'à 28% (Butt, McCarl, Angerer, Dyke, & Stuth, 2005). Une analyse spécifique aux régions Sud du Mali montre que d'ici à 2050, dans un scénario de réchauffement global modéré (RCP4.5), les petits producteurs pourraient être dans l'impossibilité de parvenir à leur autosubsistance alimentaire et cela de manière chronique à la différence des producteurs sur des exploitations de taille moyenne à large (Traore, Corbeels, van Wijk, Rufino, & Giller, 2013). Ces petits producteurs sont les premiers bénéficiaires des activités de la composante 1 par le biais des institutions de microfinance, et de la composante 2 par le biais des partenariats impliquant les OP dont ils sont membres. La mobilisation des eaux de surface et souterraines, pour les besoins en eau des communautés, qui repose déjà sur un système précaire, va devenir de plus en plus en difficulté et pourrait mettre en péril l'agriculture et l'élevage.

3. Les petits producteurs sont confrontés à un accès insuffisant aux services de vulgarisation, aux intrants et au financement des activités économiques ; leurs activités sont fortement contraintes par la dégradation des ressources naturelles et plus généralement par les effets du changement climatique. Les conditions sécuritaires, en particulier dans le nord du pays, constituent une source de vulnérabilité supplémentaire. Face à ces contraintes, les populations et les troupeaux se sont massivement déplacés vers les zones plus humides du sud du pays. Ces migrations se traduisent par une pression accrue sur les ressources naturelles, et à une augmentation des conflits liés à leur appropriation et à leur utilisation, notamment entre les agriculteurs et les éleveurs, mais aussi entre les populations agropastorales et les orpailleurs, les bucherons, etc. La superposition du droit moderne et des droits coutumiers complique la gestion du foncier et génère des confusions/manipulations qui sont sources de conflits et de procédures judiciaires qui ont une incidence sur la sécurité foncière et la stabilité sociale des communautés rurales. Les migrations internes (exode rural et migrations inter régionales, du nord vers le sud) sont nombreuses, qu'elles soient liées à l'incidence du changement climatique ou à la recherche d'opportunité économique (orpaillage, etc.). L'importance des migrations peut conduire localement à des pénuries de main d'œuvre pour l'agriculture.

4. Au regard des activités prévues dans le projet INCLUSIF les enjeux sociaux et environnementaux clés vont porter sur : (i) l'inclusion des populations rurales vulnérables dans les systèmes financiers; (ii) la meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux ainsi que de l'incidence du changement climatique dans les projets des OP appuyés par le projet.

5. **Projections climatiques.** Les évolutions observées et les scénarios les plus plausibles du GIEC font état de la poursuite de la diminution progressive de la pluviométrie avec une accentuation du déplacement des isohyètes au Sud. Cette diminution pourrait atteindre 22% en 2100 par rapport à la situation actuelle et la répartition spatio-temporelle des précipitations serait également beaucoup plus irrégulière. Les scénarios prévoient une augmentation des températures de 3°C ainsi qu'une hausse de l'évapotranspiration potentielle.

Tableau 3 : Evolution de la pluviométrie et de la température

| Année | 2020 | 2025 | 2030 | 2050 | 2100 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|--------|------|
| Perte en % de la pluviométrie | 1 à 5 | 2 à 6 | 5 à 8 | 5 à 10 | 22 |
| Augmentation de la température | 0,5°C | 1°C | 1,5°C | 1,7°C | 3°C |

Source : Contribution Prévüe Déterminée au Niveau National, CCNUCC, 2015

6. La baisse attendue de la pluviométrie conduira à des situations de sécheresse qui pourraient être plus marquées pendant les premières moitiés de l'hivernage (de Mai à Juillet) à partir de l'horizon 2025 et même plus tôt, en 2020, si la réaction du climat aux perturbations devenait plus rapide.

II. IMPACTS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX POTENTIELS DU PROJET INCLUSIF ET INCIDENCE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

7. Sur la base des actions qui pourraient être conduites dans le cadre du projet, les préconisations contenues dans les Déclarations d'orientations « Développement de filières, de micro-entreprises et de petites entreprises » et « Finance rurale » des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (SECAP) du FIDA ont été prises en compte. En fonction de la spécificité des activités qui seront effectivement conduites ou financées, les préconisations contenues dans d'autres Déclarations d'orientations (Produits agrochimiques, Energie, Eau, Pistes rurales, etc.) pourraient se révéler pertinentes et elles devront être consultées en cas d'élaboration d'EIES ou NIES.

8. Le secteur de la microfinance au Mali n'est pas soumis à une réglementation en matière de sauvegarde sociale et environnementale spécifique et ce sont les créanciers qui, en fonction de la nature des activités qu'ils mettent en œuvre, doivent se conformer à la réglementation générale en vigueur dans le domaine. L'ajout d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique permettra toutefois de renforcer l'ensemble des acteurs du projet à mieux prendre en compte et gérer leur vulnérabilité au changement climatique, et à s'engager pour des financements plus responsables (considérations environnementales et sociales).

2.1 Principaux impacts

9. **Impacts sociaux.** INCLUSIF va améliorer l'inclusion financière des populations rurales à une large échelle, avec un nombre de bénéficiaires attendus de 440 000 ruraux à faibles revenus à travers des AGR, les coopératives, les OPA et les faïtières et des initiatives entrepreneuriales de jeunes, dans les cinq régions les plus peuplées du Mali, voir à une échelle plus importante, en fonction de l'évolution sécuritaire du pays et des bilans intermédiaires de mise en œuvre du projet. La mise en place de nouveaux produits financiers et le renforcement des institutions de microfinance et des banques dans leurs capacités à intervenir dans le financement des activités du secteur agricole, et notamment au profit des populations les plus vulnérables, vont permettre le développement pérenne d'une offre de services financiers pour l'agriculture, la commercialisation et la transformation des produits qui en sont issus.

10. Les femmes et les jeunes constitueront les principales cibles du projet. Au-delà des bénéficiaires directs des financements, des emplois directs et indirects durables seront créés en lien avec les activités du projet (fournisseur de services financiers et non financiers, artisans, employés des structures privés partenaires, etc.). Par ailleurs, certaines activités éligibles au soutien du projet permettront à des personnes n'ayant pas accès, ou un accès limité aux terres agricoles, de développer une activité économique (embouche, apiculture, transformation et commercialisation des produits, etc.)

11. Le soutien à des projets d'investissement pour le développement de l'entreprise agricole avec les organisations de producteurs, et dans le cadre de partenariats associant le secteur privé, dans les domaines de la production, de la commercialisation et de la transformation des produits agricoles va renforcer la structuration des filières en améliorant l'offre de produits (qualité, volume), de promouvoir les entreprises de transformation et d'améliorer les conditions de commercialisation (création de valeur ajoutée, contractualisation et accès aux services financiers et non financiers, y compris l'information pour une meilleure intégration dans les marchés). Ces actions vont se traduire par une sécurisation et un accroissement des revenus des membres des organisations concernées et par la constitution de capital sous formes physique (bâtiment, équipement, stock, etc.), ou financier (part sociale, fonds, etc.), ainsi que par un renforcement du capital humain (formation à l'entrepreneuriat, à la gestion et à la gouvernance, structuration professionnelle, etc.).

Au-delà des bénéficiaires finaux, le projet va contribuer au renforcement des partenaires que sont les SFD et les structures privées ou publiques (services de l'Etat, collectivités territoriales) qui seront parties-prenantes des projets avec les OP. INCLUSIF va notamment, pour les SFD, permettre de développer leur offre de services, et pour les entreprises privées, permettre d'améliorer leur intégration dans les filières afin de sécuriser et de développer leurs activités. Le projet va également accompagner ces structures vers une

meilleure prise de conscience de leur responsabilité et sociale et environnementale à travers l'alignement sur les principes de la finance responsable (critères ESG) pour les SFD ; et la formation et mise en place de plans de gestion environnementaux et sociaux pour les OP et PME.

12. Le projet ne va pas se traduire par des aménagements ou des constructions avec des emprises foncières importantes. Il ne devrait donc pas provoquer de déplacement de population ni empiéter sur des sites historiques ou religieux. Le projet aura donc un impact social positif et important pour les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre mais également pour le pays compte tenu du nombre de personnes touchées et des innovations apportées.

13. Les impacts sociaux négatifs potentiels seront à envisager au cas par cas en fonction de la nature et de l'implantation précise des investissements structurants (pistes, bâtiments, unités de transformation, etc.) financés dans le cadre d'INCLUSIF. Il pourra s'agir de nuisances pour les riverains, de pollutions, ou de conflits dans l'utilisation et l'accès aux ressources (eau, matière première, etc.), de problèmes liés au foncier ou à la gestion des infrastructures. Les SFD devront pour leur part s'assurer que les crédits qu'elles accordent ne conduisent pas à des situations de surendettement pouvant conduire à des pertes de capital (terrain et autres biens mis en garantie) pour les emprunteurs et à prendre en compte les risques liés à la nature de l'activité afin de proposer des conditions de financement adaptées.

14. Les principaux impacts sociaux négatifs et positifs potentiels du projet sont détaillés dans ce tableau

| Principales activités | Impacts potentiels positifs | Impacts potentiels négatifs |
|--|---|---|
| Composante A : Développement des services financiers ruraux | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion des pratiques innovantes d'inclusion financière ▪ Accompagnement et éducation financière des groupes démunis ▪ Développement de services financiers numériques et de nouveaux produits ▪ Professionnalisation des IFR ▪ Accès des SFD aux ressources prêtables | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement et sécurisation des productions ▪ Augmentation et diversification des revenus, notamment pour les femmes et les jeunes ▪ Diversification / amélioration de l'alimentation ▪ Emploi pour des personnes n'ayant pas accès à la terre ▪ Réduction de la pénibilité du travail ▪ Emancipation des femmes et des jeunes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposition des utilisateurs et des populations riveraines à des produits toxiques ▪ Tension sur le foncier et sur l'accès à la ressource en eau ▪ Surendettement, perte de capital par l'emprunteur |
| Composante B : investissements productifs dans les filières | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des capacités institutionnelles et entrepreneuriales des OPA ▪ Education financière et mise en relation des OPA avec les institutions financières ▪ Appui au développement des plans d'affaires ▪ Financement des plans d'affaires et des partenariats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emploi et amélioration des revenus ▪ Création locale de valeur ajoutée ▪ Amélioration de la qualité des produits ▪ Sécurisation de la commercialisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuisance pour les usagers et les riverains ▪ Tension sur le foncier et sur l'accès à la ressource en eau |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction des ouvrages de désenclavement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'opportunité économique source d'emplois et de revenus ▪ Réduction des coûts des transports ▪ Amélioration des conditions de vie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuisance pour les usagers et les riverains |

15. **Impacts environnementaux.** Dans la mesure où INCLUSIF doit intervenir en soutien à des IMF qui financent des Activités Génératrices de Revenus (AGR) de faible envergure d'une part (composante A) mais aussi à des projets de plus grande envergure (dans sa composante B), les impacts potentiels sur l'environnement seront variés et dépendront de la nature et de l'implantation des projets. INCLUSIF appuiera les SFD à s'engager sur le principe de la finance responsable avec la mise en place d'une charte verte au niveau de l'AP-SFD, qui sera ratifiée par les SFD partenaires du projet et définira des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). Un renforcement de capacité apporté par une assistance technique internationale permettra de plus de sensibiliser les SFD à leur exposition au risque et à l'intérêt d'investir dans des pratiques durables (exclusion des demandes de crédit pour activités sensibles d'un point de vue environnemental ou social, en ligne avec les critères d'exclusion définis par la société financière internationale (SFI)⁶⁹.

⁶⁹ Liste d'exclusion de la SFI :
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/38fb14804a58c83480548f8969adcc27/PS_French_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES

Les plans d'affaires qui seront cofinancés au profit des bénéficiaires de la composante B d'INCLUSIF pourront avoir des impacts environnementaux et sociaux (IES), qui demeureront circonscrits au vu de l'ampleur des investissements envisagés. Compte tenu du nombre élevé de projets individuels ou collectifs (groupements, coopératives, OP, partenariats OP / privé, etc.) qui seront financés ou cofinancés dans le cadre du projet, les impacts agrégés pourraient toutefois devenir importants. Les principaux impacts potentiels sont décrits dans le tableau ci-dessous. La réhabilitation de pistes rurales est également envisagée (mise en marché des produits agricoles) mais concernera un nombre limité de kilomètres et avec une focalisation sur les points critiques ; ce type d'activité ne sera exécuté qu'après réalisation d'EIES (ou NIES selon les cas) et délivrance d'un permis environnemental par les autorités compétentes.

| Principales activités | Impacts potentiels positifs | Impacts potentiels négatifs |
|--|---|--|
| Composante A : Développement des services financiers ruraux | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Promotion des pratiques innovantes d'inclusion financière Accompagnement et éducation financière des groupes démunis Développement de services financiers numériques et de nouveaux produits Professionnalisation des IFR Accès des SFD aux ressources prêtables | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation aux risques liés à des investissements non respectueux de l'environnement et des ressources naturelles pour les SFD, les PME, les OP et les groupements démunis | <ul style="list-style-type: none"> n/a |
| Composante B : Investissements productifs dans les filières | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités institutionnelles et entrepreneuriales des OPA Education financière et mise en relation des OPA avec les institutions financières Appui au développement de plans d'affaires Financement des plans d'affaires et des partenariats | <ul style="list-style-type: none"> Réduction de la pression sur les ressources naturelles à travers l'adoption de pratiques culturelles respectueuses de l'environnement et adaptées au CC. | <ul style="list-style-type: none"> Pour les unités les plus importantes, impact potentiel localement sur l'ensemble des ressources Production de déchets et utilisation de traitements avec des incidences possibles en termes de pollution En fonction des sources d'énergie possibilité de pression accrue sur les ressources forestières |
| <ul style="list-style-type: none"> Réhabilitation d'ouvrages de désenclavement | <ul style="list-style-type: none"> Meilleure protection des ressources forestières et hydriques par un traitement des points critiques | <ul style="list-style-type: none"> Localement, impact potentiel sur les ressources naturelles dans le cas d'aménagement mal réalisées |

16. De même que pour les SFD, une assistance technique internationale sera mobilisée pour appuyer les OP et PME partenaires de la composante B à réaliser une évaluation de leurs propres activités et de celles proposées dans le plan d'affaire, avec un appui à ces partenaires dans la réalisation de plans de gestion environnementale et sociale simples, et appui dans le respect de la législation nationale (réalisation de l'EIES dans les cas où celle-ci est attendue – voir liste des activités concernées ; ou d'une NIES dans le cas contraire). Ainsi, une attention particulière sera portée au fait que les infrastructures et les activités financées par le projet ne soient pas réalisés dans des espaces classés ou comportant des servitudes (domaine forestier, pastoral, berges des plans et cours d'eau, etc.). Il faudra également prendre en compte la liste d'activités non éligibles, en raison de leurs impacts sur l'environnement. Les projets ayant au moins une réponse positive aux questions de screening pour la catégorisation en risque élevé dans la procédure du FIDA sur les études d'impacts ne pourront bénéficier du financement et soutien du projet INCLUSIF.

2.2 Adaptation au changement climatique

17. L'évolution du climat (irrégularité des pluies, multiplication des phénomènes extrêmes, etc.) va avoir une incidence forte sur les conditions de production dans l'agriculture et l'élevage avec une surexposition attendue aux risques sanitaires (maladies et ravageurs), aux stress (hydrique, chaleur, vent), entraînant l'augmentation des aléas en matière de récoltes.

18. L'évolution des conditions de production peuvent avoir un impact en termes d'augmentation du risque à financer les activités de production agricole pour les SFD, avec éventuellement un renchérissement du coût du crédit et / ou un durcissement des politiques de garanties, voire l'exclusion de la production agricole à l'éligibilité pour les emprunts. La raréfaction des matières premières, issues de la production ou de la collecte, peuvent fragiliser les activités de transformation et le commerce basés sur ces produits.

19. La finance climat constitue un vecteur-clé permettant que le secteur agricole devienne acteur de la solution aux enjeux climatiques, en particulier à travers : (i) le développement de mécanismes innovants pour orienter les financements vers des investissements intelligents face au climat dans le secteur agricole ; (ii) l'identification des points d'entrée pour orienter les financements climat vers l'agriculture et faire le lien entre les institutions financières, les petits producteurs et les PME ; et (iii) une assistance technique pour accroître les investissements dans le secteur agricole, en accompagnant les institutions financières agricoles accompagnant dans le développement de produits financiers et services adaptés au secteur agricole, et en facilitant l'adoption de pratiques et technologies intelligentes face au climat.⁷⁰

20. Le projet INCLUSIF s'aligne pleinement sur ces recommandations, et la mobilisation d'un financement pour l'adaptation au changement climatique est l'occasion d'aller plus loin dans la prise en compte de cette dimension, avec son intégration transversale aux activités du projet, permettant (i) l'identification de solutions d'adaptation rentables et de produits financiers permettant de les financer, (ii) l'accompagnement de tous les acteurs du projet (producteurs et leurs organisations, institutions financières et petites et moyennes entreprises) à évaluer leur vulnérabilité au changement climatique et à mettre en place des mécanismes de gestion des risques, et (iii) la capitalisation et le partage de l'approche pour une réflexion sur la résilience du secteur privé au changement climatique au niveau national. La mise à l'échelle des interventions actuelles du PMR, renforcement des SFD et soutien au financement d'activités génératrices de revenus (AGR) au profit des populations vulnérables, va améliorer les conditions économiques et de résilience aux aléas climatiques des bénéficiaires avec des incidences directes sur leur accès aux produits alimentaires et l'amélioration globale de leurs conditions de vie.

21. En ligne avec cette approche et grâce à la mobilisation d'une assistance technique internationale, la délivrance de crédit aux groupements démunis, tout comme le montage des plans d'affaires financés par INCLUSIF prendra en compte, au cas par cas, et fonction de la nature des activités qui seront conduites des mesures d'adaptation ou de réduction des impacts sur le changement climatique. Deux approches seront développées à cet effet :

- (a) Pour les projets soutenus dans le cadre de la composante A, les bénéficiaires recevront une formation spécifique en vue de renforcer la résilience de leurs activités soutenues par INCLUSIF ; une enveloppe verte sera introduite dans le FCIP et les SFD seront appuyés à développer des produits financiers verts destinés au financement d'activités permettant d'améliorer la résilience des petits producteurs ; tous les acteurs seront formés à la question du risque climatique, et un produit d'assurance (notamment indicielle) permettant de couvrir le portefeuille de crédit vert des SFD sera développé (le projet appuiera de plus la réalisation d'études pour le développement de nouveaux produits d'assurances climatiques au niveau national).
- (b) En conformité avec les règles du FIDA, les projets financés dans le cadre de la composante B bénéficieront de l'appui d'une ATI pour améliorer leur résilience climatique. 30% des partenariats de la composante 2 recevront des subventions spécifiques pour s'orienter vers des solutions vertes (intrants verts ; énergies renouvelables ; certification biologique, etc.).

22. Dans le cas des activités requérant la réalisation d'une étude d'impact environnemental et social (voir liste des activités concernées en note – pistes rurales en particulier), des mesures d'atténuation des risques induits par le projet (composante B) devront être mises en œuvre (il pourra s'agir d'actions de CES/DRS et de reboisement pour protéger les pistes rurales ; de même que la végétalisation des espaces aménagés par des arbres d'ombrage, haies de clôture, etc.).

III. CATEGORIE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

23. Au regard des impacts environnementaux et sociaux qui ont été identifiés pour les activités qui pourraient être conduites dans le cadre du projet, il apparaît qu'INCLUSIF aura des impacts sociaux positifs majeurs. Les impacts sociaux négatifs pourront facilement être réduits par des mesures d'atténuation (risque de pollution, de nuisance, ou risque sanitaire) ou par la sensibilisation et la concertation (accès au foncier, accaparement par les élites, compétition sur les ressources) ; ces mesures seront mises en place à travers la mise en place des principes de finance responsable dans la composante A, et l'appui au développement de plans de gestion environnementale et sociale pour les partenaires

⁷⁰ Banque Mondiale, dans le rapport « Making Climate Finance Work in Agriculture »

engagés dans les différents types de contrats dans la composante B. Le projet INCLUSIF reprendra les bonnes pratiques du PMR, qui est parvenu à une inclusion des femmes vulnérables de plus de 65% dans ses activités⁷¹. En termes d'impact sur l'environnement, certains types d'activités pourraient avoir une incidence significative, qui demeurera à une échelle réduite (petites superficies, petit nombre de têtes, petites unités de transformation ou de stockage, réhabilitation de petits tronçons de pistes rurales). Les mesures prévues par le projet vont permettre de prendre en compte toutes ces questions et renforcer la responsabilité environnementale et sociale de ces structures dans l'ensemble de leurs interventions et indépendamment de l'appui ponctuel qu'elles reçoivent d'INCLUSIF. La réalisation d'EIES ou NIES, dans le respect de la législation nationale dans le cadre des projets des OP (composante B) va permettre de renforcer ces organisations dans la connaissance et le respect du cadre réglementaire national en matière d'impacts environnemental et social et dans la prise en compte de ces questions dans leurs activités.

Compte tenu de la diversité des secteurs qui pourront être financés dans le cadre du projet, les impacts environnementaux et sociaux potentiels sont multiples mais ils seront de portée limitée au vu de la taille réduite et de la dispersion des sous-projets qui seront financés. En conséquence, et au vu des mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux prévues par le projet, INCLUSIF présente un risque socio environnemental modéré, et doit être classé en **catégorie B**.

IV. CLASSIFICATION EN MATIERE DE RISQUE CLIMATIQUE

24. Le Mali figure parmi les pays les plus affectés par les effets du changement climatique (Masih, Maskey, Mussá, & Trambauer, 2014; Spinoni, Naumann, Carrao, Barbosa, & Vogt, 2014) et présente une population parmi les plus vulnérables à ces effets, eu égard à son niveau de pauvreté et au manque de d'alternatives économiques. Grâce à la mobilisation d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique, INCLUSIF va accompagner et sensibiliser l'ensemble de ses cibles à la prise en compte des risques climatiques de leur région, avec la formation des groupements vulnérables à l'intérêt d'investir dans l'adaptation ; la formation des SFD à la prise en compte des risques climatiques et leur accompagnement pour le développement de produits financiers verts destinés à l'adaptation ; la mise au points de produits d'assurance pour l'adaptation et la subvention de l'accès des SFD aux assurances climat pour leur portefeuille de crédit vert, et enfin la formation et la fourniture de facilités pour les partenaires (PME et OP) de la composante B (avec un objectif de 30% de plans d'affaire « verdis »). Les leçons tirées de cette expérience seront valorisées dans la politique nationale de microfinance et partagées largement.

25. Compte tenu de ces éléments, INCLUSIF présente un **risque climatique modéré**.

V. ELEMENTS RECOMMANDES POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

5.1 Mesures d'atténuation

26. Afin d'atténuer les potentiels effets négatifs du projet sur la société et l'environnement, ainsi que les effets de la variabilité climatique et du changement climatique sur les institutions de microfinance, les actions suivantes seront mises en œuvre dans le cadre du projet:

- (a) La sensibilisation des groupements vulnérables aux enjeux climatiques et la diffusion d'information sur les bonnes pratiques en matière d'adaptation existant dans leur zone ;
- (b) La formation des SFD à la gestion du risque climatique, et un appui pour le développement de produits financiers verts éligibles à l'enveloppe verte logée au FCIP, ainsi que leur formation sur les principes de la finance responsable (critères ESG) en vue de leur adhérence à la charte verte développée auprès de l'AP-SFD ;
- (c) La subvention d'assurances climat spécifiques couvrant le portefeuille de crédit vert des SFD adhérent à la charte et des études pour le développement de produits d'assurances climat supplémentaires ;
- (d) L'accompagnement des OP et PME partenaires de la composante 2 pour la prise en compte des aspects environnementaux, sociaux et climatiques dans leurs plans d'affaire et leurs activités (mise en place de PGES), et des subventions pour le verdissement (adaptation au changement climatique) de 30% des plans d'affaire.

27. Les EIES et NIES seront réalisées conformément à la législation nationale et permettront éventuellement de renforcer le processus prévu par le projet. Au besoin, l'équipe du projet et l'ATI

⁷¹ Données du système de Suivi-Evaluation du projet datant de septembre 2017.

mobilisée pourront se tourner vers la DNACPN pour avis et conseil. Une liste de critères à respecter dans le cadre des aménagements sera élaborée sur la base de la législation nationale et des règles du FIDA.

5.2 Approches à bénéfiques multiples

28. L'inclusion financière des populations vulnérables va leur permettre de créer leur emploi ou d'augmenter leurs revenus, mais aussi d'améliorer leurs pratiques agricoles/de transformation avec des techniques plus respectueuses de l'environnement et générant moins de pollutions et nuisances (notamment grâce à l'appui/accompagnement du projet sur ces thématiques). Il s'ensuivra une amélioration du cadre de vie pour eux et les riverains, et des activités plus résilientes et durables. Les OP pourront également développer leurs activités économiques dans le respect des normes sanitaires et environnementales.

5.3 Incitations aux bonnes pratiques

29. L'incitation aux bonnes pratiques sera incluse lors du montage des plans d'affaires et par le biais de renforcement de capacités. La mise en place d'une enveloppe verte logée au sein du FCIP permettra le financement de produits financiers verts, et des subventions sont prévues dans le cadre de la composante B pour encourager le verdissement des plans d'affaires.

5.4 Processus participatifs

30. L'assistance technique mobilisée (ATI en composantes A et B) pour l'exécution des activités liées à l'adaptation et à la prise en compte des aspects environnementaux/sociaux mènera ses activités selon une approche participative, permettant de rapprocher les acteurs et de recueillir l'avis de chacun.

VI. ANALYSE DES ALTERNATIVES

31. Le projet INCLUSIF s'inscrit dans les objectifs de la Note de stratégie pays de 2016 et il répond plus spécifiquement à l'objectif stratégique « Promouvoir l'inclusion financière des petits producteurs et des micro-entrepreneurs ruraux » tout en contribuant également à un autre objectif stratégique, « Insérer les jeunes ruraux dans les filières agricoles et leurs activités connexes ». A travers la mise en place de mesures de sauvegarde environnementale et sociale au niveau global et au niveau de ses partenaires de mise en œuvre, INCLUSIF s'inscrit également dans l'objectif stratégique « Soutenir une production agricole résiliente au changement climatique ».

32. Aucune alternative n'a été envisagée.

VII. ANALYSE INSTITUTIONNELLE

33. Cadre institutionnel.

34. Le domaine de l'Environnement et du changement climatique relève du Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD) et en particulier de l'Agence de l'Environnement et du Développement Durable (AEDD), en charge des politiques transversales et du changement climatique ; et de la Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances (DNACPN), en charge notamment des stratégies de gestion des déchets et des évaluations environnementales et sociales.

35. Depuis l'adoption en 1998 de la Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE), Le Mali a développé plusieurs politiques, stratégies et plans d'actions intégrant les orientations nationales en matière d'environnement et de changement climatique : La contribution nationale déterminée, élaborée en 2015 et qui définit les objectifs d'adaptation et d'atténuation pour le Mali ; (ii) la Politique Nationale des Changements Climatiques (PNCC) de 2011, opérationnalisée par une Stratégie Nationale Changement Climatique déclinée dans un Plan d'Action National Climat ; (iii) le Programme d'Action National d'Adaptation au changement climatique (PANA) a été adopté en 2007. Ces programmes sont en cours de révision afin de développer le Plan National d'Adaptation (PNA) du Mali au changement climatique à l'horizon 2030 pour mieux orienter et coordonner les actions. Des communications nationales sur le changement climatique sont également élaborées tous les deux ans ainsi qu'un Rapport sur l'état de l'environnement. Le dernier date de 2014 et un nouveau rapport est en préparation.

36. La vision du Mali portée par la Contribution Nationale Déterminée est de faire de l'économie verte et résiliente aux changements climatiques une priorité mais aussi une réalité. Le Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali (CREDD 2016-2018) identifie la protection de l'environnement comme son cinquième domaine prioritaire avec pour objectif spécifique: « promouvoir l'économie verte à travers une gestion durable des ressources naturelles et une lutte efficace contre le réchauffement climatique », et vise à intégrer la dimension changement climatique de manière

transversale. Elle reconnaît dans le changement climatique un défi majeur, qui menace les secteurs clés pour le développement du pays (eau, agriculture, élevage, pêche, forêt et santé), et identifie des pistes de recommandations pour une meilleure prise en compte des préoccupations environnementales (institutionnaliser les outils de promotion de l'économie verte dans les politiques, plans et programmes ; développer et soutenir l'approche partenariat public-privé (PPP) dans la gestion des ressources naturelles, etc. – l'ensemble des recommandations étant axées sur les questions d'environnement plutôt que de climat).

37. Le Mali dispose d'une législation spécifique aux Etudes d'Impact Environnemental et Social (EIES) avec d'une part l'obligation de réaliser une EIES pour tous les projets d'une certaine envergure⁷² touchant l'environnement (loi de 2001), et d'autre part les spécifications se rapportant aux EIES à réaliser (décret de 2008). Le décret de 2009 fixe les règles et procédures relatifs à l'EIES et est complété par deux arrêtés interministériels fixant le montant, les modalités de paiement et gestion des frais afférents aux activités relatives à l'EIES ; et fixant les modalités de la consultation publique en matière d'EIES. Ces décrets sont actuellement en cours de réécriture et ils seront complétés de guides pour l'élaboration de termes de références et la réalisation d'une EIES, d'un audit environnement ou d'étude stratégique. Aujourd'hui c'est la DNACPN/MEDD qui est chargée du contrôle et de la supervision des EIES. Pour les projets ne relevant pas de l'EIES, c'est une notice d'impact environnemental et social (NIES) qui doit être réalisée.

38. Les décrets sur les EIES précisent les éléments importants concernant la portée des études d'impact, l'obligation de la procédure pour certains types de projet, le contenu des rapports, l'obligation de la consultation publique, incluant les coûts des mesures d'atténuation, le rôle des acteurs et les échéanciers de mise en œuvre. Pour tous les projets soumis à l'EIES, l'exécution des travaux est subordonnée à l'obtention d'un permis environnemental délivré par le Ministre chargé de l'environnement. L'article 5 précise que « les projets qu'ils soient publics ou privés, consistant en des travaux, des aménagements, des constructions ou d'autres activités dans les domaines industriel, énergétique, agricole, minier, artisanal, commercial ou de transport dont la réalisation est susceptible de porter atteinte à l'environnement sont soumis à une EIES ou à une Notice d'Impact Environnemental ou Social (NIES) ».

39. **Renforcement des capacités.** Des formations sur les aspects de résilience/adaptation seront organisées pour l'ensemble des acteurs, et toucheront en priorité les groupements démunis, les SFD et les responsables des OP qui pourront ensuite répercuter ces formations à leurs membres ; mais également les partenaires privés, les bureaux d'études et les ONG impliquées dans les partenariats.

40. **Financement additionnel.** Un financement additionnel d'un montant de 5,6 millions de USD a pu être mobilisé auprès de DANIDA pour le financement d'activités dédiées à l'adaptation au changement climatique.

Consultations avec les bénéficiaires, le grand public, la société civile, etc. Les missions de conception ont permis de rencontrer de nombreux acteurs du secteur de la micro finance au Mali, et qui collaborent déjà avec le PMR (producteurs, OP, PME, SFD, AP-SFD, CPA-SFD, CCS-SFD, etc.), mais aussi avec des acteurs impliqués dans l'adaptation et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux (Eléphant Vert, Planet Guarantee, CCAFS, AEDD, projet PAPAM, etc.).

VIII. SUIVI-EVALUATION

⁷² **Liste des projets requérant une EIES :** Barrages hydroélectriques, ouvrage de canalisation et de régulation de cours d'eau, aménagements hydro-agricoles, centrales thermiques et nucléaires, lignes de transport d'électricité à haute tension, construction de routes, d'aéroports, de chemins de fer et d'aérodrome, grandes mines, constructions de ports, de ponts et ouvrages fluviaux, constructions d'usines de tannerie, constructions d'usines de fabrication de plastiques et de mousses, construction d'industries textiles, construction d'usines de fabrication de piles, construction d'usines de production de ciment, constructions d'usines de raffinerie, construction d'usines d'équarrissage, constructions d'usines de fabrication de produits chimiques, de pesticides, de savons, de produits pharmaceutiques, de peinture et vernis, constructions d'usines de brasseries et de confiseries, constructions d'usines de fabrication de sucre, constructions d'usines de conserverie de produits animaux et végétaux, constructions d'usines de fabrication d'explosifs, constructions d'assemblages de véhicules mobiles et de moteurs, constructions de station d'épuration, installation d'aqueduc, d'oléoduc et gazoduc, installation d'élimination de déchets, incinération, décharge et site d'enfouissement, construction d'abattoir, carrières industrielles, construction d'usines de produits laitiers, exploitation de carrières artisanales, construction de stations et points de vente d'hydrocarbures, construction d'immeubles à caractère commercial, d'hôtel d'une capacité supérieure à 30 lits, défrichage de plus de dix hectares, opérations de lotissement et d'ouverture de voies, projet de dragage de cours d'eau, ouvrages d'assainissement (égouts, mini égouts, collecteurs), déclassement de forêts, projets d'assistance en cas de crise ou de catastrophe naturelle, utilisation d'engrais et de pesticides à grande échelle, entreprises d'assemblages et de fabrication métallique.

Le Programme étant de catégorie B, une ébauche de plan de gestion environnementale et sociale est présentée en annexe 1, conformément à la procédure SECAP du FIDA.

