



Investir dans les populations rurales

République togolaise

Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (ProMIFA)

Rapport de conception détaillée

Rapport principal et appendices

Date du document: 28/12/2018

No. du Projet: [Insérer le numéro du Projet]

Loan ID xxxxxxxxx (if applicable)

DSF Grant ID xxxxxx (if applicable)

Division Afrique de l'Ouest et du Centre

Département gestion des programmes

Table des matières

Équivalents en monnaie	vi
Poids et mesures	vi
Sigles et acronymes	vii
Carte de la zone du Projet et coordonnées SIG	Error! Bookmark not defined.
Résumé	x
I. CONTEXTE	1
A. Contexte national et justification de l'engagement du FIDA	1
B. Enseignements tirés	8
II. DESCRIPTION DU PROJET	10
A. Objectifs, zone d'intervention et groupe cible du Projet	10
B. Composantes/effets et activités	13
C. Théorie du changement	27
D. Alignement, appropriation et partenariats	28
E. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet	29
III. RISQUES	34
A. Identification et atténuation des risques	34
B. Catégorie sociale et environnement	35
C. Classification du risque climatique	36
IV. EXECUTION DU PROJET	36
A. Cadre organisationnel	36
B. Planification, Suivi-évaluation, apprentissage, gestion des savoirs et plan de communication	40
C. Plans pour la mise en œuvre	43

Liste des Tableaux

Tableau 1: Répartition des sources de financement d'un projet individuel sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Tableau 2: Répartition des sources de financement d'un projet de groupe sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Tableau 3: Estimation des contributions attendues à l'issue du ProMIFA sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Tableau 4: Coût du Projet par composante

Tableau 5: Plan de financement du ProMIFA par composante

Tableau 6: Financements FIDA par catégorie de dépenses

Tableau 7: Résultats financiers

Tableau 8: Indicateurs de rentabilité financière

Tableau 9: Résultat des tests de sensibilité

Appendices

Appendice 1: Cadre logique	47
Appendice 2: Théorie du changement	49
Appendice 3: Coût et financement du Projet	51
Appendice 3: Coût et financement du Projet	51
Appendice 4: Analyse économique et financière	56
Appendice 5: Evaluation sociale, environnementale et climatique (SECAP)	66
Appendice 6: Premier Plan de Travail et Budget (PTBA)	84
Appendice 7: Plan de Passation des Marchés pour les 18 premiers mois	87
Appendice 8: Projet de Manuel de mise en œuvre du projet	89
Appendice 9: Matrice intégrée de gestion des risque du Projet	155
Appendice 10: Stratégie de sortie	158
Appendice 11: Brève présentation du secteur financier au Togo	160