Questionnaire de criblage du risque climatique

| Questions | Oui | Non | Complément d'explication à la réponse "Oui" |
|---|-----|-----|---|
| Est-ce que le groupe cible du Projet dépend de ressources naturelles sensibles au climat (cultures sensibles à la sécheresse, cultures pluviales, espèces halieutiques migratrices, etc.) ? | X | | Le projet porte sur l'inclusion des producteurs agricoles dans les systèmes financiers dépend pour une bonne part des conditions climatiques. |
| Est-ce que la zone du Projet a fait l'objet de phénomènes météorologiques extrêmes dans le passé (tels que inondations, sécheresse, tempêtes tropicales, vagues de chaleur) ? | X | | On note une augmentation des sécheresses et des inondations ainsi que de l'irrégularité spatio-temporelle des pluies. |
| Les changements de température, de précipitations ou des conditions météorologiques extrêmes pourraient-ils affecter l'impact du Projet, sa durabilité ou son coût pendant son cycle de vie ? | X | | Les phénomènes climatiques pourraient restreindre localement les capacités de remboursement des crédits en cas de mauvaises récoltes ainsi que l'approvisionnement en matière première pour les activités de transformation ou de commerce. |
| Est-il probable que la variabilité du climat affectera la productivité agricole dans le cadre du Projet (cultures/élevage/pêche) ou l'incidence des ravageurs et des maladies ? | X | | La variabilité climatique a une incidence directe sur les productions agricoles et la disponibilité en ressources naturelles mais dans le cadre du projet cette menace sera sensiblement atténuée par le biais de formations. |
| Est-ce que les risques climatiques ou les événements climatiques extrêmes pourraient avoir un impact négatif sur des étapes clés des chaînes de valeur identifiées dans le Projet (de la production à la mise en marché) ? | X | | L'incidence porte plus spécifiquement sur la production. La qualité des produits peut être également altérée et poser des problèmes lors de la transformation ou du stockage. |
| Est-ce que le Projet a un potentiel pour intégrer des mesures de résilience climatique sans coûts supplémentaires importants (exemple : application de normes de construction améliorées, extension des programmes de renforcement de capacités, intégration des risques climatiques dans les processus politiques) ? | X | | La prise en compte de l'adaptation au changement climatique sera faite systématiquement dans les activités du projet, avec une sensibilisation pour que les bénéficiaires optent préférentiellement pour les solutions leur permettant d'augmenter leur résilience au changement climatique. La mobilisation d'un financement dédié à l'adaptation permettra de renforcer cette approche. |
| Le Projet pourrait-il bénéficier d'une analyse plus détaillée des risques climatiques et de la vulnérabilité pour identifier les populations rurales les plus vulnérables, améliorer le ciblage et identifier des investissements additionnels complémentaires pour gérer les risques climatiques ? | X | | La mobilisation d'une assistance technique et de possible partenariats avec des structures telles que le CCAFS/l'orientation des producteurs vers les projets d'adaptation dans leur zone d'intervention permettra de différencier la sensibilisation aux enjeux climatiques faite aux producteurs au niveau de chaque zone d'intervention du projet. |

Plan préliminaire de gestion environnementale et sociale

| Paramètre/risque | Activités | Indicateur de performance | Donnée de référence | Responsable du suivi durant la mise en œuvre du Programme | Moyens de suivi | Fréquence de suivi recommandée | Coûts de suivi estimés |
|--|---|--|---------------------|---|---|---------------------------------------|---|
| Financement d'activités peu respectueuses de l'environnement ou des aspects sociaux par les SFD | Sensibilisation des SFD et adhésion à la charte verte pour prise en compte des critères ESG (finance responsable) | Nombre de SFD adhérent à la charte verte (cible = 10) | 0 | Responsable adaptation du projet & AP-SFD | Rapports de l'AP-SFD et suivi régulier | Semestrielle | Inclus dans le suivi régulier |
| Exclusion des femmes ou des groupes vulnérables du projet | Ciblage préférentiel des femmes et des groupes vulnérables selon l'approche adoptée par le PMR | % de femmes et jeunes bénéficiaires du projet (cible = 50%) | 0% | Equipe du projet / responsable Suivi-Evaluation | Rapports périodiques du Suivi-Evaluation | A aligner sur celle du suivi régulier | Inclus dans le suivi régulier |
| Développement de plans d'affaires ayant un impact social ou environnemental négatif | Mise en place de plans de gestion environnementaux et sociaux simples avec les OP et PME | Nombre de PGES mis en place (cible=160) | 0 | Responsable adaptation du projet & ATI | Dossiers de financement des partenariats | Semestrielle | Inclus dans le suivi régulier |
| Surendettement des personnes prenant un crédit pour des activités affectées par le changement climatique | Sensibilisation des producteurs à la gestion du risque climatique ; développement de produits financiers verts et études pour des solutions d'assurance climat innovantes | Nombre de crédits (ou autre produit financier vert) contractés (cible = 100 000) | 0 | Responsable adaptation du projet, RSE, ATI et SFD partenaires | Rapports de suivi régulier de l'ATI (composante A) et des SFD | A aligner sur celle du suivi régulier | Inclus dans la prestation de l'ATI et le suivi régulier |
| Echec des activités prévues dans les plans d'affaire sous l'effet du changement climatique | Appui de l'ATI à identifier les mesures d'adaptation permettant de rendre les activités plus durables et subventions pour les plans d'action s'engageant spécifiquement pour l'adaptation | % de plans d'affaires verdis (cible=30%) | 0 | Responsable adaptation du projet, RSE et ATI | Rapports de suivi de l'ATI et suivi régulier | Semestriel | Inclus dans la prestation de l'ATI et le suivi régulier |

Programme de travail et budget annuel

| Composantes | Sous-composantes | Activités | Coût (US\$) |
|---|--|---|----------------|
| A. Développement des Services Financiers Ruraux | A.1 Appui Institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF | A.1.1 Appui institutionnel à la CCS-SFD | |
| | | Appui à la transformation institutionnelle | |
| | | Cofinancement de la feuille de route pour la transformation | 54,545 |
| | | Assistance technique internationale à la transformation (16 H.M.) | 436,364 |
| | | Comité ad hoc de suivi du processus de transformation | 4,545 |
| | | Appui dégressif au fonctionnement de la CCS-SFD | 40,909 |
| | | Renforcement du contrôle et de la surveillance | |
| | | Tenue d'une session de formation d'assistants contractuels qualifiés pour les activités de contrôles | 2,727 |
| | | Moyens logistiques (Déplacements et communication) | 13,636 |
| | | Appui à 8 missions de proximité (régions et cercles) | 11,636 |
| | | Appui à 4 missions de contrôle sur place | 10,909 |
| | | Opérations périodiques de contrôles sur pièces (avec appui des assistants contractuels) | 16,364 |
| | | Formation/recyclage du personnel en contrôle et surveillance (1 session en 2ème année) | 4,545 |
| | | Formation/recyclage du personnel en contrôle et surveillance (1 visite en 2ème année) | 3,182 |
| | | Appui à la mise en œuvre du plan d'assainissement | |
| | | Evaluation de la situation institutionnelle et financière des SFD concernés (1,5 H.M.) | 40,909 |
| | | Suivi de la mise en œuvre du plan dans la zone INCLUSIF | 2,273 |
| | | Reporting, publications et sensibilisation | |
| | | Assistance informatique pour l'appropriation de l'outil centralisé de suivi des SFD (2,5 H.M.) | 6,818 |
| | | Matériel informatique (7 packs) | 22,909 |
| | | Appui à la gestion de la base de données | 1,364 |
| | | Appui à l'Unité de traitement, d'édition et de publication | 2,727 |
| | | Communication médiatisée périodique du rapport sur l'état du secteur | 2,182 |
| | | Sensibilisation des SFD sur la réglementation | 2,727 |
| | | Ateliers sur les nouvelles instructions de la BCEAO et les nouvelles dispositions légales (1 atelier) | 2,727 |
| | | Total A.1.1 | 684,000 |
| | | A.1.2 Appui institutionnel au CPA-SFD | |
| | | Appui à la transformation institutionnelle | |
| | | Cofinancement de la feuille de route pour la transformation | 54,545 |
| | | Assistance technique internationale à la transformation (16 H.M.) | 436,364 |
| | | Comité ad hoc de suivi du processus de transformation | 6,818 |
| | | Appui dégressif au fonctionnement du CPA-SFD | 40,909 |
| | | Appui à la coordination sectorielle | |
| | | Appui à l'animation des organes consultatifs et de coordination | 2,727 |
| | | Mise en place du système de suivi-évaluation du PA/PNMF (6 H.M. à la 1ère année) | 16,364 |
| | | Appui à l'animation du portail de la microfinance | 8,182 |
| | | Suivi de la mise en œuvre de la stratégie régionale d'inclusion financière | 1,364 |
| | | Appui à la promotion du secteur | |
| | | Enquête nationale sur l'inclusion financière (1 H.M en 2ème année) | 40,909 |
| | | Diffusion des pratiques innovantes d'inclusion financière | 1,818 |
| | | Campagnes de communication sur le secteur | 2,273 |
| | | Organisation journée nationale de la finance inclusive | 7,273 |
| | | Missions/visites d'échanges | 9,091 |
| | | Activités d'adaptation au changement climatique | |
| | | Atelier de promotion des aspects environnementaux et climatiques | 6,364 |
| | | Total A.1.2 | 635,000 |
| | | A. 1.3 Renforcement de l'AP-SFD | |
| | | Renforcement des capacités en ingénierie de formation | |
| | | Formation des formateurs sur des modules spécifiques (2 sessions) | 20,000 |
| | | Développement de curricula ciblés sur la professionnalisation en crédit agricole | 16,364 |
| Appui à la mise en œuvre du plan sectoriel de formation | 13,636 | | |
| Développement d'une plateforme de services mutualisés | | | |
| Etude d'identification et de propositions de services mutualisés (1 H.M. en 2ème année) | 13,636 | | |

| Composantes | Sous-composantes | Activités | Coût (US\$) |
|-------------|--|---|-------------|
| | | Appui à la mise en place de partenariats pour la mutualisation de services digitaux | 22,727 |
| | | Opération-pilote de transfert domestique inter-SFD | 27,273 |
| | | Conception d'un projet pour un systèmes d'identification unique (KYC) des clients (7,5 H.M.) | 340,909 |
| | | Renforcement institutionnel | |
| | | Appui au dialogue sur les politiques et les stratégies sectorielles | 1,364 |
| | | Appui à la mise en œuvre du projet de diversification des sources de revenus | 13,636 |
| | | Soutien à la pérennisation du système de gestion des performances sociales | 6,818 |
| | | Formation des élus de l'AP-SFD | 2,727 |
| | | Moyens logistiques | 6,818 |
| | | Contribution au fonctionnement | 5,455 |
| | | Communication | |
| | | Elaboration d'un plan de communication | 7,273 |
| | | Appui financier à la mise en œuvre du plan de communication | 1,364 |
| | | Elaboration d'une charte verte | 50,000 |
| | | Total A.1.3 | 550,000 |
| | Total sous-composante A.1 | | 1,869,000 |
| | A.2.1 Capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | | |
| | | Appui socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux | |
| | | Revue et amélioration de la méthodologie de capacitation socioéconomique (3 H.M. en 1ère année) | 24,545 |
| | | Atelier d'harmonisation méthodologique INCLUSIF et FIER (1 atelier en 1ère année) | 6,364 |
| | | Formation des ONG à l'utilisation de la méthodologie | 8,182 |
| | | Prestations ONG pour l'accompagnement des groupes démunis (2750 G.D.) | 1,000,000 |
| | | Etude d'adaptation de la plateforme de Babyloan | 50,000 |
| | | Etude plateforme migrants Afrique | 25,000 |
| | | Activités d'adaptation au changement climatique | |
| | | Introduction de modules dans la méthodologie de capacitation socio/économique sur le climat et l'environnement (3 H.M. en 1ère année) | 30,000 |
| | | Formation des ONG sur les aspects climats/environnement | 5,500 |
| | | Prise en compte des aspects environnement/climat dans la prestation des ONG (1,000 G.D.) | 64,000 |
| | | Financement des plans d'affaires des jeunes ruraux | |
| | | Financement de 1000 plans d'affaires d'AGR | 909,091 |
| | | Financement de 150 plans d'affaires de MER | 1,363,636 |
| | | Total A.2.1 | 3,486,318 |
| | A.2.2 Digitalisation des services financiers | | |
| | | Etude de marché | 200,000 |
| | | Appui à la digitalisation des SFD | |
| | | Développement d'interfaces entre SIG SFD et plateforme SFN (3 IFR) | 54,545 |
| | | Optimisation logiciel SIG pour gestion terminaux de paiement digitaux | 27,273 |
| | | Implémentation SIG IFR (2 IFR) | 9,091 |
| | | Appui à l'équipement et à l'interconnexion des SFD (2 IFR) | 43,636 |
| | | Appui au développement de réseau d'agents et de nouveaux SFN ruraux | |
| | | Développement d'agents (2 IFR) | 45,455 |
| | | Développement de SFN (2 IFR) | 72,727 |
| | | Développement de SFN mobiles pour les groupes démunis (2 produits) | 90,909 |
| | | Education financière et utilisation des SFN ruraux | |
| | | Elaboration de la méthodologie et des supports de formation ONG internationale (pilote) | 27,273 |
| | | Formation de formateurs et suivi qualité délivrée par ONG internationale (15 ONG) | 40,909 |
| | | Transferts d'argent intégrés à des SFN | 166,364 |
| | | Soutien dégressif au développement de produits d'assurance agricole inclusive | 45,455 |
| | | Activités d'adaptation au changement climatique | |
| | | Etudes pour le développement de nouveaux produits d'assurance | 50,000 |
| | | Total A.2.2 | 873,636 |
| | A.2.3. Renforcement des capacités des IFR pour proposer des services financiers agricoles adaptés | | |
| | | Appui au développement de produits agricoles adaptés | |
| | | Appui au développement de crédit warrantage au Mali | |
| | | Développement guide warrantage et modules de formation | 40,909 |

| Composantes | Sous-composantes | Activités | Coût (US\$) | |
|--|---|---|----------------|--|
| | | Formation de formateurs sur la mise en place de produits warrantage | 16,455 | |
| | | Formation personnel SFD | 8,727 | |
| | | AT mise en œuvre produits warrantage | 65,455 | |
| | | Financement d'équipement à moyen terme | | |
| | | Développement guide et cartographie services de financement équipement (leasing) | 40,909 | |
| | | Atelier financement agricole de moyen terme et micro-leasing | 9,091 | |
| | | Assistance technique à la mise en œuvre de produit de financement MT et de micro-leasing | 28,182 | |
| | | Appuis transversaux au renforcement des capacités des SFD intervenant dans le financement rural | | |
| | | Optimisation des produits de financement agricole et rural des SFD | | |
| | | Développement modules de formation segmentation producteurs agricoles et besoins financiers | 40,909 | |
| | | Formation des formateurs | 16,455 | |
| | | Adaptation module aux contextes locaux et formation décentralisée personnel SFD | 9,682 | |
| | | Renforcement des capacités institutionnelles des SFD | | |
| | | Identification des modules existants adaptés aux besoins communs des SFD | 23,636 | |
| | | Formation des formateurs | 74,045 | |
| | | Duplication modules de formation | 96,000 | |
| | | Activités d'adaptation au changement climatique | | |
| | | Etude de référence sur les produits financiers d'adaptation pertinents par zone d'intervention | 100,000 | |
| | | Assistance technique pour l'accompagnement des 10 SFD | 300,000 | |
| | | Forfait communication/marketing sur l'adaptation | 24,000 | |
| | | Total A.2.3 | 894,455 | |
| | | A.2.4. Refinancement | | |
| | | Renforcement des ressources du FCIP | 1,818,182 | |
| Enveloppe verte allouée au FCIP | 1,500,000 | | | |
| Total A.2.4 | 3,318,182 | | | |
| Total sous-composante A.2 | | | | |
| | | | | |
| Total sous-composante A.2 | | | | |
| 8,572,591 | | | | |
| Total composante A | | | | |
| | | | | |
| 10,441,591 | | | | |
| B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | B.1 Appui Technique à l'Emergence et au Développement des Partenariats | AT principal international | 375,000 | |
| | | Opérateur de facilitation Contractualisation | 180,000 | |
| | | Opérateur de facilitation 4P | 468,000 | |
| | | Renforcement des capacités de gouvernance (12 sessions de formation) | 60,000 | |
| | | Appui à l'animation des OP (4 sessions) | 96,000 | |
| | | Etude sur les opportunités d'investissement par région | 30,000 | |
| | | Diagnostic des coopératives partenaires | 30,000 | |
| | | Appui technique Initiative Partage de capital | 90,000 | |
| | | Assistance technique pour accompagnement d'auto-évaluation de vulnérabilité des entreprises et coopératives | 120,000 | |
| | Total sous-composante B.1 | | | |
| | 1,449,000 | | | |
| | B.2 Appuis Financiers à la mise en œuvre des Partenariats | Investissements publics (infrastructures de désenclavement) | 300,000 | |
| | | Initiative contractualisation simple (15 plans d'affaires financés) | 135,000 | |
| | | Initiative 4P (5 plans d'affaires financés) | 375,000 | |
| Initiative Partage capital (3 plans d'affaires financés) | | 900,000 | | |
| Fonds de garantie auto géré | | 67,570 | | |
| Total sous-composante B.2 | | | | |
| 1,777,570 | | | | |
| Total composante B | | | | |
| 3,226,570 | | | | |
| C. Coordination, Suivi/Evaluation et Gestion des Savoirs | C.1 Coordination et Gestion du Projet | C.1.1. Niveau National | | |
| | | Equipement de transport | | |
| | | Acquisition de deux véhicules 4 x4 pickup (double cabine) | 84,727 | |
| | | Acquisition de matériel informatique | | |
| | | Ordinateurs de bureau complets (14) | 17,818 | |
| | | Ordinateurs portables (10) | 14,545 | |
| | | Imprimantes petite taille (10) | 6,364 | |
| | | Grande imprimante multifonction (2) | 6,545 | |
| | | Onduleurs (14) | 2,800 | |
| | | Scanners (5) | 2,727 | |
| Vidéo projecteur + écran (2) | 3,273 | | | |

| Composantes | Sous-composantes | Activités | Coût (US\$) |
|-------------|------------------|---|------------------|
| | | Photocopieur (1) | 6,364 |
| | | Logiciel de gestion comptable | 109,091 |
| | | Mobilier de bureau | 45,455 |
| | | Groupe électrogène | 45,455 |
| | | Climatiseurs | 14,545 |
| | | Réunion du comité national de pilotage (3 réunions) | 5,455 |
| | | Audit annuel (1 audit) | 18,182 |
| | | Evaluation annuelle du personnel national et régional | 9,091 |
| | | Formation du personnel (individuelles et collectives) | 7,273 |
| | | Frais de personnel (salaires, charges sociales, assurance maladie) | 1,083,926 |
| | | Frais de mission | 65,455 |
| | | Frais de fonctionnement (véhicules, bureaux, gardiennage) | 90,000 |
| | | Total C.1.1 | 1,596,726 |
| | | C.1.2 Niveau Régional | |
| | | Equipement de transport | |
| | | Acquisition de 10 véhicules 4 x4 pickup (double cabine) | 423,636 |
| | | Acquisition de matériel informatique | |
| | | Ordinateurs de bureau complets (35) | 44,545 |
| | | Ordinateurs portables (15) | 21,818 |
| | | Onduleurs (35) | 7,000 |
| | | Scanners (5) | 2,727 |
| | | Vidéo projecteur + écran (5) | 8,182 |
| | | Photocopieurs (5) | 31,818 |
| | | Mobilier de bureau | 181,818 |
| | | Groupe électrogène (45) | 90,909 |
| | | Climatiseurs | 40,909 |
| | | Réunions de concertation régionale (15 réunions) | 13,636 |
| | | Formation du personnel (individuelles et collectives) | 6,818 |
| | | Frais de personnel (salaires, charges sociales, assurance maladie) | 1,886,889 |
| | | Frais de mission | 40,909 |
| | | Frais de fonctionnement (véhicules et bureaux) | 80,000 |
| | | Total C.1.2 | 2,881,617 |
| | | Total sous-composante C.1 | 4,478,342 |
| | | C.2.1 Suivi-Evaluation des activités et impacts | |
| | | Enquêtes et études | |
| | | Enquête d'impact SYGRI | 54,545 |
| | | Enquêtes Socio-économiques de référence | 36,364 |
| | | Dispositif de suivi-évaluation | |
| | | Atelier de revue/validation du CL | 4,545 |
| | | Manuel SE et révision à mi-parcours | 21,818 |
| | | Conception et AT mise en place du logiciel de SE et autres appuis | 54,545 |
| | | Ateliers et missions de suivi | |
| | | Réunion de coordination nationale | 9,091 |
| | | Réunions de coordination semestrielle avec les partenaires au niveau région | 40,909 |
| | | Evaluation participative avec les bénéficiaires | 4,545 |
| | | Atelier bilan d'auto-évaluation et élaboration de PTBA au niveau national | 4,545 |
| | | Ateliers bilan d'auto-évaluation et élaboration de PTBA au niveau régional | 13,636 |
| | | Missions de supervision et de suivi | 54,545 |
| | | Renforcement de capacités | |
| | | Renforcement de capacités du personnel de projet et des partenaires en suivi-évaluation | 9,091 |
| | | Participation aux ateliers suivi-évaluation et gestion des connaissances | 3,636 |
| | | Total C.2.1 | 311,818 |
| | | C.2.2 Gestion des savoirs et communication | |
| | | Etude diagnostic sur le genre et élaboration de la stratégie de ciblage et de genre | 25,455 |
| | | Sessions de communications spécifiques aux hommes /c | 2,727 |
| | | Renforcement de capacités du personnel de projet et des partenaires sur les problématiques de genre | 6,364 |

| Composantes | Sous-composantes | Activités | Coût (US\$) |
|-------------|------------------|--|-------------------|
| | | et l'inclusion | |
| | | Elaboration de la stratégie de gestion de savoirs et communication (GSC) | 25,455 |
| | | Mise en place site Web et fonctionnement | 11,455 |
| | | Provision pour la mise en œuvre de la stratégie de GSC | 13,636 |
| | | Total C.2.2 | 85,091 |
| | | Total sous-composante C.2 | 396,909 |
| | | Total composante C | 4,875,251 |
| | | TOTAL | 16,293,549 |

Plan de passation de marchés

Généralités

| | |
|---|-----------------------------------|
| Pays/Organisation : | REPUBLIQUE DU MALI |
| Nom du Projet/Programme : | PROJET |
| N° Prêt/Don FIDA | |
| Agent principal : | DSCSE du MINISTERE DE AGRICULTURE |
| Date Approbation du Plan de Passation de Marchés/PTBA : | |
| Période Couverte par ce Plan de Passation de Marchés : | janv. 2019- juin 2020 |

seuils des examens préalables et à posteriori

| Type d'acquisition | Seuil de revue préalable MT EN USD | Fréquence des revues a posteriori | Commentaires |
|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Travaux | 30,000 | Lors de la mission de supervision | Tous les marchés en ED sont Revue préalable |
| Biens | 27,273 | | Tous les marchés ED en Revue préalable |
| Consultants | 18,182 | | Tous les marchés en ED sont à revue préalable. Aussi, le processus de PM de certaines prestations comme l'audit des comptes, les outils en gestion sont en revue préalable |

Conformément au paragraphe 3, Module F5 du manuel

| Type d'acquisition | Seuil d'AOI en USD |
|--------------------|--------------------|
| Travaux | 1,000,000 |
| Biens | 200,000 |
| Cabinet/bureau | 100,000 |

Conformément à l'article 20 de l'arrête n°2015/3721/MEF-SG du 22 octobre 2015 décret 604 portant code des MP

| Type d'acquisition | Seuil d'analyse, d'approbation et de contrôle en USD |
|--|--|
| Lorsque la revue du bailleur de fonds est requise par la convention de financement, les marchés financés sur ces ressources ne sont pas soumis à la revue a priori de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ou ses services déconcentrés | >=5 000 00 <seuil d'examen préalable |

| Fournitures/équipements | | | | | | | Listes et spécifications techniques | | D.A.O | | | Evaluati on des offres | | Exécution du marché | | | | |
|-------------------------|---|------|-------------------|----------------------------|----------|------------------------|-------------------------------------|---------------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|
| Réf budget | DESCRIPTION | Lots | Appel d'offres n° | Montant estimatif en US \$ | Méthode | Prévision/ Réalisation | Service responsable | Date de dépôt | Date d'envoi au FIDA | Date de non objection du FIDA | Date de publication de l'avis d'AO | Date d'ouverture des plis | Date de signature du rapport | Date de non objection du FIDA | Montant total du contrat | Date de signature du contrat | Date d'achèvement des livraisons | |
| Composante 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acquisition d'un véhicule station wagon et 11 double cabine Direction et Région | 1 | | 293,300,000 | ED/PNU D | Prévue | Direction Projet | 25/01/2019 | 30/01/2019 | 04/02/2019 | NA | NA | NA | NA | | 24/02/2019 | 25/04/2019 | |
| | | | 533,273 | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acquisition matériels informatiques Direction et Région | 1 | | 102,439,150 | ACON | Prévue | Direction Projet | 02/02/2019 | 05/02/2019 | 15/02/2019 | 17/02/2019 | 09/03/2019 | 24/03/2019 | 29/03/2019 | | 08/04/2019 | 08/05/2019 | |
| | | | 186,253 | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acquisition mobilier de bureau Direction et Région | 1 | | 230,498,950 | AOI | Prévue | Direction Projet | 15/02/2019 | 18/02/2019 | 05/03/2019 | 10/03/2019 | 24/04/2019 | 09/05/2019 | 24/05/2019 | | 08/06/2019 | 23/07/2019 | |
| | | | 419,089 | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 626,238,100 | | | | | | | | | | | | | | |

Légende: ACI = Appel à Concurrence International, AON = Appel à Concurrence National, CFN= Consultation de fournisseurs à l'Echelle National, NA = Non Applicable, RP/PTBA = Ref Poste au niveau du PTBA

| SERVICES DE CONSULTANTS | | | | | | TERMES DE REFERENCE | | DEMANDE DE MANIFESTATION | | DEMANDE DE PROPOSITIONS | | | EVALUATION TECHNIQUE (T) ET FINANCIERE (F) | | | | | PROJET DE CONTRAT NEGOCIE | | EXECUTION DU CONTRAT | | |
|--|--|-------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|
| Références | Description | Mode de Sélection | Service responsable | Montant estimatif MRO/US | Prévision / | Demande de non objection | Date de de non objection | Date de publication | Date de short liste | Demande de non objection | Date de de non objection | Date de transmission aux candidats | Date de ouverture technique (T) | Rapport d'évaluation technique (T) | Date de de non objection | Date de ouverture financière (F) | Date de de non objection | Demande de non objection | Date de de non objection | Montant du contrat | Date de signature | Date de rapport |
| Composante 1: Appui Inet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Recrutement d'un consultant chargé de la conception d'un projet pour un système d'identification unique (KYC) des clients. | CRI | UCN | 150,000,000 272,727 | Prévue Réalisée | 01/03/2019 | 11/03/2019 | 13/03/2019 | 28/03/2019 | 29/03/2019 | 03/04/2019 | 06/04/2019 | 21/05/2019 | 05/06/2019 | 12/06/2019 | 15/06/2019 | 22/06/2019 | 22/06/2019 | 22/06/2019 | | | 22/07/2019 |
| | Recrutement d'ONG chargée d'accompagner les groupes démunis | CRI | UCN | 200,000,000 363,636 | Prévue Réalisée | 01/02/2019 | 11/02/2019 | 13/02/2019 | 28/02/2019 | 01/03/2019 | 06/03/2019 | 09/03/2019 | 23/04/2019 | 08/05/2019 | 15/05/2019 | 18/05/2019 | 25/05/2019 | 25/05/2019 | 25/05/2019 | | | 24/06/2019 |
| | Recrutement d'un bureau chargé de développement d'interface entre SIG SFD et SPN | SQL | UCN | 15,000,000 27,273 | Prévue Réalisée | 02/05/2019 | 17/05/2019 | 02/05/2019 | 17/05/2019 | 20/05/2019 | 25/05/2019 | 27/05/2019 | 11/06/2019 | 26/06/2019 | 03/07/2019 | 05/07/2019 | 10/07/2019 | 10/07/2019 | 10/07/2019 | | | 15/07/2019 |
| | Elaboration de la méthodologie et des supports de formation ONG internationale (pilote) | SFQC | UCN | 15,000,000 27,273 | Prévue Réalisée | 02/05/2019 | 17/05/2019 | 02/05/2019 | 17/05/2019 | 20/05/2019 | 25/05/2019 | 27/05/2019 | 11/06/2019 | 26/06/2019 | 03/07/2019 | 05/07/2019 | 10/07/2019 | 10/07/2019 | 10/07/2019 | | | 20/07/2019 |
| | Formation de formateurs et suivi qualité délivrée par ONG | SQL | UCN | 15,000,000 27,273 | Prévue Réalisée | 20/08/2019 | 25/08/2019 | NA | NA | NA | NA | NA | 27/08/2019 | 06/09/2019 | NA | 09/09/2019 | 14/09/2019 | 14/09/2019 | 14/09/2019 | | | 17/09/2019 |
| | Développement guide warrantage et modules de formation | SFQC | UCN | 22,500,000 40,909 | Prévue Réalisée | 02/06/2019 | 17/06/2019 | 02/06/2019 | 17/06/2019 | 20/06/2019 | 25/06/2019 | 27/06/2019 | 12/07/2019 | 27/07/2019 | 03/08/2019 | 05/08/2019 | 10/08/2019 | 10/08/2019 | 10/08/2019 | | | 20/08/2019 |
| | Développement guide et cartographie services de financement équipement | SFQC | UCN | 22,500,000 40,909 | Prévue Réalisée | 02/07/2019 | 17/07/2019 | 02/07/2019 | 17/07/2019 | 20/07/2019 | 25/07/2019 | 27/07/2019 | 11/08/2019 | 26/08/2019 | 02/09/2019 | 04/09/2019 | 09/09/2019 | 09/09/2019 | 09/09/2019 | | | 19/09/2019 |
| | Développement modules de formation segmentation producteurs agricoles et autres | SFQC | UCN | 22,500,000 40,909 | Prévue Réalisée | 02/04/2019 | 17/04/2019 | 02/04/2019 | 17/04/2019 | 20/04/2019 | 25/04/2019 | 27/04/2019 | 12/05/2019 | 27/05/2019 | 03/06/2019 | 05/06/2019 | 10/06/2019 | 10/06/2019 | 10/06/2019 | | | 20/06/2019 |
| | Identification des modules existants adaptés aux besoins communs des | SFQC | UCN | 13,000,000 23,636 | Prévue Réalisée | 02/03/2019 | 17/03/2019 | 02/03/2019 | 17/03/2019 | 20/03/2019 | 25/03/2019 | 27/03/2019 | 11/04/2019 | 26/04/2019 | 03/05/2019 | 05/05/2019 | 10/05/2019 | 10/05/2019 | 10/05/2019 | | | 17/05/2019 |
| Composante 2: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Recrutement AT internationale pour le développement du partenariat | ED/SQL | UCN | 137,500,000 250,000 | Prévue Réalisée | 03/01/2019 | 23/01/2019 | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA | | | 27/02/2019 |
| | Recrutement d'un Opérateur de facilitation Contractualisation | SFQC | UCN | 33,000,000 60,000 | Prévue Réalisée | 05/06/2019 | 15/06/2019 | 17/06/2019 | 24/06/2019 | 27/06/2019 | 02/07/2019 | 05/07/2019 | 07/07/2019 | 22/07/2019 | 01/08/2019 | 03/08/2019 | 08/08/2019 | 09/08/2019 | 16/08/2019 | | | 21/08/2019 |
| | Opérateur de facilitation 4P | CRI | UCN | 118,800,000 216,000 | Prévue Réalisée | 02/01/2019 | 17/01/2019 | 17/01/2019 | 17/01/2019 | 20/01/2019 | 04/02/2019 | 09/02/2019 | 26/03/2019 | 10/04/2019 | 20/04/2019 | 22/04/2019 | 02/05/2019 | 07/05/2019 | 17/05/2019 | | | 01/06/2019 |
| | Appui à l'animation des OP | SFQC | UCN | 26,400,000 48,000 | Prévue Réalisée | 03/02/2019 | 13/02/2019 | 13/02/2019 | 13/02/2019 | 16/02/2019 | 26/02/2019 | 03/03/2019 | 18/03/2019 | 28/03/2019 | 07/04/2019 | 09/04/2019 | 16/04/2019 | 27/04/2019 | 28/04/2019 | | | 08/05/2019 |
| | Etude sur les opportunités d'investissement par région | SFQC | UCN | 16,500,000 30,000 | Prévue Réalisée | 03/03/2019 | 13/03/2019 | 13/03/2019 | 13/03/2019 | 16/03/2019 | 26/03/2019 | 31/03/2019 | 15/04/2019 | 25/04/2019 | 05/05/2019 | 07/05/2019 | 14/05/2019 | 19/05/2019 | 26/05/2019 | | | 05/06/2019 |
| | Diagnostic des coopératives partenaires | SFQC | UCN | 16,500,000 30,000 | Prévue Réalisée | 03/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 16/01/2019 | 26/01/2019 | 31/01/2019 | 15/02/2019 | 25/02/2019 | 07/03/2019 | 09/03/2019 | 16/03/2019 | 21/03/2019 | 28/03/2019 | | | 07/04/2019 |
| Composante 3: Coordination, suivi-évaluation, gestion des savoirs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Enquête d'impact SYGRI | SFQC | UCN | 30,000,000 54,545 | Prévue Réalisée | 03/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 16/01/2019 | 26/01/2019 | 31/01/2019 | 15/02/2019 | 25/02/2019 | 07/03/2019 | 09/03/2019 | 16/03/2019 | 21/03/2019 | 28/03/2019 | | | 04/04/2019 15/12/17 |
| | Enquêtes Socio-économiques de référence | SFQC | UCN | 20,000,000 36,364 | Prévue Réalisée | 15/01/2019 | 25/01/2019 | 25/01/2019 | 25/01/2019 | 28/01/2019 | 07/02/2019 | 12/02/2019 | 27/02/2019 | 09/03/2019 | 19/03/2019 | 21/03/2019 | 28/03/2019 | 02/04/2019 | 09/04/2019 | | | 19/04/2019 |
| | Conception et AT mise en place du logiciel de SE et autres appuis | SFQC | UCN | 30,000,000 54,545 | Prévue Réalisée | 03/02/2019 | 13/02/2019 | 13/02/2019 | 13/02/2019 | 16/02/2019 | 26/02/2019 | 03/03/2019 | 18/03/2019 | 28/03/2019 | 07/04/2019 | 09/04/2019 | 16/04/2019 | 21/04/2019 | 28/04/2019 | | | 03/05/2019 |
| | Recrutement d'un consultant chargé de l'étude relative au diagnostic sur le genre et à l'élaboration de la stratégie | SQL | UCN | 14,000,000 25,455 | Prévue Réalisée | 03/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 13/01/2019 | 16/01/2019 | 26/01/2019 | 31/01/2019 | 15/02/2019 | 25/02/2019 | 07/03/2019 | 09/03/2019 | 16/03/2019 | 21/03/2019 | 28/03/2019 | | | 02/04/2019 |
| | Audit annuel de l'exercice 2019 | CRI | UCN | 10,000,000 18,182 | Prévue Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | 847,700,000.00 | Réalisée | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PPM 18 mois relatif aux activités d'adaptation aux changements climatiques

| SERVICES DE CONSULTANTS | | | | | TERMES DE REFERENCE | | DEMANDE DE MANIFESTATION | | DEMANDE DE PROPOSITIONS | | | EVALUATION TECHNIQUE (T) ET FINANCIERE (F) | | | | PROJET DE CONTRAT NEGOCIE | | EXECUTION DU CONTRAT | | |
|--|-------------------|---|-------------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------------------|--|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| Description | Mode de sélection | Service responsable | Montant estimatif (USD) | Prévision | Demande de non objection | Date de non objection | Date de publication | Date de short list | Demande de non objection | Date de non objection | Date de transmission aux candidats | Date ouverture technique (T) | Date de non objection | Date ouverture financière (F) | Date de non objection | Demande de non objection | Date de non objection | Montant du contrat | Date de signature | Date de rapport |
| Composante A Développement des Services Financiers Ruraux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Appui institutionnel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration d'une charte verte | ACI | Service administratif et financier / passation marché | 50,000 | | 01/03/19 | 11/03/19 | 13/03/19 | 28/03/19 | 29/03/19 | 03/04/19 | 06/04/19 | 21/05/19 | 05/06/19 | 12/06/19 | 15/06/19 | 15/06/19 | 22/06/19 | | 22/06/19 | 22/09/19 |
| 2. Renforcement de l'inclusion financière rurale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement de modules climat et environnement et formation des ONG chargées de l'accompagnement des groupes démunis | ACN | SAF/PM | 35,500 | | 02/03/19 | 17/03/19 | 02/03/19 | 17/03/19 | 20/03/19 | 25/03/19 | 27/03/19 | 12/04/19 | 27/04/19 | 03/05/19 | 05/05/19 | 10/05/19 | 10/05/19 | | 20/05/19 | 20/07/19 |
| Recrutement bureau d'étude pour le développement de produits d'assurance | ACN | SAF/PM | 50,000 | | 02/06/19 | 17/06/19 | 02/06/19 | 17/06/19 | 20/06/19 | 25/06/19 | 27/06/19 | 12/07/19 | 27/07/19 | 03/08/19 | 05/08/19 | 10/08/19 | 10/08/19 | | 20/08/19 | 20/11/19 |
| Recrutement ATI pour étude de référence sur les produits financiers d'adaptation au CC | ACI | SAF/PM | 190,000 | | 03/03/19 | 23/03/19 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | | 07/04/19 | continu |
| Recrutement ATI pour accompagnement des SFD à adhérer à la charte verte, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Composante B. Investissements Productifs dans les Filières Agricoles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assistance technique pour accompagnement d'auto-évaluation de vulnérabilité des entreprises et coopératives | ACI | SAF/PM | 120,000 | | 03/03/19 | 23/03/19 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | | 07/04/19 | continu |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| I. INTRODUCTION | 96 |
| II. STRATEGIE DE CIBLAGE | 98 |
| 2.1. CIBLAGE GEOGRAPHIQUE ET ZONE D'INTERVENTION DU PROJET | 98 |
| 2.2. CIBLAGE DIRECT ET GROUPE CIBLE | 98 |
| 2.3. AUTO-CIBLAGE | 99 |
| 2.4 STRATEGIE POUR LA PROMOTION DE L'EGALITE DU GENRE ET D'INCLUSION SOCIALE | 100 |
| 2.5 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT | 102 |
| III. DESCRIPTION DES COMPOSANTES ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE | 104 |
| 3.1 COMPOSANTE A. DEVELOPPEMENT DES SERVICES FINANCIERS RURAUX. | 104 |
| 3.1.1 Sous-composante A1 : Appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF. | 104 |
| 3.1.2 Sous-composante A 2 : Renforcement de l'inclusion financière rurale. | 105 |
| 3.2 COMPOSANTE B. INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS DANS LES FILIERES AGRICOLE. | 116 |
| 3.2.1 Objectifs et stratégie | 116 |
| 3.2.2 Sous-composante B1. Appui technique à l'émergence et au développement des partenariats | 119 |
| 3.2.3 Sous-composante B2. Appuis financiers à la mise en œuvre des partenariats | 123 |
| 3.2.4 Modalités de mise en œuvre | 127 |
| IV. ARRANGEMENTS DE GESTION FIDUCIAIRE | 131 |
| 4.1 DISPOSITIF DE GESTION ET DE COORDINATION | 131 |
| 4.2 GESTION FINANCIERE ET DISPOSITIFS DE DECAISSEMENT | 137 |
| 4.2.1 Evaluation du risque en matière de gestion financière | 137 |
| 4.2.2 Dispositif de gestion financière | 137 |
| 4.3 PASSATION DE MARCHES | 140 |
| <i>Programmation des activités et la préparation du PTBA</i> | 155 |
| <i>Système de suivi-évaluation d'INCLUSIF</i> | 155 |
| <i>Gestion des savoirs</i> | 159 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 : Typologie des acteurs, contraintes et réponses du projet | 99 |
| Tableau 2 : Flux des GD dans le processus de capacitation | 107 |
| Tableau 3 : Processus des partenariats productifs | 116 |
| Tableau 4 : Programmation indicative des initiatives | 118 |
| Tableau 5 : Rythme de déploiement de l'ATI | 120 |
| Tableau 6 : Thèmes des sessions de formations formelles en salle | 123 |
| Tableau 7 : Coaching en gestion | 123 |
| Tableau 8 : Mentoring en gouvernance | 123 |
| Tableau 9 : Taux de subvention aux OP selon le type d'appui | 125 |
| Tableau 10 : Taux de subvention pour acteurs privés | 125 |
| Tableau 11 : Récapitulatif des objectifs d'INCLUSIF pour chaque type de partenariat | 127 |
| Tableau 12 : Processus du partenariat piloté par l'opérateur de facilitation P2 | 128 |
| Tableau 13 : Phases de mobilisation des financements résiduels | 129 |
| Tableau 14 : Programme d'activités de la première année | 131 |
| Tableau 15 : Calendrier de sélection, d'arrêt et d'audit des comptes | 140 |
| Tableau 16 : Méthodes particulières pour fournitures et travaux | 144 |

| | |
|---|-----|
| Tableau 17 : Autres méthodes pour fournitures et travaux | 144 |
| Tableau 18 : Autres méthodes de sélection et d'emploi de consultants | 144 |
| Tableau 19 : Seuils indicatifs d'examen préalable du FIDA en fonction de l'article 20 | 144 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Structure des composantes A et B | 104 |
| Figure 2 : Partenaires de mise en œuvre | 110 |
| Figure 3 : Instruments financiers articulant les composantes A et B | 115 |
| Figure 4 : Prestataires d'appui du dispositif | 119 |
| Figure 5 : Gestion-programme du portefeuille : Services communs et services mutualisés | 135 |
| Figure 6 : Organigramme du projet INCLUSIF | 136 |
| Figure 7 : Planification | 138 |

I. INTRODUCTION

1. Le projet INCLUSIF vise à accroître l'inclusion financière des petits producteurs et de leurs organisations au Mali. Deux effets sont attendus : (i) des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont développés en faveur d'un grand nombre de petits producteurs, y compris les femmes et les jeunes ; et (ii) l'accès des organisations professionnelles agricoles et des agro-PME-PMI au financement des filières est augmenté. Au terme de 6 années de mise en œuvre, le projet INCLUSIF va produire plusieurs impacts qui se traduiront par :

- (i) La bancarisation de 440.000 petits producteurs et 360 organisations professionnelles agricoles à l'échelle de la zone d'intervention ;
- (ii) Le développement et/ou la mise à échelle d'au moins 5 produits (dont deux en crédit, deux en épargne et un en micro-assurance inclusive agricole) ;
- (iii) La mobilisation de 5 milliards de francs CFA d'épargne auprès de petits déposants accompagnés à travers les groupes démunis, les AGR et les MER ;
- (iv) Un portefeuille de crédit rural d'au moins 20 milliards de francs CFA d'encours ;
- (v) Le renforcement des capacités de 36 000 petits producteurs dans les partenariats productifs avec le secteur privé ;
- (vi) L'augmentation des revenus d'au moins 22 000 petits producteurs membres des OP et 4 500 entreprises de jeunes ruraux dans les filières agricoles ;
- (vii) La viabilité opérationnelle d'au moins 6 institutions financières rurales opérant dans un environnement assaini et conforme à la réglementation ;
- (viii) Le renforcement de 110 PME agricoles ;
- (ix) L'expansion de la production de 60 PME agricoles.
- (x) Des financements verts pour 10% des cibles d'INCLUSIF, au profit de 40 000 producteurs
- (xi) La capitalisation des expériences d'intégration de la dimension climat et de mécanismes de gestion du risque pour l'agriculture et le secteur privé au niveau national, et leur prise en compte dans les politiques et stratégies du secteur de la microfinance.

2. Les activités du projet INCLUSIF seront organisées en trois composantes : (i) Composante A : Développement des services financiers ruraux ; (ii) Composante B : Investissements productifs dans les filières ; et (iii) Composante C : Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs et communication.

3. La composante A mettra à l'échelle les réalisations les plus pertinentes du PMR en ayant pour objectif de faciliter un large accès aux services financiers ruraux à la fois innovants et adaptés aux segments des petits producteurs et aux partenariats productifs qui seront promus dans la composante B. INCLUSIF facilitera le développement durable des relations d'affaires entre les ruraux à faibles revenus et les praticiens de la finance rurale, et contribuera également, au niveau macro, à améliorer l'environnement de la microfinance. En zone rurale cette composante contribuera à porter l'inclusion financière à 35% en 2024 en renforçant la part de marché des IFR qui connaîtra un bond sur les segments actuellement mal desservis du fait de l'insuffisance des canaux de distribution et des produits financiers adaptés. Elle impactera également la qualité de la demande dans le cadre de l'éducation financière des groupes-cibles avec un effet direct sur la qualité des portefeuilles et la viabilité de l'offre. La gestion du risque climatique passera par la création de produits financiers verts pour les producteurs souhaitant s'engager dans l'adaptation ; la création d'une charte verte à laquelle adhéreront les SFD ; le renforcement de capacité de tous les acteurs ; et la capitalisation des bonnes pratiques pour une meilleure prise en compte de la dimension climat dans la PNMf.

4. La Composante B a pour objectif d'améliorer l'accès des organisations de producteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles (PMEA) à des sources de financement adaptées à leurs besoins. En particulier, elle cherche à engager le secteur privé à mobiliser davantage de moyens financiers pour le développement des filières agricoles. En termes d'effet attendu, "les organisations de producteurs développent des partenariats productifs rentables et durables avec le secteur privé et les systèmes financiers". Pour ce faire, le projet va inciter les acteurs amont et aval à se rapprocher dans le cadre de partenariats commerciaux mutuellement bénéfiques. Pour le projet, c'est précisément parce que ces acteurs seront capables de travailler ensemble et d'augmenter les volumes échangés qu'ils seront incités individuellement à investir à moyen et long terme dans leurs activités respectives. Une meilleure efficacité

et une crédibilité renforcée leur ouvriront davantage l'accès au crédit. Des facilitations seront prévues pour encourager les acteurs à s'engager dans des investissements plus résilients et durables

5. La Composante C portera l'ensemble des dispositifs de planification technique et de coordination opérationnelle, de gestion administrative et fiduciaire, de suivi-évaluation, communication et capitalisation. Son fonctionnement sera régi par les arrangements définis dans le cadre de l'approche-programme et se réfèrera manuels et supports de mise en œuvre définis à cet effet. Le chapitre 3 du document de projet et son manuel de mise en œuvre développent les activités de cette composante.

6. **Prise en compte de l'environnement et de l'adaptation au changement climatique.** En ligne avec les recommandations de la note PESEC, le projet INCLUSIF intègre les préoccupations environnementales, sociales et climatiques de façon transversale. L'intégration d'un financement dédié à l'adaptation au changement climatique permettra par ailleurs l'accès à des financements pour l'adaptation à plus de 40 000 producteurs ; la meilleure prise en compte des risques climatiques dans la politique nationale de micro finance et la création d'un dispositif national (charte verte) pour la prise en compte des critères climatiques, mais aussi environnementaux, sociaux et de gouvernance par les SFD au Mali (voir note PESEC pour plus de détail).

II. STRATEGIE DE CIBLAGE

7. La stratégie de ciblage d'INCLUSIF s'alignera à la politique de ciblage du FIDA, et se basera sur la reconnaissance des différences en termes de besoins et contraintes pour les différentes catégories de groupe cible. En capitalisant sur les expériences des projets FIER et PMR, une stratégie de ciblage inclusive sera ainsi développée pour s'assurer de toucher pleinement les producteurs agricoles notamment les petits producteurs, les producteurs à très faibles revenus, les femmes et les jeunes.

2.1. CIBLAGE GEOGRAPHIQUE ET ZONE D'INTERVENTION DU PROJET

8. Le projet INCLUSIF adoptera deux logiques de ciblage géographique, la première pour la mise à l'échelle des réalisations acquises dans le cadre du PMR et la deuxième pour la promotion des partenariats au sein des filières.

9. Dans les 2 cas, INCLUSIF vise à terme une couverture nationale suivant une approche de phasage permettant de déployer progressivement les interventions sur des zones de concentration en tenant compte : (i) des régions d'intervention actuelles du PMR et de FIER ; (ii) de la complémentarité et de la synergie requises avec les autres interventions en saisissant les opportunités qui résultent des dynamiques économiques déjà créées par ces interventions ; (iii) des zones d'extension potentiellement éligibles en raison de la présence d'institutions financières, de la proximité géographique et du potentiel des filières agricoles pour maximiser l'impact du projet INCLUSIF ; (iv) des critères relatifs à l'incidence de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la résilience ; (v) de l'évolution de la situation sécuritaire du pays en particulier en ce qui concerne la partie septentrionale du pays.

10. Sur cette base, concernant la mise à l'échelle des activités du PMR (Composante A), le projet INCLUSIF amplifiera les interventions en cours dans les régions de Ségou, Koulikoro, Sikasso, Kayes et Mopti. Dans ces régions, le projet ciblera les zones d'intervention du PMR auxquelles s'ajouteront celles de FIER et de nouvelles zones d'extension possibles. Dans ces zones, INCLUSIF s'appuiera sur les dispositifs de faire-faire déjà établis par PMR et FIER pour la mise en œuvre des activités d'inclusion des ruraux pauvres.

11. Les OP impliqués dans la composante B seront identifiés dans les zones où la composante A aura déjà établi des facilités d'inclusion financière afin de garantir la durabilité des relations d'affaires et maximiser l'impact du projet. Le ciblage géographique de ces OP sera raisonné de manière à tester l'approche du projet à travers une opération-pilote d'une année, jusqu'en janvier 2020. Ensuite le dispositif sera déployé sur l'ensemble de la zone du projet. Les activités qui cibleront les PME de cette composante concerneront, dès le démarrage du projet, les zones urbaines et rurales de l'ensemble de la zone du projet dont le district de Bamako.

2.2. CIBLAGE DIRECT ET GROUPE CIBLE

12. INCLUSIF s'appuiera sur un ciblage direct qui spécifie clairement les différentes catégories de groupe cible en fonction de leurs caractéristiques socio-économiques. Le ciblage direct repose également sur la quantification de différentes catégories ciblées, et sur l'utilisation du système de quotas notamment sur les proportions de femmes et de jeunes à toucher.

13. INCLUSIF touchera environ 440 000 bénéficiaires ruraux directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations) et des entreprises du secteur privé agricole. L'approche sera favorable aux femmes et aux jeunes (18 à 40 ans) qui représenteront respectivement au moins 50% de l'effectif touché. La structure du groupe cible se décompose de la façon suivante :

- (i). Les groupes démunis auxquels le projet apportera un paquet d'assistance sous forme d'accompagnement technique et financier à l'insertion. Le projet mettra à l'échelle l'approche développée par le PMR qui a permis de toucher 107 000 ruraux pauvres en 8 ans, dont 94% ont été bancarisés. L'objectif d'INCLUSIF est d'améliorer cette performance en touchant au moins 300 000 personnes démunies sur 6 ans et d'améliorer l'inclusion financière sur ce segment vulnérable ;
- (ii). Les petits producteurs à travers leurs organisations, coopératives ou entités faitières qui seront appuyées dans le cadre de partenariats avec le secteur privé. Le projet apportera à ce groupe un double appui comprenant (a) des prérequis à la structuration et à la gouvernance, du renforcement

managérial, d'éducation financière, de l'appui conseil en facilitation et gestion de partenariats ; et (b) des financements de plans d'affaires pour la mise en œuvre desdits partenariats en lien avec les institutions financières rurales. INCLUSIF projette d'appuyer la préparation et la mise en œuvre de 160 partenariats qui bénéficieront à 36 000 petits producteurs ; toutefois, ces producteurs seront dans la majorité des cas déjà bénéficiaires des programmes d'inclusion financière de la composante A et il s'agira d'éviter les doubles comptages ;

- (iii). Des petites et moyennes entreprises et industries agricoles (PMEA – PMIA), des opérateurs économiques (transformateurs, commerçants, fournisseurs, gestionnaires d'entrepôts, agrégateurs de marchés, etc.) en relation d'affaires avec les petits producteurs organisés. Dans cette catégorie, INCLUSIF apportera son appui technique et financier à une cinquantaine d'acteurs du secteur privé entrant dans le cadre des partenariats ;
- (iv). Les 100 000 ruraux déjà accompagnés et bancarisés par le PMR à travers les groupes démunis recevront un appui d'INCLUSIF sous forme d'éducation financière pour faciliter leur accès à des prêts individuels auprès des IFR ;
- (v). Des jeunes ruraux promoteurs d'activités génératrices de revenus (AGR) et de microentreprises rurales (MER) appuyés par le projet FIER et détenteurs de plans d'affaires bancables. INCLUSIF financera 4 500 AGR et MER selon le schéma de financement à coûts et risques partagés en vigueur au niveau du projet FIER.

14. Ces interventions contribuent à améliorer la portée de l'offre de services financiers ruraux et l'inclusion financière. Les institutions financières seront appuyées dans la mise en œuvre de leurs stratégies d'appropriation du marché d'affaires que représentent les groupes cibles visés par le Projet. Le partenariat avec ces institutions se traduira par le développement des services et produits financiers innovants et de canaux de distribution permettant de toucher la population cible de façon massive.

2.3. AUTO-CIBLAGE

15. INCLUSIF s'est reposé sur un mécanisme d'auto-ciblage qui permet au Projet de cibler les bénéficiaires par rapport à des opportunités et des contraintes (difficultés d'accès à l'eau, faible technicité, faible capacité de participation dans les organisations, etc.) qui ont été identifiées par les bénéficiaires eux-mêmes, et qui permet au Projet de développer des réponses appropriées.

16. Le tableau 1 décrit les caractéristiques, opportunités et les contraintes identifiées pour les différents types d'acteurs, ainsi que les activités de réponses développées par INCLUSIF.

Tableau 9 : Typologie des acteurs, contraintes et réponses du projet

| Type d'acteurs | Opportunités et contraintes identifiées | Réponses apportées par le projet |
|--|--|---|
| Petits producteurs et leurs organisations | <u>Contraintes</u> : Manque d'informations sur les marchés : à qui vendre ? Les types de produits recherchés ? <u>Opportunités</u> : Intérêt des producteurs à s'engager pour les ventes des produits | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation avec des acheteurs • Accompagnement technique pour arriver à honorer les demandes du marché : structuration de groupements, ventes groupées, etc. |
| Petits producteurs et leurs organisations | <u>Contraintes</u> : Problème de fonds de roulement pour les petits producteurs <u>Opportunités</u> : Opportunités de marché d'affaires pour les services financiers décentralisés | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation avec les SFD et intermédiation pour le développement de produits appropriés • Appui aux IMF pour avoir une meilleure connaissance des clients potentiels en milieu rural • Mise en relation avec des acheteurs privés pouvant préfinancer à crédit les campagnes |
| Petits producteurs et leurs organisations | <u>Contraintes</u> : Durée courte de remboursement des crédits et taux d'intérêt élevés <u>Opportunités</u> : Opportunités de marché d'affaires durables pour les services financiers décentralisés si des solutions en réponse aux contraintes identifiées sont trouvées | <ul style="list-style-type: none"> • Appui aux IMF pour le développement de produits mieux adaptés • Appui aux IMF pour avoir une meilleure connaissance des clients potentiels en milieu rural • Formation et appui-accompagnement à la gestion de l'activité pour s'assurer de sa rentabilité • Education financière pour une meilleure gestion du crédit |
| Petits producteurs et leurs organisations | <u>Contraintes</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Irrégularité des demandes en produits après récolte • Faible capacité à stocker | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation avec des commerçants et transformateurs • Appui à la formalisation de contrats • Subvention et financement des infrastructures |

| Type d'acteurs | Opportunités et contraintes identifiées | Réponses apportées par le projet |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Vente à bas prix à la récolte | <ul style="list-style-type: none"> • dans le cadre des partenariats |
| Petits producteurs et leurs organisations | <p><u>Contraintes</u> : Faible capacité à s'organiser pour honorer les demandes tant en quantité qu'en qualité</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Formation accompagnement la structuration des groupements, la réalisation de ventes groupées, etc. |
| Groupes démunis | <p><u>Contraintes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pauvreté notable et faible niveau de scolarisation • Très faible capacité à s'organiser pour honorer les demandes tant en quantité qu'en qualité • Difficultés d'accès au crédit | <ul style="list-style-type: none"> • Alphabétisation • Appui à la structuration et accompagnement à l'insertion économique • Mise en relation avec les SFD |
| Femmes | <p><u>Contraintes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Même contraintes que l'ensemble des contraintes citées pour les petits producteurs • Difficultés encore plus marquées pour accéder aux facteurs de production comparées aux hommes • Difficultés d'accès au crédit • Application du droit coutumier allant en défaveur des femmes et donnant de grands privilèges à l'homme <p><u>Opportunités</u> : Capacités des femmes à mieux gérer les crédits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté des femmes à lancer leurs propres activités économiques | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de produits financiers spécifiquement adaptés aux femmes • Promotion des activités féminines à travers les organisations de producteurs (groupes démunis, coopératives, etc.) pour les femmes afin de s'assurer de leur accès effectif aux ressources et aux bénéfices • Priorisation des femmes au guichet de facilités financières pour les initiatives entrepreneuriales individuelles • Information, éducation et communication pour promouvoir l'équité homme - femme |
| Systèmes financiers décentralisés | <p><u>Contraintes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception du secteur agricole comme un secteur à haut risque • Méconnaissance des réels besoins et des potentialités du secteur agricole et notamment des petits producteurs • Insuffisance de moyens pour étendre leurs activités • Insuffisance de fonds de refinancement | <ul style="list-style-type: none"> • Intermédiation du Projet entre les petits producteurs et les SFD pour le développement de produits adaptés • Appui du Projet pour la décentralisation des SFD • Mise en place d'un guichet de refinancement par le Projet |
| Commerçants | <p><u>Contraintes</u> : Manque de confiance envers les producteurs pour le respect des quantités à livrer et des dates de livraison</p> <p><u>Opportunités</u> : Possibilité de développer des affaires durables si les petits producteurs fournisseurs sont fidélisés à travers la contractualisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Formation des producteurs en partenariat et contractualisation • Appui à la formalisation de contrats entre producteurs et commerçants |
| Transformateurs | <p><u>Contraintes</u> : Approvisionnement irrégulier en produits de qualité / quantité insuffisante de produits</p> <p><u>Opportunités</u> : Possibilité de développer des affaires durables</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation avec les organisations des producteurs • Formation des producteurs en partenariat et contractualisation • Appui à la formalisation de contrats et accompagnement des producteurs à la mise en œuvre des contrats |

2.4 STRATEGIE POUR LA PROMOTION DE L'EGALITE DU GENRE ET D'INCLUSION SOCIALE

17. La stratégie genre et inclusion d'INCLUSIF vise à lever les barrières et à réduire les inégalités en défaveur des femmes et des groupes démunis/défavorisés/vulnérables. Elle cherche à promouvoir la pleine participation des femmes, des jeunes et des producteurs à faibles revenus aux activités de développement afin que leurs conditions de vie soient améliorées à travers l'accès aux services financiers et non financiers délivrés par le Projet. La stratégie reposera sur deux axes d'intervention qui peuvent s'adresser aux bénéficiaires de manière distincte : la promotion sociale de l'égalité du genre et de l'inclusion, et l'autonomisation économique des femmes.

18. *Promotion sociale de l'égalité du genre et de l'inclusion.* Etant donné que les inégalités en défaveur des femmes proviennent en grande partie d'une répartition traditionnelle des rôles et des droits, INCLUSIF mènera des activités auprès de la société qui viseront à changer la perception et la considération de la femme. Il s'agit de variantes de campagnes d'information, d'éducation et de communication (IEC) qui s'adresseront à différents types de publics à travers les canaux de communication les plus appropriés.

19. Considérant que les problèmes d'inégalités en termes de genre touchent l'ensemble de la société, INCLUSIF mènera une sensibilisation pour tout public mais géographiquement ciblée sur la zone d'intervention du Projet. Cette sensibilisation se fera à travers les radios locales et de proximité, les affiches, les communications pendant les jours de marché ou les foires, etc.

20. Etant donné que les hommes constituent un groupe privilégié par les droits coutumiers et comme l'ancrage profond des traditions ne leur permet pas de percevoir la situation qui prévaut comme allant en

défaveur des femmes, des communications spécifiques auprès des hommes seront menées. Ces communications seront menées à travers les cercles de regroupement des hommes à l'exemple des « vestibules » considérés comme l'espace où les hommes tiennent régulièrement des rencontres pour discuter des événements sociaux, ou dans un cadre informel propice aux échanges entre hommes (exemple : feux de camp⁷³) auquel les femmes n'accèdent pas. Cette activité s'appuierait sur la mobilisation des hommes chefs et des dirigeants traditionnels⁷⁴ qui sont plutôt soucieux de l'égalité des sexes au sein des communautés, et qui peuvent être de puissants agents de changement en milieu rural étant donné qu'ils vivent avec la population et connaissent mieux les problèmes que les élus. Ces chefs et dirigeants traditionnels seront formés et sensibilisés aux divers aspects de la problématique hommes-femmes et aux actions de sensibilisation en la matière, et seront chargés à leur tour de sensibiliser et mobiliser les hommes de leur société sur les problèmes des femmes – notamment l'éradication de la violence sexiste qui empêche les femmes de prendre part au développement de la société et de la nation. La participation des jeunes hommes à de telles séances sera fortement encouragée étant donné qu'ils sont plus ouverts au changement. Si les chefs et dirigeants traditionnels font office d'animateurs lors séances d'échanges (vestibules, feux de camp, etc.) ; on cherchera également à intégrer d'autres hommes déjà soucieux de l'égalité des sexes pour faciliter le déroulement des échanges. La méthode s'adresse à des groupes d'hommes car il est plus aisé pour les hommes d'influencer leur pair.

21. *L'approche axée sur les ménages* sera testée auprès des ménages dirigés par des jeunes hommes et des femmes où la réticence au changement est moins marquée. Cette méthode permettra d'instaurer/restaurer au niveau du ménage l'égalité homme-femme, l'égalité entre les générations, l'égalité fille-garçon, pour décider de manière consensuelle sur les moyens d'existence, la répartition des tâches et des bénéfices. L'utilisation de méthodologies innovantes, participatives et interactives comme le Système d'Apprentissage Interactif entre les sexes (GALS), et/ou le Système d'Apprentissage Interactif Financier (FALS) apparaît pertinent pour un projet de finance inclusive. Etant donné que PTA/FIDA (Policy and technical advisory division) entend mener prochainement des expériences pilotes relatives à l'approche axée sur les ménages au Mali, le choix final sur la méthodologie à adopter par INCLUSIF sera déterminée suite à ces expériences pilotes.

22. Parallèlement aux campagnes d'IEC, INCLUSIF s'attachera à faire la promotion de la participation de la femme à différents niveaux. Au niveau des ménages, la participation sera promue par la sensibilisation selon l'approche axée sur les ménages, et sera facilitée par les facilités financières du Projet sur les activités entrepreneuriales individuelles (AGR et MER). Au niveau des groupements, les femmes seront renforcées à travers les organisations paysannes essentiellement féminines ou les organisations paysannes mixtes au sein desquelles leurs formations dans différents domaines sont priorisées, et où elles sont soutenues pour participer activement aux processus de prise de décision et pour intégrer les organes décisionnels. Les femmes seront ainsi encouragées à intégrer les groupements pour favoriser en premier lieu une prise de confiance dans le groupe, laquelle conduira progressivement à une prise de confiance individuelle. Pour les femmes appartenant à des groupements et des coopératives d'un niveau plus évolué, notamment ceux qui sont prêts à s'impliquer dans les partenariats productifs, des formations en leadership, animation et communication sont prévues.

23. En ce qui concerne l'inclusion, le Projet traite les groupes démunis comme cible prioritaire. La méthodologie d'accompagnement développé dans le cadre de PMR et qui a fait ses preuves sera reprise par INCLUSIF pour s'assurer de l'inclusion financière des producteurs à très faibles revenus. Par ailleurs pour assurer la continuité des appuis et afin d'en augmenter l'impact, les groupes appuyés par PMR seront repris par INCLUSIF pour poursuivre leur évolution économique à travers le développement de partenariats avec le secteur privé. Tout au long du projet, INCLUSIF s'appuiera sur des évaluations thématiques visant à s'assurer de l'effectivité des mécanismes d'inclusion et du partage équitable des bénéfices.

24. *Autonomisation économique des femmes.* Les activités relatives à cet axe sont articulées autour des activités économiques développées dans 2 composantes techniques du Projet. Pour l'ensemble des

⁷³ Etude de cas : La conférence des hommes autour d'un feu de camp en Zambie, Problématique homes-femmes, ciblage et inclusion sociale, FIDA, Septembre 2015

⁷⁴ Etude de cas : Participation des chefs et dirigeants traditionnels en Zambie, Problématique homes-femmes, ciblage et inclusion sociale, FIDA, Septembre 2015

activités, le Projet s'appuiera sur le système de quota et de discrimination positive à l'endroit des femmes qui vise à toucher au minimum 50 pourcent de femmes. Il s'agit notamment :

- Du développement de produits financiers destinés aux femmes tels que l'épargne crédit avec éducation, le crédit solidaire, etc. ;
- De la priorisation des groupes démunis à majorité femmes et jeunes pour bénéficier de l'appui-accompagnement, des renforcements de capacités et de la mise en relation avec les SFD ;
- De la priorisation des organisations de producteurs à majorité femmes et jeunes pour bénéficier de l'appui au développement et à la mise en œuvre des partenariats productifs avec le secteur privé : accès à l'information, mise en relation avec le secteur privé, renforcement des capacités en leadership/entrepreneuriat/gestion d'affaires et de partenariat/négociation, etc. ;
- De la priorisation des femmes et des jeunes pour accéder au guichet de facilités financières pour initier ou étendre des activités entrepreneuriales individuelles.

25. Dans le financement des infrastructures relatives au développement et la mise en œuvre des partenariats productifs par le Projet, INCLUSIF devra accorder une attention particulière aux infrastructures permettant de réduire la pénibilité du travail des femmes et de raccourcir leur temps de travail (points d'eau, équipements de transformation, etc.) dans le choix des infrastructures à réaliser.

2.5 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

26. *Mesures d'autonomisation.* En matière de ciblage, INCLUSIF mettra en place des mesures d'autonomisation qui permettront aux groupes cibles d'avoir la même chance pour bénéficier des activités du Programme, et qui encourageront leur participation. Ces mesures d'autonomisation incluent entre autres (i) une large diffusion des informations et une sensibilisation sur le Programme et ses interventions pour que les potentiels bénéficiaires aient accès à l'information et puissent participer au Programme ; (ii) des actions auprès des différents groupes socio-économiques visant le rétablissement de l'équilibre social et du genre ; (iii) la promotion d'une approche participative et inclusive dans les différentes activités du Projet ; (iv) la promotion de l'égalité en matière de développement humain en renforçant les capacités de base à travers les activités d'alphabétisation dans le cadre de l'accompagnement des producteurs à très faibles revenus au sein de groupes démunis ; (v) la promotion des femmes et des défavorisés dans les groupements à caractéristiques socio-économiques plus ou moins homogènes ; (vi) l'appui à la structuration des groupements de femmes ou à majorité femmes et jeunes et leur accompagnement pour un bon fonctionnement ; et (v) le renforcement des femmes en leadership, animation et communication au sein de leur groupement.

27. *Mesures de facilitation.* Elles ont pour objectif de promouvoir un environnement institutionnel et politique favorable à l'égard du ciblage de la pauvreté, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Dans ce sens, INCLUSIF s'attachera à :

- Capitaliser les acquis des projets passés et en cours et à consolider les informations disponibles pour la connaissance des potentiels bénéficiaires. Les différentes études prévues au démarrage du Programme s'attacheront aussi à pousser davantage la connaissance de ces potentiels bénéficiaires notamment le diagnostic des OP, le recensement des OP qui travaillent déjà avec le secteur privé, etc. afin mieux ajuster les interventions.
- Prendre en compte la disparité entre les sexes et des spécificités des bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités du Programme : choix des canaux de communication et des technologies appropriées à utiliser pour toucher les différentes catégories de bénéficiaires, organisation des séances de formation (lieu de formation, durée et horaires) en fonction les créneaux de disponibilité des différents groupes, ajustement de la répartition des coûts entre les parties prenantes dans les mécanismes de financement à coûts partagés en considérant les capacités de contribution des bénéficiaires, etc.
- Participer au dialogue politique liant le ciblage de la pauvreté, l'égalité des sexes, et l'inclusion sociale avec la finance inclusive, le partenariat avec le secteur privé, etc.
- Sensibiliser et renforcer les capacités de l'équipe du Programme et des partenaires de mise en œuvre : formation sur l'intégration du genre, l'autonomisation des femmes et l'inclusion des pauvres ; développement d'outils sensibles au genre dans le ciblage, la planification et le suivi-

évaluation du Programme ; gestion des savoirs et communication sur les bonnes pratiques de ciblage et les leçons apprises, etc.

- Promouvoir l'approche participative (évaluation des besoins, planification des activités, etc.) et le développement de partenariats avec les institutions impliquées dans l'intégration du genre, l'autonomisation des femmes et l'inclusion des pauvres.

28. *Mesures opérationnelles.* Pour exécuter la stratégie de ciblage, de genre et d'inclusion sociale, INCLUSIF se dotera d'une équipe de mise en œuvre sensible au genre qui travaillera sous la coordination et la supervision de l'expert national genre au niveau du Programme-Pays, et qui s'assurera d'intégrer systématiquement les mesures et principes établis dans les activités du Projet. Les processus de recrutement devront également être sensibles au genre pour que à compétence égale, les candidatures féminines soient promues.

29. Le choix des partenaires de mise en œuvre prendra également en compte de la sensibilité des potentiels partenaires à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'inclusion sociale ; et des expériences locales traduisant une relation de proximité avec les bénéficiaires. Pour faciliter la communication avec les bénéficiaires, la présence de personnel des deux sexes (hommes et femmes) sera requise. Le renouvellement des contrats des partenaires d'exécution considèrera également le respect de la stratégie de ciblage et genre définie.

30. La stratégie de ciblage et de genre sera finalisée à travers une réunion de validation commune pour créer une vision commune et faciliter la mise en œuvre. Le Projet s'attachera également à sensibiliser et renforcer l'ensemble de l'équipe (équipe du projet, partenaires d'exécution dont SFD et ONG, partenaires stratégiques) sur les problématiques de pauvreté et d'exclusion, les problématiques hommes-femmes, l'autonomisation des femmes et l'inclusion sociale. Des renforcements en matériels pour toucher les différentes catégories de cibles pourront également être octroyés.

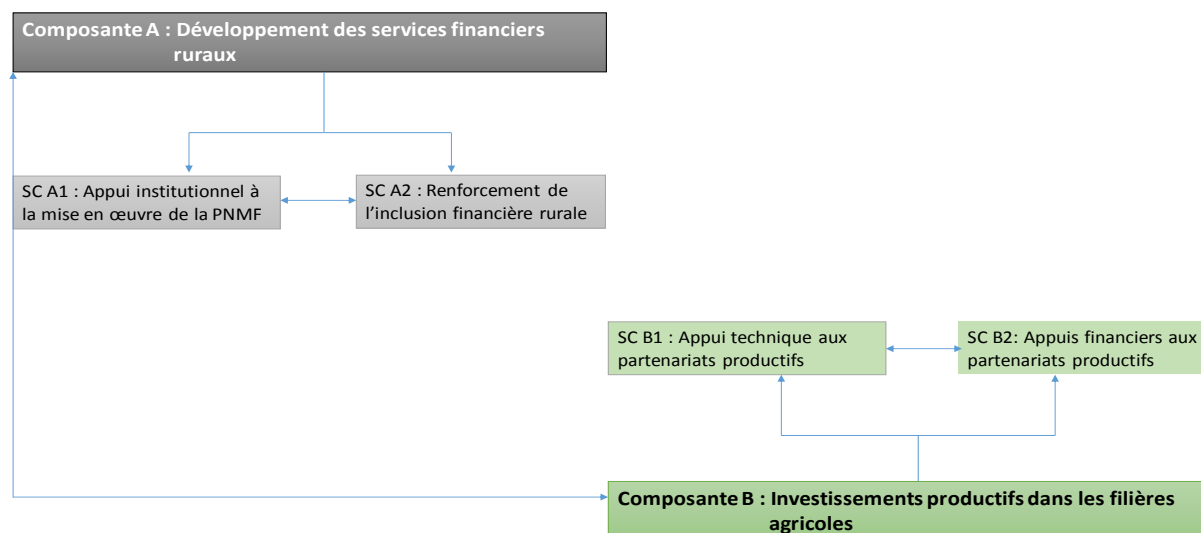
31. Les activités spécifiques comme l'approche axée sur les ménages nécessiteront de faire appel à des prestataires de services spécialisés.

32. *Planification, budgétisation et suivi des résultats.* En matière de suivi-évaluation, le système de suivi-évaluation du projet devra se baser sur des données ventilées par sexe, et analysera l'atteinte des résultats selon une perspective de genre. Le Projet mènera également des évaluations qualitatives reposant sur les bénéficiaires, qui visent à s'assurer de l'effectivité des mécanismes d'inclusion et du partage équitable des bénéfices. Lors de la première mission de supervision, l'équipe de mission devra inclure un(e) Spécialiste ciblage et genre afin d'évaluer l'intégration de ces aspects dans le Manuel d'exécution du projet et pour renforcer la pertinence de la stratégie définie. L'intégration des aspects de ciblage et de genre constituera également un point d'attention et sera évaluée lors de la revue à mi-parcours.

33. Les exercices de planification et de budgétisation devront également avoir une bonne sensibilité au genre pour s'assurer que les activités spécifiques relatives au ciblage, genre et inclusion soient effectivement programmées ; et que les ressources financières nécessaires à leur mise en œuvre soient disponibles.

III. DESCRIPTION DES COMPOSANTES ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Figure 2 : Structure des composantes A et B



3.1 COMPOSANTE A. DEVELOPPEMENT DES SERVICES FINANCIERS RURAUX.

34. Cette composante comprend sous-composantes : l'appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF et le renforcement de l'inclusion financière rurale.

3.1.1 Sous-composante A1 : Appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNMF.

35. Le projet renforcera les fonctions régaliennes de la surveillance et de contrôle du secteur de la microfinance, mais aussi concernant la coordination du secteur. Son appui contribuera à l'assainissement du secteur et à la consolidation institutionnelle des SFD. Le projet exécutera 3 volets d'activités dans cette sous-composante : (i) l'appui institutionnel de la Cellule de contrôle et de surveillance (CCS-SFD) ; (ii) l'appui institutionnel au Centre de promotion et d'appui (CPA-SFD) ; et (iii) le renforcement institutionnel de l'Association professionnelle des SFD (AP-SFD).

36. *Volet 1. Appui institutionnel à la CCS-SFD.* Dans l'objectif prioritaire de parfaire l'assainissement du secteur et d'en stabiliser la situation au regard de la réglementation régionale (BCEAO), le Gouvernement est en cours de réflexion pour renforcer ses prérogatives régaliennes de contrôle et de surveillance du secteur au travers d'un renforcement de la CCS-SFD. INCLUSIF contribuera : (a) au renforcement institutionnelle de la CCS-SFD ; (b) au renforcement du contrôle et de la surveillance ; (c) à la mise en œuvre du plan d'assainissement et (d) au reporting.

37. Appui au renforcement institutionnel de la CCS-SFD. Suite à l'acte officiel qui sera pris par le Gouvernement pour consacrer le changement de statut de Cellule, INCLUSIF cofinancera la mise en œuvre de la feuille de route du processus de transformation. Il mettra en place une assistance technique qui aidera à organiser les services ou unités opérationnels en assurant l'appropriation des fonctions techniques et supports associés. Il consentira un appui au fonctionnement sur une base dégressive garantissant à terme une prise en charge complète par le budget du Gouvernement.

38. Renforcement du contrôle et de la surveillance. La contribution du projet vise à renforcer les capacités opérationnelles en contribuant au déploiement et à la formation d'assistants contractuels qualifiés pour les missions ponctuelles et périodiques de contrôle sur le terrain et sur pièces. Des opérations de contrôle de proximité ciblées sur les IFR partenaires du projet INCLUSIF sont prévues. Celles-ci pourraient s'appuyer sur les services locaux du Ministère des finances. Des formations spécifiques seront également administrées aux cadres de la Cellule.

39. Appui à la mise en œuvre du plan d'assainissement. INCLUSIF accompagnera les efforts de la Cellule actuellement en quête de ressources pour financer l'évaluation de la situation institutionnelle financière des SFD concernés. La contribution du projet ciblera en priorité ses zones d'intervention où un suivi sera mis en œuvre.

40. Reporting et sensibilisation. L'appui envisagé permettra de garantir la régularité des publications et d'informer les partenaires et le public sur la situation du secteur sur une base régulière. A cette fin, INCLUSIF consentira un appui logistique et une assistance informatique. Des ateliers et campagne d'information sont prévus au profit des SFD sur la réglementation et les nouvelles instructions éditées par la BCEAO.

41. *Volet 2. Appui institutionnel au CPA-SFD*. En vue de renforcer les capacités du CPA-SFD dans le pilotage stratégique et la promotion du secteur, le projet INCLUSIF apportera son appui au processus de transformation institutionnelle du Centre et à la coordination sectorielle.

42. Appui à la transformation institutionnelle du CPA-SFD. A l'instar de la CCS-SFD, et prenant appui sur le décret officialisant le nouveau statut du Centre, le projet cofinancera la feuille de route de la mutation et mettra en place une assistance technique pour accompagner l'opérationnalisation du nouveau cadre organique et des services techniques du Centre. Un Comité de suivi sera établi pour s'assurer du respect de la feuille de route. Un appui dégressif au fonctionnement est également prévu.

43. Appui à la coordination sectorielle. Le projet contribuera à l'animation des organes consultatifs et de coordination, la mise en place et l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation du plan d'action de la PNMF, l'actualisation de la stratégie nationale d'inclusion financière.

44. Intégration des aspects climat et des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à la PNMF. Un appui sera envisagé lors des trois premières années de mise en œuvre pour réunir tous les acteurs concernés afin de capitaliser les meilleures pratiques de finance pour l'adaptation au changement climatique au niveau national (atelier d'échange national annuel). La troisième année de mise en œuvre, les expériences capitalisées et en particulier celles issues de la mise en œuvre du financement climat intégré à INCLUSIF seront valorisées lors de la revue du plan d'action de la politique nationale du secteur

45. *Volet 3. Renforcement institutionnel de l'AP-SFD*. L'objectif visé est de soutenir la maturité institutionnelle et les actions susceptibles de créer de la valeur ajoutée pour l'autonomie opérationnelle de l'AP-SFD. L'appui d'INCLUSIF portera sur 3 axes : (i) renforcement des capacités en ingénierie de formation ; (ii) développement d'une plateforme de services mutualisés ; (iii) l'appui institutionnel et la communication.

46. Renforcement des capacités en ingénierie de formation. INCLUSIF appuiera la mise en œuvre du plan sectoriel de formation préparé par l'AP-SFD en finançant la formation des formateurs et le développement de curricula ciblés sur la professionnalisation du crédit agricole. Une fois renforcées, les capacités en formation de l'AP-SFD pourraient être mobilisées en maîtrise d'ouvrage déléguée pour les prestations de formation prévues dans la sous-composante A2.

47. Développement d'une plateforme de services mutualisés. Le projet appuiera l'Association à réaliser une étude de faisabilité qui aidera à identifier et à proposer les services susceptibles d'être mutualisés entre les SFD. Des appuis spécifiques porteront sur la mutualisation des services digitaux, une opération-pilote de transfert domestique en collaboration avec des plateformes existantes et les SFD et la conception d'un projet en vue de mettre en place un système d'identification unique des clients (KYC). Ce projet sera réalisé en collaboration avec le Centre national de traitement des données d'état civil (CNTDEC) qui dispose déjà d'une base de données biométriques dans le cadre du recensement national à vocation d'état civil.

48. Appui institutionnel. Le projet contribuera aux activités permettant de : (i) mettre à l'échelle l'approche de gestion des performances sociales, (ii) mettre en œuvre le projet de diversification des sources de revenus ; (iii) former les élus de l'AP-SFD ; (iv) participer au dialogue sur les politiques et stratégies sectorielles ; (v) élaborer et mettre en œuvre un plan de communication sectorielle.

3.1.2 Sous-composante A 2 : Renforcement de l'inclusion financière rurale.

49. Le projet INCLUSIF opérationnalisera quatre volets d'activités dans cette sous-composante : (i) capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux ; (ii) digitalisation des services financiers ; (iii) renforcement des capacités des IFR ; et (iv) mécanisme de financement.

50. *Volet 1. Capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux*. Ce volet vise à faciliter l'inclusion financière des groupes démunis et des jeunes entrepreneurs ruraux en les aidant à accéder et à tirer le meilleur parti des services financiers pour exploiter les opportunités économiques à

leur portée en milieu rural. Il s'appuiera sur les méthodologies d'accompagnement des groupes démunis et des jeunes développées par le PMR et FIER et mobilisera les ONG d'accompagnement ayant fait leurs preuves pour faciliter l'appropriation par ces groupes cibles des services financiers numériques et des services financiers agricoles adaptés qui seront promus dans les autres volets. La question de l'adaptation au changement climatique y est intégrée de manière transversale. Les activités seront structurées autour de trois axes : (i) l'optimisation des méthodologies de capacitation des groupes démunis et des jeunes ; (ii) l'accompagnement des groupes démunis (iii) l'accompagnement des jeunes entrepreneurs ruraux.