Équivalents en monnaie

Unité monétaire = Francs CFA

1,0 USD = 577 FCFA

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

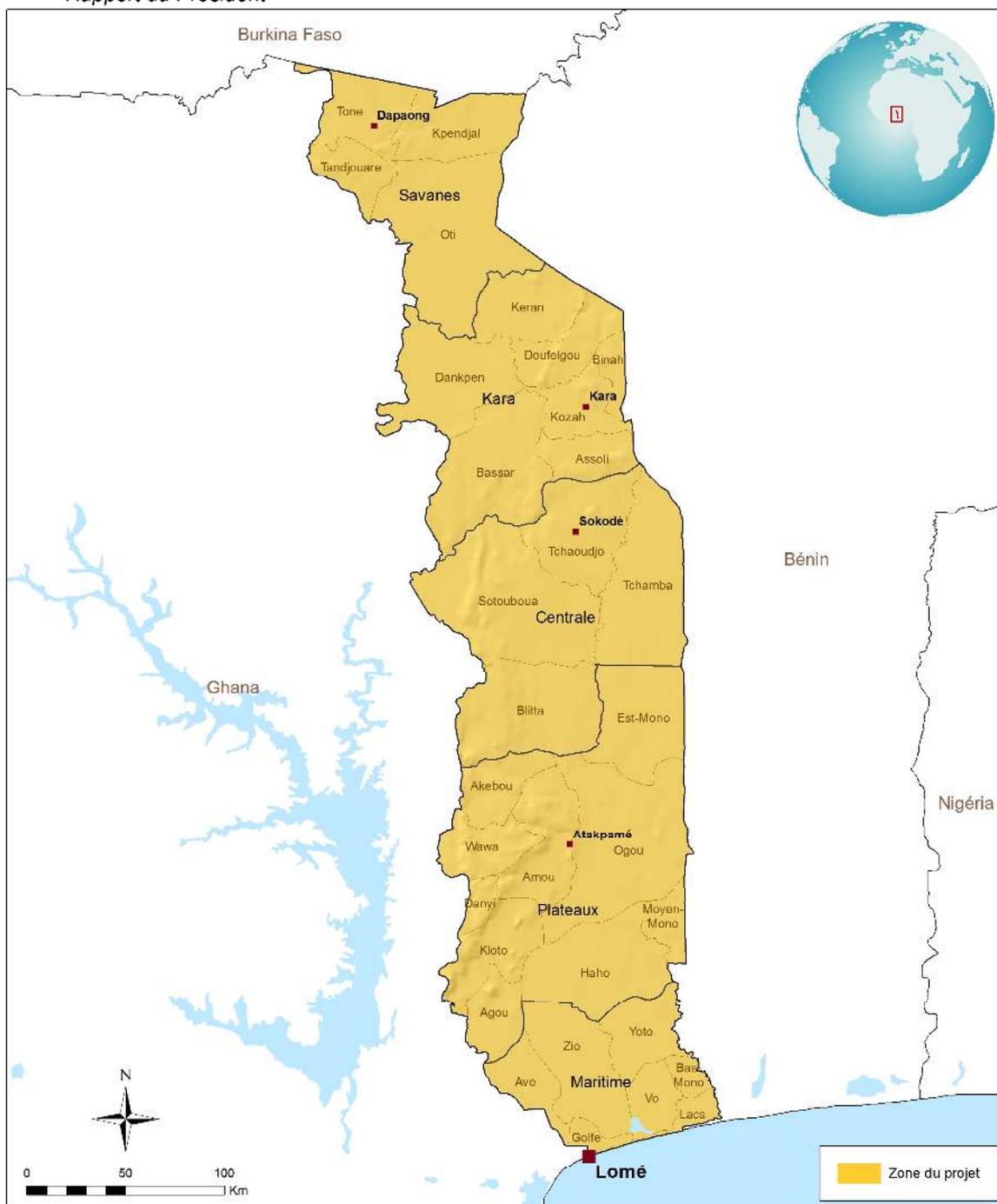
AMI	Appel à manifestations d'intérêt
ANPGF	Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement
ATI	Assistance technique internationale
BDS	Business Développement Services
BIPP	Bureau d'Implémentation de la Présidence de la République
CE	Cellule d'exécution technique
CEP	Champs Ecole Paysans
CES	Conservation des Eaux et des Sols
CPCAT	Conseil Permanent des Chambres d'Agriculture du Togo
CPES	Cellule Présidentielle d'exécution et de Suivi
CSA	<i>Climate Smart Agriculture</i>
CV	Chaînes de valeur
EF	Education financière
EFD	Etablissements Financiers Décentralisés
EFH	Equité Femme Homme
FADAT	Fonds d'appui au développement agricole
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FFDA	Facilité de Financement par le Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FMR	Fonds de Mitigation des Risques
FNFI	Fonds National de la Finance Inclusive
GdT	Gouvernement du Togo
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IF	Institution financière
IFP	Institution Financière de proximité
IMF	Institutions de Micro- Finance
MIFA	Mécanisme Incitatif de Financement Agricole
ODDs	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OP	Organisations de producteurs
PADAT	Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo
PASA	Projet d'Appui au Secteur Agricole
PDRD	Projet de Développement Rural de la Plaine de Djagblé
PIB	Produit Intérieur Brut
PIE	Porteurs d'Initiatives Economiques
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PND	Plan de Développement National quinquennal
PNIASAN	Plan National pour les Investissements Agricoles, la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNPER	Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural
ProMIFA	Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole
PSL	Prestataires de Services Non Financiers
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTBA	Programme de travail et de budget annuel
SFD	Systèmes de financement décentralisés
SIM	Système d'information sur les marchés
SYG	Système d'Information Géographique
SYGRI	Système de Gestion et d'Impact

TRIE	Taux de rentabilité interne économique
UCP	Unité de Coordination et Gestion du Projet
USCP	Unité de Supervision et de Contrôle du Projet
VAN	Valeur actuelle nette

République togolaise

Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (ProMIFA)

Rapport du Président



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

Source: FIDA | 20-12-2018

Résumé¹

Conteste et justification

1. Le Togo est un pays d'Afrique de l'ouest qui compte environ 7,8 millions d'habitants dont 77% vit au-dessous du seuil de pauvreté et 75% a moins de 35 ans. L'économie du pays repose en grande partie sur les exportations de phosphates et de produits agricoles. Le secteur agricole fournit environ plus de 60% des emplois et contribue à 41% du PIB grâce aux exportations des productions de rente tels que le cacao, l'arachide et le coton. L'activité agricole est essentiellement familiale, de subsistance avec une taille moyenne des exploitations de moins de 4 hectares par ménage, marquée par la faible intégration des producteurs aux chaînes de valeur et à l'économie de marché.
2. Le Togo est classé parmi les pays en situation de fragilité notamment en ce qui concerne les questions de gouvernance, d'institution et de responsabilité. L'agriculture demeure le principal secteur d'emploi pour les milliers de jeunes et de femmes. Cependant, le secteur agricole reste perçu comme étant à risque élevé par les opérateurs du secteur financier, ce qui limite les investissements et par conséquent sa contribution au développement économique et création d'emploi dans le pays. Les principaux risques inhérents au secteur agricole portent sur: la taille réduite des exploitations, les faibles rendements, la faible productivité agricole, l'accès limité aux marchés, la volatilité des prix qui entraîne le faible niveau de revenus, la faible mécanisation de l'activité de production agricole, un accès limité aux services et produits financiers et aux mécanismes de financement innovants surtout pour les jeunes et les femmes.
3. Seulement 32% des ruraux ont accès aux services financiers. Le taux de bancarisation et d'accès aux services financiers reste très limité avec seulement 18% des Togolais ayant un compte bancaire au niveau national. En 2017, le FMI notait que le système bancaire manquait de liquidités pour financer les prêteurs privés. Cette situation entraîne notamment des insuffisances importantes en matière de financement des PME ou des initiatives rurales.
4. Le Togo a engagé cette dernière décennie, d'importantes réformes de l'économie, se traduisant par une relative stabilité de la croissance économique. Ainsi le pays a réalisé une progression de 19 places pour se classer à la 137^{ème} place du classement Doing business 2019, et se retrouve à la 11^{ème} place des pays les plus réformateurs selon l'indice MO-IBRAHIM de la gouvernance africaine en 2018.
5. Le gouvernement du Togo (GdT) vient d'adopter un nouveau Plan de Développement National quinquennal (PND 2018-2022), la feuille de route pour générer une croissance forte, durable, résiliente et décente, génératrice de progrès sociaux et de bien-être. Le développement du secteur agricole se voit attribuer un rôle central et le gouvernement a adopté des stratégies et des politiques sectorielles spécifiques pour lutter contre la pauvreté rurale, basées sur l'augmentation de la productivité à travers l'organisation des producteurs pour faciliter l'accès aux différents services (intrants, services, finances, infrastructures, énergie, etc.) et l'organisation de l'économie agricole le long des chaînes de valeur au sein des pôles de développement (agropoles). Le succès de ces stratégies

¹ Composition de la mission de conception du ProMIFA: M. Jonathan Agwe, Spécialiste Technique Principal Régional en Finance Rurale, Marchés et Entreprises du FIDA et chef de mission; M. Valentine Achancho, Directeur Pays pour le Niger et le Tchad, responsable de la consolidation et la cohérence technique document de projet; Mme Sylvie Marzin, Conseillère Principale au Portefeuille, FIDA/WCA; Mme Elisabeth Brunat-Boulet, Conseillère juridique du FIDA, M. Amin Zarroug, Chargé de Programme, Bureau, FIDA/WCA à Accra Mme Khadidja Doucouré, Coordinatrice régionale genre, jeunes et inclusion sociale, FIDA/ECG; M. Serge Patrick Amvella Motaze, Expert en financement bancaire et en gestion de Fonds de financement agricole, Consultant FIDA; M. Samba Ba, Spécialiste en gestion financière, Consultant FIDA; M. Georges Abbey, Spécialiste des chaînes de valeur agricole du Togo; Mme Dajana Grandic, Economiste, Consultante FIDA; Mme Laetitia Dujoux, Assistante de Programme, FIDA/WCA

repose sur l'accès aux financements et l'existence de produits financiers adaptés aux besoins des petits producteurs et des petites et moyennes entreprises dans les chaînes de valeur agro-pastorales. A cet effet, le GdT a développé le concept du Mécanisme Incitatif de Financement Agricole fondé sur le partage des risques (MIFA), un levier devant permettre à l'agriculture de contribuer davantage à la croissance inclusive de l'économie et partant de l'accroissement des revenus des acteurs du secteur agricole notamment les jeunes et les femmes. Le MIFA devra contribuer à atténuer les risques liés aux prêts agricoles, remédier à la fragmentation des chaînes de valeur agricoles, booster l'agro-business et lutter efficacement contre la pauvreté.

6. Dans ce contexte, le GdT a sollicité l'appui du FIDA pour l'élaboration et la mise en œuvre du Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole (ProMIFA) qui devra contribuer à l'opérationnalisation et à la consolidation du MIFA à travers un appui à la structuration des filières et l'accès au marché pour une demande soutenue et pérenne, le renforcement des capacités des institutions financières et le développement de produits financiers ciblés pour une offre adaptés aux besoins des différents acteurs des chaînes de valeurs.

7. **Zone d'intervention et groupes cibles.** Le ProMIFA aura une couverture nationale. Son intervention sera focalisée en début d'exécution sur un nombre limité de filières agricoles à savoir: les filières riz, maraîchage, aviculture et maïs tout en restant ouvert à d'autres filières dont le sésame, le manioc, etc., en fonction de l'intérêt économique et de l'évolution des travaux de caractérisation. Il est à noter que le maïs sera un soutien de la filière avicole car il constitue l'intrant principal de l'alimentation de la volaille. Le ProMIFA touchera environ 50 000 ménages représentant 300 000 bénéficiaires directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations) et des micro-entreprises agricoles. Les stratégies de ciblage et genre seront fortement inclusives et sensibles à l'âge et au genre afin que les jeunes des deux sexes représentent au moins 40% des bénéficiaires et les femmes adultes au moins 30%.