51. Optimisation des méthodologies de capacitation des groupes démunis. Les ONG partenaires du PMR et de FIER ont couvert un spectre de services d'accompagnement incluant la structuration des GD, l'accompagnement de leurs membres et des jeunes à la formulation de projet économique (plan d'affaires), la mise en relation avec des SFD et l'accompagnement post-financement. Ce package de services d'accompagnement sera optimisé à travers une revue de la méthodologie de capacitation socioéconomique qui donnera lieu à l'organisation d'un atelier d'harmonisation méthodologique INCLUSIF et FIER et à la confection d'un guide pour la formation des ONG à l'utilisation du package méthodologique. La même approche sera adoptée pour la capacitation sur les questions d'adaptation au changement climatique. Le projet supportera également le développement d'une nouvelle méthodologie d'éducation financière intégrant l'utilisation des SFN à travers une approche pilote testée dans les principaux Cercles des premières régions d'intervention avec une ONG internationale disposant d'un savoir-faire avéré dans la définition et l'accompagnement à la distribution de SFN inclusifs en milieu rural.

52. Accompagnement des GD. Une sélection d'ONG sera établie par région d'intervention. Une formation sera délivrée par l'ONG internationale avec l'appui de l'UCG sur les différents volets de la méthodologie de capacitation optimisée et d'éducation financière. Les modules de formation seront adaptés selon le niveau de maturité des groupes démunis et adaptés au contexte de l'offre financière (SFD et SFN) disponible dans les cercles d'intervention attribués aux ONG. Les ONG accompagneront la consolidation de GD déjà existant mis en place par d'autres projets ou ONG. Un suivi qualité méthodologique sera assuré par l'ONG internationale et l'UCG incluant la mise à jour régulière des modules de formation, des supports et indicateurs de suivi évaluation. Des formations pour constituer les qualifications des agents des ONG (et/ou les recycler le cas échéant) seront organisées chaque année en tant que de besoin pour les nouveaux cercles couverts.

53. Le financement climat permettra l'intégration au dispositif d'accompagnement des groupes démunis et des jeunes d'un module sur la vulnérabilité climatique, conçu lors de la première année de mise en œuvre. La méthodologie de capacitation socio-économique sera revue pour prendre en compte la dimension adaptation et les ONG partenaires du projet seront formées sur ce module additionnel par une assistance technique nationale ou internationale spécialisée dans le domaine. Le module aura pour objet la présentation des risques climatiques propres à la zone, et la manière dont ils affectent les groupements de crédit (GD), ainsi que l'accompagnement d'une réflexion sur les solutions d'adaptation existantes et rentables au niveau local (options identifiées avec l'appui éventuel du programme CCAFS du CGIAR et d'autres partenaires présents au niveau national tels que Eléphant Vert). 10 000 GD seront formés sur ces questions au cours des 4 premières années de mise en œuvre (le module adaptation sera déroulé au cours de la première année de capacitation des GD). Pour compléter l'accès de ces GD à l'information et à la formation sur les questions de changement climatique, le projet INCLUSIF procédera à l'identification des projets de développement engagés dans l'adaptation au changement climatique dans ses zones d'intervention et facilitera le lien entre ses cibles et les projets pertinents (voir tableau des projets liés à l'adaptation au Mali en annexe – à mettre à jour au démarrage du projet).

Tableau 10 : Flux des GD dans le processus de capacitation

| Koulikoro | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|---------------|
| Classes de GD | An1 | An2 | An3 | An4 | An5 | An6 | Total |
| Classe1 | 200 | 200 | | | | | 400 |
| Classe2 | | 500 | 500 | | | | 1,000 |
| Classe3 | | | 1,000 | 1,000 | | | 2,000 |
| Classe4 | | | | 300 | 300 | | 600 |
| Sous-total | 200 | 700 | 1,500 | 1,300 | 300 | 0 | 4,000 |
| Sikasso | | | | | | | |
| Classe1 | 200 | 200 | | | | | 400 |
| Classe2 | | 500 | 500 | | | | 1,000 |
| Classe3 | | | 1,000 | 1,000 | | | 2,000 |
| Classe4 | | | | 300 | 300 | | 600 |
| Sous-total | 200 | 700 | 1,500 | 1,300 | 300 | 0 | 4,000 |
| Total Sikasso & Koulikoro | 400 | 1,400 | 3,000 | 2,600 | 600 | 0 | 8,000 |
| Kayes | | | | | | | |
| Classe1 | 200 | 200 | | | | | 400 |
| Classe2 | | 500 | 500 | | | | 1,000 |
| Classe3 | | | 1,000 | 1,000 | | | 2,000 |
| Classe4 | | | | 300 | 300 | | 600 |
| Sous-total | 200 | 700 | 1,500 | 1,300 | 300 | 0 | 4,000 |
| Ségou | | | | | | | |
| Classe1 | 200 | 200 | | | | | 400 |
| Classe2 | | 500 | 500 | | | | 1,000 |
| Classe3 | | | 1,000 | 1,000 | | | 2,000 |
| Classe4 | | | | 300 | 300 | | 600 |
| Sous-total | 200 | 700 | 1,500 | 1,300 | 300 | 0 | 4,000 |
| Total Kayes et Ségou | 400 | 1,400 | 3,000 | 2,600 | 600 | 0 | 8,000 |
| Mopti | | | | | | | |
| Classe1 | 200 | 200 | | | | | 400 |
| Classe2 | | 500 | 500 | | | | 1,000 |
| Classe3 | | | 1,000 | 1,000 | | | 2,000 |
| Classe4 | | | | 300 | 300 | | 600 |
| Sous-total | 200 | 700 | 1,500 | 1,300 | 300 | 0 | 4,000 |
| Total INCLUSIF | 1,000 | 3,500 | 7,500 | 6,500 | 1,500 | 0 | 20,000 |

54. Accompagnement des jeunes entrepreneurs ruraux. Le projet assurera l'accompagnement des jeunes entrepreneurs selon la méthodologie développée par FIER et optimisée lors de la revue méthodologique consistant en un appui à la formalisation, à la mise en relation avec des IFR et un suivi post accompagnement. Les jeunes, membres des GD développant des capacités de développement de projets individuels répondant aux critères de FIER seront orientés vers les services d'accompagnement dédiés aux jeunes.

55. **Volet 2. Digitalisation des services financiers** Ce volet vise à fournir un ensemble de services financiers distribués par mobile pour renforcer la résilience des individus et familles rurales aux chocs financiers et consolider leurs capacités productives agricoles et non agricoles. Il s'inscrit en cohérence avec la composante B en apportant une suite de services adaptés aux petits producteurs et à leurs organisations contribuant ainsi à minimiser les risques auxquels ils sont exposés et en facilitant l'engagement et le développement de relations de long terme au sein de chaînes de valeur.

56. Les expériences de distribution à grande échelle de services financiers numériques (SFN) et les contraintes rencontrées en milieu rural tant du côté de la demande que de l'offre des SFD pour distribuer des services financiers au dernier kilomètre par l'intermédiaire de réseaux d'agences appellent à une modification des modèles de distribution. INCLUSIF développera les opportunités offertes par la digitalisation de la distribution des services financiers selon trois axes : (i) une étude de marché permettant de mieux segmenter les besoins des cibles du projet ; (ii) l'appui à la digitalisation des SFD (et autres IFR le cas échéant) pour mieux distribuer leurs services au dernier km ; et (iii) le développement de SFN distribués par les plateformes de paiement mobile.

57. Le projet travaillera avec deux catégories d'acteurs principaux : (i) avec les SFD (et éventuellement les banques désireuses de faire évoluer leur intervention en milieu rural) en développant des modèles de distribution faisant recours à des agents tiers et aux technologies de paiement pour réduire leurs coûts opérationnels et les coûts de transaction pour les clients, (ii) avec les plateformes de distribution de services financiers par mobile, pour le développement de SFN renforçant la résilience et l'inclusion financière des différents groupes cibles du projet avec des services de transfert, d'épargne, d'assurance et éventuellement de crédit scoring⁷⁵.

Axe 1 Etude de marché

58. Une étude des besoins des populations cibles du projet et des opportunités de digitalisation sera menée à l'entame du projet. Le premier volet de cette étude produira une segmentation des besoins en services financiers des différents groupes cibles dans l'objectif d'améliorer la distribution au dernier km mais également de faire émerger clairement les opportunités pour les SFD et les autres IFR (banques, Opérateurs en Téléphonie Mobile) de mieux servir ces groupes avec une gamme rentable de produits adaptés (digitaux et non digitaux) à l'ensemble de leurs besoins.

59. Pour les membres des groupes démunis et notamment les femmes et les jeunes il s'agira d'identifier (i) les SFN pouvant s'appliquer aux activités financières du groupe en améliorant la traçabilité, la sécurité et la commodité des opérations; (ii) les besoins financiers individuels qui ne peuvent être couverts par le groupe en particulier pour les jeunes et les femmes les plus entreprenantes ayant des difficultés à satisfaire leurs besoins dans le cadre de prêts solidaires. Les profils types des membres de groupes intéressés pour des produits d'épargne individuelle à objectif (comme l'épargne intrants) ainsi que les prêts individuels productifs seront ainsi clairement mis en évidence⁷⁶.

60. Pour le groupe des jeunes de FIER déjà accompagnés, l'étude se focalisera sur les besoins financiers autres que les prêts productifs fournis par le projet selon des critères d'âge et de genre, ainsi que les besoins les plus communs des adultes économiquement actifs dans les villages d'intervention afin de mettre en exergue les opportunités de marché pour les SFD ou d'autres PSF dans ces villages. Ce volet de l'étude recensera également l'existence de groupes d'épargne et de crédit autogérés mis en place par diverses ONG (MJT, MUSO, mutuelles villageoises de solidarité, etc.) et projets autres que le FIDA⁷⁷ dans les zones d'intervention du projet. L'étude sera menée sur l'ensemble des Régions d'intervention afin de faire ressortir les éventuelles spécificités locales permettant des interventions ciblées pour les SFD et autres PSF intervenant (ou souhaitant intervenir) dans les zones considérées.

61. Le second volet de l'étude se focalisera sur les OP et les opérateurs de marché afin d'identifier quels sont les services de paiement, d'information et de conseils agricoles seraient les mieux indiqués pour leurs membres et/ou pour consolider leurs relations d'affaires. L'échantillon étudié sera sélectionné parmi les OP répertoriées par le projet et les principaux types d'acteurs (acheteurs institutionnels, commerciaux, transformateurs, fournisseurs d'intrants) entrant dans le champ des partenariats productifs mis en œuvre dans le cadre de la composante B.

Axe 2 : Appui à la digitalisation des SFD

62. Digitalisation des opérations rurales des SFD. Le projet exploitera les données ressorties par l'étude sur les besoins des cibles d'INCLUSIF pour appuyer les SFD démontrant une stratégie claire de digitalisation et des perspectives de pérennité avérée (autosuffisance opérationnelle > 80% pour les SFD à implantation rurale, > ou = 100%⁷⁸ pour les SFD à couverture multirégionale ou nationale) ayant une part de marché rurale ou souhaitant s'engager dans l'acquisition d'une clientèle rurale et le financement de l'agriculture de façon durable et autosuffisante. Le partenariat avec le projet s'effectuera dans le cadre de

⁷⁵ Le crédit scoring consiste de façon générale à attribuer un score au risque de crédit d'un individu sur la base d'un ensemble de critères quantifiables. Les OTM exploitent les données liées aux achats et la consommation de temps de communication pour établir un profil d'emprunteur et offrir un service de crédit permettant de fidéliser davantage le client. Pour les emprunteurs sans historique bancaire et sans garantie tangible, ce type de méthode permet d'accéder au crédit sans constituer une épargne préalable parfois difficilement mobilisable.

⁷⁶ Par exemple des études telles que celles effectuées par Intermedia en partenariat avec le CGAP pour la segmentation des ménages ruraux en Tanzanie et des <https://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Smallholder-Survey-Tanzania-May-2016.pdf>

⁷⁷ Par exemple, le programme Save for Change mis en œuvre par Oxfam America and Freedom From Hunger entre 2005 et 2010 a mis en place environ 15000 groupes d'épargne et de crédit touchant 300 000 femmes.

⁷⁸ La sélection des SFD partenaires s'opèrera sur la base des indicateurs et ratios communiqués par la CCS-SFD.

contrat basé sur la performance⁷⁹ assorti d'indicateurs de résultats et des incitations afférentes (versement de subvention couvrant la part du cofinancement à l'atteinte des résultats par exemple). Les appuis à la digitalisation porteront principalement sur la consolidation ou l'entrée en relation d'affaires avec les groupes démunis et les villages d'intervention des jeunes appuyés par PMR et FIER par la mise en place d'agents de paiement (pour les opérations de dépôt / retrait) chargés de distribuer les services au plus près des cibles du projet. Pour intégrer les opérations digitalisées et décentralisées initiées à partir de mobile ou autre terminal transactionnel connecté (tablette, terminal de paiement électronique GPRS, etc.) au SIG des SFD, deux options pourront être envisagées : (i) le développement d'interface entre le SIG des SFD et des plateformes de paiement mobile, (ii) le développement de modules de gestion des terminaux de paiement agent et utilisateurs intégrés au SIG du SFD. Le projet facilitera le partenariat avec les plateformes mobiles et les opérateurs en téléphonie mobile pour faciliter l'accès au canal USSD si nécessaire et pour établir une tarification abordable pour les opérations digitalisées de dépôt/retrait strictement liées aux opérations avec les SFD en misant sur les effets d'échelle. L'interconnexion des caisses pourra être envisagée si la nature des opérations digitalisées le justifie⁸⁰. La mutualisation d'investissements tels que l'interfaçage à une plateforme utilisée par plusieurs SFD ou encore les développements requis pour l'interfaçage de logiciels de microfinance utilisée par plusieurs SFD (Perfect et SAF par exemple) à de multiples API seront recherchés. En ce sens, des appuis à l'émergence d'un courant d'affaires entre des Fintech naissantes et les SFD pour proposer des SFN sur mesure seront initiés à travers des appels à proposition. Enfin un appui sera apporté au renforcement des compétences pour développer des réseaux d'agents et des produits financiers digitalisés adaptés aux cibles.

Axe 3 : Développement des SFN mobiles

63. SFN mobiles pour les GD. De façon complémentaire, le projet pourra développer un partenariat avec toute plateforme de paiement mobile pertinente qui émergerait pour développer des services adaptés aux GD en particulier lorsque la couverture des SFD fait défaut : développement de produit « tontine » digitale non nécessairement liée aux SFD, la promotion de SFN d'épargne (type Sine Tonon et épargne à objectif pour les intrants), et le développement de crédit scoring et autres produits de micro-assurance agricole. L'appui à ces opérateurs privés se fera dans le cadre d'accords de partenariat et de mobilisation de co-financements s'établissant au moins à hauteur de ceux apportés par le projet. INCLUSIF ne financera pas le personnel et les investissements en matériels, il financera plutôt les prestations apportées par des ONG ou consultants externes pour développer ces nouveaux SFN ainsi que le support apporté pour faciliter l'appropriation des SFN par les groupes cibles du FIDA (éducation financière/digitale).

64. Transferts d'argent et SFN liés. Compte tenu de l'importance des transferts domestiques, régionaux et internationaux pour les populations rurales ainsi que du développement de la pénétration des SFN par le biais des services de transferts d'argent, le projet prendra appui sur ces services pour lier d'autres SFN pertinents et développer l'inclusion financière des cibles rurales du projet. Avec l'appui technique et financier de la Financing Facility for Remittances⁸¹, le projet développera avec les plateformes de paiement disposant d'une empreinte large en milieu rural et des agréments nécessaires, des produits liés au transfert d'argent promouvant l'épargne à objectif et la possibilité pour les expéditeurs de contribuer au paiement de prime d'assurance pour le compte des membres de leur famille (ou proches) bénéficiaires des transferts à des polices d'assurance en phase avec les besoins des populations cibles du projet (liés aux activités agricoles telles que l'épargne intrants, assurance récolte ou plus largement à d'autres besoins non agricoles). Par exemple, des produits d'épargne assortis d'assurance déclenchée à partir de l'atteinte d'un solde minimum d'épargne sur le porte-monnaie électronique pourront être envisagés pour encourager l'épargne individuelle et le soutien familial affecté à des motifs d'assurance précis. Les garanties associées à l'assurance seront revues pour tenir compte de la priorité des migrants de leur famille et en ligne avec les objectifs du projet.

65. Assurances inclusives agricoles. Liée au crédit ou à la fourniture d'intrants préfinancés, l'assurance agricole se développe pour certaines spéculations telles que le maïs et le sésame, et de façon générique

⁷⁹ Selon le modèle des accords de partenariat fondés sur la performance en finance rurale :

<https://www.ifad.org/documents/10180/35ed032f-d84e-4834-a0ac-b6ff147b6d62>

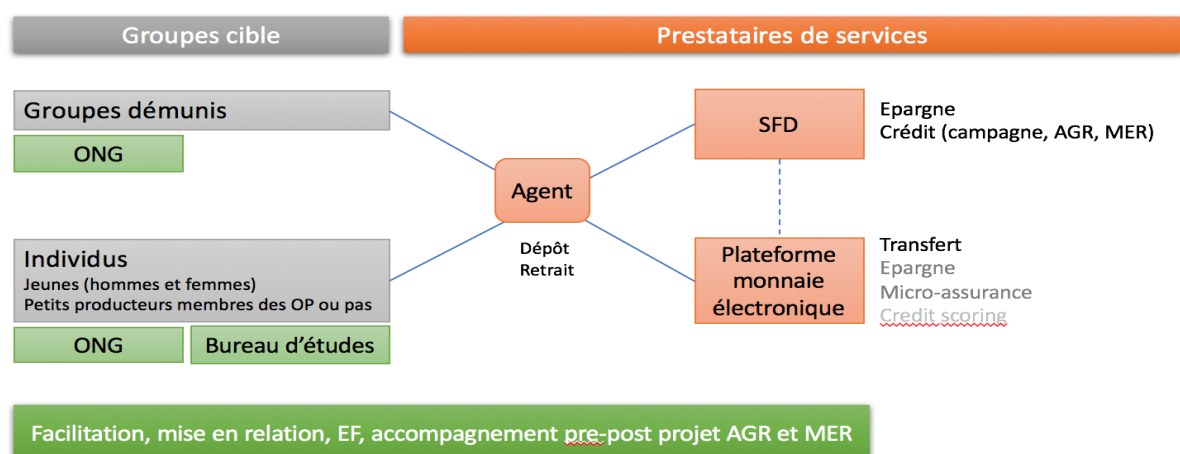
⁸⁰ Par exemple pour l'épargne de proximité, l'interconnexion de la caisse du membre avec le reste du réseau n'est pas absolument nécessaire

⁸¹ La Financing Facility for Remittances (Mécanisme de financement pour les envois de fonds des migrants) a pour objectif de promouvoir les innovations permettant d'optimiser l'impact des transferts d'argent et des investissements de la diaspora sur le développement (<https://www.ifad.org/topic/overview/tags/remittances>).

avec l'assurance indicielle basée sur la pluviométrie. L'ONG Planet Guarantee a facilité la mise en relation de plus 30 000 assurés pour un coût moyen de la prime de l'ordre de 10% du capital assuré (crédit, valeurs des intrants, etc.). Les SFD, coopératives et fournisseurs d'intrants sont les principaux distributeurs des produits de micro-assurance agricole permettant aux producteurs de couvrir leur risque d'insolvabilité à leur endroit. Une baisse des coûts est attendue de la réduction de la taxe sur les assurances (actuellement de 20%), une meilleure négociation avec les réassureurs à travers des contrats de long terme et le développement d'échelle. L'ONG PlaNet Guarantee projette de développer des solutions d'assurances indicelles permettant de couvrir le portefeuille des SFD plutôt que les producteurs individuels. Ces assurances, si elles ne permettent pas au producteur de couvrir sa perte en cas de sinistre, peuvent du moins réduire son risque à prendre un crédit, et encourager les SFD à prêter aux producteurs plus exposés aux risques de sécheresse. Le projet accompagnera la couverture des SFD engagées pour la fourniture de crédits verts en leur subventionnant de façon dégressive l'accès à ces assurances de la deuxième à la quatrième année de mise en œuvre du projet. Il appuiera par ailleurs PlaNet Guarantee à développer de nouvelles solutions d'assurance destinées à couvrir le risque en milieu agricole à travers deux études d'envergure nationale⁸² prévue au cours des deux premières années de mise en œuvre

66.

Figure 3 : Partenaires de mise en œuvre



67. **Volet 3. Renforcement des capacités des IFR pour proposer des services financiers agricoles adaptés.** Ce volet vise à renforcer les compétences des IFR à concevoir, adapter et mettre en œuvre des produits de financement de l'agriculture et à optimiser leur stratégie de diversification de financement des ménages ruraux. L'approche articulera deux axes principaux : (i) apporter des services de formation et d'assistance technique ciblés pour la mise en œuvre de produits de financement de l'agriculture adaptés à différentes catégories d'IFR, comme le crédit warrantage et le financement d'équipement à moyen terme, (ii) apporter des services de formation transversaux aux SFD pour consolider leur stratégie de diversification ou d'optimisation de financement rural comprenant des modules de renforcement institutionnel. Ce volet s'articule à la composante B en développant les capacités des IFR à servir les OPA avec des produits agricoles adaptés. Il s'inscrit en cohérence avec la composante A.1 en promouvant la transparence et en soutenant la mise en conformité SFD avec la nouvelle réglementation dans un souci de consolider une offre de service pérenne en milieu rural. Il s'articule également au mécanisme de financement en apportant des services d'assistance technique couplée à l'offre de financement proposée par ses différents guichets. L'approche combinera le développement et/ou l'adaptation de guides méthodologiques et de modules de formation au contexte malien en combinant l'expertise internationale et nationale.

Axe 1 : Appui au développement de produits agricoles adaptés

⁸² Ces études pourront porter sur le dimensionnement de solutions d'assurances agricoles/climatiques pouvant couvrir le portefeuille des IMF ; le dimensionnement de solutions d'assurances pour l'accès aux crédits intrants verts (un partenariat avec Eléphant Vert pouvant être envisagé) ; le développement d'assurances sur mesure pour répondre aux besoins des IMF et des producteurs vulnérables ; etc. La première étude pourrait s'adjoindre à l'étude de marché globale menée par INCLUSIF sur les opportunités et besoins dans la zone du projet.

68. *Appui au développement de crédit warrantage au Mali.* Le développement de cette activité s'articulera avec celles visant à soutenir des investissements pour le stockage et la commercialisation à travers les partenariats productifs et s'insèrera plus largement dans la mise en place des partenariats 4P. Il existe des expériences de crédit warrantage au Mali mise en œuvre par les SFD et les banques mais leur échelle reste limitée et l'approche non systématisée au sein des IFR qui l'ont mise en œuvre en particulier au niveau des SFD. INCLUSIF développera un guide méthodologique qui reprendra des principes d'intervention basés sur les schémas développés en Afrique et les enseignements tirés des expériences développées au Mali. Le guide proposera des éléments pratiques pour préparer et suivre la mise en œuvre de schéma de financement warrantés précisant (i) l'intérêt et/ou le rôle des parties impliqués (producteurs, OPA, éventuels projets ou services publics d'accompagnement), (ii) les prérequis pour sécuriser la valeur du stock, gérer le stock et assurer sa commercialisation à un prix suffisamment rémunérateur pour le producteur et l'ensemble des parties prenantes, (iii) les critères de sélection des sites d'interventions comprenant une masse critique de producteurs en capacité de stocker une partie de leur production pour une vente différée, l'existence d'une infrastructure et d'une structure de gestion du stockage, la distance par rapport au point de service de l'IFR, (iv) les éléments à considérer pour définir les caractéristiques du crédit (durée et montant en regard de la valeur en nantissement et de l'évolution des prix, modalités juridiques et administratives du nantissement) et de la contractualisation entre les parties prenantes (IFR, producteurs/emprunteurs, OPA, services d'appui pour renforcer les capacités de gestion et de commercialisation des OPA, le cas échéant), (v) des modèles de projection financière pour évaluer les conditions et paramètres de rentabilité à prendre en considération par l'IFR pour couvrir ses charges tout en restant en phase avec un gain suffisant rémunérateur pour le producteur et les OPA. Ce guide sera développé par un cabinet international avec l'appui d'experts nationaux au fait des expériences maliennes. Il sera assorti de modules de formation adressés au personnel de direction opérationnelle des IFR et aux agents de crédits en charge de leur mise en œuvre. En sus des formations, INCLUSIF pourra financer une assistance technique à la mise en œuvre de schémas de financement warrantés aux IFR montrant un engagement clair pour développer cette ligne d'affaires et l'implémenter auprès des cibles du projet à une échelle significative. L'engagement dans le processus de formation et d'accompagnement technique procédera d'un accord de partenariat entre l'IFR concernée et le projet précisant les objectifs généraux d'implémentation de ce schéma de financement. A l'issue de la formation une session de quantification de ces objectifs sera établie avec l'appui de consultants formateurs. En permettant aux producteurs de mieux gérer le risque de fluctuation des prix, le warrantage augmente leur résilience, et améliore leur adaptation au changement climatique.

69. *Produits d'équipement à moyen terme.* INCLUSIF élaborera un guide méthodologique à l'attention des IFR pour promouvoir le financement de moyen terme. Il procédera à l'inventaire de l'offre de financement de moyen terme pour de l'équipement proposés par les IFR (SFD, banques) et les sociétés de leasing implantées au Mali transposables pour le financement d'équipement agricole. Il recensera les expériences de micro-leasing développées par les SFD maliennes (dans le cadre du PMR et au-delà), formalisera les principales leçons apprises pour passer ces expériences à l'échelle et procédera à une mise à jour sur les dernières évolutions réglementaires en matière de crédit-bail. Enfin, le document recensera les principaux IFR, sociétés de leasing, équipementiers agricoles pouvant servir les producteurs ou OPA ainsi que les structures d'accompagnement techniques disposant des compétences pour appuyer la définition des besoins et faciliter la contractualisation entre emprunteurs, fournisseurs, sociétés de maintenance et financeurs. Ce document sera mis à la disposition des IFR et promu lors d'un atelier de dissémination regroupant les principales parties prenantes et autres PTF impliquées sur la question du leasing telle que la SFI. Un ensemble d'appuis techniques (étude de marché, développement ou adaptation de produits, projections financières et appui à la gestion actif/passif, formalisation des contrats) couplé à la mobilisation de financement de long terme proposé par le guichet dédié du mécanisme de financement du seront proposés aux IFR souhaitant développer une ligne d'affaires pour le financement d'équipement agricole. La mobilisation de l'assistance technique et des ressources financières seront formalisées par l'équipe technique du mécanisme de financement.

Axe 2 : Appuis transversaux au renforcement des capacités des SFD intervenant dans le financement rural

70. Renforcement des capacités des SFD dans l'optimisation de leur intervention en milieu rural et la mise en œuvre de produits de financement agricole adaptés. INCLUSIF développera un module de formation pouvant être adapté selon les publics cibles des SFD et leurs zones d'intervention. Il sera développé par des consultants internationaux qui formeront des formateurs maliens à même d'adapter et

de diffuser le module selon les cibles/zones. Le module reprendra la segmentation des besoins des petits producteurs ruraux et l'ensemble des besoins recensés et produits afférents (existants ou à développer) pour les cadres des SFD. Le module sera adapté par Régions d'intervention et comprendra la présentation des principales activités agricoles visées par le projet, leur cycle, les parcours techniques, la rentabilité, les risques spécifiques et les conditions de commercialisation ainsi que les caractéristiques des produits à adapter pour en tenir compte (montant, durée, échéance). Cette partie du module visera plus spécifiquement les agents de crédit et pourra faire intervenir des agents d'accompagnement et de vulgarisation agricole ainsi que des représentants des OPA. D'autres modules pratiques pourront être intégrés comme les enjeux liés à l'identification et la protection des consommateurs en milieu rural, les modalités de formalisation des sûretés administrativement tangibles et socio-culturellement viables, etc. Le mode de distribution des formations, par SFD ou par regroupement de SFD sera à définir avec les intéressés et en tenant compte des contraintes budgétaires et logistiques. Le module intégrera les questions d'adaptation au changement climatique, sur la base notamment des conclusions de l'étude réalisée la première année de mise en œuvre à cet effet.

71. Etude de marché pour des produits financiers verts. Au démarrage du projet, une étude de marché sera menée pour identifier à la fois les solutions d'adaptation existantes, simples et rentables, et faire des propositions pour la mise en place de produits financiers verts, destinés au financement de ces solutions d'adaptation. L'étude sera menée de façon désagrégée par région d'intervention du projet, et pourra s'appuyer sur les partenaires nationaux engagés dans l'identification de solutions d'adaptation au changement climatique (projets, partenaires privés, institutions de recherche)⁸³. Quelques exemples indicatifs d'options d'adaptation sont fournis en annexe. La liste devra pourra être actualisée et complétée au démarrage du projet.

72. Renforcement des capacités institutionnelles des SFD. Un ensemble de modules couvrant des besoins communs aux SFD partenaires recensés dans la stratégie de microfinance du Mali et d'inclusion financière régionale seront adaptés et proposés pour les SFD partenaires du projet (et éventuellement aux autres si les économies d'échelle s'appliquent). INCLUSIF adaptera des modules liés à la gouvernance, la transparence et les indicateurs de performance, la gestion des risques opérationnels, les SIG mais également à la distribution de services financiers numériques et au développement de réseau d'agents. INCLUSIF, en concertation avec l'AP-SFD et les institutions de tutelles identifieront les modules de formation existants devant être adaptés (parmi les modules du CGAP, de Helix, FAO, ADA, etc.). Des formations de formateurs, incluant l'adaptation des modules, seront organisées pour constituer une base de formateurs maliens mobilisables pour la duplication des formations au Mali. La duplication des formations pourra être co-organisée avec l'AP-SFD selon un cahier des charges défini incluant les modalités d'organisation logistique, d'évaluation des formations et de reporting. Les conditions de participation impliqueront une prise en charge partielle des coûts par les SFD participants et la formulation d'un plan d'action pour la mise en œuvre des capacités acquises. Cette approche de renforcement des capacités sera conçue avec l'appui d'un cabinet international permettant à l'UG de se positionner en maîtrise d'ouvrage vis-à-vis de l'AP-SFD.

73. Renforcement des capacités des SFD à l'analyse de vulnérabilité climatique. Selon l'approche de renforcement des capacités institutionnelles prévue pour les SFD, une assistance technique sera mobilisée sur les quatre premières années de mise en œuvre pour accompagner les SFD à évaluer leur propre vulnérabilité au changement climatique (opportunités/menaces/forces/faiblesses) et à identifier des solutions de gestion du risque auquel cette vulnérabilité les expose. L'évaluation pourra mener à une notation, et prévoira le développement d'un plan de gestion environnemental, social et de gouvernance adressant aussi les questions d'adaptation, et conditionnant l'adhésion du SFD à la charte verte définie par l'AP-SFD. Ces plans de gestion s'aligneront sur la pratique internationale de la finance responsable en se référant aux critères ESG, auxquels ils intégreront la dimension climat. Les plans définiront les actions prioritaires à mener pour la réduction du risque au niveau du SFD, et pourront envisager de limiter les activités éligibles aux financements par le SFD (ex : charbonnage, coupe de bois, etc.). L'assistance

⁸³ Il existe des solutions d'adaptation déjà identifiées au niveau national, telles que les semences adaptées, la diversification durable des systèmes de productions avec introduction de petit élevage, l'engagement dans des productions plus durables avec le choix d'intrants verts et de sources d'énergie à faibles émissions, l'arboriculture et l'agroforesterie ; etc. Des partenaires du FIDA tels que le programme CCAFS sont engagés dans la capitalisation et l'évaluation économique de ces techniques au niveau national. D'autres partenaires potentiels comme Eléphant Vert, cherchent à développer des innovations durables et rentables pour faire évoluer le secteur. Par ailleurs une liste d'exemples et de partenaires de référence est annexée au manuel de mise en œuvre et devra être mise à jour à la suite de l'étude.

technique accompagnera par ailleurs les SFD à développer leur portefeuille de produits financiers verts, sur la base des recommandations de l'étude de marché menée en année 1, et pourra leur proposer des orientations de communication et marketing pour la commercialisation de ces produits auprès des ruraux vulnérables.

74. **Volet 4. Mécanisme de financement.** INCLUSIF mettra en place un mécanisme ad hoc pour octroyer les différentes catégories de financements alloués aux bénéficiaires indirects du projet (IFR ruraux) et ses groupes cibles. Il sera constitué de deux guichets distincts, (i) un guichet dédié au financement de court et moyen terme des SFD et autres IFR (notamment les sociétés de leasing) sous forme de prêt, (ii) un guichet dédié aux facilités visant les groupes cibles du projet sous forme de dotation à fonds perdus pour le financement des AGR et MER des jeunes et sous forme de subvention d'investissement et de dotation à la constitution de fonds de garantie pour les OP dans le cadre des contrats de partenariats 4P noués avec des opérateurs de marché. L'UCG détachera un personnel dédié pour la contractualisation avec les pourvoyeurs et les bénéficiaires des fonds, l'engagement des dépenses et le suivi et le reporting. Les opérations de paiement seront assurées par une structure tierce disposant des agréments⁸⁴ et de l'organisation idoine pour réaliser ces opérations. Ce mécanisme alliera transparence et efficacité et a vocation à catalyser d'autres sources de financement en phase avec ce ciblage, tant les ressources des bailleurs de fonds publics que des investisseurs privés nationaux (banques) et internationaux.

75. *Guichet financement des IFR ruraux.* Pour ce guichet, les bases institutionnelles seront celles du FCIP initié par le PMR et institutionnalisé pour disposer d'une personnalité juridique propre et d'un mandat spécifique lui permettant de gérer les ressources affectées de bailleurs de fonds et d'engager des contrats de prestations avec des tiers. Les principes de financement du FCIP seront reconduits, à savoir (i) le dépôt sur DAT rémunérés de ressources alloués par le projet selon une échéance et un ciblage définis, (ii) la mobilisation équivalente sur fonds propres de ressources alloués au même ciblage conduisant à un effet de levier de 1:1. Les taux de sortie de l'ordre de 6% (maximum) serviront à couvrir les frais de l'établissement chargé des octrois et du recouvrement de prêt et du personnel de gestion. La modicité du taux relativement au taux des ressources commerciales (9 à 10% pour les prêts bancaires maliens) ou à impact social (6,9% pour les fonds d'investissement internationaux⁸⁵) devrait également contribuer à niveler vers le bas les taux débiteurs des SFD appliqués aux cibles rurales. Le mécanisme sera doté de son propre personnel et d'un conseil d'administration composé des bailleurs de fonds et à titre consultatif d'acteurs représentatifs du secteur de la microfinance, des banques, des professions agricoles et de la jeunesse. En sus de la dotation actuelle de 4,368 milliards FCFA, 4 milliards supplémentaires seront abondés dont 25% pour des emplois à long terme (supérieurs à un an) et 75% à court terme couvrant ainsi (hors effet de levier) 16% des besoins du secteur⁸⁶. Pour attirer des ressources supplémentaires, des partenariats avec des fonds d'investissement internationaux seront envisagés pour drainer leurs fonds vers les SFD partenaires au travers du mécanisme afin de réduire leurs frais d'analyse de dossier (due diligence) et leurs risques sur la base de l'historique de remboursement des SFD partenaires. Les conventions de financement entre le mécanisme et les SFD et autres IFR (sociétés de leasing) prendront en compte prioritairement les besoins de financement liés au financement des cibles du projet visant et les responsables du guichet et coordonneront l'octroi de ces financements aux services de renforcement des capacités apportés pour la digitalisation et le développement de produits adaptés pour sécuriser et optimiser les deux types d'investissement.

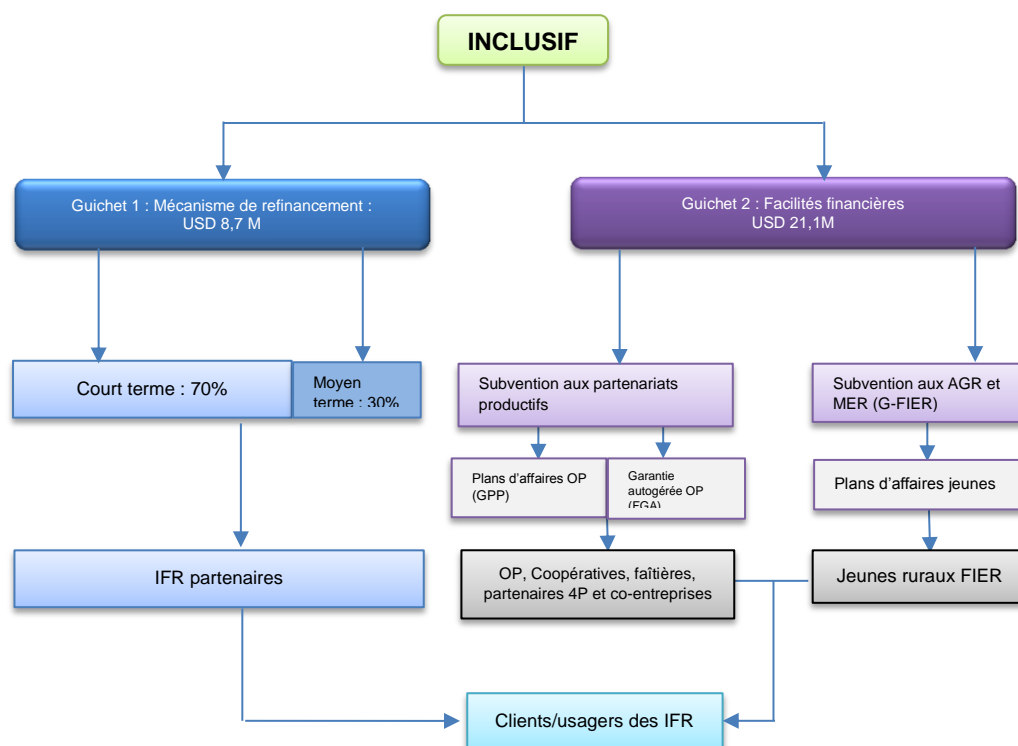
76. Une ligne de ressources affectées au financement des activités d'adaptation au changement climatique sera logée au sein du FCIP, avec une enveloppe verte de 1,5 million de USD. Le mode de fonctionnement de cette enveloppe sera identique à celui du guichet de financement des IFR ruraux. Le personnel du projet en charge de l'adaptation au changement climatique et l'assistance technique mobilisée pour la création de la charte verte et pour l'appui aux SFD à l'intégration des aspects adaptations et des critères ESG accompagneront les sociétés d'intermédiation financières et autres acteurs impliqués dans l'attribution des fonds à vérifier l'éligibilité des demandes (lien avec l'adaptation et respect des critères définis par la charte).

⁸⁴ Etablissement financier de paiement, Intermédiaire en opération de banques.

⁸⁵ Symbiotics survey on MIV, 2017.

⁸⁶ L'offre de microcrédit reste largement en dessous de la demande effective estimée à 3 millions de clients non éligibles aux critères bancaires dont 80% en milieu rural. Un montant additionnel de 50 milliards de crédit serait ainsi nécessaire pour servir ces populations et soutenir l'activité économique et l'emploi.

Figure 4 : Instruments financiers articulant les composantes A et B



Composition financière des instruments

| Refinancement (USD 8,7M) | | | | Facilités financières (USD 21,1M) | | | |
|--------------------------|----------------------|-------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|--------|
| Classique (USD 7,2M) | | Refinancement vert (USD 1,5M) | | GPP (USD 14,8) | | FGA | G-FIER |
| Court terme (CT 70%) | Moyen terme (MT 30%) | CT : 60% | MT : 40% | Classique | Vert | | |
| 5M (70%) | 2,2M (30%) | 0,9M | 0,6M | 13,1M | 1,7M | 0,4M | 5,9M |

77. *Guichet des Facilités.* Ce guichet comprend 2 fenêtres aux ressources affectées, la première pour le financement des partenariats 4P de la composante B et la deuxième pour le financement des AGR et MER des jeunes ruraux, promues dans la composante A en partenariat et en synergie avec le projet FIER.

42. Pour le financement des partenariats 4P⁸⁷, le projet prévoit 2 instruments comprenant : (i) une subvention sur base de partage de coûts et de risques pour 160 partenariats productifs et un montant de 8,1 milliards de francs CFA soit 14,8 millions d'USD dont 1,7 million dédié aux subventions vertes pour les PME et OP souhaitant prendre en compte la dimension climat dans leurs plans d'affaire ; et (ii) un fonds de garantie autogéré au profit de 20 OP pour une provision de 405 000 USD.

78. Pour le financement des AGR et MER, le projet abondera en subvention les dotations nécessaires au financement de 4 000 AGR pour 1,8 milliard FCFA et de 500 MER pour 1,5 milliard FCFA selon le barème de financement en vigueur⁸⁸ dans le projet FIER. Les dotations seront acheminées sur les DAT des jeunes ouverts dans les livres des SFD partenaires par le biais de l'organisme de paiement. Le montage avec la plateforme de crowdfunding Babyloan et son espace dédié à la diaspora malienne visant à collecter 300 000 euros de prêts solidaires de la diaspora malienne pour les jeunes appuyés par FIER d'ici 2019 sera mis à l'échelle pour prolonger la mobilisation de prêts solidaires à une échelle élargie et ajouter l'option de don en sus. Un partenariat avec Babyloan et le mécanisme sera établi pour canaliser les dons des migrants et les affecter nommément aux jeunes sélectionnés par les internautes. En s'adossant au mécanisme, Babyloan et les migrants disposeront de l'assurance de la bonne fin de leur don en disposant de la caution du FIDA. Babyloan devra adapter sa plateforme et son marketing, intégrer l'option

⁸⁷ Voir description dans la composante B

⁸⁸ Le montant moyen des AGR est de 500 000 FCFA avec une subvention de 90% (ou 450 000 FCFA); celui des MER de 500 000 avec une subvention de 60% (ou 300 000 FCFA).

de don en ligne pour les jeunes start-up combiné à du prêt. Le don, nouveau pour l'approche de Babyloan centrée sur le financement autonome via le prêt solidaire, se justifiera, en ligne avec l'approche de FIER, comme substitut à l'absence de garantie du jeune, comme instrument de réduction de risque pour les SFD auprès de ces primo-emprunteurs tout en donnant aux jeunes l'accès pérenne à des services financiers. Babyloan devra se concerter avec INCLUSIF et l'organisme chargé des paiements pour ouvrir la possibilité aux diasporas maliennes de la Côte d'Ivoire et d'Afrique Centrale de cotiser à distance pour du don en plus de la diaspora malienne de France. Cette stratégie de mise à l'échelle apportera une alternative de substitution durable aux ressources projet allouées à la subvention des jeunes et visera à refinancer pour 600 000 euros de prêts et 300 000 euros de dons en permettant le cofinancement de 400 jeunes entrepreneurs ruraux.

3.2 COMPOSANTE B. INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS DANS LES FILIERES AGRICOLE.

3.2.1 Objectifs et stratégie

79. Cette composante a pour objectif d'améliorer l'accès des organisations de producteurs et des agro PME à des sources de financement adaptées à leurs besoins. En particulier, elle cherche à engager le secteur privé à mobiliser davantage de moyens financiers pour le développement des filières agricoles, et à engager les acteurs à s'engager de manière responsable et à mieux analyser et réduire leur exposition au risque climatique. Pour ce faire, le projet va inciter les acteurs amont et aval à se rapprocher dans le cadre de partenariats commerciaux mutuellement bénéfiques, à travers lesquels les acheteurs et transformateurs sécuriseront leurs approvisionnements, et les producteurs s'assureront de débouchés rémunérateurs réguliers. Pour le projet, c'est précisément parce que ces acteurs seront capables de travailler ensemble et d'augmenter les volumes échangés qu'ils seront incités individuellement à investir à moyen et long terme dans leurs activités respectives. Une meilleure efficacité et une crédibilité renforcée leur ouvriront davantage l'accès au crédit.

80. Au cours de sa mise en œuvre, les bénéficiaires suivront le processus opérationnel suivant :

Tableau 11 :Processus des partenariats productifs

| | |
|-----|---|
| 1 | Une opportunité de marché existe (besoin non satisfait en quantité ou portant sur une qualité spécifique). |
| 2 | Agro PME et producteurs se rapprochent pour exploiter cette opportunité. |
| 3 | Discussion libre entre les parties pour étudier la faisabilité et les conditions d'un partenariat commercial. |
| 4.a | Etablissement d'un protocole d'accord global concrétisant le partenariat commercial, incluant (i) le contrat de fourniture et (ii) le plan d'affaires spécifiant les besoins en investissement, en fonds de roulement, en matériel et en appui, etc. pour la réalisation du contrat. |
| 4.b | Coaching en marge de l'établissement du protocole pour : (i) l'auto-analyse de l'exposition de chacun des partenaires au risque climatique et l'appui à l'identification de solutions pour gérer ce risque ; et (ii) l'établissement d'un plan de gestion environnemental et social alignés sur la législation malienne pour les partenaires et les activités du partenariat. |
| 5 | Détermination et mobilisation des solutions de financement du plan d'affaires. |
| 6 | Mise en œuvre du plan d'affaires, exécution des investissements |
| 7 | Réalisation du contrat. |

81. Le partenariat est ainsi justifié par les opportunités de marché qui tirent la filière et mobilisent les acteurs. Il peut s'agir d'une demande non satisfaite en quantité ou en qualité. Les partenaires commerciaux se rapprochent dans le cadre de cette opportunité à saisir et étudie les moyens à mettre en œuvre pour la satisfaire.

82. Le plan d'affaires est un projet d'investissement collectif entre les deux partenaires qui liste les besoins matériels et d'expertise de part et d'autre pour répondre à la demande du marché. Dans le cadre de leur négociation, ils sont libres de mettre au point ce plan d'affaires, son mode de financement et son calendrier en fonction du cahier des charges qu'ils se donnent.

83. L'appui du projet sera particulièrement tourné vers les organisations de producteurs. Ce processus sera pour elles une formation pratique à la négociation et au montage de projet d'investissement. En outre, les OP acquerront dans ce cadre une expérience en agriculture contractuelle avec respect d'un calendrier et d'une qualité. Enfin, elles établiront des relations avec les institutions financières, ce qui leur permettra de se financer plus facilement par la suite.

84. INCLUSIF n'intervient dans ce processus qu'en facilitation afin d'aider les deux parties à dialoguer et à monter leur plan d'affaires. Il met en outre à disposition des instruments de financement qui doivent

inciter les partenaires à travailler ensemble Il renforce enfin les deux parties sur la prise en compte et la gestion du risque climatique en offrant des subventions additionnelles pour des partenariats plus verts, et accompagne les partenaires pour le respect de la législation nationale du point de vue environnemental et social. Les interventions du projet donc sont organisées en deux sous-composantes : (i) la B1, qui est un dispositif d'appui technique pour le montage, le financement et le suivi de plans d'affaires ; (ii) la B2 qui est un dispositif de financement de ces plans d'affaires.

85. **Les partenariats.** Ils sont établis entre deux types d'acteurs des filières :

- En amont, les producteurs agricoles à la base, organisés en OP (organisation de producteurs) plus ou moins formalisée,
- En aval, les acheteurs qui peuvent être des grossistes, des commerçants ou des transformateurs du secteur agro-pastoral qui s'approvisionnent en matière première auprès des OP. Ils ont un statut formel de société. On les désigne également dans ce document sous les appellations d'acteurs privés et de PME. Ce groupe inclut également les grandes institutions publiques impliquées dans la stratégie nationale de sécurité alimentaire : l'OPAM (Office des produits agricoles du Mali) et le PAM (Programme alimentaire mondial), qui sont des gros acheteurs de denrées agricoles. Enfin, il peut également s'agir de fournisseurs d'intrants agricoles (y compris des fournisseurs d'intrants verts tels que Eléphant Vert) avec lesquels des producteurs s'engageraient dans un partenariat vers l'amont.

86. A partir de l'identification d'un intérêt commun pour le partenariat, ces deux acteurs sont amenés à discuter des termes. L'incitation d'INCLUSIF provient de : (i) la possibilité de bénéficier de co-financements significatifs pour les investissements productifs et (ii) de la facilitation et de l'appui technique aux OP.

87. De ces discussions, il ressort un protocole d'accord qui est une convention de partenariat commercial pluriannuel. Dans le cadre d'INCLUSIF, les protocoles sont préférablement négociés sur une durée de 3 ans, avec un appui du projet reconduit annuellement dans la mesure où les parties auront respecté leurs engagements. La durée sera réellement laissée à l'appréciation des partenaires, mais un phasage pluriannuel de l'appui devrait inciter les parties à se projeter et de se donner le temps de bâtir la confiance. La prise en compte des préoccupations sociales, environnementales, et climatiques se fait tout au long de la préparation du protocole d'accord.

88. Le protocole inclut deux types de document :

- 3 contrats de fourniture d'un an. Il s'agit de la commande ferme de l'acheteur aux OP, spécifiant quantité, prix et date de livraison. Ils sont accompagnés d'un cahier des charges précisant les exigences de qualité.
- Un plan d'affaires : il s'agit du projet collectif d'investissement sur 3 ans déterminé à partir des besoins respectifs des parties. Il concerne : (i) les infrastructures et équipements de transformation et de stockage, (ii) les infrastructures publiques de désenclavement, (iii) l'appui-conseil, (iv) le besoin en fonds de roulement et (v) le financement de campagne. Ce plan d'affaires est dimensionné pour réaliser un objectif commercial, en quantité ou en qualité, formalisé dans les contrats. Le plan d'affaires présente cette opportunité commerciale à saisir et le besoin d'investissement correspondant. Il est accompagné de son plan de financement qui est un ensemble de solutions pour financer et réaliser le plan d'affaires. Les solutions à disposition sont les instruments financiers d'INCLUSIF, l'autofinancement (particulièrement du partenaire privé) et le crédit auprès d'institutions financières. Des subventions sont aussi prévues pour les plans d'affaires proposant des options « vertes » plus durables, pour l'adaptation au changement climatique et la préservation des ressources naturelles. Ce plan de financement contient une analyse économique et financière (notamment le retour sur investissement et un tableau de flux de trésorerie) qui démontre la pertinence de chaque type d'investissement.

89. Dans son rôle de facilitateur, le projet mobilise les services d'un prestataire d'appui pour conseiller les partenaires dans le montage d'un plan d'affaires réaliste, dimensionné pour les contrats de fourniture, avec le souci d'utiliser de manière optimale les solutions de financement à disposition. Dans la mesure où ces plans incluront une partie en crédit, il vérifiera en particulier que le partenariat permet effectivement le remboursement. Dans tous les cas, il devra éviter de mettre les OP en situation de surendettement.

90. Le projet mobilise de plus une ATI pour réaliser un « audit » environnemental, social et climatique des plans d'affaires et appuyer les OP et PMR à prendre en compte cette dimension et les orienter vers des subventions pour des options alternatives d'investissements « verts » plus durables.

91. **Les modèles de partenariat.** On distingue 3 types de partenariats en fonction de l'engagement du partenaire privé :

- Des partenariats de contractualisation simple impliquant une OP et un acheteur institutionnel (PAM, OPAM, etc.) ou un acheteur privé pouvant être une PME ou une entreprise plus importante, nationale ou étrangère. Dans la mesure où l'acheteur ne participe pas au financement du plan d'affaires, le partenariat se limite à une contractualisation et seules les OP bénéficieront de subventions et d'appui du projet. Par contre INCLUSIF fournira à la demande des appuis gratuits en service aux PME de transformation afin de les aider à mieux respecter leurs engagements contractuels. Une centaine de partenariats seront financés par INCLUSIF pour une enveloppe de subventions estimée à 3,2 Millions USD. Les montants globaux des partenariats incluant la participation des bénéficiaires et des prêts bancaires seront compris entre 40 000 USD à 70 000 USD.
- Des partenariats 4P portés par plusieurs OP (cinq en moyenne) et un transformateur ou un fournisseur d'intrants. Dans ce type de partenariat, les acteurs privés apportent une part de financement et peuvent ainsi bénéficier de subventions tout comme les OP. Une quarantaine de projets seront financés par INCLUSIF, pour une enveloppe de subventions estimée à 6 M\$. Les montants globaux par partenariat seront compris entre 200.000 USD à 700.000 USD.
- Les co-entreprises avec partage de capital dans lesquels les OP (trois en moyenne) prennent des participations dans le capital du partenaire privé ou dans une nouvelle structure. Dans ce cas particulier, le plan d'affaires est financé par des fonds apportés en capital. INCLUSIF finance les actions de chaque OP à hauteur de 100%, avec une subvention globale de 4 Millions USD pour une vingtaine de partenariats de ce type.

92. Ce sont les 2 partenaires qui décident au cours de leur négociation le type de partenariat qu'ils souhaitent monter ensemble. Du point de vue du projet, tout dépend de l'engagement du partenaire privé : les 3 modèles présentent une gradation dans le niveau d'intégration des partenaires. On va de la simple contractualisation dans laquelle l'acheteur n'investit pas dans le partenariat et le lien reste faible, vers le 4P où le co-investissement productif renforce ce lien. Le modèle de co-entreprise est celui où l'intégration est la plus poussée puisque les acteurs deviennent actionnaires de la même structure. Le projet suit et encourage cette évolution vers l'intégration en intensifiant son appui d'un modèle à l'autre. Tous les modèles de partenariat sont éligibles aux subventions « vertes », dont le mode dimensionnement précis devra être établi au démarrage du projet.

Tableau 12 : Programmation indicative des initiatives

| Types de partenariats et Nbre d'OP concernées | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 | AN6 | Total |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Partenariat de contractualisation simple | | 15 | 35 | 50 | | | 100 |
| <i>Dont partenariats de contractualisation simple verts</i> | | 5 | 15 | 10 | | | 30 |
| Partenariat 4P | | 5 | 10 | 25 | | | 40 |
| <i>Dont partenariats 4 verts</i> | | 2 | 6 | 4 | | | 12 |
| Co-entreprise | | 3 | 6 | 11 | | | 20 |
| <i>Dont co-entreprises vertes</i> | | 2 | 2 | 2 | | | 6 |
| Total | | 23 | 51 | 86 | | | 160 |
| <i>Dont total vert</i> | | 9 | 23 | 16 | | | 48 |
| Nombre d'OP bénéficiaires | | 49 | 103 | 208 | | | 360 |

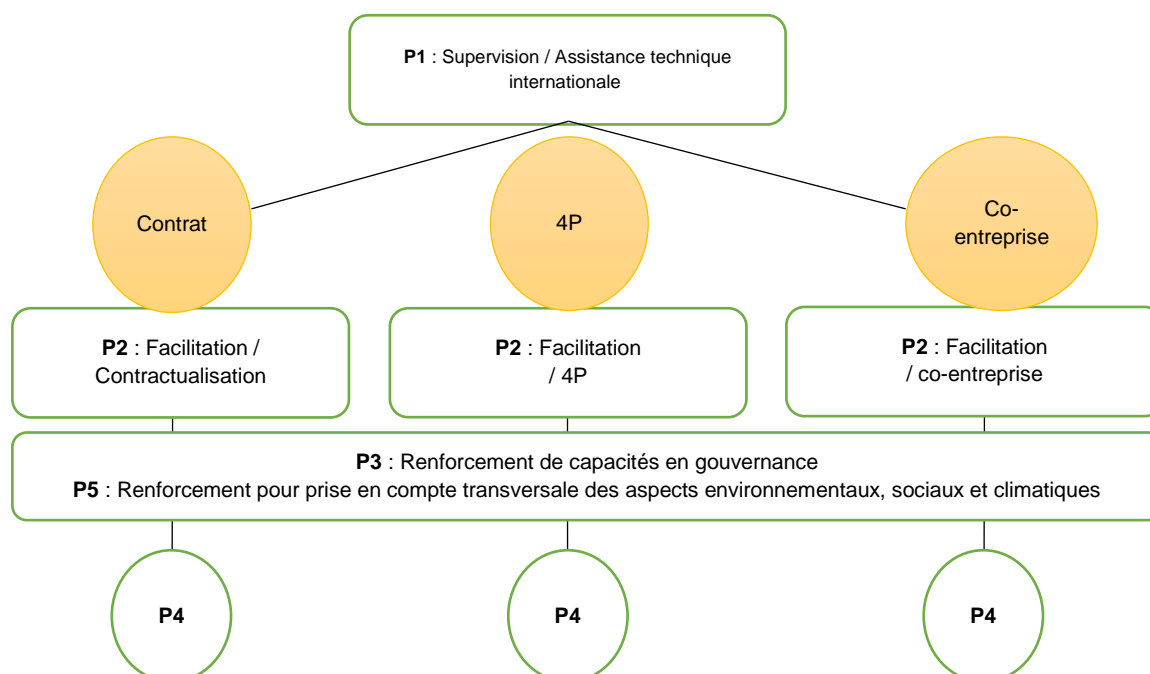
93. INCLUSIF conservera la flexibilité nécessaire pour considérer tout autre modèle proposé par les partenaires.

3.2.2 Sous-composante B1. Appui technique à l'émergence et au développement des partenariats

94. L'objectif de cette sous-composante est de fournir un appui technique aux bénéficiaires pour le montage, l'exécution et le suivi de plan d'affaires collectif, en vue de la réalisation de contrats de fourniture entre les partenaires. En outre, elle vise à renforcer les capacités des OP sur deux aspects : la gestion financière et commerciale ; la gouvernance ; et les préoccupations environnementales, sociales et climatiques. Les organisations de producteurs devraient être ainsi durablement capables d'établir des partenariats commerciaux et développer des plans d'investissement.

Prestataires du dispositif

Figure 5 : Prestataires d'appui du dispositif



95. Le dispositif implique 3 types d'acteurs majeurs dans le processus d'appui aux OP et plusieurs autres moins prépondérants qui interviendront à la demande. Ils sont désignés par la lettre P (comme prestataire) et un numéro d'ordre.

P1 : OPERATEUR DE SUPERVISION

96. La supervision et le contrôle sont assurés par une assistance technique internationale. Elle aura particulièrement pour mission de :

- Superviser le dispositif et assurer une coordination optimale entre les différents prestataires tout au long de la mise en œuvre de l'appui technique et financier d'INCLUSIF, apporter l'assurance qualité dans les procédures et les prestations,
- Initier le processus opérationnel par l'identification des opportunités de partenariats à travers les filières⁸⁹,
- Encadrer la réalisation du diagnostic des OP dans les régions d'intervention,
- Piloter le processus de soumission des plans d'affaires au guichet Partenariat pour l'obtention d'un financement du projet,
- Superviser la procédure de décaissement des fonds et vérifier la mobilisation des apports personnels,
- Superviser les procédures de passation de marchés privés et publics avec les fournisseurs,

⁸⁹ Sur la base du recensement des entreprises actives dans les filières. Ce recensement sera réalisé en début de projet par un prestataire.

- Fournir un conseil stratégique pour l'amélioration continue du dispositif d'appui technique et financier,
- Réaliser des visites de terrain de contrôle,
- Animer le système la collecte de données pour la composante B et le suivi-évaluation auprès des autres prestataires de terrain.

97. L'ATI interviendra de manière temporaire au niveau de chaque région en assurant un transfert de compétence en matière de facilitation de partenariats commerciaux au niveau du Conseil régional où est logée la coordination locale du projet. Elle sera présente de manière permanente durant 3 ans dans chaque région, puis assurera un suivi des activités à travers des missions perlées auprès du Conseil régional.

98. Après l'évaluation de la phase pilote en fin de première année, l'ATI se déploiera dans les autres régions. La région de Mopti sera couverte à partir de Ségou si les conditions sécuritaires le permettent.

Tableau 13 : Rythme de déploiement de l'ATI

| Régions d'intervention | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Sikasso - Koulikoro | | | | | | |
| Ségou – Kayes - Mopti | | | | | | |

99. L'ATI sera recrutée à partir d'une liste restreinte sur la base de son expertise technique et de son expérience au Mali dans l'appui aux PME agricoles. Ses équipes seront réparties entre Bamako et les régions à raison de : (i) un ATI au niveau central, qui assurera la supervision générale, l'orientation stratégique et la relation avec le projet ; (ii) un responsable local au niveau de chaque région d'intervention qui pilotera le processus d'appui et assurera la coordination locale des prestataires.

P2 : OPERATEUR DE FACILITATION

100. Il y en aura 3 correspondant aux 3 types de partenariat identifiés par le projet : contractualisation simple, initiative 4P et co-entreprise. Ils seront les principaux acteurs au contact des partenaires dans le cadre du montage du plan d'affaires, depuis le rapprochement des partenaires jusqu'au suivi des OP pour la réalisation des contrats de fourniture.

101. Les opérateurs de facilitation sont des prestataires qui fournissent un appui spécifique aux OP en matière de :

- Négociation : ils facilitent le rapprochement et le dialogue entre les parties pour l'établissement d'un partenariat commercial qui inclura un contrat de fourniture et un plan d'affaires,
- Montage de projet : à l'appui des OP, ils fournissent une assistance pour la formulation des besoins, le chiffrage des investissements et l'analyse économique et financière. Ils aident les partenaires à élaborer le plan d'affaires commun et son plan de financement,
- Renforcement de capacités : ils mènent des sessions de formations formelles en gestion financière et en techniques commerciales (y inclut les aspects qualité),
- Coaching post-investissement : ils accompagnent les OP dans la réalisation des contrats et l'optimisation des investissements.

102. Etant donné que les plans d'affaires varient d'un type de partenariat à l'autre, l'appui technique est adapté et les prestataires sont spécialisés :

- Le type 4P implique la mobilisation d'un co-financement des investissements productifs par le partenaire privé, qu'on ne trouve pas dans les partenariats de contractualisation. Le projet cherchera dans ce cas à s'appuyer sur un prestataire expérimenté en matière de montage de plans d'affaires, incluant une évaluation du retour sur investissement et l'analyse des flux de trésorerie.
- Ce niveau d'expertise ne sera pas nécessaire dans le cadre de simples contrats, pour lesquels l'accent sera mis sur la planification de la production.
- Pour les co-entreprises, le dispositif sera différent : un fonds de capital-risque portera les parts des OP dans le nouvel ensemble, et assurera l'assistance technique pour le montage juridico-financier

de l'opération, mais n'assurera pas le renforcement de capacités. Ce sera alors le même prestataire P2 que pour les initiatives 4P qui sera en charge de ces aspects.

103. Basées dans chaque région d'intervention, les équipes type de l'opérateur P2 seront composées d'un superviseur et des agents de facilitation sur la base d'un agent pour 15 OP.

P3 : OPERATEUR DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN GOUVERNANCE

104. Il interviendra de manière systématique pour l'ensemble des OP bénéficiaires du projet pour former leurs membres sur l'organisation et l'animation d'une structure collective, et ce en parallèle de l'opérateur de facilitation.

P4 : PRESTATAIRES TECHNIQUES

105. Ce sont des prestataires « à la carte » qui interviendront en fonction de la demande des OP dans le cadre de leur plan d'affaires. Ils varient donc d'un partenariat à l'autre. Ils apporteront une expertise technique aux OP pour la réalisation de leur partenariat. Il peut s'agir par exemple d'appui-conseil à la production pour augmenter les rendements ou de formation à l'entretien et la maintenance de matériel agricole. Ils interviennent comme fournisseurs dans le cadre de l'exécution des plans d'affaires, leurs services sont donc financés sur le fonds d'appui de la sous-composante B2.

106. Chaque prestataire, à tous les niveaux, sera impliqué dans le système de suivi-évaluation à travers les rapports de reporting à l'opérateur de supervision, qui rendra compte à la Direction de coordination du projet INCLUSIF (DCI).

P5 : OPERATEUR DE RENFORCEMENT DE CAPACITES SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENT, SOCIAUX ET CLIMAT

107. Le projet mobilisera également une assistance technique spécialisée qui accompagnera les partenaires dans la prise en compte des questions d'adaptation au changement climatique lors du montage du plan d'affaire (voir étape « montage du projet » par l'opérateur P2). L'assistance technique appuiera les partenaires (OP et PME) à réaliser leur propre analyse de vulnérabilité⁹⁰ au changement climatique et à identifier des options d'adaptation, celles-ci pouvant être éligibles à des subventions. Ce processus sera par ailleurs l'occasion de sensibiliser ces partenaires aux questions environnementales et sociales, et de les accompagner dans le respect de la législation nationale (avec au besoin, consultation pour avis des structures déconcentrées de la DNACPN), menant à la production selon les cas d'une EIES, d'une notice d'impact environnemental ou d'un plan de gestion environnemental et social.

108. Les options d'adaptation identifiées pour les plans d'affaires pourront être par exemple : le choix de sources d'énergies à faibles émissions (choix d'un matériel avec équipement solaire plutôt que thermique) ; l'engagement dans des processus de développement durable (obtention de certification) ; le choix d'intrants verts (semences, fertilisants et pesticides)⁹¹, etc. Quelques exemples indicatifs d'options d'adaptation sont fournis en annexe. La liste devra pourra être actualisée et complétée au démarrage du projet.

Renforcement des capacités des OP.

109. Dans le cadre de la sous-composante B1, le renforcement des capacités porte sur (i) la gestion et les techniques de commercialisation, et (ii) la gouvernance des OP. Cet appui est systématique et obligatoire pour l'ensemble des OP bénéficiaires.

110. De manière générale, le renforcement de capacité sera adapté au niveau de maturité des OP, qui sera déterminé lors de l'étude-diagnostic qui sera lancée en début de projet. En année 1 du protocole de partenariat, il comprend les formations formelles durant la phase de montage et un coaching/mentoring post-investissement intensif afin de suivre l'OP dans la durée.

111. INCLUSIF utilisera le processus de montage de partenariat et la réalisation des contrats de fourniture comme des exercices pratiques de formation en situation. Les sessions formelles de formation seront ainsi préparées et séquencées de manière à soutenir l'OP au cours de la réalisation du partenariat avec son acheteur dans un va-et-vient entre théorie et pratique. Coaching et mentoring viendront renforcer et développer ce qui aura été abordé lors de la première phase.

⁹⁰ Expérience en cours de GIZ au Mali à travers le projet adaptation du secteur privé aux changements climatiques (ASPPC).

⁹¹ A ce titre, le projet pourra se rapprocher du partenaire Eléphant Vert, qui dispose d'une expertise solide sur la question des intrants verts, et développe des solutions innovantes pour le respect de l'environnement et l'adaptation au niveau des filières agricoles.

Tableau 14 : Thèmes des sessions de formations formelles en salle

| Domaines | Thèmes | Modalités |
|-------------|---|--|
| Gestion | <ul style="list-style-type: none"> • Education financière et comptabilité simplifiée • Outils de gestion, • Investissement et les solutions de financement, • Techniques de négociations et la rédaction de contrat, • Montage de projet et la recherche de crédit, • Bancaïrisation. | Classes de 20 2 x 5 jours répartis sur 2 mois, durant la phase de montage du plan d'affaires. |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • Acte unique OHADA et sa mise en application, • Représentation et le rôle des élus, • Nomination des dirigeants, • Inclusion des femmes et des jeunes. | Classes de 20 1 x 5 jours, durant la phase d'exécution des investissements |

112. Ces formations s'adresseront à 2 membres par OP bénéficiaires qui deviendront des formateurs en cascade. Ils iront à leur tour former les membres de leur organisation. Le projet veillera à ce que d'une formation à l'autre, ce ne soit pas les mêmes membres qui en bénéficient.

Tableau 15 : Coaching en gestion

| Thèmes | Modalités |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Appropriation des outils de gestion • Techniques de vente • Qualité des produits agricoles, • Gestion de commande : dispatching, stockage, consolidation de la production • Gestion de la relation avec le client • Redistribution des gains • Constitution d'un fonds de capitalisation. | Le coaching en gestion démarre avec la réalisation des contrats de fourniture, à raison d'une demi-journée par semaine pendant un mois, puis une demi-journée par quinzaine jusqu'à un mois après la fin du contrat et la livraison. |

Tableau 16 : Mentoring en gouvernance

| Thèmes | Modalités |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Animation des réunions et des assemblées, • Tenue des livres légaux, • Processus de décisions. | Le mentoring démarre dès la fin des sessions de formation en gouvernance d'OP, à raison de 2 visites par mois durant 3 mois, en particulier durant les réunions du bureau et des assemblées de l'OP. |

113. En années 2 et 3, le projet assurera un recyclage en formation formelle limité à 5 jours, sur des thèmes de gestion et de gouvernance identifiés avec l'OP sur la base du bilan de saison. Le coaching sera limité à une demi-journée par quinzaine durant 2 mois, en gardant la flexibilité nécessaire pour adapter l'appui à la réalité et aux besoins des OP.

3.2.3 Sous-composante B2. Appuis financiers à la mise en œuvre des partenariats

114. L'objectif de cette sous composante est de fournir des incitations financières pour promouvoir les investissements des acteurs du secteur privé dans les filières agricoles. Ces incitations financières seront mobilisables uniquement dans le cadre cohérent de partenariats entre acteurs impliquant une contractualisation des échanges entre eux. Les appuis financiers permettront de financer (i) la mise en œuvre des partenariats, (ii) la réalisation d'infrastructures publiques de désenclavement dans le cadre de ces partenariats, (iii) la constitution de fonds de garantie autogérés au sein des OP.

115. Il sera ainsi créé à l'intérieur du dispositif des facilités financières du projet un guichet "Facilités financières" dont la fenêtre ou le sous-guichet " *Partenariats productifs*" (GPP) sera de 2 instruments permettant de financer : (i) des investissements à coûts partagés pour l'exécution des plans d'affaires des partenariats, avec des taux de subvention différenciés en fonction des bénéficiaires et de l'objet des financements ; et (ii) des primes incitatives pour la constitution de fonds de garantie autogéré au sein des OP. A ces 2 instruments s'ajoutent une ligne destinée aux infrastructures publiques de désenclavement (pistes et petits ouvrages de franchissement) justifiées dans le cadre de la réalisation de partenariats.

116. Le GPP est ouvert aux contributions d'autres bailleurs et à la poursuite d'autres objectifs, dans la mesure où ces objectifs contribuent à la promotion des partenariats et de l'agriculture contractuelle.

Financement des partenariats par le GPP

117. Le premier outil de financement GPP vise à financer des partenariats qui rassemblent plusieurs acteurs des filières (les OP de producteurs agricoles, les acheteurs publics, les transformateurs agro-industriels, les fournisseurs d'intrants, les institutions financières, etc.) unis par des relations contractuelles.

118. Les partenariats financés par le GPP s'appuient sur plusieurs principes :

- Une approche par la demande. Il s'agit de partir des besoins des transformateurs et des acheteurs

pour orienter la production vers une agriculture contractuelle.

- Des investissements à coûts partagés, supposant une contribution financière systématique des bénéficiaires.
- Appuyer à la fois l'acheteur et le vendeur car les contraintes à la bonne réalisation des contrats concernent simultanément ces deux acteurs.
- Le financement de projets multi-acteurs (1 OP et 1 acheteur a minima) sous la condition d'une contractualisation entre les acteurs et d'un protocole sur plusieurs années.
- Un cadre de financement pluriannuel sous la condition d'une contractualisation honorée et renouvelée chaque année.
- La modernisation des filières au travers de l'appui à la légalisation des OP, la professionnalisation des acteurs, la normalisation et la qualité des produits, l'amélioration de l'environnement institutionnel et réglementaire de la contractualisation.

Appuis éligibles aux subventions du GPP pour les OP

119. Les appuis aux OP, dans le cadre des accords de partenariat, dépendront de leur niveau de maturité et de l'ambition du partenariat en termes de quantités commercialisées. Comme indiqué précédemment, il sera réalisé en première année du projet un recensement des OP potentiellement bénéficiaires du projets ainsi qu'un diagnostic organisationnel sur leur capacité,⁹² ce qui permettra de mieux estimer les appuis nécessaires à leur développement commercial.

120. Les activités qui pourront être financées par le guichet, dans le cadre des partenariats signés entre les acteurs, et sur la base du plan d'affaires approuvé sont :

- Investissement pour les infrastructures de stockage, des équipements post-récoltes. Il s'agit de constructions de magasin de stockage adaptés aux opérations de warrantage, et de petits matériels ou d'équipements en accompagnement des infrastructures de stockage.
- Des prestations de formation pratique, de sensibilisation et d'appui-conseil aux techniques intensives pour augmenter la production en vue de sa commercialisation. Ces prestations devront permettre d'intensifier la production avec des pratiques agroécologiques (gestion durable des terres, promotion d'itinéraire techniques agroécologiques...) au travers de dispositifs de formation appropriés (échanges paysans à paysans, champs écoles, implication des animateurs endogènes et des agents des services techniques).
- Financement en partie du salaire d'un technicien embauché par l'OP pour l'organisation et la mise en place des services d'appui à leurs membres pour la réalisation de l'initiative et la bonne fin des contrats. Il s'agit de participer de façon dégressive et limitée dans le temps, aux salaires des techniciens et cadres embauchée par les OP⁹³.
- Des appuis pour la mise en application des normes et certifications. Il s'agit d'aider les OP à appliquer les normes de qualité relative au contrat signés avec le transformateur. Des appuis et la certification seront aussi fournis à la demande (commerce équitable, label bio, RSE, etc.)
- D'autres types d'appuis pourront être proposés dans la mesure où ils contribuent de façon importante à la réalisation des contrats avec les acheteurs institutionnels ou privés.

121. Les taux de subvention pour le financement de ces interventions sont présentés dans le tableau 9 ainsi que la participation de l'OP qui pourra être financée par des emprunts bancaires. Ces taux de subvention devront être harmonisée avec ceux utilisés par les autres projets intervenant dans le même domaine.

⁹² Les catégories utilisées pour classer les OP selon leur degré de maturité s'appuient en général sur une typologie en catégories A, B, C. De manière spécifique, les OP « A » sont déjà expérimentées dans la vente groupée, sur des volumes conséquents et disposent d'infrastructures de stockage et d'équipements pour une démarche qualité. Les OP classées « B » et « C » ont une expérience et des ressources plus limitées et nécessitent des renforcements conséquents de capacités.

⁹³ Cet appui concerne exclusivement les OP de types « B » et « C » qui ont une expérience et des ressources limitées.

Tableau 17 : Taux de subvention aux OP selon le type d'appui

| Natures des investissements | Participation des OP ⁹⁴ | Projet INCLUSIF |
|---|--|---|
| Investissement pour les infrastructures (magasins, équipement post récolte) pour une contractualisation simple | 30 % | 70 % |
| Investissement pour les infrastructures (magasins, équipement post récolte) pour une initiative 4P | 10 % | 90% |
| Prestation de services techniques d'intensification de la production (techniques d'agriculture verte) | 0 % | 100 % |
| Prestations de service renforcement organisationnel, appui juridique rédaction de contrats, appui application normes et certification, formation gestion post récolte | 0 % | 100 % |
| Financement en partie d'un technicien de l'OP pour la réalisation de l'initiative et la bonne fin des contrats. | 50 % la première année 75 % la deuxième 100 % la troisième | 50 % la première année 25 % la deuxième |

Appuis éligibles aux subventions du GPP pour les acteurs privés

122. Ces appuis sont possibles seulement dans le cas d'un partenariat 4P avec mobilisation d'un financement du partenaire privé. Ils concernent les :

- Investissements pour la construction de magasins et la modernisation des unités de transformation.
- Prestations de services pour la recherche développement de nouveaux produits et nouvelles variétés. Il s'agit d'aider certains transformateurs qui le désirent à diversifier la gamme de leurs produits pour mieux répondre à la demande des marchés.
- Prestations pour des études de marchés complémentaires. INCLUSIF pourra financer en partie des études de marché permettant aux transformateurs et fournisseurs d'intrants de mieux cibler la demande ou de gagner des parts de marché, par exemple sur les produits alimentaires importés
- Prestations de services pour l'amélioration des techniques de transformation. Il s'agit d'études pour les transformateurs qui veulent moderniser leur appareil de production, ou améliorer leur procédé de transformation.
- Prestations de services pour des études sur le packaging et le marketing. Il s'agit d'améliorer la présentation des produits pour mieux répondre à la demande et assurer une meilleure conservation des produits alimentaires et intrants.
- Prestations pour les services de tierce détention. Il s'agit de financer en partie les services d'un consultant chargé d'analyser l'intérêt économique de ce type d'accès au crédit et d'aider à la formulation de contrats tripartites.
- D'autres types d'appuis non inclus dans cette liste pourront être proposés dans la mesure où ils contribuent de façon importante à la réalisation des contrats avec les OP.

123. Ces appuis se feront à coûts partagés selon le tableau 10. La participation des bénéficiaires devra être harmonisée avec celle utilisée par d'autres projets intervenant dans d'appui aux PME.