8. **L'objectif global** du ProMIFA est de contribuer à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique durable et inclusive et à la création d'emplois décents en milieu rural.

9. **Son objectif de développement** est d'offrir aux acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales organisées et performantes, un accès durable aux marchés et à des services financiers et non financiers adaptés. Cet objectif sera atteint à travers la mise en œuvre des trois composantes suivantes:

- *la composante I* qui portera sur l'appui technique au développement des chaînes de valeurs agro-pastorales; l'effet escompté de cette composante est l'amélioration de la productivité et la qualité des produits et services des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales et leur accès accru aux marchés;
- *la composante II* qui visera à améliorer l'accès des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales à des services financiers adaptés;
- *la composante III* qui apportera un appui institutionnel au MIFA afin qu'il soit pleinement opérationnel et performant. Cette composante assurera la coordination, la gestion, le suivi-évaluation et le transfert des savoirs à travers l'Unité de coordination et de gestion du ProMIFA établie en marge des opérations courantes du MIFA.

10. **Phasage du projet.** Le ProMIFA sera exécuté en deux phases, suivant un plan de mise en œuvre échelonné, à savoir: **phase 1**: d'une durée de deux ans, phase préalable de préparation à la mise en œuvre, et **phase 2**: d'une durée de quatre ans, phase d'exécution et de consolidation. L'examen à mi-parcours permettra d'apprécier les progrès réalisés conditionnant le passage de la phase 1 à la phase 2, qui sera déclenché

sous réserve de la vérification des six indicateurs de performance suivants: i) quatre études clés de besoins et marchés sont finalisées; ii) au moins deux produits financiers pré-identifiés dans les études sont prêts à être mis en place; iii) au moins cinq institutions financières ont signé une convention de partenariat avec le MIFA afin de financer, avec un effet multiplicateur, les acteurs des filières agro-sylvo-pastorales sélectionnées; iv) au moins un co-financier s'est engagé à se joindre au Gouvernement et au FIDA en appui au MIFA; v) les organes du MIFA sont en place et opérationnels conformément au décret présidentiel N° 2018-090 en date du 25 avril 2018 ou ses éventuelles modifications ultérieures: les membres du CA sont désignés, le directeur général est nommé et le personnel clé mis en place et formé; vi) le système de gestion financière mis en place et les capacités du MIFA sont conformes aux paramètres définis par le FIDA

11. La vérification de ces indicateurs interviendra lors de l'examen à mi-parcours prévu dès la fin de la deuxième année. Si tous les indicateurs de performance susvisés ne sont pas vérifiés, le changement de phase ne pourra intervenir et une suspension voire une clôture anticipée du projet et le désengagement de l'appui au MIFA pourrait être envisagé par le FIDA.

12. **Les approches et principes de mise en œuvre.** L'approche du ProMIFA est une approche de "faire-faire". Le Projet s'appuiera sur les prestataires de services /opérateurs spécialisés dans le domaine de la finance rurale et des chaînes de valeur agricoles pour mener ses interventions. Le Projet a pour ambition d'offrir un assemblage d'appuis visant les petits producteurs individuels, les organisations paysannes, les coopératives, les micros petites et moyennes entreprises agricoles (MPMEA) et autres acteurs sur la chaîne de valeur destinés à améliorer l'accès de ces derniers aux financements de leurs activités et au marché. Outre le financement agricole et le développement des chaînes de valeur, le Projet appuiera le déploiement du MIFA afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs. En conséquence, l'approche du ProMIFA est fondée sur la demande, avec pour porte d'entrée l'appui des acteurs à la préparation et à la mise en œuvre de leurs plans d'affaires. Dans le cadre de cette approche "faire-faire", la mise en œuvre des activités du ProMIFA reposera pour une large part sur des prestations externes qui seront exécutées par des prestataires de services recrutés par voie compétitive et sur des opérateurs privés nationaux ou des organismes nationaux et internationaux spécialisés ayant déjà établis des relations ou des modèles d'accompagnement dans le domaine de la finance rurale et d'organisation des chaînes de valeur agricoles.

13. **Cadre organisationnel.** Le ProMIFA sera mis en œuvre par une unité de coordination et de gestion (UCG) qui sera basée au MIFA et rattachée au Conseil d'Administration (CA) du MIFA, sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances (MEF). Sur le plan administratif et opérationnel, le Conseil d'Administration du MIFA exercera la maîtrise d'ouvrage délégué du ProMIFA. L'UCG sera dotée d'une autonomie de gestion administrative et financière tout en interagissant sur une base continue avec la Direction générale du MIFA. Une assistance technique sera apportée au MIFA en vue de son opérationnalisation.