Tableau 18 : Taux de subvention pour acteurs privés

| Nature des investissements | Participation des transformateurs | Projet INCLUSIF |
|--|-----------------------------------|-----------------|
| Investissement pour la construction de magasins et la modernisation des unités de transformations. | 60 % | 40 % |
| Prestation de services pour la recherche développement de nouveaux produits et nouvelles variétés | 0 % | 100 % |
| Prestation pour étude de marchés, d'amélioration des techniques de transformation, études pour le packaging et marketing | 0% | 100 % |
| Prestation pour les services de tierce détention. | 0 % | 100 % |

124. Le projet INCLUSIF fournira à la demande des services communs et gratuits aux acteurs des partenariats en cours d'exécution tel que : (i) la mise en place d'un système de médiation entre les contractants. En vue de résoudre à l'amiable les litiges relatifs à la réalisation des contrats, INCLUSIF pourra financer l'intervention de tiers par exemple au sein des interprofessions ; et (ii) des prestations de services pour la mise en place de systèmes d'information sur certaines filières, utiles pour les différents acteurs de la filière et la négociation des contrats.

Financement pour les partenariats avec partage du capital

⁹⁴ En numéraires, en nature ou en main d'œuvre.

125. Ce type de partenariat constitue un développement avancé des partenariats 4P dans la mesure où le financement du plan d'affaires se concrétise par l'élargissement du capital de l'entreprise de transformation avec l'émission de nouvelles actions, dont certaines seront la propriété des OP partenaires. Ce type de partenariat s'adresse principalement à des PME déjà en activité, désirant se développer en augmentant le volume de leurs achats en fidélisant en réseau de OP pour leurs approvisionnements, et décidant en conséquence d'élargir leur capital propre. Le projet étudiera également la possibilité de création de nouvelles entreprises dont le capital serait partagé.

126. Ces nouvelles actions pourraient être détenues en partie par un fonds d'investissement en capital-risque et en partie par les OP. La faisabilité de ces partenariats et le plan d'affaires afférent seront étudiés et facilités par le fonds de capital-risque qui portera dans le même temps les parts des OP. Le projet INCLUSIF, à travers son guichet partenariats (GPP) financera les parts en capital des OP dans l'entreprise. Celles-ci auront en conséquence un droit de vote au sein du conseil d'administration.

127. INCLUSIF pourra financer à hauteur de 200.000 d'USD en moyenne la part des OP dans le nouvel ensemble, soit près de 70.000 d'USD par OP participante.

Fonds de garantie autogéré du GPP et fonds de garantie du secteur privé

128. Le projet INCLUSIF mettra à disposition une ligne de financement pour accompagner les OP dans la constitution de fonds de garantie autogéré, qui facilitera leur accès au crédit court-terme auprès des institutions de microfinance. Soixante OP se verront proposer de participer au dispositif à raison de 20 OP par an, à partir de l'année 3. Il s'agira pour elle de capitaliser dans un fonds dédié 5% du montant de leurs ventes annuelles. Dans ces conditions, le projet offrira à l'OP d'abonder le fonds en triplant sa capitalisation, soit 3 USD du projet pour 1 USD capitalisé. L'objectif sera pour l'OP de réussir à constituer un fonds de quelque 20 000 USD en trois ans. L'identification des OP bénéficiaires sera basée sur leur performance dans le cadre de leur partenariat et leur volonté de s'inscrire dans ce dispositif de capitalisation.

129. Par ailleurs, le fonds de garantie du PACEPEP (environ 1 million d'USD) logé au Fonds de garantie pour le secteur privé (FGSP) pourrait être mobilisé pour faciliter l'accès des PME au crédit bancaire. Le Danemark pourrait abonder le fonds à hauteur de 2 millions d'euros.

Financement vert

130. Aux incitations financières prévues par le dispositif des facilités financières, le financement climat permettra d'intégrer une subvention pour les projets porteurs de propositions liées à l'adaptation au changement climatique⁹⁵. Une étude sera réalisée au démarrage du projet pour le dimensionnement des subventions, qui pourront être utilisées pour couvrir la différence de coût entre le plan d'affaire initial et celui proposant une solution d'adaptation. Cette subvention additionnelle ne dépassera pas 20% du montant global du plan d'affaire (selon la pratique adoptée par le PACEPEP). Ces subventions toucheront environ 30% des plans d'affaires prévus, soit 30 contrats simples ; 12 contrats de type « 4P » et 6 co-entreprises.

Financement des infrastructures publiques de désenclavement

131. INCLUSIF financera des investissements publics pour améliorer l'accès physique aux marchés pour les OP intervenant dans des zones enclavées avec l'aménagement d'ouvrages de franchissement ou d'amélioration des pistes. Il s'agit de petits travaux aux coûts limités devant lever une contrainte majeure en termes d'accès aux marchés. Ce type d'investissement ne pourra être financé indépendamment d'un accord de partenariat. Les procédures de marchés publics seront appliquées pour ce type d'investissement.

Accès au crédit via la composante A

132. Les plans d'affaires pourront inclure une part de crédit court et moyen terme pour boucler leur financement. Pour les crédits court terme, il s'agira de renforcer les dispositifs d'accès aux crédits de campagnes, le warrantage ou la tierce détention, le nantissement des contrats (banques) et l'assurance

⁹⁵ Le guichet des facilités et sa fenêtre destinée à la subvention des partenariats productifs recevra une enveloppe d'un montant global de près de 1,7 million de USD, dédiée aux subventions vertes pour PME et OP souhaitant prendre en compte la dimension climat dans leurs plans d'affaire.

agricole. Pour les crédits moyens terme il s'agira de financer des motoculteurs, des équipements transformations.

133. INCLUSIF assistera les OP et les PME dans le montage de dossiers bancables et les négociations auprès des SFD et des banques, en particulier en orientant leur demande vers les institutions appuyées par INCLUSIF dans sa composante A.

3.2.4 Modalités de mise en œuvre

Tableau 19 : Récapitulatif des objectifs d'INCLUSIF pour chaque type de partenariat⁹⁶

| Types de partenariat | Contractualisation | 4P | Co-entreprise | Total |
|---|--------------------|--------|---------------|--------|
| Nombre total de partenariats prévus = plans d'affaires | 100 | 40 | 20 | 160 |
| Dont partenariats « verts » bénéficiant de subventions pour l'adaptation | 30 | 12 | 6 | 48 |
| Nombre moyen d'OP impliquées par partenariat | 1 | 5 | 3 | n.a. |
| Nombre total d'OP bénéficiaires | 100 | 200 | 60 | 360 |
| Nombre moyen de producteurs impliqués par partenariat | 100 | 500 | 300 | n.a. |
| Nombre total de producteurs bénéficiaires | 10 000 | 20 000 | 6 000 | 36 000 |
| Nombre total de contrats annuels sur 3 ans (3 contrats par OP) | 300 | 600 | 180 | 1 080 |

Bénéficiaires éligibles à l'appui d'INCLUSIF

134. Le premier critère d'identification des bénéficiaires est géographique. On considèrera les OP dont les membres sont situés dans les régions d'intervention, suivant le phasage géographique défini pour le projet. Il en va de même pour les agro PME. Par contre, INCLUSIF ne fixera pas de priorité en ce qui concerne les filières : toutes les filières agro-pastorales sont concernées à partir du moment où (i) leur développement a le potentiel d'entraîner de nombreux petits producteurs pauvres, (ii) une demande de marché existe et elle peut être satisfaite par un consortium de partenaires incluant producteurs et acheteurs et (iii) elles ne sont pas d'ores et déjà appuyées par d'autres projets d'envergure (comme pour le riz par exemple). Tous les projets de partenariat peuvent être éligibles à une subvention verte dans la mesure où ils peuvent justifier de l'intérêt des options proposées en termes d'adaptation/atténuation du changement climatique par rapport aux autres options envisageables sur le marché. Le dimensionnement des subventions sera réalisé lors de la première année de mise en œuvre.

135. Les acteurs doivent s'engager à établir un partenariat et à discuter de ses termes pour pouvoir prétendre à l'appui du projet. Celui-ci ne considèrera dans sa composante B que les consortiums formés par ces acteurs. Les points d'entrée d'INCLUSIF sont donc les deux groupes d'acteurs partenaires potentiels d'un consortium : les organisations de producteurs et les entreprises PME et PMI du secteur agro-pastoral.

136. Pour les OP, on considèrera les critères d'éligibilité suivants :

- Avoir une taille adéquate : on vérifiera que l'OP a la capacité de répondre à la demande de son acheteur par la production de surplus et sans fragiliser la sécurité alimentaire des producteurs. Tout à la fois, l'OP devra être suffisamment proche des petits producteurs pauvres à la base afin que l'effet d'entraînement soit assuré (une coopérative ou une union de coopératives par exemple).
- Avoir un statut formel et une situation financière sous contrôle.
- Démontrer une maturité nécessaire en gouvernance pour mener à bien un partenariat commercial. On regardera par exemple l'existence des livres légaux et la tenue des assemblées.
- Avoir la capacité de gestion minimale pour engager des relations de confiance avec le secteur privé.
- Le projet tiendra compte de l'historique des appuis reçus par le passé d'autres projets afin de ne pas concentrer l'aide sur les mêmes organisations et tirer des enseignements de l'impact généré.

⁹⁶ Protocole de 3 ans avec contrats annuels

137. Le diagnostic préalable des OP dans les régions d'intervention permettra d'avoir une bonne image des organisations susceptibles de bénéficier de l'appui du projet. En outre, les OP devront s'engager à : (i) normaliser leur statut juridique en appliquant l'acte uniforme de l'OHADA ; et à (ii) se bancariser et domicilier ses flux financiers auprès d'une institution financière. L'assistance nécessaire est partie intégrante de l'offre de services d'INCLUSIF.

138. Les PME du secteur agro-pastoral pourront également prétendre à un appui financier du projet (dans le cadre d'un modèle de partenariat de type 4P) à condition qu'elles satisfassent les deux principaux critères suivants : (i) être une entreprise formelle existant depuis 2 ans au minimum ; (ii) avoir un chiffre d'affaires annuel inférieur à 500 millions de FCFA. Les investissements des PME répondant à ces critères seront subventionnés à 40 % avec un plafond de subvention de 50 millions de FCFA.

139. Ces chiffres sont fixés par hypothèse et devront être ajustés. L'essentiel est de (i) cibler des entreprises de taille suffisante afin qu'elles aient la capacité de passer des contrats significatifs et (ii) rendre impossible le financement de grandes entreprises par des fonds d'INCLUSIF. En revanche, ces dernières pourront bénéficier des activités du projet dans le cadre des partenariats de contractualisation⁹⁷. Le recensement initial des agro PME en année 1 permettra d'établir le profil des entreprises actives dans les filières agricoles et de préciser la cible.

Montage du plan d'affaires et son exécution

140. Les protocoles sont conclus entre les partenaires sur une durée de 3 ans, avec reconduction de l'appui du projet si chaque contrat annuel est honoré. L'année 1 est l'année du montage du plan d'affaires et de la signature du protocole.

141. La répartition des rôles entre les prestataires est la suivante :

- L'opérateur P1 assure la maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte du projet : il supervise les activités et rend compte à la DCI. En outre, il pilote la soumission de la demande de financement au guichet Partenariats du projet.
- L'opérateur de facilitation P2 est l'exécutant principal et le maître d'œuvre : au contact des OP et des agro PME, il encadre le processus opérationnel du protocole de partenariat sur 3 ans : montage, exécution et suivi.
- Le prestataire P3 n'intervient que ponctuellement au cours du processus pour soutenir l'amélioration de la gouvernance des OP.
- L'opérateur P5 fournit un appui à tous les niveaux pour la prise en compte de la dimension environnementale, sociale et climatique.

142. On distingue 3 phases dans le montage et la réalisation des partenariats pilotés par l'opérateur de facilitation P2.

Tableau 20 : Processus du partenariat piloté par l'opérateur de facilitation P2

| Année 1 | Nom | Descriptif des activités | Durée |
|---------|---------------|---|---|
| Phase 0 | Rapprochement | Premier rapprochement des partenaires autour d'une opportunité à saisir, premiers contacts, premières évaluations (mis en œuvre par l'opérateur P1) | |
| Phase 1 | Facilitation | <ul style="list-style-type: none"> - Autodiagnostic des capacités de production de l'OP - Coaching et autodiagnostic des risques climatiques pour les OP et PME et sensibilisation aux questions environnementales et sociales (P5) - Négociations - Montage du plan d'affaires - Identification d'alternatives « vertes » éventuelles (P5) - Mise en place d'un plan de gestion environnemental et social simplifié pour chaque partenaire, et alignement sur la législation nationale en la matière (P5) - Préparation du plan de financement - Signature du protocole de partenariat et des contrats de fourniture - Dépôt des demandes de financement (dont crédit) - Formations en gestion | 2 mois au maximum, entre le début des négociations et l'obtention du financement |
| Phase 2 | Réalisation | <ul style="list-style-type: none"> - Passation de marchés - Exécution des investissements - Formations en gouvernance (prestataire P3) | 2 mois au maximum, à partir de l'obtention des financements jusqu'à la réception des infrastructures et équipements |
| Phase 3 | Suivi | - Réalisation du contrat annuel | 1 cycle de production + 1 |

⁹⁷ C'est particulièrement le cas pour les grandes institutions publiques OPAM et PAM mais aussi pour les grands entreprises maliennes et étrangères.

| | |
|---|-------------------------------|
| - Coaching en gestion | mois après dernière livraison |
| - Mentoring en gouvernance (prestataire P3) | |

143. La sensibilisation et l'information des bénéficiaires par l'opérateur de facilitation P2 se fera de deux manières :

- Information directe, notamment dans le cadre du diagnostic des OP et du recensement des agro PME au démarrage du projet,
- Communication externe à travers les organisations représentatives.

144. La signature du protocole de partenariat incluant son plan d'affaires et le contrat de fourniture n°1 intervient à la fin de la phase 1 de facilitation. Après les négociations et le montage du plan d'affaires, les deux partenaires s'engagent alors formellement à réaliser le contrat et les investissements préalables nécessaires. Ce protocole sera exigé pour la demande de financement au projet et viendra par ailleurs à l'appui des recherches de crédit.

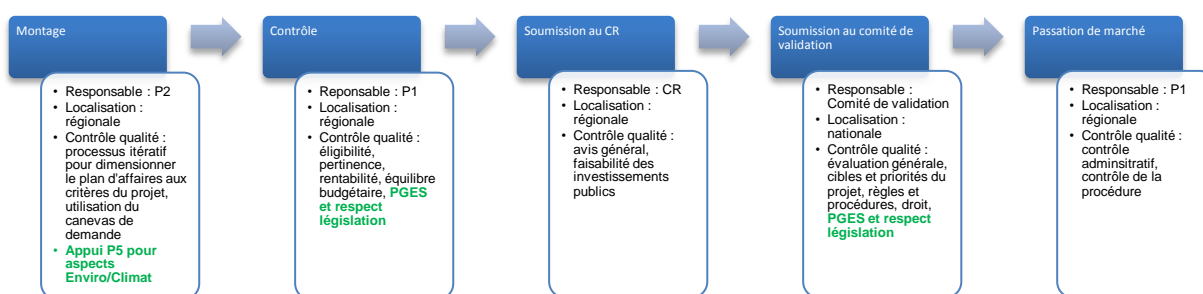
145. En années 2 et 3 du protocole de partenariat, on ne trouve que 2 phases pour la mobilisation des financements résiduels qui ont été répartis sur 3 ans

Tableau 21 : Phases de mobilisation des financements résiduels

| ANNEES 2&3 | Nom | Descriptif des activités | Durée |
|------------|-------------|--|---|
| Phase 0 | Bilan | - Evaluation du contrat de l'année précédente - Mobilisation des financements résiduels | 1,5 mois au maximum, à partir de la passation de marché jusqu'à la réception des infrastructures et équipements |
| Phase 1 | Réalisation | - Passation de marché - Exécution des investissements - Recyclage en gouvernance (prestataire P3) et gestion | 1 cycle de production + 1 mois après dernière livraison |
| Phase 2 | Suivi | - Réalisation du contrat annuel - Coaching en gestion - Mentoring en gouvernance (prestataire P3) | |

Procédure de demande de financement

146. La procédure est illustrée dans le schéma suivant. Le principe est d'assurer très en amont un contrôle de la pertinence et de la viabilité économique du plan d'affaires afin de transmettre au comité final de validation des demandes de qualité. Il garantit la rapidité du traitement en aval et un taux d'acceptation élevé.



147. En cas de non-conformité, le plan d'affaires et sa demande de financement peuvent être retournés pour complément et amélioration.

MONTAGE DU PLAN D'AFFAIRES

148. L'opérateur P2 de facilitation planifie les réunions de travail et conseille chaque partie. Il s'assure d'une bonne communication entre les partenaires. En particulier, il se rend sur le terrain auprès des OP pour constater de visu la réalité des conditions de production et les contraintes qui s'opposent au développement de l'activité. Il vérifie ainsi très tôt que le plan d'affaires répond aux critères de sélection, mais il est aussi un expert qui conseille les acteurs sur les deux plans technique et financier afin de s'assurer de la qualité et de la pertinence du partenariat.

149. En parallèle, l'opérateur P5 coache les partenaires sur les aspects environnementaux et climatiques, les appuie à développer leur plan de gestion environnemental et social simplifié et à identifier d'éventuelles options vertes pour l'adaptation au changement climatique, pouvant leur donner droit à une subvention complémentaire.

SOUSSION DE LA DEMANDE

150. Le plan d'affaires une fois élaboré est transmis par l'opérateur de facilitation P2 à l'opérateur de supervision P1. C'est ce dernier qui s'assure de la qualité des plans soumis au comité de validation. Il vérifie en particulier la pertinence des investissements au regard de l'analyse économique et financière et l'équilibre des solutions de financement. Il vérifie enfin (avec l'appui au besoin de l'opérateur P5) la réalisation du PGES et la conformité du plan d'affaire avec la législation nationale en termes de préoccupations environnementales et sociales.

151. Sur la base du plan d'affaires, l'opérateur P1 formalise la demande de financement et la transmet au Conseil régional qui l'étudie et donne un avis motivé. En particulier, le CR est amené à donner son aval pour la réalisation des infrastructures publiques inscrites dans le cadre du partenariat productif. En cas, d'avis défavorable, l'opérateur de supervision peut décider de renvoyer le plan d'affaires à ses promoteurs pour modification avant envoi au comité de validation.

VALIDATION

152. La demande est alors adressée à un comité qui statue en dernière instance et valide les demandes de financement.

153. Le comité de validation est formé au niveau national et est composé : (i) de l'expert Secteur privé rural de l'unité de gestion du projet, il assure la présidence du comité ; (ii) du représentant national de l'opérateur de supervision P1 ; (iii) du représentant de l'opérateur de facilitation P2 ; (iv) du représentant de l'AOPP pour le compte des OP ; (v) d'un représentant du CNPM pour le compte du partenaire privé ; et (vi) d'un représentant d'une institution financière.

154. Son rôle est particulièrement de vérifier que le plan d'affaires soumis par le consortium correspond aux cibles et priorités d'INCLUSIF et qu'il est en conformité avec (i) les règles et procédures définies par INCLUSIF et (ii) le droit malien (notamment d'un point de vue environnemental et social).

155. Il se réunit tous les deux mois à Bamako sur convocation de la présidence.

RECHERCHE DE FOURNISSEURS ET PASSATION DE MARCHES

156. La mise au point du cahier des charges et la recherche de fournisseurs sont menées par les bénéficiaires, avec l'appui et le conseil de l'opérateur P2 au niveau des régions. Cette recherche doit obligatoirement être compétitive. La sélection du fournisseur se fait de manière collective par un comité rassemblant les bénéficiaires, les opérateurs P1 et P2, ainsi qu'un représentant de l'antenne régionale. Les principaux critères d'adjudication sont le prix et la qualité de l'offre technique.

157. A chaque étape, le superviseur P1 appose son visa : (i) validation du cahier des charges, en relation avec le plan d'affaires ; (ii) sélection d'une liste restreinte de fournisseurs ; et (iii) validation du choix final.

158. C'est lui qui transmet la demande de décaissement à la Direction de coordination du projet (DCI) une fois le fournisseur sélectionné. Il s'assure ainsi que la procédure est ouverte, transparente et équitable.

Programme d'activités de la première année

159. En première année, outre le recrutement et l'installation des différents agents et intervenants du projet, la DCI commissionnera les études préalables.

160. Dans l'attente des résultats du diagnostic sur les filières et les opportunités de marché, le projet pourra préparer le démarrage effectif des activités en année 2 en ciblant : (i) les filières porteuses pré-identifiées par les études préparatoires : maïs, karité, sésame et fonio ; (ii) les entreprises et institutions

ayant d'ores et déjà exprimé leur intérêt pour des partenariats lors des missions de formulation (par exemple, PROSEMA pour le sésame ou l'OPAM pour le maïs),

161. En particulier, dans un souci de tester préalablement le processus de rapprochement des partenaires potentiels, le projet pourra accorder une préférence initiale à des PME et des OP travaillant ensemble régulièrement dans le cadre d'accords informels et entre lesquelles la confiance existe déjà.

Tableau 22 : Programme d'activités de la première année

| Activités | Calendrier | | | | | | | | | | | | Responsables | Observations | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|--|
| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| Composante B | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recrutement de l'expert Secteur privé rural au niveau central et des 2 assistants régionaux | | | | | | | | | | | | | | Coordonnateur/FIDA | |
| Recrutement de l'expert en adaptation au changement climatique | | | | | | | | | | | | | | Coordonnateur/FIDA | |
| Installation des 2 antennes régionales au sein des Conseils régionaux de Koulikoro et Sikasso | | | | | | | | | | | | | | Coordonnateur /FIDA | |
| Sous-composante B1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recrutement des prestataires P1/P2/P3 | | | | | | | | | | | | | | Expert secteur privé rural/DCI/FIDA | Cf. cahiers des charges en partie F |
| Recrutement du prestataire P5 | | | | | | | | | | | | | | Expert en adaptation au changement climatique | |
| Campagne de sensibilisation/information auprès des bénéficiaires potentiels dans les 2 régions d'intervention du projet | | | | | | | | | | | | | | P2/Antenne régionale | |
| Diagnostic initial des OP | | | | | | | | | | | | | | Prestataire | |
| Recensement des opportunités de marchés à travers les filières agricoles maliennes et identification des acteurs économiques | | | | | | | | | | | | | | Prestataire | |
| Préparation des curricula de formation | | | | | | | | | | | | | | P2 pour l'éducation financière et les outils de gestion, P3 pour la gouvernance | Certains curricula devront être en langue locale |
| Sous-composante B2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mise en place du comité de validation | | | | | | | | | | | | | | DCI | |
| | | | | | | | | | | | | | | Expert en adaptation au changement climatique & ATI climat (P5) | |
| Préparation des protocoles, contrats, plans d'affaires et demande de financement type | | | | | | | | | | | | | | P1 | |
| Mise au point des procédures de décaissement et de passation de marché | | | | | | | | | | | | | | DCI | |

IV. ARRANGEMENTS DE GESTION FIDUCIAIRE

4.1 DISPOSITIF DE GESTION ET DE COORDINATION

162. **Tutelle et pilotage du projet INCLUSIF.** Le projet INCLUSIF sera placé : (i) sous la tutelle administrative et opérationnelle du Ministère de l'agriculture qui exercera la maîtrise d'ouvrage d'INCLUSIF et (ii) sous la tutelle institutionnelle du Ministère de la promotion de l'investissement et du secteur privé (MPISP) qui en présidera le Comité de pilotage (CP). Un point focal sera établi au Ministère de l'économie et des finances, à la Direction du secteur financier, sur la durée du projet pour le suivi des actions d'appui à l'assainissement et au renforcement du contrôle et de la surveillance du secteur de la microfinance. Le point focal du Ministère des finances participera au Comité de pilotage et aux missions de supervision sur le terrain. Le MPISP officialisera la création du Comité de pilotage (CP) du projet en précisant sa composition et son fonctionnement selon les textes et les pratiques en vigueur. Le CP sera l'organe d'orientation, d'approbation du programme de travail et budget annuel (PTBA) et de suivi du projet INCLUSIF. Il aura pour responsabilité de vérifier régulièrement que la mise en œuvre du projet permet de réaliser ses objectifs et le cas échéant de proposer une réorientation. Ses tâches consisteront à : (i) approuver les programmes de travail et budgets annuels (PTBA); (ii) approuver les rapports annuels d'exécution; (iii) examiner et approuver les rapports d'audit; (iv) vérifier la mise en œuvre des recommandations des missions de supervision et d'audit ; et (v) veiller à la cohérence du projet et de ses PTBA avec les stratégies, politiques et en cohérence avec les axes de synergie définis avec le projet FIER.

163. Le CP 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 deux-tiers de ses membres. La Direction du projet assurera le secrétariat du CP qui prendra ses décisions par consensus, ou au besoin par vote, à la majorité

absolue. Le CP organise au moins une visite de terrain par an pour constater les réalisations du projet et les problèmes qu'il rencontre dans sa mise en œuvre.

164. Outre le MPISP et le MA, le CP un représentant de chacune des structures suivantes⁹⁸ : (i) Direction du secteur financier (Point focal du projet au Ministère de l'économie et des finances) ; (ii) Dette publique ; (iii) CNOP ; (iv) APCAM ; (v) FENAJER ; (vi) FENAFER ; (vii) Agence pour la promotion des investissements (API-Mali) ; (viii) CCS-SFD ; (ix) CPA-SFD ; (x) AP-SFD ; (xi) Association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF) ; (xii) Institut d'économie rurale (IER) ; (xiii) Fonds de garantie du secteur privé (FGSP-Sa) ; (xiv) projet FIER.

165. Au niveau de chaque région, à l'instar du projet FIER, le pilotage du projet INCLUSIF sera réalisé au sein du Conseil régional à travers le Comité régional de concertation (CRC) établi pour le pilotage de FIER. Le même Comité sera utilisé pour INCLUSIF avec une composition élargie aux directions régionales du MPISP, aux structures déconcentrées de planification, aux interprofessions et aux représentants du secteur privé (à travers le patronat régional). Présidé par le président du Conseil régional, le CRC aura pour fonctions : (i) d'approuver les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) préparés par l'antenne régionale du projet INCLUSIF projet en collaboration avec les services techniques du conseil régional, (ii) vérifier la mise en œuvre des recommandations des missions de supervision ; (iii) veiller à la cohérence du projet, de ses PTBA avec la stratégie de développement économique régionale, et avec le projet FIER ; (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.

166. 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 des deux-tiers des membres. L'antenne régionale assure le secrétariat du CRC.

167. **Approche-programme et équipe de mise en œuvre.** Avec la mise en œuvre d'une approche-programme pour le portefeuille du FIDA au Mali, le dispositif organisationnel du projet INCLUSIF est structuré à 3 niveaux : (i) niveau programme-pays ; (ii) niveau coordination ; et (iii) niveau opérations.

- (i) *Niveau programme-pays* comprenant les 5 fonctions permanentes suivantes : (a) audit interne ; (b) passation des marchés ; (c) genre ; (d) gestion des savoirs et communication ; (e) suivi-évaluation. Ces fonctions seront animées par des spécialistes maliens recrutés localement⁹⁹. Les projets du portefeuille du FIDA¹⁰⁰ contribueront à parts égales à la mise en place et au fonctionnement de ces services communs d'ingénierie de projet. Ceux-ci interviendront de façon transversale sur les projets avec une approche centralisée utilisant des outils et supports permettant d'informer sur la situation d'ensemble du portefeuille. Le personnel dépendra hiérarchiquement des coordinateurs/directeurs des projets du portefeuille avec lesquels ils définiront sur la base d'une planification conjointe les activités à exécuter dans le cadre des PTBA ;
- (ii) *Niveau coordination* avec une direction du projet INCLUSIF (DCI) comprenant : un directeur et une assistante de direction ; un expert en finance inclusive ; un expert du secteur privé rural ; un responsable administratif et financier (RAF) appuyé par deux comptables dont un principal et associé, et un secrétaire ; un responsable en suivi-évaluation (RSE) ; un expert en adaptation au changement climatique¹⁰¹ et un personnel d'appui comprenant un courtier et cinq chauffeurs. Ce personnel reprend pour l'essentiel l'équipe du PMR qui sera complétée en particulier pour la composante B.

La Direction de coordination du projet sera établie à Bamako, ensemble avec le projet FIER avec lequel il emménagera dans un même immeuble mis à disposition par le Gouvernement conformément aux conditionnalités de mise en œuvre du projet INCLUSIF. La Direction du projet sera chargée de la gestion des ressources et patrimoine, du personnel, des contrats de partenariat et d'exécution, et de la synergie avec le projet FIER. Elle assurera les relations avec les deux tutelles, le Ministère en charge de l'économie agissant au nom de l'Emprunteur, le FIDA. Elle

⁹⁸ La composition proposée est indicative. Elle peut être complétée en cas de besoin.

⁹⁹ Termes de référence en appendice

¹⁰⁰ En l'occurrence INCLUSIF et FIER pour le moment. La formulation de nouveaux projets donnera lieu à une redistribution des charges sur une base équitable

¹⁰¹ L'expert en adaptation au changement climatique sera recruté pour les quatre premières années de mise en œuvre conformément au cycle du financement danois pour ce volet.

organisera les missions de supervision et de revue, veillera aux relations avec les partenaires techniques et financiers.

La Direction de coordination sera responsable de la gestion opérationnelle du projet et aura comme principales tâches : (i) la coordination de sa programmation budgétaire notamment l'élaboration du PTBA et le suivi-évaluation des activités ; (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, organisations professionnelles, opérateurs privés, société civile, etc.); (vii) l'assistance, l'appui technique, le suivi des antennes 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, bureaux d'étude, acteurs privés, fédérations de producteurs) ; (ix) le suivi de la mise en œuvre des orientations définies par le Comité de pilotage, la mise en cohérence et la coordination avec les autres projets et les partenaires techniques et financiers au niveau national.

(iii) *Niveau opérations* sur le terrain où seront érigées des antennes régionales dont certaines fonctions seront mutualisées avec le projet FIER. Les antennes d'INCLUSIF fusionneront avec les Unités de coordinations régionales (UCR) de FIER logées dans les conseils régionaux. Les deux projets partageront les mêmes locaux. La mutualisation concernera pour l'essentiel la gestion administrative et financière, et le suivi-évaluation des projets.

- La gestion administrative sera mutualisée au niveau des régions où sera établie une équipe dédiée aux deux projets comprenant un chef administratif et financier régional, un comptable régional et un personnel de soutien (comprenant deux chauffeurs-coursiers et un gardien). Sous la responsabilité d'un responsable choisi au sein du personnel régional, cette équipe sera outillée pour gérer et rendre compte de la gestion administrative et fiduciaire distinctement aux deux RAF au niveau national ;
- Le suivi-évaluation des deux projets bénéficiera d'une interface régionale mutualisée permettant d'informer au niveau national chacun des deux projets sur la base d'un protocole méthodologique de collecte et de saisie. Il est prévu un assistant par région, intégré à l'antenne régionale et dépendant hiérarchiquement et respectivement des RSE du projet INCLUSIF et du projet FIER.
- Concernant la mise en œuvre des composantes au niveau régional, le projet INCLUSIF va se distinguer du projet FIER avec une équipe technique de 3 assistants régionaux comprenant : (i) un assistant en finance inclusive ; (ii) un assistant régional secteur privé rural ; et (iii) un assistant en professionnalisation des OP. Sur les plans technique et fonctionnel, l'assistant en finance inclusive relèvera du spécialiste national en finance inclusive et les deux autres dépendront de l'expert national du secteur privé rural.

168. Au total INCLUSIF établira cinq antennes régionales (Koulikoro, Sikasso, Kayes, Ségou et Mopti) suivant la stratégie phasage prévue et différenciée selon les composantes A et B. Sous la responsabilité fiduciaire de la Direction de coordination, les antennes régionales disposeront d'une autonomie de gestion administrative et financière. 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).

169. Avec l'ancrage au sein des conseils régionaux, (a) l'équipe de conseillers techniques du conseil régional participera à l'élaboration du PTBA afin de garantir le lien entre le PTBA et le plan annuel d'activités du conseil régional qui met en œuvre la stratégie régionale développement économique de la région ; (b) le PTBA régional sera 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 ; (c) le projet INCLUSIF renforcera les capacités des conseillers techniques du Conseil régional pour faciliter leur participation à la mise en œuvre du projet et leur donner les capacités d'en pérenniser les acquis; (d) 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 lesdites missions.

Figure 6 : Gestion-programme du portefeuille : Services communs et services mutualisés

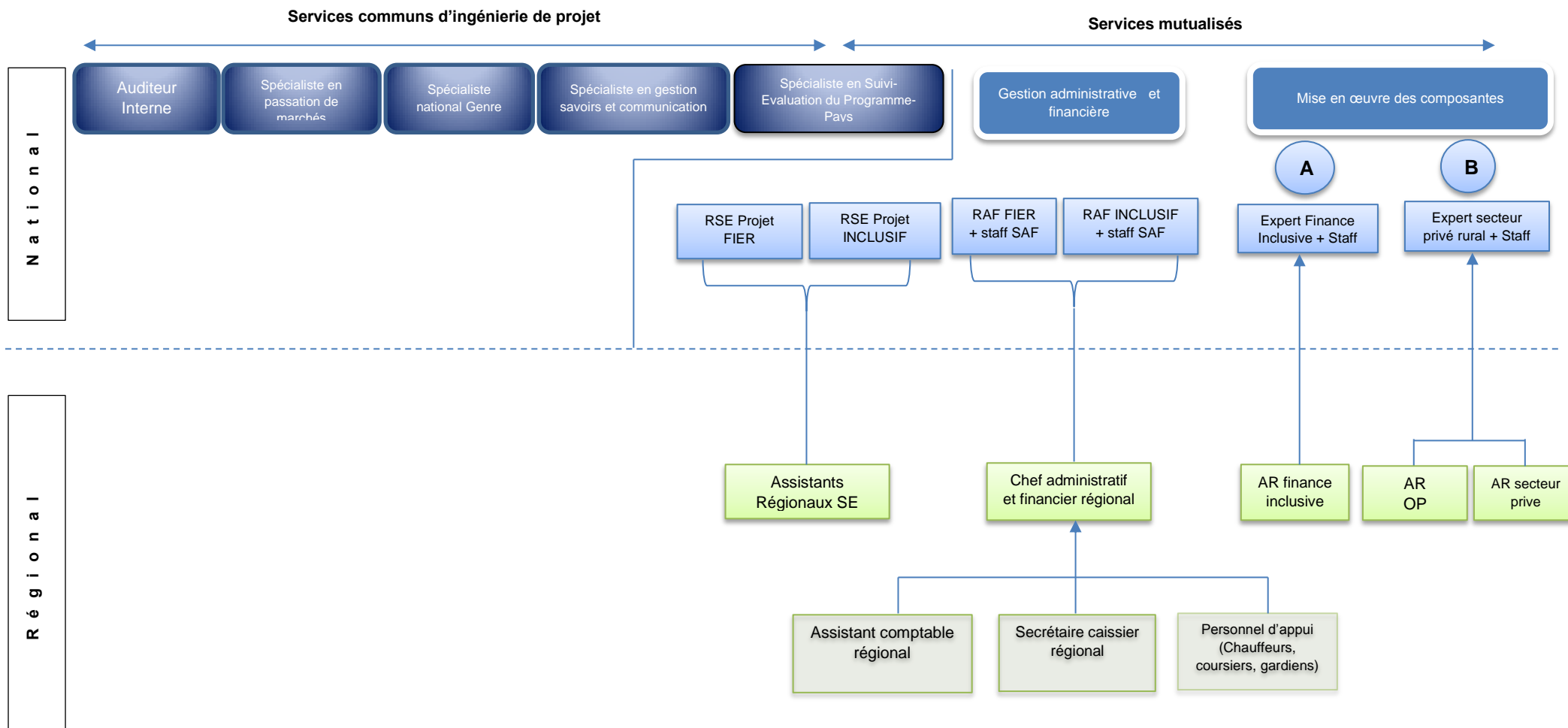
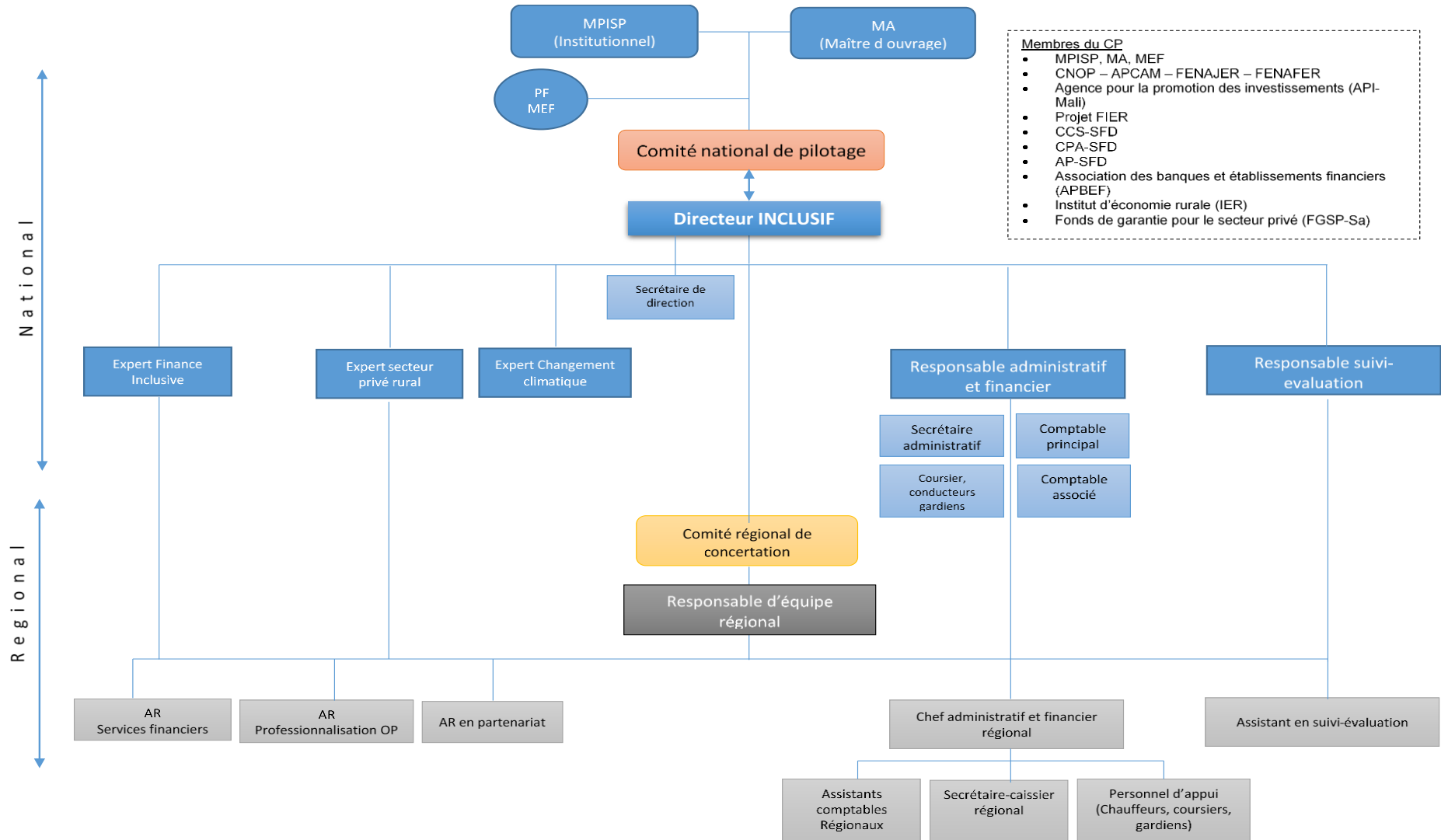


Figure 7 : Organigramme du projet INCLUSIF



4.2 GESTION FINANCIERE ET DISPOSITIFS DE DECAISSEMENT

4.2.1 Evaluation du risque en matière de gestion financière

170. 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 à la conception. Ce risque sera atténué par un ensemble de mesures dont le suivi conjoint de la tutelle et du FIDA (missions de supervision et d'appui), la permanence d'un auditeur interne pour le programme-pays, les audits externes annuels des comptes du projet, les arrangements de gestion fiduciaire de proximité au niveau des antennes régionales mutualisées avec le projet FIER.

4.2.2 Dispositif de gestion financière

171. Ce dispositif sera configuré pour mettre en œuvre l'approche-programme retenue pour la mise en œuvre du projet. La Direction de coordination d'INCLUSIF sera dotée d'une autonomie administrative et financière et chargée de la mise en œuvre des activités.

172. La gestion administrative, financière et comptable s'appuiera sur une organisation comptable animée par le personnel défini à cet effet. Conformément à l'approche retenue pour permettre la mise en œuvre rapide du projet, la procédure de recrutement consistera à : (i) évaluer les capacités du personnel administratif et financier actuel du PMR pour retenir les cadres et agents dont les profils correspondront aux exigences des postes définis pour INCLUSIF ; et (ii) recruter du personnel additionnel en cas de besoin. La procédure de recrutement (termes de référence, sélection, contrats) sera soumise à l'avis de non-objection du FIDA. Pour la bonne règle, le recrutement du RAF sera préalable à celui des autres agents administratifs et financiers (tant au niveau national que régional), le RAF devant participer au recrutement de ces derniers pour s'assurer de la qualité des ressources humaines recrutées. Dès le démarrage, le personnel administratif et financier sera formé aux procédures et exigences du FIDA en matière de gestion financière des projets.

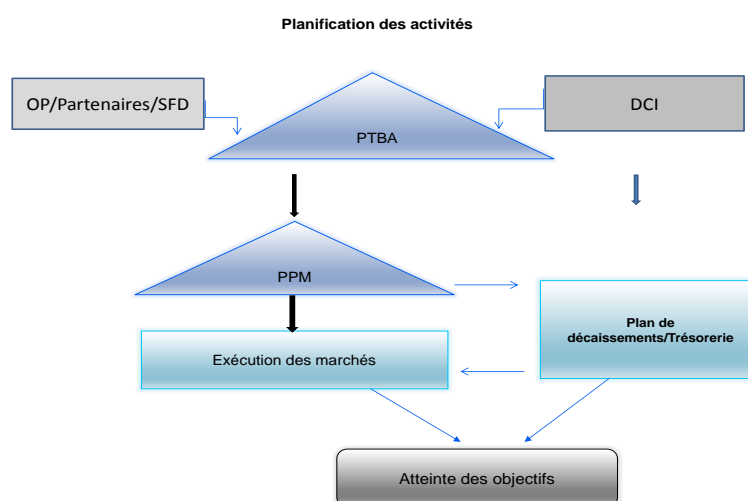
173. *Budgétisation.* Conformément aux Conditions générales du FIDA, l'approbation par le FIDA du premier Programme de travail et budget annuels (PTBA), accompagné d'un Plan de passation des marchés (PPM) pour les dix-huit (18) premiers mois, sera une condition de décaissement du financement.

174. L'organisation de la fonction financière du projet commence par la qualité du système de planification, d'approbation des activités et des budgets au niveau du Comité de pilotage et au niveau du FIDA. Le calendrier d'élaboration du PTBA de chaque année N devra être mené comme suit : démarrage du processus d'élaboration au plus tard en septembre N-1 au niveau des antennes. La Direction de coordination procédera à la consolidation des PTBA régionaux dès le mois de novembre. Un atelier d'harmonisation et de consolidation sera organisé à cet effet. La session d'approbation par le comité national de pilotage et par le FIDA interviendra au plus tard le 15 décembre N-1 conformément au courrier n° 02959 du Ministère de l'Economie et des Finances relatif au processus de préparation des PTBA dans les délais requis.

175. Le budget du PTBA approuvé par le FIDA sera saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin de permettre le décaissement par référence budgétaire (Smart SOE). Le rapport financier, soumis trimestriellement aux responsables techniques, inclura le rapportage du suivi budgétaire.

176. Un plan de trésorerie sera ensuite préparé et mis à jour mensuellement par le SAF de chaque antenne sur la base de planifications trimestrielles glissantes. Les décaissements seront évalués en prenant en compte les procédures prévues du FIDA.

Figure 8 : Planification



Flux des fonds et dispositions relatives aux décaissements

177. *Mise à disposition des fonds.* La mise à disposition des fonds du FIDA et des autres co-financiers se fera normalement au travers de "comptes désignés" (un par bailleur) libellé en Francs CFA ouverts à Bamako dans une banque commerciale acceptable pour le FIDA. Les signataires de ce compte désigné seront le Directeur et le RAF. Le montant de l'avance au compte désigné sera établi de façon cohérente avec le montage, le coût des activités et correspondra à la moyenne projetée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six mois du PTBA et en fonction du risque. Cependant, quel que soit le montant de cette avance, le critère d'une DRF, voire souvent deux par mois est incontournable pour enregistrer la performance visée.

178. *Plan de décaissement.* Sur la base du coût du financement de 60 millions d'USD du FIDA sur une durée de 6 ans de mise en œuvre, la performance de décaissement serait d'environ 6 millions d'USD par exercice fiscal (DRF et DPD).

179. Au niveau de chaque antenne régionale de gestion de projet, il sera ouvert un compte d'opérations en FCFA. Les signataires des comptes d'opérations seront le Chef administratif et financier de la CR et le Responsable régional.

180. Chacun de ces comptes recevra les fonds des comptes désignés sur la base d'appel de fonds par les justifications des dépenses. Chaque mois, les rapports financiers (grand livre, états de rapprochements, formulaire 104, rapport de contrôle interne, etc.) sont élaborés par les antennes, envoyés directement à la Direction de coordination qui consolidera le rapport financier du projet en vue de soumettre une demande de réapprovisionnement.

181. Le Projet INCLUSIF utilisera le logiciel Tom2pro, au même titre que le projet FIER. Un fournisseur agréé sera sélectionné pour les procédures. Le fournisseur agréé assurera la formation du personnel financier du projet INCLUSIF pour lui permettre de s'approprier le logiciel.

182. *Avance de démarrage (financement rétroactif).* Dès la mise en vigueur du Prêt, une avance au démarrage sera mise à la disposition du projet pour couvrir les dépenses relatives au recrutement du personnel du projet, de l'assistance technique, la préparation du manuel de procédures, du manuel de suivi-évaluation et la mise en place du système de suivi-évaluation, l'acquisition et la mise en place du logiciel Tom2, la finalisation du manuel de mise en œuvre et l'atelier technique de démarrage.

183. *Contrepartie.* Les objectifs de la politique financière sont tributaires des engagements pris par le Mali dans le cadre du programme économique et financier avec le Fonds Monétaire International (FMI) et avec les organisations régionales d'intégration économique (UEMOA et CEDEAO). Ainsi, par courrier N°01163/MEF-SG, la partie malienne a saisi le FIDA pour la prise en charge de toutes les dépenses en

TTC. Cependant, le Projet bénéficiera d'une participation Gouvernementale à hauteur de 5 millions d'USD pour les activités d'investissements dans les composantes du projet.

184. 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 Directeur et le RAF. Le dépôt de la première tranche de contrepartie sera une condition préalable aux décaissements.

185. *Contribution des Bénéficiaires et les opérateurs privés.* La contribution des bénéficiaires et les opérateurs privés à travers la mise en œuvre des partenariats productifs fera l'objet d'une comptabilisation dans les livres du projet qu'elle soit en nature et/ou en numéraire.

186. *Contrôle interne.* Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, qui seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. La relecture du manuel de procédures administratives, financières et comptables de FIER pour intégrer le nouveau dispositif organisationnel d'approche programme, sera effectuée avant le démarrage. La Direction de coordination d'INCLUSIF et l'Unité de coordination du projet FIER devront organiser une revue interne régulière des comptes analytiques et des états d'exécution budgétaire. Après exécution de l'activité, du paiement et de la saisie des dépenses correspondantes, le service financier des antennes régionales devra analyser les liasses de pièces justificatives avant de les transmettre à la Direction de coordination pour une dernière revue avant consolidation. Les outils de gestion et des bonnes pratiques de contrôle interne seront adoptés par le Directeur, le RAF et l'ensemble du personnel du projet INCLUSIF afin d'assurer que: (i) les opérations sont réalisées avec efficacité et efficience et, (ii) les informations financières sont fiables et le programme respecte les lois, règlements et accords. La revue du contrôle interne sera effectuée pendant les missions d'audit interne, de supervision et d'audit annuel des comptes.

187. *Systèmes, principes et procédures comptables.* A l'instar de la comptabilité du projet FIER, celle du Projet Inclusif sera également une comptabilité d'engagement, basée sur le SYSCOA révisé (Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit comptable et à l'information financière (AUDCIF)). Le SYSCOHADA est en cours de modification afin d'assurer une parfaite compatibilité du SYSCOA avec le droit comptable de l'OHADA et intégrer certaines pratiques des IFRS. L'imputation comptable, le suivi des engagements financiers et des réalisations financières s'appuiera sur l'utilisation de Tom2. Le paramétrage du logiciel devra prendre en compte le fichier Smart SOE et les axes d'analyse suivants : comptabilité générale ; comptabilité analytique; comptabilité budgétaire ; comptabilité financière et comptabilité géographique en vue d'assurer la génération automatique des DRF et la reconstitution du compte désigné. Ce dispositif devra permettre une lecture facile des flux des fonds en termes de ressources et d'emplois.

188. Le dispositif de gestion décrit dans le manuel de procédures clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents du service administratif et financier au niveau des antennes et des 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 révisé; (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. 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 seront harmonisés.

189. La gestion financière du projet INCLUSIF reposera sur un système de suivi financier à quatre piliers :

- *Le suivi des ressources financières* qui rendra compte mensuellement et à la demande, de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources. Ce suivi permet notamment d'assurer un contrôle efficace de la gestion des liquidités et des DRF.
- *Le suivi budgétaire*, 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, l'objectivité des dépenses et des imputations/saisie des dépenses au niveau de la comptabilité; et
- *Le suivi financier et physique* (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles) qui sera focalisé sur l'analyse de cohérence entre les réalisations financières, les décaissements et les réalisations physiques dans l'exécution des marchés.

190. *Rapports et suivi financier.* Les chefs administratifs et financiers des antennes régionales rendront mensuellement compte de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources au RAF de la Direction et prépareront les dossiers financiers nécessaires à la préparation des missions de supervision, d'audit interne et externe. A ce titre, les rapports financiers trimestriels seront préparés par la Direction. Ils incluront les sources et utilisations des fonds par classification de dépenses du programme et présenteront aussi une comparaison des dépenses budgétisées et des dépenses réelles (engagement et décaissements). Elle soumettra des copies des rapports financiers au FIDA au plus tard 45 jours après la fin du trimestre.

191. *Audit interne.* Un auditeur interne sera recruté pour l'ensemble des projets FIDA. La fonction d'audit interne adoptera une approche de vérifications axées sur les risques et la performance ; les activités reposeront sur un Plan d'audit interne annuel à définir par l'auditeur interne. Afin de permettre au projet d'atteindre ses objectifs, l'auditeur interne évaluera les processus de management des risques liés aux activités, de contrôle, et de gouvernance, et fera des propositions pour renforcer leur efficacité.

192. *Audit externe.* 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 le 30 juin de l'année N+1. La non soumission du rapport d'audit annuel dans ce délai constituera une clause de suspension des décaissements.

193. Les opérations d'audit seront étendues à la gestion des antennes régionales ainsi qu'à la traçabilité des ressources auprès des bénéficiaires des ressources du projet. La version provisoire des termes de référence d'audit sera convenue pendant les négociations et jointe à la Lettre à l'Emprunteur.

194. L'auditeur formulera une opinion concernant : (a) les états financiers audités – selon les standards internationaux d'audit ; (b) l'utilisation du/des CD, des comptes des opérations, et du compte de contrepartie ; (c) les ECD et les systèmes de contrôle interne. L'auditeur examinera également la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs et ceux des missions de supervision du FIDA. Les auditeurs externes prépareront une lettre de management incluant (i) leurs observations et commentaires ; et (ii) leurs recommandations pour améliorer la tenue des documents comptables, les systèmes comptables et de contrôle interne, et la conformité avec les accords de financement.

Tableau 23 : Calendrier de sélection, d'arrêté et d'audit des comptes

| Activités | Délais |
|--|----------------------|
| 1. Préparation des termes de référence | Septembre exercice N |
| 2. Lancement avis de manifestation d'intérêt (AMI) et rapport de liste restreinte | Octobre N |
| 3. Approbation des termes de référence | Octobre N |
| 4. Lancement | Novembre N |
| 5. Inventaire des immobilisations | 15 au 31/12/N |
| 6. Arrêté de stock | 31/12/N |
| 7. Justification et apurement des avances de toutes les activités achevées pendant la période de référence | 31/12/N |
| 8. ANO rapport d'analyse et contrat | Janvier N+1 |
| 9. Signature contrat | Février N+1 |
| 10. Production des états comptables | 28/02/N+1 |
| 11. Analyse des comptes et établissements des états financiers | 15/03/N+1 |
| 12. Transmission des états financiers au FIDA | 31/03/N+1 |
| 13. Audit des comptes avec rapport provisoire | 01 au 30/04/N+1 |
| 14. Transmission du rapport définitif au FIDA | 15/05/N+1 |

4.3 PASSATION DE MARCHES

195. Un nouveau code des marchés publics issu de la transposition des directives de l'UEMOA, a été adopté par le Gouvernement¹⁰² en vue de corriger certaines insuffisances constatées par les acteurs de la commande publique et de l'adapter aux directives communautaires. Par ailleurs, pour améliorer la crédibilité du système de passation des marchés publics et garantir la transparence dans la gestion de la commande publique, le Système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) a été mis à jour et déployé au niveau des structures intervenant dans le processus de passation des marchés publics. Dans le domaine de la gouvernance et de la transparence financière, la publication systématique des documents administratifs à caractère financier sur les différents sites internet dédiés à cet effet, s'est renforcée.

196. Suivant la méthodologie du PEFA 2016, le cadre juridique de passation des marchés remplit cinq des six critères. Cette performance est due aux réformes de la gestion des finances publiques, afin de

¹⁰² Décret n°2015-0604/PRM du 25 septembre 2015

corriger les déséquilibres macroéconomiques et conforter davantage la gouvernance économique et financière du Mali. Le nouveau code est conforme aux normes internationales ainsi qu'aux directives de l'UEMOA. Il permet de garantir les principes de l'économie, l'efficacité du processus d'acquisition, libre accès à la commande publique et la transparence des procédures, et ce à travers, la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures. Les partenaires financiers qui interviennent au Mali devront donc s'aligner sur les procédures nationales, qui sont jugées conformes aux normes internationales. Aussi, l'article 7 du nouveau code, stipule que « *les marchés financés par des ressources extérieures sont soumis aux dispositions [du nouveau décret¹⁰³], dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux dispositions des accords de financements.* »

197. *Dispositif institutionnel du nouveau code de passation des marchés.* 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 cellules sectorielles de passation de marchés qui relèvent deux organes. En l'occurrence, la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) et l'Autorité de régulation des marchés publics et des Délégations de service public (ARMDS).

198. Les modifications apportées par le nouveau code portent également sur le relèvement des seuils en matière de marchés publics qui sont désormais de : (i) 25 à 100 millions pour les travaux ; (ii) 25 à 80 millions pour les fournitures et services connexes ; (iii) 15 à 70 millions pour les prestations intellectuelles.

199. Au-delà de ces seuils, les marchés sont soumis au contrôle a priori de la Direction Générale des Marchés Publics et Délégations de Service Public (DGMP-DSP) ou ses services déconcentrés en ce qui concerne les collectivités territoriales conformément à l'article 9 du décret 604. Le contrôle a priori des marchés publics en dessous des seuils susmentionnés est exercé par les cellules de passation des marchés.

200. Les marchés de travaux, de fournitures, de services courants et prestations intellectuelles d'un montant inférieur au seuil de 5 000 000 ne sont pas soumis à la formalité d'approbation conformément à l'article 23 de l'arrête 3721/MEF-SG.

201. *Passation des marchés publics dans la mise en œuvre du Projet INCLUSIF.* Dans la logique de mutualisation de l'expert en passation de marchés entre les projets FIER et INCLUSIF, ce dernier utilisera les mêmes procédures de passation des marchés que le projet FIER. Ces procédures sont régies par l'article 20 de l'arrête n°2015/3721/MEF-SG du 22 octobre 2015 fixant les modalités d'applications du décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics. Les changements apportés par cet arrête concernent l'élimination des doublons résultant de la double revue des projets financés par les bailleurs grâce à la suppression du contrôle de la DGMP-DSP sur les marchés soumis à la revue du bailleur. Cet article marque un effort de la part du gouvernement d'appliquer les recommandations des bailleurs relatives à la célérité du processus de passation de marchés en vue d'améliorer les décaissements.

202. Pour la mise en œuvre du projet INCLUSIF, 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 au Mali. En effet, dans la mesure où elles ne présentent pas de contradictions avec celles adoptées au sein du FIDA, celui-ci souhaite que les procédures nationales, propres à chaque pays, soient utilisées. Les bénéficiaires (OP, jeunes promoteurs d'entreprises rurales) seront impliqués dans la passation des marchés notamment en ce qui concerne l'exécution des plans d'affaires entrant dans le cadre des partenariats productifs et de la promotion des AGR et MER.

203. *Conditions d'application de l'article 20 de l'arrête n°2015/3721/MEF-SG du 22 octobre 2015.* L'article 20 stipule que : « *Les marchés financés sur les ressources extérieures sont soumis, soit à la revue a priori du bailleur de fonds, soit à celle de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics ou ses services déconcentrés*» Lorsque la revue du bailleur de fonds est requise par la convention de financement, les marchés financés sur ces ressources ne sont pas soumis à la revue a priori de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ou ses services déconcentrés.

¹⁰³ Décret n° 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant Code des marchés publics et des délégations de service public

204. Toutefois, lesdits marchés accompagnés du dossier d'appel à la concurrence, du rapport d'ouverture des plis et d'évaluation des offres et des avis de non objection du bailleur de fonds sont transmis à la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public, aux Directions Régionales ou à la Direction des Marchés Publics et des Délégations de Service Public du District de Bamako, pour numérotation »

205. Cependant, la forme et le contenu des dossiers de passation de marchés (DAO, demande de proposition, demande de cotation fournisseurs et contrat) doivent respecter le modèle type du code des marchés en vigueur au Mali en vue de répondre aux processus de recours par le Comité de Règlement des Différends, par les juridictions étatiques, ou par les juridictions arbitrales conformément aux articles 122 à 124 du décret 0604. Mais, également répondre aux exigences du FIDA en terme de responsabilité conformément au manuel de passation de marchés/module B : « *c'est à l'emprunteur/au bénéficiaire qu'incombe la responsabilité principale de la passation des marchés et de sa gestion, tandis que le FIDA conserve une responsabilité fiduciaire* »

206. Pour tous les marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils (5 000 000 FCFA) de passation des marchés publics, le manuel de procédures devra préciser expressément les règles de passation y relatives. Et ceux supérieurs au seuil de 5 000 000 et inférieur au seuil d'examen préalable, doivent respecter les différentes étapes d'examen et d'approbation de la Cellule de passation des marchés du Ministère de l'Agriculture. De même, les seuils de conclusion par l'autorité (Coordinateur ou Ministère de tutelle) et d'approbation (Ministère tutelle ou Ministre chargés des finances) devront être clairement indiqués dans le Manuel de procédures conformément au décret 256 en cours de révision.

207. *Conditions générales.* Les conditions de passation de marchés du Projet sont désormais incluses dans les conditions générales au financement du développement agricole par le FIDA. Toutefois, les conditions spéciales seront détaillées dans la lettre au Bénéficiaire, qui indiquera les seuils d'examen préalable du FIDA.

208. Les marchés de biens, de travaux et de services financés par le projet seront passés conformément aux dispositions de la réglementation du Mali en matière de passation de marchés, dans la mesure où celle-ci est compatible avec les directives du FIDA pour la passation des marchés.

1. Au démarrage du programme, le plan de passation de marchés (joint), relatif aux dix-huit premiers mois de mise en œuvre sera actualisé par la Direction du projet et soumis à la non-objection du FIDA. Il mentionnera pour chaque marché, la méthode de passation des marchés, les seuils de revue préalable, et les étapes de passation de marchés. Ce premier plan de passation des marchés sera une des conditions préalables de décaissement. Ensuite et pour chaque année, un plan annuel de passation de marché sera élaboré et intégré au PTBA. Ce plan sera saisi au SIGMAP condition préalable de traitement par la cellule de Passation des marchés. Les PPM sont publiés chaque année au plus tard le 30 novembre conformément à l'article 5 de l'arrêté 3721.

209. Le PPM doit être considéré comme un document évolutif et faire l'objet d'actualisation périodique. Toute adaptation ou modification importante exigera un avis de non objection du FIDA

210. Chaque plan de passation des marchés devra préciser les procédures qui doivent être suivies par le Bénéficiaire afin de garantir la compatibilité avec les directives du FIDA pour la passation des marchés. Les marchés doivent être entrepris au cours de la période d'exécution du Projet. Dans la mesure du possible et pour des raisons d'économie d'échelle et d'efficacité, certains marchés seront regroupés en lot. La gestion des marchés est assurée de la manière suivante : (i) la gestion administrative et juridique par l'expert en passation des marchés, (ii) la gestion financière par le RAF ; et (iii) la gestion technique par les chefs de composantes. D'une façon générale, le Directeur est responsable de la bonne exécution de toutes les activités de passation des marchés.

211. *Méthodes particulières de passation de marchés de fournitures et de travaux : Appel à la concurrence internationale.* Les contrats de fournitures et travaux d'un montant élevé susceptibles d'intéresser les entreprises opérant sur le plan international, sont attribués sur la base d'un Appel d'Offres International. L'avis d'appel à concurrence doit être publié dans le développement Gateway's (DGmarket), parallèlement à sa publication dans le journal officiel. Sauf disposition contraire, les marchés de travaux et de fourniture dont les seuils sont ci-dessous ont été attribués sur la base d'AOI conformément aux directives du FIDA.

Tableau 24 : Méthodes particulières pour fournitures et travaux

| Catégorie | Valeur du marché |
|------------------------|-------------------------|
| Biens | Plus de 200 000 USD |
| Travaux de génie civil | Plus de 1 000 000 d'USD |
| Services | Plus de 100 000 USD |

212. *Autres méthodes de passation de marchés de fournitures et de travaux.* Le tableau ci-dessous détermine les méthodes de passation des marchés autres que l'Appel d'Offres à la concurrence internationale, pouvant être utilisées pour les fournitures et les travaux. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

Tableau 25 : Autres méthodes pour fournitures et travaux

| |
|--|
| (a) Appel à la concurrence nationale |
| (b) Consultation de fournisseurs à l'échelle nationale |
| (c) Marché passé avec la communauté |
| (d) Entente directe ou gré à gré |

213. *Marché passé avec la communauté.* Lorsque le projet fera appel à la participation des groupements de base ou institutions communautaires, il pourra simplifier et adapter les procédures de passation des marchés, le cahier des charges et les clauses contractuelles à condition de respecter les principes de l'économie, de l'efficacité et de la justice sociale. Le rôle de la Direction de coordination d'INCLUSIF est de superviser et d'encadrer la passation des marchés, les décaissements et l'exécution des activités confiées aux OPA, de façon à garantir la transparence, l'intégrité et le respect des obligations redditionnelles.

214. *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.

215. *Autres méthodes de sélection et d'emploi de consultants.* Le tableau ci-dessous recense 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. Le Plan de passation des marchés spécifiera les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

Tableau 26 : Autres méthodes de sélection et d'emploi de consultants

| Méthodes |
|---|
| (a) Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) |
| (b) Sélection au Moindre Coût (SMC) |
| (c) Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (SQC) |
| (d) Sélection de Consultants Individuels (SCI) et consultants à Titre Personnel (STP) |
| (e) Sélection par gré à gré |
| (f) Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD) |
| (g) Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ) |

216. *Examen préalable par le FIDA.* Le FIDA supervisera les opérations de passation de marché de l'Emprunteur afin de s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins stipulés dans l'accord de financement, en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'équité sociale. Concernant la revue *a priori*, les seuils d'examen préalable des marchés par le FIDA sont spécifiés dans la lettre au bénéficiaire. Le montant de ces seuils dépend de la nature du marché (Acquisition de bien, travaux, services et fournitures courants, prestations intellectuelles) et peuvent être modifiés en fonction du niveau du risque évalué lors de mission de supervisions.

Tableau 27 : Seuils indicatifs d'examen préalable du FIDA en fonction de l'article 20

| Natures | Seuils |
|-----------------------------|-------------------------|
| Biens et travaux | >16 500 000 FCFA ou USD |
| Biens | >15 000 000 FCFA ou USD |
| Prestations intellectuelles | >10 000 000 FCFA ou USD |

217. Les marchés par entente directe et certains marchés de consultations sont en revue préalable quel que soit leur montant, il s'agit principalement de : (i) l'audit des comptes ; (ii) l'acquisition des logiciels ; (iii) Assistance technique ; (iv) manuels.

TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT DES PRESTATAIRES DE LA COMPOSANTE B

218. Les prestataires intervenant dans le cadre de la composante B sont recrutés de manière compétitive sur appel d'offre à partir d'une liste restreinte préétablie. Les contrats incluent des objectifs à atteindre sur une durée de 1 an et sont renouvelés en fonction de la performance du prestataire.

Assistance technique internationale

219. **Objectifs et description de la mission.** Le mandat global de l'opérateur de supervision est de coordonner les différents prestataires intervenant au cours du processus de montage, d'exécution et de suivi des plans d'affaires et des contrats de fourniture entre OP et acheteurs. En outre, en veillant à l'efficacité des procédures et la qualité des prestations, il garantit au projet un haut niveau de réalisation.

220. Il interviendra de manière temporaire au niveau de chaque région en assurant un transfert de compétences en matière de facilitation de partenariats commerciaux aux équipes du Conseil régional. Il sera présent de manière permanente durant 3 ans dans chaque région, puis assurera un suivi des activités à travers des missions perlées auprès du Conseil régional. Après l'évaluation de la phase pilote en fin d'année 2, il se déploiera dans les autres régions :

221. Plus spécifiquement, la mission de l'opérateur de supervision comprendra les activités suivantes :

- *Dans le pilotage du processus opérationnel de montage et d'exécution des plans d'affaires, en relation avec l'opérateur de facilitation :*
 - Au démarrage du projet, dans chaque zone d'intervention, superviser les études préalables (diagnostic des OP et cartographie des acteurs privés dans les filières agricoles) : mise au point des termes de référence en concertation avec la Direction de coordination du projet INCLUSIF (DCI), identifier les prestataires, gérer les relations avec eux et suivre l'avancement.
 - Sur la base des résultats des études préalables, prioriser les filières et identifier les opportunités de marché, établir le profil des OP et proposer une typologie de leur niveau de maturité.
 - En relation avec les opérateurs qui appuieront les OP en gestion et en gouvernance, encadrer la préparation des curricula de formation et des programmes de coaching/mentoring en lien avec les besoins des organisations.
 - Approcher acteurs privés et les OP cibles pour initier le processus de partenariat.
 - Préparer les plannings d'intervention en assurant une coordination optimale, superviser le travail des autres prestataires.
- *Dans le pilotage du processus de soumission des demandes de financement :*
 - Formaliser la demande de financement à partir du plan d'affaires, assurer le contrôle qualité, transmettre au Conseil régional pour avis puis au comité de validation.
 - Superviser la procédure de décaissement des fonds et vérifier la mobilisation des apports personnels,
 - Superviser les procédures de passation de marchés avec les fournisseurs, en particulier celles pour les marchés publics en lien avec le Conseil régional.
- *Dans l'appui à la DCI, fournir un conseil stratégique pour l'amélioration continue du dispositif d'appui technique et financier.*
- *Dans sa mission de contrôle, réaliser des visites de terrain.*
- *Dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du projet, animer le système de collecte de données pour la composante B et transmettre des rapports de reporting à la DCI.*

222. **Profil du prestataire.** Le prestataire doit être une organisation internationale spécialisée sur les questions de développement, avec une expertise dans le domaine du développement rural.

223. Particulièrement, il doit disposer d'une expertise technique démontrée dans les domaines suivants :

- Entrepreneurat rural et montage de projet, en particulier en appui à des organisations de producteurs,
- Accès au financement et intermédiation financière, notamment la préparation de demande de crédit à des institutions financières,
- Analyse financière et mesure de la rentabilité de projet d'investissement,
- Fonctionnement des filières et marchés agricoles.

224. Etant donné la taille des zones d'intervention, le nombre de bénéficiaires et le calendrier resserré de mise en œuvre, INCLUSIF mettra l'accent sur la capacité de l'opérateur à organiser les activités à grande échelle en coordonnant un ensemble de prestataires actifs sur le terrain.

225. De manière générale, le candidat doit justifier d'une expérience dans la mise en œuvre de projets de développement rural d'envergure, au Mali et dans un autre pays de la sous-région, qui illustre sa capacité à planifier et coordonner des activités sur plusieurs sites d'intervention simultanément.

226. Ses équipes seront réparties entre Bamako et les régions à raison de :

- Un ATI au niveau central, qui assurera la supervision générale, l'orientation stratégique et la relation avec le projet,
- Un responsable local au niveau de chaque région d'intervention qui pilotera le processus d'appui et assurera la coordination locale des prestataires.

PRESTATAIRE LOCAL COMME OPERATEUR DE FACILITATION

1. **Objectifs et description de la mission.** L'opérateur de facilitation sera en charge de piloter et d'animer tout le processus opérationnel du montage du plan d'affaires à la réalisation des contrats, en passant par l'exécution des investissements. Au cours de ce processus, en contact direct avec les bénéficiaires sur le terrain, il veille non seulement à l'aspect procédural afin que les délais de soumission de la demande de financement correspondent au cycle de production, mais il sera aussi un conseiller technique qui accompagnera les partenaires dans le montage de plan d'affaires bien dimensionnés, réalistes, faisables, rentables et dans la préparation d'un plan de financement équilibré qui limite les risques de surendettement.

2. Par ailleurs, l'opérateur de facilitation sera chargé d'apporter une expertise en gestion financière et techniques de commercialisation en vue du renforcement de capacités des OP à travers sessions de formation et coaching intensif.

Objectifs de réalisation des partenariats productifs par année et par type de partenariat

| | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 | AN6 | Total |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Partenariat de contractualisation simple | | 15 | 35 | 50 | | | 100 |
| Partenariat 4P | | 5 | 10 | 25 | | | 40 |
| Co-entreprise | | 3 | 6 | 11 | | | 20 |
| Total | | 23 | 51 | 86 | | | 160 |
| Nombre d'OP bénéficiaires | | 49 | 103 | 208 | | | 360 |

3. **Plus** spécifiquement, la mission de l'opérateur de supervision comprendra les activités suivantes, en lien avec le processus opérationnel des partenariats :

- Facilitation : planification des séances de travail, appui à la communication entre les acteurs et à la négociation sur les besoins et les conditions de fourniture, assistance de l'OP dans l'auto-évaluation de ses capacités de production, l'analyse des contraintes et la détermination d'un projet collectif.
- Accompagner les partenaires dans le montage du plan d'affaires incluant les investissements et la mobilisation des expertises nécessaires, la formulation des besoins et chiffrage, l'analyse économique et financière avancée, préparation du plan de financement optimisé en utilisant les sources à disposition et du planning de mise en œuvre, préparation des protocoles et contrats.
- Formation en gestion, éducation financière, montage de projet et techniques de commercialisation.
- Exécution des investissements : en appui aux OP, identification des fournisseurs et des prestataires, appui à la préparation des contrats et des cahiers des charges, supervision de la réalisation et des transactions, contrôle qualité.
- Suivi et coaching : appui à la réalisation du contrat (dont gestion du dispatching de la commande entre les membres des OP) en tirant partie des investissements réalisés, optimisation, utilisation des outils de gestion, appui à la redistribution des gains et mise en place de fonds de capitalisation.

4. **Profil du prestataire.** Les structures candidates sont principalement des bureaux d'étude et ONG maliens spécialisés dans l'accompagnement des OP sur les questions d'investissement et de gestion financière.

5. Il y aura 2 types de prestataire de facilitation correspondant aux 2 types de partenariat : contractualisation et 4P. Le type 4P implique la mobilisation d'un co-financement des investissements productifs par le partenaire privé, qu'on ne trouve pas dans les partenariats de contractualisation. Le projet cherchera dans ce cas à s'appuyer sur un prestataire expérimenté en matière de montage de plans d'affaires, incluant une évaluation du retour sur investissement et l'analyse des flux de trésorerie. Ce niveau d'expertise ne sera pas nécessaire dans le cadre de simples contrats, pour lesquels l'accent sera plutôt mis sur la planification de la production.

6. Basées dans chaque région d'intervention, les équipes type de l'opérateur de facilitation seront composées d'un superviseur et des agents de facilitation sur la base d'un agent pour 15 OP. L'ensemble des candidats devra démontrer une expertise dans les domaines suivants :

- Montage de plan d'affaires,

- Techniques de commercialisation dans les chaînes de valeur agricoles, négociations de contrat de fourniture,
 - Gestion d'entreprises et outils de financement.
7. Une maîtrise des itinéraires techniques agricoles sera aussi exigée car les prestataires auront à assister les OP dans le dimensionnement de leurs investissements en fonction des contraintes propres aux filières.
8. De manière plus spécifique :
- Pour les prestataires de facilitation spécialisés sur la contractualisation : expérience en appui à la planification de la production,
 - Pour les prestataires de facilitation spécialisés sur les 4P : maîtrise de l'analyse économique et financière d'un projet d'investissement de taille significative.
9. Il est important pour INCLUSIF que les structures candidates non seulement présentent une expérience avérée dans les domaines techniques cités à travers leur engagement sur divers projets similaires, mais que leur organisation ait pu capitaliser dans le temps sur cette expérience en constituant une équipe compétente. Aussi, dans cet optique, les critères suivants seront appliqués :
- Les superviseurs locaux doivent avoir une expérience de plusieurs années avec la structure candidate sur au moins une des expertises citées, de préférence le montage de plans d'affaires,
 - Les agents de facilitation ne seront pas de jeunes techniciens, mais auront un profil de spécialiste expérimenté dans les domaines techniques énoncés.
10. Les bureaux d'étude candidats devront démontrer qu'ils ont la capacité organisationnelle et logistique pour mener cette prestation sur une grande échelle, auprès de plusieurs OP simultanément dans plusieurs cercles à la fois.

TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE CLIMAT DU PROJET INCLUSIF

11. Le prestataire sera recruté de manière compétitive sur appel d'offre à partir d'une liste restreinte préétablie. Les contrats incluent des objectifs à atteindre sur une durée de 1 an et sont renouvelés en fonction de la performance du prestataire.

12. **Objectif et description de la mission.** Le mandat global du prestataire est :

- (a) dans la composante A d'accompagner les SFD à mieux prendre en compte et gérer les risques climatiques et à s'engager pour la finance responsable, en prenant en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui seront décrits en détail dans la charte verte ;
- (b) dans la composante B d'appuyer la prise en compte des aspects adaptation et environnementaux et sociaux par les partenaires engagés pour les plans d'affaires. Sur le modèle notamment du projet ASPCC de la GIZ (qui utilise l'outil *climate expert*¹⁰⁴), il renforce les capacités des OP et PME à prendre en compte les risques climatiques et à introduire des mesures d'adaptation dans leurs plans d'affaires tout en les sensibilisant à la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux, pour des investissements plus respectueux et durables.

13. Dans la composante A, l'assistance technique internationale viendra en appui aux SFD et exécutera les activités suivantes :

- *Réalisation de l'étude de référence identifiant les risques climatiques et opportunités dans chaque zone d'intervention, et identification de produits financiers verts*
 - Par zone d'intervention : risques et opportunités liés au changement climatique ;
 - Identification des acteurs engagés dans l'adaptation à l'échelle locale (projets, secteur privé, etc.) ;
 - Identification et caractérisation des pratiques reconnues d'adaptation par zone (sur la base de l'expérience de partenaires tels que le CCAFS et de la littérature disponible) ;
 - Recommandations pour la création de produits financiers verts (crédits verts liés au FCIP éligibles aux activités d'adaptation ; crédits de moyen terme pour le financement d'activités d'agro foresterie ; micro leasing pour du pompage solaire ; etc.).
- *Appui aux SFD à s'engager pour la finance responsable*
 - Sensibilisation aux critères ESG et à l'intérêt de leur prise en compte pour la durabilité des financements ;
 - Appui au respect des critères définis dans la charte verte ;
 - Renforcement/accompagnement du processus d'apprentissage.
- *Appui aux SFD à la prise en compte et à la gestion des risques climatiques*
 - Formation/sensibilisation aux risques climatiques (par zone) et à l'importance de les gérer pour des investissements plus durables ;
 - Développement de produits financiers verts ;
 - Appui à la communication/sensibilisation autour de ces produits.