14. **Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs.** Le ProMIFA sera mis en œuvre sur la base d'un Programme de travail et de budget annuel (PTBA) élaboré en étroite coordination avec le MIFA, de manière participative selon une approche ascendante impliquant les acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales (producteurs, organisations de producteurs, les opérateurs économiques dans les différents segments des chaînes de valeur retenues, les opérateurs de mise en œuvre). Le suivi-évaluation du ProMIFA sera adapté aux exigences du nouveau Système de mesure des résultats opérationnel du FIDA, et sera opérationnalisé au niveau des partenaires et opérateurs de mise en œuvre, sur la base d'une plateforme électronique permettant la saisie, la transmission et l'analyse numérique des données. Un système

souple de gestion des savoirs, intégrant planification, suivi et évaluation, et communication sera développé pour mieux assurer la visibilité du Projet et participer au dialogue et plaidoyer politiques. Le ProMIFA renforcera les capacités de suivi-évaluation du MIFA.

15. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance. Globalement, le risque de gestion financière de ProMIFA est jugé "élevé" avant la mise en place des mesures d'atténuation. Le Projet misera sur le recrutement compétitif du personnel en charge de sa gestion de manière à retenir les plus performants pour la mise en place d'un cadre de gestion organisationnel, comptable et financier avec des processus de contrôle et des outils de gestion opérationnelle transparente des fonds. Sur le plan fonctionnel, l'autonomie accordée à l'UCG du Projet sur les plans administratifs et financiers et sa séparation de l'organigramme du MIFA permettra de responsabiliser davantage pour assumer ses fonctions et délivrer les résultats selon les principes de gouvernance acceptés. La passation des marchés obéira aux procédures nationales en conformité avec les normes acceptables par le FIDA.

16. Supervision. Le FIDA et le gouvernement du Togo assureront la supervision conjointe du Projet. Dans ce cadre, ils organiseront au moins une mission de supervision par an et des missions plus légères de suivis thématiques selon les besoins et formuleront des recommandations pour la mise en œuvre efficace du Projet. Des points focaux seront désignés au niveau de chaque Ministère concerné pour les besoins de suivi continu des actions de ProMIFA et de participation aux missions de supervision sur le terrain.

17. Coûts, financements et avantages du Projet. Le coût total du ProMIFA, sur une période de 6 ans (2019 – 2024) taxes et imprévus compris, s'élève à 35,07 millions d'USD (FCFA 20,2 milliards). Son coût de base est de 34,03 millions d'USD (FCFA 19,64 milliards). Les provisions pour imprévus physiques et financiers s'élèvent à 1,04 million d'USD (FCFA 0,598 million). Les taxes y sont incluses pour un montant total de 3,66 millions d'USD (FCFA 2,11 milliards). Le plan de financement du ProMIFA se présente comme suit: (i) Financement FIDA (50% don et 50% prêt) pour un total de 7,50 millions d'USD (FCFA 4,328 milliards) correspondant à 21,40% du coût total; (iii) le gouvernement du Togo (y inclus les taxes) pour 3,8 millions d'USD soit 10,8% du coût total; (iv) les bénéficiaires pour 1,8 million d'USD (FCFA 1,04 milliard), soit 5,1% du coût total; (v) le secteur privé pour 6,3 millions d'USD (FCFA 3,64 milliards), soit 18% du coût total. Il en résulte un déficit de financement de 15,66 millions d'USD (FCFA 9,04 milliards), soit 44,7% du coût total, qui sera couvert par d'autres sources de financement ou un autre cycle d'allocations du FIDA basé sur la performance (PBA). Les coûts par composante se présentent comme suit: (i) appui au développement des chaînes de valeurs agropastorales: 13,44 millions d'USD (FCFA 7,76 milliards), soit 38,34 pourcent du coût total; (ii) appui au développement des produits et services financiers: 15,2 millions d'USD (FCFA 8,79 milliards), soit 43,42 pourcent du coût total; et (iii) appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du ProMIFA: 6,4 millions d'USD (FCFA 3,69 milliards), soit 18,24 pourcent du coût total.

18. Analyse économique et financière. Les résultats des calculs de la rentabilité financière des différents modèles montrent que tous les modèles retenus (maraîchage mixte, riz de plateau, riz de bas-fonds et poulets ferme) présentent une rentabilité financière très intéressante. Les taux rentabilité interne financier (TRI) sont positifs pour tous les modèles avec des indicateurs situées entre 17% et 139%. La valeur actuelle nette (VAN) est aussi très positive et se situe entre 119 000 FCFA et 8,7 MM FCFA. Le taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet s'établit à 20,3% et la valeur actuelle nette (VAN), au coût d'opportunité économique du capital de 6,5%, s'élève à 32,26 millions d'USD. Ce résultat est très satisfaisant. 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 30% ou d'un retard des bénéfices de 2 ans, le

taux de rentabilité demeure supérieur au coût d'opportunité du capital (6,5%) et la VAN minimum est supérieure à 17,4 millions d'USD.

19. Identification et atténuation des risques. Les risques majeurs du Projet sont inhérents à l'approche du Projet et aux spécificités des activités du secteur agricole et de la finance rurale, aux marchés, au climat et à la situation sociale et politique du pays, notamment: (i) faibles capacités techniques et managériales des bénéficiaires pour assurer la productivité et la rentabilité économique de leurs activités le long des chaînes de valeur agro-pastorales; (ii) faible participation des femmes aux activités du Projet du fait des barrières culturelles et la monopolisation des maillons les plus rentables des chaînes de valeur par les hommes; (iii) fluctuation des prix des produits de base et distorsion causée par les marchés parallèles; (iv) la perturbation des marchés par les politiques de subvention des denrées alimentaires et/ou des intrants par le GdT; (v) mauvaise qualité des dossiers engendrant la longueur du processus d'octroi des crédits; (vi) retard dans la mise en place des mécanismes de financement et d'atténuation des risques et retard dans la réalisation des différentes études (vii) les risques fiduciaires pourraient compromettre le flux des fonds et la mise en œuvre effective des activités (viii) les dérèglements climatiques (sécheresse, invasion des maladies, inondations) qui compromettent la production et les capacités de remboursement. Le Projet est classé à risque climatique **Modéré**. Par contre, il va induire de nombreux effets positifs, et est donc classé en **catégorie environnementale B**.

20. Respect des politiques du FIDA. Le ProMIFA est aligné sur le cadre stratégique du FIDA 2016-2025 qui s'attache à favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural. Cette transformation passera par (i) l'amélioration de manière durable et résiliente des capacités productives des populations rurales pauvres, (ii) l'accroissement des avantages que ces populations tirent de leur intégration/participation au marché, et (iii) le renforcement de la viabilité environnementale et l'accroissement de la résilience au changement climatique de leurs activités économiques. Le ProMIFA est également en conformité avec la politique de la finance rurale du FIDA qui préconise la capitalisation des institutions financières et le développement de produits financiers adaptés aux pauvres ruraux, y compris les mécanismes de gestion de risques, sans créer de distorsion dans le marché financier.

21. Le ProMIFA est aligné aux priorités du FIDA au Togo telles que décrites dans la Note de Stratégie Pays 2018-2019 qui s'articule autour de deux objectifs: (i) faciliter l'accès aux opportunités d'emploi et d'amélioration de revenus pour les jeunes et les femmes en milieu rural par leur meilleure intégration dans les filières porteuses promues dans l'espace structurant des agropoles; (ii) améliorer l'accès durable pour les ruraux (jeunes et femmes) aux services financiers adaptés au développement des filières agricoles et des micro et petites entreprises rurales.

22. Alignement et harmonisation. Le ProMIFA viendra en appui à l'opérationnalisation du Mécanisme d'incitation au financement agricole (MIFA) qui est un instrument clé du nouveau plan de développement national quinquennal (PND 2018-2022) du Togo permettant de lever les barrières au financement approprié des activités rurales qui constituent un des facteurs majeurs de la faible performance des filières agricoles et contribuent à la pauvreté.

23. Innovations et reproduction à plus grande échelle. Le ProMIFA capitalisera et mettra à profit les expériences des projets ayant des actions similaires tels que le PEA-Jeunes au Cameroun, au Nigéria (NIRSAL), en Ouganda (Agribusiness Initiative Trust) et en Tanzanie (Private Agricultural Support Services Trust).

24. Participation à l'élaboration des politiques. Le MIFA étant un instrument de politique majeur du GdT dans le secteur de la finance, l'appui à son opérationnalisation qui est l'objectif principal du ProMIFA participera à l'élaboration des politiques du secteur de la finance agricole et rurale.

I. CONTEXTE

A. Contexte national et justification de l'engagement du FIDA

a. Contexte national

1. *Géographie et pauvreté.* Le Togo est un pays d'Afrique occidentale de 56 600 Km² et compte environ 7,8 millions d'habitants. La population togolaise est très jeune avec 75% de moins de 35 ans dont 51,4% de femmes et 48,6% d'hommes. Les jeunes de moins de 15 ans et 25 ans représentent respectivement 40% et 60% de la population et la majorité est à la recherche d'un emploi décent et durable surtout en zone rurale.