14. Dans la composante B, l'ATI interviendra en appui au verdissement des plans d'affaires avec les activités suivantes :

- *Renforcement des capacités des PME et OP sur l'adaptation au changement climatique et prise en compte de ces aspects dans le montage des plans d'affaire*
 - Formation/sensibilisation au risque climatique et à sa gestion ;
 - Analyse du plan d'affaires et identification participative (avec les OP et PME) de solutions pour améliorer sa résilience ;
 - Appui à l'identification d'opportunités d'adaptation éligibles à une subvention
- *Renforcement des capacités des PME et OP sur la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux*

¹⁰⁴ <http://www.climate-expert.org/en/home/>

- Formation/sensibilisation aux aspects environnementaux et sociaux ;
 - Analyse des OP et des PME et identification de points d'amélioration pour la prise en compte de ces aspects ;
 - Appui à l'élaboration d'un plan de gestion environnemental et social rattaché au plan d'affaire.
- *Appui des partenaires (OP et PME) à s'aligner sur la législation malienne en matière d'EIES et NIES*
15. **Profil du prestataire.**
16. Il doit disposer d'une expertise technique démontrée dans les domaines suivants :
- Finance responsable ;
 - Adaptation au changement climatique et finance climat dans les pays sahéliens ;
 - Finance rurale et appui aux services financiers décentralisés au Sahel.
 - Entrepreneurat rural et montage de projet, en particulier en appui à des organisations de producteurs ;
 - Adaptation au changement climatique dans les contextes sahéliens ;
 - Prise en compte des aspects environnementaux et sociaux dans les plans d'affaire.
17. Etant donné la taille des zones d'intervention, le nombre de bénéficiaires et le calendrier resserré de mise en œuvre, INCLUSIF mettra l'accent sur la capacité de l'opérateur à organiser les activités à grande échelle en coordonnant un ensemble de prestataires actifs sur le terrain.
18. De manière générale, le candidat doit justifier d'une expérience dans la mise en œuvre de projets de développement rural d'envergure, au Mali et dans un autre pays de la sous-région, qui illustre sa capacité à planifier et coordonner des activités sur plusieurs sites d'intervention simultanément.

TERMES DE REFERENCE POUR L'AUDIT EXTERNE

L'auditeur devra s'assurer que :

- Toutes les ressources extérieures ont été employées conformément aux dispositions de l'accord de financement applicable, dans un souci d'économie et d'efficacité, et uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été fournies ;
- Les acquisitions des biens et services financés ont fait l'objet de marchés passés conformément aux dispositions de l'accord de financement, fondées sur les procédures de passation de marchés publics conformément au Manuel de procédures;
- Tous les dossiers, comptes et écritures nécessaires ont été tenus au titre des différentes opérations relatives au projet ;
- Les comptes désignés sont gérés conformément aux dispositions des accords de financement ;
- Les comptes du projet ont été préparés sur la base de l'application systématique des normes du SYSCOHADA révisé, et des IFRS et donnent une image fidèle de la situation financière à la fin de chaque exercice ;
- Les actifs immobilisés sont réels et correctement enregistrés, rapprochement des données comptables et physiques ;

L'auditeur vérifiera que les états financiers du projet ont été préparés en accord avec les principes comptables admis et donnent une image fidèle de la situation financière du Projet. D'une façon générale, il veillera à la portée et à l'étendue de la mission.

Etats certifiés des dépenses (ED). En plus de l'audit des états financiers, l'auditeur devra vérifier les

États certifiés de dépenses effectuées durant l'exercice concerné. L'auditeur effectuera les tests, procédera à la vérification de la consistance, l'exhaustivité des liasses de règlements, voire l'objectivité de la dépense. Il intégrera également au rapport d'audit, une annexe de la liste des états certifiés de dépenses sur la base de demande de retraits avec les références spécifiques relatives au montant et à la numérotation séquentielle.

Comptes désignés. Dans le cadre de l'audit des états financiers du Projet, l'auditeur devra analyser :

i) les transactions du Compte Désigné y compris le flux des fonds Guichet unique (Mali créances) vers les SFD/bénéficiaires ; ii) les reconstitutions ou approvisionnements du Compte Désigné soutenus par les demandes de retraits de fonds; les retraits relatifs aux dépenses du projet. L'auditeur examinera aussi l'éligibilité des transactions financières couvrant la période sous revue en conformité avec les dispositions des accords de financement. Il examinera l'adéquation du système de contrôle interne en fonction du mécanisme de décaissement.

Rapport d'audit. L'auditeur émettra une opinion sur les états financiers du projet, il aura la responsabilité de:

- ✓ Émettre une opinion distincte sur les états financiers du projet ;
- ✓ Émettre une opinion distincte sur l'utilisation des comptes spéciaux ;
- ✓ Émettre une opinion distincte sur les demandes de retrait/états de dépenses/résumé des dépenses;

Rédiger une lettre de recommandation distincte sur la pertinence des systèmes comptables et de contrôle interne du programme (en particulier l'efficacité et l'efficacité des systèmes, les procédures d'information, de suivi et de contrôle interne), et sur le respect des Directives du FIDA en matière de passation des marchés.

ANNEXE – LISTE INDICATIVE DE PROJETS D'ADAPTATION EN COURS ET TERMINES DANS LA ZONE D'INTERVENTION DE INCLUSIF

| PROJETS TERMINÉS | | | | | |
|-----------------------|---|---|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Période | Intitulé du projet | Localisation | Ancrage institutionnel | Source de financement | Coût du projet |
| 2014 - 2016 | Projet Adaptation Changements Climatiques LoCAL/FENU | Communes de : Nioro du Sahel, Tougouné Rangabé, Koréra Koré, Sandaré, Simby, Yérére. | AEDD | UNCDF | 400 000 FCFA |
| 2013-2015 | Planification Innovante Développement – Adaptation aux Changements Climatiques GIZ (PICP) | Tout le pays : Régions de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti, Gao et du -District de Bamako | AEDD | GIZ | 2 115 000 FCFA |
| 2011-2015 | Intégration de la résilience climatique dans la production agricole pour la sécurité alimentaire au Mali | Communes de : Liberté Dembaya, Hawa Dembaya, Samé Diongoma, Guidimé, Gory, Béma, Dioumara, Sandaré, Kita Nord, Djidian, Massantola, Kolokani, Djidiéni, M'Pessoba, Fakolo, Cinsina, Koromou, Konséguéla, Cinzana, Togou, Touna, Korodougou, Bla, Doucombo, Piniaribana. | Direction Nationale de l'Agriculture | GEF/FAO | 2 973 068 100 FCFA |
| 2011-2015 | Amélioration des moyens d'existence des populations du Bafing et du lac Magui | Communes de Ségala, Sero et Kouroufata (cercle de Kayes) | ONG AMCFE | Wetland International; UICN; Bothland | N/R |
| 2010 - 2015 | Améliorer la capacité d'adaptation et la résilience des populations face aux changements climatiques dans le secteur agricole du Mali | Communes de Sandare (Kayes), Mansantaola (Koulikorp), M'pessoba(Sikasso) Cinzana (Segou), Mondoro (Mopti), Taboi (Gao) | DNA | ACDI, PNUD, FEM, OXFAM, OIM | N/R |
| 2012 à 2014 (48 mois) | Projet « Renforcement de la résilience aux changements climatiques grâce à une gestion agricole et pastorale intégrée dans la zone sahélienne dans le cadre de l'approche de gestion durable des terres » | N/R | AEDD | FAO/FEM | 9 670 000 USD |
| 09.2011-08.2014 | Planification innovante du développement visant l'adaptation aux changements climatiques (PIDACC) | Tout le pays | AEDD, GIZ, DNCT, DNP, CFCT | Allemagne | 3 000 000 € 1 970 000 000 FCFA |
| 2011-2014 | Projet de réduction des Risques de Désastres/ Adaptation aux Changements Climatiques/Gestion et Restauration des Ecosystèmes | Communes de : Konna, Borondougou, Diallobé, Youwarou et Déboye (Mopti) | CARE ; Wetlands International | Pays Bas | 2 000 000 € |
| 2013 | Renforcement de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans le développement local de 6 communes riveraines de la réserve du Bafing | Kita, Kéniéba, Bafoulabé (Région de Kayes) | AMCFE | ASDI | 41 238 750 FCFA |
| Mai 2013 – Déc 2013 | Réduction de la vulnérabilité du groupement des femmes de Sarro face aux Changements Climatiques à travers l'intensification et la diversification de la culture maraîchère et fruitière | Commune de Saloba (Ségou) | ACD | ASDI/MFC | 15 895 500 FCFA |
| 2011 – 2013 | Renforcement de la capacité des populations pour lutter contre la dégradation des terres en vu de faire face aux effets néfastes des changements climatiques | Commune rurale de Baya | ONG/ADCOPS | PNUD ; FEM | 20 197 650 F CFA |
| 2003 et 2013 | Perceptions paysannes sur le changement climatique et les stratégies d'adaptation pratiquées dans la zone de décrue à Yélimané (Kayes) Composante 05: Socio-économie / Projet Adaptation de l'Agriculture et de l'Elevage au changement climatique/ | Yélimané (Kayes) | IER | Royaume de Norvège et GRM | N/R |

| PROJETS EN COURS | | | | | |
|-------------------------------|---|--|------------------------|-----------------------|------------------|
| Période | Intitulé du projet | Localisation | Ancrage institutionnel | Source de financement | Coût du projet |
| 2012 – 2025 (Projet itératif) | Documentation des innovations techniques d'adaptation aux changements climatiques | 12 communes du cercle de Tominian, commune de Niasso (san) com. rur de bla de Niono, com, de Nial (bla). com rur de Dieli, Ntorosso, Cinsina (koutial) Sanzana (Sikasso) | AMED | CCAIFS | 15 millions FCFA |
| 2014 - 2019 | Projet de gestion des ressources naturelles et changements climatiques | Cercles de Nioro, Banamba et Nara | AEDD | FEM ; LDCF ; IDA | 10 710 000 FCFA |
| 2014- 2017 | Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire et résilience des communautés aux crises climatiques et social de la région de Mopti (PARSAC-M) | Communes de Ouro Aly, Nèma Badenya Kafo, Ouro Aly (C. Djenné) | AAFI | Pays Bas | N/R |
| 2014- 2017 | Programme d'Adaptation de la Petite Agriculture Paysanne aux changements climatiques (PAPAM/ASAP) | Kayes (Cercles de : Bafoulabé, Kéniéba et Kita) ; Sikasso (Cercles de Bougouni, Sikasso et Sikasso) | CPS/SDR | FIDA | 11 087 000 USD |
| 2013- 2017 | Projet Appui à la Stratégie Nationale d'Adaptation aux Changements Climatiques GIZ/PNUD | Région de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti, Gao et Tombouctou | AEDD | GIZ/PNUD | 6 700 000 FCFA |
| 2013- 2017 | Projet d'amélioration de la résilience des écosystèmes agricoles par la diffusion des innovations de gestion durable des terres dans les régions du sud du Mali | Koro, Bankass, cercle de Koutiala, Yorosso, Sikasso, Bougouni, Dioila | AMED, IER | USAID | 58 millions FCFA |

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIVITES D'ADAPTATION

| Options | Justifications |
|--|---|
| Promotion de semences adaptées (accès et production) | L'utilisation de semences adaptées (à cycle court, résistantes à la sécheresse) permet aux producteurs de mieux lutter contre les effets du changement climatique |
| Actions de diversification des productions (maraîchage, petit élevage, etc.) | En diversifiant les productions, les petits producteurs peuvent mieux gérer les risques et ainsi augmenter leur résilience |
| Productions plus durables & respectueuses de l'environnement : utilisation d'intrants verts ; énergies renouvelables (ex. pompage solaire) | En s'engageant pour des productions plus durables, les producteurs participent à la conservation des ressources naturelles (sol & eau) dont dépendent leurs systèmes de production |
| Arboriculture et agroforesterie | La plantation/valorisation d'arbres permet de mieux fixer le sol et ainsi de lutter contre l'érosion tout en améliorant l'infiltration de l'eau et la conservation de l'humidité du sol |

Note : le programme CCAFS du CGIAR cherche actuellement à identifier les pratiques d'agriculture intelligente face au climat les plus pertinentes au Mali. Le document « *CSA prioritisation for Mali* » fait référence à 23 pratiques déjà identifiées et caractérisées selon les zones agroécologiques du Mali, et mentionne une analyse coût-bénéfice réalisée sur 5 ans pour les 10 meilleures techniques identifiées dans la zone soudanienne.

ANNEXE 3 : APERÇU DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

1. INCLUSIF développera un Système de suivi-évaluation (SSE) conforme aux exigences du Gouvernement et du FIDA qui reposera sur une approche de Gestion axée sur les résultats (GAR). Le système mettra en place les mécanismes d'une bonne planification et d'un bon suivi des résultats, et constituera l'un des outils principaux de gestion et d'aide à la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution du Projet. Le SSE d'INCLUSIF se conformera à l'approche programme vers lequel le programme pays du FIDA au Mali tend à évoluer.

Programmation des activités et la préparation du PTBA

2. La planification des activités se fera à travers l'élaboration de Programme de travail et de budget annuel (PTBA). Cela permettra d'effectuer un séquençage des activités sur une base annuelle et de s'assurer d'allouer de façon adéquate les ressources financières correspondantes pour atteindre les résultats et objectifs fixés.

3. Chaque projet de PTBA comprendra : (i) une description détaillée des activités prévues pour l'année à venir, assortie des modalités d'exécution et des indicateurs de suivi ; (ii) un état de l'origine et de l'utilisation des fonds (plan de décaissement) ; et (iii) un Plan de passation des marchés (PPM). Le PPM élaboré au démarrage du Projet portera sur une durée de 18 mois, puis sur une durée de 12 mois pour les années suivantes. A partir de la deuxième année, le projet de PTBA intégrera une synthèse des résultats obtenus et des contraintes rencontrées au cours de l'année précédente.

4. L'élaboration des PTBA se fera de manière participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de s'assurer : (i) que les objectifs fixés soient partagés par tous, (ii) que les activités et stratégies opérationnelles mises en œuvre concourent bien à l'atteinte desdits objectifs, et (iii) que chaque acteur prenne conscience des rôles qu'il doit jouer dans la mise en œuvre des PTBA.

5. Le processus d'élaboration des PTBA se décline comme suit :

- Identification des activités prioritaires auprès des différentes catégories de bénéficiaires par les partenaires d'exécution/de mise en œuvre au niveau local ;
- Auto-évaluations annuelles au niveau régional associant l'équipe régionale de projet, partenaires d'exécution/de mise en œuvre et représentants des bénéficiaires pour des fins de bilan des activités de l'année en cours et de programmation des activités de l'année suivante ;
- Rencontre annuelle au niveau national associant l'équipe nationale et quelques responsables régionaux du Projet pour harmonisation et consolidation du projet de PTBA national ;
- Finalisation du projet de PTBA par l'équipe nationale et soumission au Comité national de pilotage (CNP) ;
- Réunion du CNP et approbation du PTBA ;
- Prise en compte des observations du CNP, finalisation du PTBA et transmission au Gouvernement ;
- Validation finale du PTBA par le Gouvernement et soumission du PTBA au FIDA pour demande d'avis de non-objection.

6. Dès le démarrage du projet, l'équipe du projet devra définir et s'accorder sur un calendrier clair de préparation du PTBA afin que le processus soit initié à temps, de manière à ce que le Gouvernement puisse transmettre au FIDA le projet de PTBA le 30 Novembre au plus tard.

7. Une approche souple permettant une éventuelle révision du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour pouvoir prendre en compte l'évolution du contexte de mise en œuvre. L'avancement du projet au cours de l'année sera évalué à travers le taux d'exécution physique et le taux d'exécution financière des activités prévues dans les PTBA.

Système de suivi-évaluation d'INCLUSIF

8. Le **système de suivi-évaluation** (SSE) d'INCLUSIF cherchera à s'articuler sur les dispositifs de suivi-évaluation existants au niveau national, dont ceux utilisés par le Ministère de l'agriculture et éventuellement ceux utilisés par le Ministère de l'économie et des finances pour les aspects relatifs à la microfinance. INCLUSIF veillera à capitaliser les expériences des projets passés et en cours notamment PMR et FIER. Le SSE d'INCLUSIF sera développé afin de fournir les informations et les analyses utiles pour le pilotage de l'exécution du Projet, et pour prévoir les ressources humaines et financières suffisantes pour sa mise en œuvre. Il constituera un outil pour la GAR visant à assurer que les données et les

informations sur les progrès réalisés par le Projet vers l'atteinte des résultats soutiennent sa gestion, et que des mesures correctives puissent être prises à temps le cas échéant.

9. Il est important de considérer les préalables suivants pour le bon déroulement de la mise en place, l'opérationnalisation et l'administration du SSE :

- Mise en place de l'ensemble des équipes de coordination/gestion et de mise en œuvre dès le démarrage du projet pour que tous aient la même compréhension du Projet et du SSE ;
- Adéquation des ressources humaines affectées au suivi-évaluation tant en nombre qu'en compétences pour s'assurer d'avoir des charges de travail réalistes, et adéquation des ressources financières nécessaires à la bonne opérationnalisation du SSE ;
- Nécessité de développer un SSE complet couvrant l'ensemble des aspects de planification, suivi, analyse et évaluation ; qui permet un pilotage effectif tout au long de la vie du projet ;
- Nécessité de clarifier dans les termes de référence de chaque membre de l'équipe du projet ainsi que des partenaires/prestataires, les attentes relatives à la planification et au suivi-évaluation des activités du projet qui leur reviennent ;
- Elaboration à temps et bonne clarification des termes des conventions et contrats de partenariat/prestations (attributions des parties, indicateurs de performance, calendrier des activités et échéanciers pour les différents outputs, etc.) pour prévenir les retards dans la mise en œuvre des activités.

10. Le principal outil de SE à disposition lors du démarrage du Projet est le **cadre logique** (CL). Le CL soutenu par les principaux indicateurs de performance définit les produits, résultats et impacts qui devront être progressivement atteints grâce à l'exécution des activités et la mobilisation des ressources. Afin de s'assurer que l'ensemble des acteurs notamment l'équipe de gestion du projet, les partenaires stratégiques (CNP) et les partenaires de mise en œuvre aient la même compréhension de la logique d'intervention du Projet ; un atelier de revue et de validation du CL sera organisé au démarrage du Projet.

11. Dès son démarrage, INCLUSIF développera une Plateforme informatique qui fera partie intégrante du dispositif de SE du Projet. Conçue sur mesure selon les besoins du Projet, la Plateforme permettra d'enregistrer les différentes réalisations, et de faire le suivi de l'avancement des activités, de l'atteinte des produits et effets attendus, ainsi que l'évaluation des impacts. La Plateforme intégrera le CL, le cadre de mesure de rendement, le Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI), ... ; et pourra générer à tout instant les tableaux de bord standards utilisés dans les projets du FIDA, notamment les tableaux de suivi du PTBA et les différents tableaux de bord intermédiaires. La Plateforme intégrera une base de données des bénéficiaires qui permettra : (i) d'enregistrer les bénéficiaires et leur situation socio-économique initiale, (ii) de renseigner les appuis qu'ils ont reçus, et (iii) de suivre leur évolution avant, sur la durée et après les appuis du Projet. INCLUSIF s'appuiera sur les expériences de FIER sur l'immatriculation unique des bénéficiaires afin d'éviter leur double comptage. Les SFD et les ONG partenaires auront un rôle important à jouer dans la production des données sur les bénéficiaires. La Plateforme se dotera également d'outils de cartographie qui permettra de visionner (a) la concentration des bénéficiaires dans les régions et les cercles d'intervention, ainsi que (b) le positionnement/déploiement des partenaires et prestataires pour la fourniture des différents services. Le développement de la Plateforme informatique sera piloté par le responsable en suivi-évaluation d'INCLUSIF, avec l'appui de l'expert en suivi-évaluation du Programme-Pays, et sera effectué en étroite concertation avec les experts techniques afin de s'assurer de la pertinence des informations à collecter et à suivre. Le renseignement de la Plateforme sera autant que possible décentralisé (au niveau de l'équipe nationale du projet, des équipes régionales, des partenaires/prestataires de mise en œuvre, etc.) pour permettre la collecte et la transmission de données en temps réel, et pour éviter les longs délais de transmission de l'information.

12. Parallèlement à la plateforme informatique de suivi-évaluation à développer dès le démarrage du projet, le projet développera un **manuel de suivi-évaluation**. Une première version dudit manuel sera élaborée avant le démarrage du projet sur financement des projets en cours, et le manuel sera finalisé au démarrage du projet avec l'ensemble de l'équipe pour qu'il soit opérationnel, clair et facile d'utilisation. Ce manuel caractérisera les éléments du système de suivi-évaluation à mettre en place, et clarifiera les modalités pour sa mise en œuvre : les différents outils sur lesquels le système s'appuie, les rôles des acteurs à différents niveaux et les rapports entre les uns et les autres, les mécanismes et procédures à suivre pour la production, le traitement et l'utilisation de l'information. Le Projet veillera à ce que le manuel de suivi-évaluation intègre un dictionnaire de tous les indicateurs à renseigner.

13. Le SSE d'INCLUSIF s'appuiera ainsi sur quatre principaux piliers notamment: (i) le cadre logique qui décrit la logique d'intervention du Projet et la chaîne de résultats escomptés; (ii) le PTBA qui est l'outil de planification des activités en vue de l'atteinte des objectifs visés; (iii) le manuel de suivi-évaluation qui définit les éléments du dispositif ainsi que les éléments de sa mise en œuvre; et (iv) la plateforme informatique développée pour le Projet qui est l'outil consignnant les différentes réalisations et qui permet de suivre l'avancement des activités et l'atteinte des résultats attendus.

14. Dans son SSE, INCLUSIF adoptera l'approche de GAR préconisée par le SYGRI qui distingue les trois niveaux de résultats : les produits en 1^{er} niveau, les effets en 2^{ème} niveau et les impacts en 3^{ème} niveau. Le Projet veillera à respecter les modalités de renseignement de chaque niveau, de même que les périodicités requises pour le rapportage. Le système sera structuré selon trois fonctions, chacune d'elle recourant à des sources d'informations et des outils spécifiques : (i) le suivi interne de l'avancement des activités en mesurant les taux d'exécution physique et financier des activités du PTBA ; (ii) le suivi des indicateurs du cadre logique pour mesurer l'atteinte des produits, effets et impacts attendus du projet ; (iii) les études d'effets annuels et les évaluations d'impacts ex-ante, à mi-parcours et ex-post. A tous les niveaux, l'ensemble des indicateurs seront ventilés par genre et par âge de manière à pouvoir renseigner les contributions du Projet dans l'équité sur le genre, l'autonomisation des femmes et l'inclusion des jeunes.

15. Les mécanismes de SE du Projet comprendront ainsi :

- Un suivi interne permanent des activités menées par l'équipe de coordination du Projet et les partenaires de mise en œuvre, et qui est basé sur l'exploitation des tableaux de suivi générés par le SSE, sur les réunions de coordination semestrielles au niveau national et trimestrielles au niveau régional, et sur les visites de suivi de terrain effectuées par l'équipe de coordination. Le suivi interne des résultats sera la base pour l'élaboration des rapports de progrès trimestriels, semestriels et annuels du Projet ; qui présenteront (a) les progrès quantitatifs et qualitatifs atteints, (b) l'analyse des résultats, (c) les problèmes rencontrés au cours de la période, (d) les mesures prises pour remédier à ces problèmes, (e) le programme d'activités proposé et les progrès escomptés au cours de la période suivante, et (f) la performance des structures impliquées dans la mise en œuvre du Projet. Des études d'effets annuels seront également menées par le Projet.
- Des auto-évaluations participatives et évaluations par les bénéficiaires : Le Projet organisera des sessions d'auto-évaluation participatives au niveau national et régional, et des sessions d'évaluation par les bénéficiaires afin (i) de faire le point sur le niveau d'exécution par rapport aux prévisions du PTBA, de discuter des problèmes rencontrés et d'identifier les solutions ; et (ii) de recueillir les perceptions des bénéficiaires sur les activités menées et de faire des évaluations qualitatives sur les mécanismes de ciblage et d'inclusion des bénéficiaires. Les outputs de ces sessions serviront à orienter les lignes d'action du PTBA de l'année suivante.
- Des missions de supervision et de suivi : La supervision du Projet sera assurée directement par le FIDA, avec la participation des membres du CNP à raison de deux missions de supervision par an. Compte tenu des difficultés souvent rencontrées au démarrage des projets, la première supervision sera essentiellement consacrée à appuyer le démarrage du Projet dans les aspects relatifs à la préparation du premier PTBA - y compris le PPM de 18 mois, à la préparation des termes de référence des études de base et des dossiers d'appel d'offres. Les missions de supervision porteront une attention particulière sur le suivi de la mise en œuvre, l'atteinte des résultats, des effets et de l'impact, et l'efficacité des acquis institutionnels et techniques qui seront consolidés et répliqués à grande échelle.
- Des évaluations externes ponctuelles : Il s'agit des enquêtes de référence, études socio-économiques et études d'impacts menées au début, à mi-parcours et en fin de Projet. En cas de besoin, ces études s'appuieront sur des études thématiques spécifiques ponctuelles pouvant être identifiées par l'équipe de coordination du Projet et/ou les missions de supervision directes.
- Une revue à mi-parcours sera effectuée conjointement par le FIDA et le Gouvernement à la fin de la troisième année. Cette revue permettra d'apprécier à la mi-parcours la pertinence du Projet et de son approche de mise en œuvre, la réalisation des objectifs et les difficultés rencontrées. La mission de revue analysera aussi l'exécution financière du Projet (exécution des coûts par rapport aux réalisations). Elle émettra également des recommandations relatives aux mesures et dispositions jugées nécessaires à prendre pour les années restantes de mise en œuvre visant à consolider et le cas échéant réorienter la mise en œuvre, afin d'améliorer l'exécution et la performance du Projet. Le cadre logique, les activités, le budget, l'analyse économique et financière du Projet seront réactualisés en conséquence. Le Gouvernement assisté par l'équipe de coordination du Projet préparera les termes de référence de cette revue qui sont soumis à l'approbation du FIDA.

- Une mission d'achèvement et un atelier de clôture seront organisés avec l'ensemble des parties prenantes à la fin du Projet. Elle mettra en exergue les résultats, les effets et l'impact d'INCLUSIF sur les groupes cibles ; et permettra la capitalisation des expériences. Le rapport d'achèvement sera préparé avant la date de clôture du Projet et traitera entre autres éléments des points suivants : (a) les bénéfices obtenus du Projet, (b) la réalisation de ses objectifs, (c) la performance des parties concernées dans l'exécution du Projet (Gouvernement, FIDA, et les autres partenaires), (d) l'exécution des coûts, et (e) les leçons tirées de la mise en œuvre.

16. L'équipe de coordination du projet, notamment à travers le Responsable en suivi-évaluation (RSE), coordonnera la mise en place et l'opérationnalisation du SSE dès le démarrage du Projet. La mise en place et l'opérationnalisation du SSE incluant entre autres la revue du CL, la mise en place de la plateforme informatique, la finalisation du manuel SE verront l'appui d'une assistance technique spécialisée en SE. Les assistants régionaux SE seront étroitement associés à ce processus. Le système sera opérationnalisé au niveau cercle/au niveau local par les partenaires de mise en œuvre notamment les SFD et les ONG qui contribueront à la planification, et assureront la mise en œuvre, le suivi des activités, ainsi que la collecte des données. Le contrôle de la qualité des données et leur consolidation par région seront effectués respectivement par les assistants régionaux SE et par les assistants techniques régionaux. La consolidation des données pour les besoins d'analyse et de rapportage périodique sera assurée par les équipes du projet au niveau régional et national. Le RSE national assurera la production ou coordonnera la consolidation des documents suivants : (i) les PTBA ; (ii) les rapports de progrès trimestriels, semestriels et annuels ; (iii) les annexes des rapports de supervision ; (iv) l'enquête de référence/étude socio-économique et les enquêtes d'impact en début, à mi-parcours et à la fin du Projet ; et (v) les autres rapports à adresser au Ministère de l'agriculture, au CNP et au FIDA.

17. **Enquête de référence.** Lors du démarrage du Projet, la situation des indicateurs et données de base seront recueillis pour servir comme point de référence, afin de permettre le suivi des indicateurs lors des suivis et évaluations ultérieurs. Le SSE s'appuiera ainsi sur la situation de référence établie dans chaque zone d'intervention avant le début de la mise en œuvre du projet. Pour se conformer au système de gestion des résultats et de l'impact mis en place par le FIDA pour mesurer et présenter les résultats et l'impact des projets financés par le Fonds, une enquête SYGRI de référence sera réalisée pour renseigner les indicateurs SYGRI de premier, deuxième et troisième niveaux qui correspondent le mieux aux caractéristiques d'INCLUSIF. La pertinence des indicateurs SYGRI identifiés dans le cadre logique sera affinée, et ils seront étoffés. L'enquête SYGRI sera couplée avec une enquête multidimensionnelle d'évaluation de la pauvreté (MPAT) qui complètera la connaissance de la « situation avant-projet » dans la zone d'intervention, et qui permet de mesurer la pauvreté et l'impact des interventions en considérant multiples dimensions de la pauvreté, et de comprendre les causes sous-jacentes de celle-ci. A travers les 10 dimensions couvertes que sont (i) sécurité alimentaire et nutritionnelle, (ii) approvisionnement en eau des ménages, (iii) santé et soins de santé, (iv) assainissement et hygiène, (v) logements, habillements et énergie, (vi) éducation, (vii) actifs agricoles, (viii) actifs non agricoles, (ix) exposition et résilience aux chocs, (x) parité hommes-femmes et égalité sociale ; le MPAT caractérise le cœur des moyens d'existence des ruraux. Les six premières dimensions couvrent les besoins les plus fondamentaux des populations pauvres qui doivent être satisfaits dans un premier temps, avant de pouvoir efficacement atteindre des objectifs à plus long terme. Les quatre dernières dimensions se réfèrent à l'environnement qui peut limiter la capacité des ruraux pauvres à sortir de la pauvreté. Ces enquêtes de référence seront répétées à mi-parcours et en fin de projet.

18. **La participation des bénéficiaires** dans le SE est un élément important des mécanismes de GAR. Des représentants des bénéficiaires participeront aux rencontres annuelles organisées au niveau régional pour faire le bilan des réalisations et contribuer à la programmation des activités pour l'année suivante. Le Projet mènera également des évaluations annuelles auprès des bénéficiaires qui permettront de prendre en compte les perceptions des bénéficiaires sur le Projet. A travers les organisations faïtières des producteurs, les bénéficiaires seront également représentés dans le comité de pilotage du projet.

19. Lors de la mise en place et de l'opérationnalisation du SSE, des sessions de formation relatives au SSE mis en place seront organisées pour l'ensemble du personnel du Projet, les partenaires stratégiques et opérationnels ; afin d'assurer l'appropriation des approches et des outils de SE.

Gestion des savoirs

20. Afin de renforcer la systématisation de la gestion des savoirs et de la communication dans la gestion des projets, pour favoriser l'apprentissage et le partage d'expériences entre les projets en cours, et dans le cadre de la mutualisation des ressources relative à l'approche programme que le FIDA entend adopter au Mali, un(e) expert(e) en gestion des savoirs et communication sera placé(e) au niveau Programme-Pays. Au niveau d'INCLUSIF, le Responsable en suivi-évaluation sera le relais de l'expert en gestion des savoirs et communication au niveau Programme-Pays ; les responsables techniques au niveau national et régional seront étroitement associés au processus de capitalisation des acquis et des expériences. Les aspects de capitalisation, de gestion des savoirs et de communication seront guidés par la stratégie de gestion des savoirs et de communication assortie de plan de mise en œuvre qui sera élaboré par un prestataire au démarrage du Projet. Les activités de communication et de gestion des savoirs seront budgétisées annuellement et suivies dans le PTBA.

21. En créant une chaîne de valeur entre la mise en œuvre des activités, le suivi-évaluation, la gestion des savoirs, et la communication, INCLUSIF cherchera à tirer profit des connaissances et enseignements issus de ses expériences de mise en œuvre pour apporter des améliorations continues dans ses interventions. Il s'agira donc en premier lieu de collecter, capitaliser et valoriser au mieux les savoirs endogènes générés par les activités du Projet. Ainsi, le suivi et l'évaluation adéquats des activités, produits, effets et impacts des interventions du Projet poseront les bases de la gestion des savoirs destinés à être mis en valeur par la capitalisation et le partage des expériences et connaissances développées. La gestion des savoirs reposera donc sur deux dimensions « collecter » et « diffuser » : une collecte qui implique la capture des savoirs par des outils de capitalisation permettant de codifier, stocker et extraire les contenus afin de les rendre accessibles et explicites ; et la diffusion qui implique l'utilisation, la communication et le partage des connaissances capturées avec les potentiels utilisateurs.

22. La gestion des savoirs permettra ainsi de développer toute une documentation pertinente autour du Projet : documentation sur les processus et mécanismes ayant permis l'atteinte des résultats (processus d'accompagnement des groupes démunis, renforcement de capacités des ONG à l'accompagnement multidimensionnel, les mécanismes d'incitation des acteurs privés, etc.), documentation sur les outils développés par le projet (stratégie de ciblage, approche de sensibilisation des bénéficiaires, méthodologies et curricula de formation sur les différentes thématiques, manuel relatif à l'appui aux projets collectifs à coûts partagés, etc.), documentation sur les expériences réussies et les bonnes pratiques (rentabilité des projets collectifs appuyés, etc.), ...

23. Pour favoriser l'utilisation des produits de gestion des savoirs dans la gestion du Projet, la Plateforme informatique développé dans le SSE intégrera une bibliothèque électronique qui permettra de stocker à des fins d'utilisation interne (i) les produits de gestion des savoirs développés ; ainsi que (ii) tous les documents pertinents relatifs au Projet tels que les documents d'orientation stratégique, les documents de projet, les documents sur les régions d'intervention, les documents sur les filières, les rapports de progrès, les aide-mémoires des missions de supervision, et tous les autres études et documents thématiques élaborés au cours de la mise en œuvre.

24. Pour la diffusion et la communication des produits, on distinguera différents objectifs de communication et différents types de cibles :

- L'équipe du Projet, ses partenaires de mise en œuvre et prestataires de service pour : (a) un apprentissage en continu et la prise en compte des différentes leçons apprises tant techniques que de gestion dans le pilotage et la mise en œuvre du Projet ; (b) un renforcement de la redevabilité et de la transparence dans la gestion du Projet ; (c) faciliter la participation aux dialogues politiques à différents niveaux (politiques régionales, stratégies nationales, etc.) ;
- Les bénéficiaires en cours du Projet pour qu'ils soient vecteurs de la diffusion des bonnes pratiques et des informations au niveau de leurs organisations et leurs sociétés ;
- Les autres projets, prestataires de services et acteurs de développement à des fins d'échanges, de partage et d'apprentissage communes ;
- Les décideurs politiques afin de les informer continuellement sur les approches développées par le projet, les opportunités existantes et sur les mesures politiques requises pour augmenter l'impact des interventions du Projet sur les bénéficiaires ;
- Les bénéficiaires potentiels et le grand public afin : (i) de permettre une meilleure connaissance des activités soutenues pour le Projet facilitant ainsi la promotion de l'approche par la demande ;

et (ii) de partager les différentes informations et bonnes pratiques recueillies dans le cadre des interventions du Projet.

25. Le Projet accordera une attention particulière à la communication sur les thématiques transversales promues par le Projet à l'exemple de l'égalité du genre, la promotion des jeunes, l'inclusion sociale, etc.

26. La stratégie de gestion des savoirs et de communication permettront de préciser les différents produits de communication et outils spécifiques à développer, les formats et supports les plus appropriés en fonction des types d'utilisateurs ainsi que leurs fréquences de développement. Il pourrait s'agir entre autres des affiches, bulletins, bandes dessinées, émissions radios, routes d'apprentissage, etc. L'élaboration desdits produits de communication sera confiée à des prestataires de service spécialisés en communication. Le site Web d'INCLUSIF élaboré dès le démarrage du Projet sera le premier outil qui permettra de partager les informations relatives aux réalisations, expériences et acquis du Projet avec une large audience. Des cartes seront produites pour communiquer sur la zone d'intervention du Projet et pour donner une visibilité aux offres de services promues par le Projet à travers les différents partenaires (SFD, ONG, etc.).

27. La communication entre les acteurs visant à partager les meilleures pratiques et les connaissances recueillies sera assurée à travers des groupes d'échanges thématiques, des visites d'échanges commentées, des ateliers nationaux et régionaux, etc.

28. Par ailleurs, l'approche programme-pays en cours de mise en place permettra également de favoriser un apprentissage mutuel avec les autres projets FIDA en cours. L'expert en gestion des savoirs et communication au niveau Programme-Pays s'assurera que tout au long de leur avancement, les projets en cours continuent de partager les leçons apprises de leurs réalisations respectives. Les consultations entreprises auprès de PMR, de FIER et de leurs partenaires lors de la conception d'INCLUSIF seront poursuivies. Au démarrage d'INCLUSIF, quand les équipes du projet au niveau national et régional seront totalement en place, des sessions d'échanges avec les collègues de FIER seront organisées. Un atelier d'échanges pour le Programme-Pays pourrait également être organisé annuellement entre les deux projets.

29. INCLUSIF favorisera également les échanges avec les autres projets et programmes au Mali et dans les pays de la sous-région. Des mécanismes de communication avec les bénéficiaires en amont, tout au long et en aval des interventions seront développés.

30. Les savoirs générés par INCLUSIF permettront ainsi d'améliorer les interventions des projets en cours, de soutenir la conception de nouveaux projets et la participation aux dialogues politiques sur les thématiques pouvant toucher l'amélioration de l'environnement économique des activités agricoles (politiques de microfinance, promotion des investissements du secteur privé, politique commerciale et tarifaire, etc.).

31. **Adaptation au changement climatique.** INCLUSIF prévoit la prise en compte transversale des préoccupations climatiques, en facilitant à ses cibles (plus de 40 000 producteurs visés) l'accès à des financements dédiés pour des investissements liés à l'adaptation au changement climatique. Le projet intégrera les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) de façon concrète dans les stratégies des partenaires privés du projet (PME et IMF), en permettant de les orienter vers une philosophie d'investissement responsable, pleinement en ligne avec les recommandations de la note sur les procédures environnementales, sociales et climatiques du projet INCLUSIF va ainsi encourager les producteurs vulnérables ciblés, les PME partenaires et les SFD à s'engager dans le financement de l'adaptation au changement climatique et à mieux gérer leurs risques du point de vue environnemental et climatique, en augmentant ainsi leur résilience et la durabilité de leurs investissements. Sur la base de son expérience, le projet a l'ambition d'initier, un changement de regard pour l'ensemble du secteur, en favorisant l'engagement du Mali pour la finance responsable, depuis la demande en milieu rural, et jusqu'aux politiques nationales. Un dispositif de capitalisation de cette approche pour son partage au niveau national et son intégration à la politique nationale de micro finance est prévu.