2. Malgré les progrès enregistrés en termes de développement humain sous les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), et notamment une réduction du taux national de pauvreté de 59% en 2011 à 55% en 2015, 77% de la population dont 69% des ruraux vivent encore au-dessous du seuil de pauvreté (contre 35% à Lomé la capitale). Le taux de pauvreté est plus élevé parmi les ménages dirigés par une femme (57,5%) que chez ceux dirigés par un homme (55%). La vulnérabilité des femmes est liée au fait qu'elles ont peu accès aux opportunités économiques et leur participation/représentation aux instances de décision nationales reste faible. De manière générale, la pauvreté rurale est liée à la faible productivité des exploitations agricoles, la fragmentation des chaînes de valeur qui limite l'accès des petits producteurs aux marchés et l'accès insuffisant aux financements adaptés aux activités agropastorales. Le taux de chômage est très élevé chez les jeunes qui sont en grande partie dans l'économie informelle.

3. Le pays a souscrit aux Objectifs de Développement Durable (ODDs) et s'est résolument engagé à éradiquer la pauvreté, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, les inégalités sociales et renforcer la résilience climatique surtout des populations rurales (jeunes et femmes) qui dépendent majoritairement des ressources naturelles et ce avant 2030.

4. *Economie et croissance.* L'économie du pays repose en grande partie sur les exportations de phosphate et de produits agricoles.

5. La croissance du PIB réel a été positive et soutenue depuis 2008, passant de 3,9% en moyenne sur la période 2008-2012 à 5,2% sur la période 2013-2016, avec un pic de 6,1% en 2014. Ces performances s'expliquent par l'amélioration de la productivité agricole, la relance de la production des industries extractives, et l'accroissement des investissements publics, notamment dans les infrastructures de transports. Toutefois, d'après le FMI, l'activité économique a connu un ralentissement au deuxième semestre 2017 suite aux troubles socio-politiques qu'a connus le pays. En conséquence, le taux de croissance de l'économie est estimé à 4,4% en 2017 contre 5,1% en 2016.

6. Le Togo est classé parmi la liste des pays en situation de fragilité selon la liste du FIDA de 2016 et la liste harmonisée des pays de la Banque Mondiale en 2018 en ce qui concerne les questions de gouvernance, d'institution et de responsabilité. De manière générale, les crises socio-politiques ont fortement affecté ces dernières années la performance du secteur agricole et réduit/retardé les cibles de réduction de la pauvreté rurale. Selon l'indice des Etats Fragiles, malgré une économie en croissance, le Togo a connu des tensions politiques liées à des questions de gouvernance et griefs institutionnels suite aux élections de 2015.

7. *Stratégie de développement du Gouvernement.* Au terme de la mise en œuvre de sa stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE 2013-2017), le Gouvernement du Togo (GdT) a adopté en août 2018, un nouveau plan de développement national quinquennal (PND 2018-2022), qui servira désormais de

document de référence pour le pilotage de l'action gouvernementale et des relations avec l'ensemble de ses partenaires. Ce plan de développement national quinquennal est structuré autour de trois (3) axes stratégiques inter-dépendants suivants: (i) mise en place d'un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région; (ii) développement des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives et (iii) consolidation du développement social et renforcement des mécanismes d'inclusion. Il s'agit d'une feuille de route permettant la transformation structurelle de l'économie togolaise en induisant une croissance forte, durable, résiliente et décente, génératrice de progrès sociaux et de bien-être.

8. Cette stratégie de développement vise également à atteindre les Objectifs de Développement Durable, notamment l'ODD-1 (pas de pauvreté), l'ODD-2 (faim zéro), l'ODD-8 (travail décent et croissance économique) et l'ODD-17 (partenariat pour la réalisation des objectifs). En outre, elle est étroitement alignée sur les objectifs stratégiques 1 et 2 du cadre stratégique du FIDA (accroître les capacités de production des ruraux pauvres et accroître les avantages que ces derniers tirent de la participation aux marchés). Dans ce cadre, le développement du secteur agricole se voit attribuer un rôle central et le gouvernement a adopté des stratégies et des politiques sectorielles spécifiques, notamment le Programme National d'Investissement Agricole de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN 2017-2026). Le développement du secteur agricole prend en compte l'adaptation aux changements climatiques, l'égalité des sexes, l'intégration des jeunes (75% de la population à moins de 35 ans) et la sécurité nutritionnelle.

9. *Le secteur agricole au centre de la stratégie du Gouvernement.* Avec plus de 45% de terres arables soit 3,4 millions d'ha, l'agriculture demeure la principale source d'emplois pour les milliers de jeunes et femmes mais aussi pour atteindre les objectifs de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le pays est densément peuplé, environ 133 habitants au km² en 2015 et la production agricole majoritairement pluviale est le fait de petites exploitations familiales concentrées sur de petites superficies, en moyenne de 4 hectares. Leur accès au marché reste limité.

10. Cependant, le secteur agricole fournit plus de 60% des emplois et contribue à 41% du PIB grâce aux exportations des productions de rente telles que le cacao, l'arachide et le coton. Si le taux de croissance a certes été élevé au cours des 5 dernières années, avoisinant l'objectif de 6% fixé dans le cadre du PNIASA, cette croissance agricole reste soumise à d'importantes fluctuations, principalement liées aux aléas climatiques et à la volatilité des prix. L'agriculture au Togo, globalement familiale, pluviale et de subsistance pour la majorité des populations rurales reste encore faiblement intégrée aux chaînes de valeur et à l'économie de marché. La productivité reste faible pour l'ensemble des principales cultures vivrières stratégiques. Les petites exploitations agricoles, qui ont encore d'énormes difficultés à accéder aux ressources productives (foncier, accès à l'eau agricole, infrastructures), un accès limité aux services financiers et aux financements agricoles ainsi qu'à un appui technique et des formations technique adaptés.

11. Ainsi le développement du secteur agricole, de par son poids économique et social, se voit attribuer un rôle central dans la stratégie de développement du gouvernement qui a adopté des stratégies et politiques sectorielles spécifiques, notamment le Programme National d'Investissement Agricole de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN 2017-2026), pour lever les défis auxquels le secteur fait face. Le PNIASAN vise à réduire la pauvreté rurale en augmentant durablement la productivité, en appuyant l'organisation et la structuration des producteurs et autres acteurs des filières en amont et en aval de la production, en facilitant leur l'accès à des services financiers et non financiers adaptés dans une logique de structuration et de professionnalisation des chaînes de valeur prenant en compte l'adaptation aux changements climatiques, l'égalité des sexes, l'intégration des jeunes (75% de la population à moins de 35 ans) et la sécurité nutritionnelle.

12. Plusieurs projets ont été mis en œuvre pour soutenir ce programme gouvernemental, notamment avec l'appui du FIDA: (i) le Projet d'appui au développement agricole du Togo (PADAT) cofinancé par le FIDA, le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) et la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) pour 38 millions de FCFA (2010 à 2016); (ii) le Projet d'appui au secteur agricole (PASA), cofinancé par la Banque Mondiale, le GAFSP et le Programme de la Banque mondiale d'appui à la sécurité alimentaire dans les pays en développement (GFRP) pour 26 millions de FCFA (2011 à 2016); (iii) le Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (PNPER) financé par le FIDA pour 19,2 millions de FCFA (2010 à 2020); et (iv) le Projet de développement rural de la plaine de Djangblé (PDRD) financé par la BADEA et la BID pour 9,6 millions de FCFA, (2013 à 2018).

13. *Secteur Financier.* Le secteur financier au Togo, globalement stable sur les cinq dernières années, est composé d'un certain nombre d'acteurs: des banques commerciales, des systèmes financiers décentralisés et des établissements mutualistes et de prêts hypothécaires comme le montre le tableau ci-dessous.

Togo	2013	2014	2015	2016	2017
Structure Financière (Nombre d'institutions financières)					
Banques commerciales	13	14	13	13	13
Banques islamiques					
Total banques	13	14	13	13	13
Institutions de microfinance	92	85	87	88	76
Etablissements financiers mutualistes					
Etablissements de crédit hypothécaire	1	1	1	1	1
Sociétés de leasing					
Sociétés de recouvrement de créances	1	1	1	1	1
Autres institutions					
Total institutions financières non bancaires	94	87	89	90	78

Source IMF 2017

14. Cependant, ce secteur est vulnérable et sous capitalisé. En effet, à la fin 2016, le ratio de solvabilité était de 3,6% avec 3 des 13 banques en situation de sous-capitalisation. Le pourcentage de prêts en défaut (NPL) s'élevait à 20% à la fin septembre 2016, principalement du fait d'insuffisance dans le traitement des prêts importants octroyés en l'absence de garanties suffisantes. Par ailleurs, l'accumulation d'arriérés internes a sans doute contribué à l'augmentation du NPL ces dernières années. Au cours des 5 dernières années, les différents secteurs économiques du pays ont bénéficié de financements de façon différenciée (voir tableau repris ci-dessous).

Togo	2013	2014	2015	2016	2017
Agriculture, forêts et pêche	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3
Industries minières et extractives	5.3	0.5	4.5	0.5	0.7
Industries manufacturières	16.2	13.0	11.6	9.4	8.7
Construction	9.5	20.2	22.7	23.4	21.0
Services	68.6	60.9	60.9	59.6	64.7
Autres	0.0	5.0	0.0	6.8	4.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source IMF 2017

15. Alors que le secteur agricole/rural contribue pour près de 40% au Produit Intérieur Brut (PIB), il est faiblement financé par les banques et les systèmes de financement décentralisés (SFD). En effet, en 2017, seul 0,2% des prêts bancaires et 10% de ceux des SFD ont été octroyés au secteur agricole. Cette situation est due principalement à la perception de risque élevé par le système bancaire et la faible capacité des emprunteurs, notamment du fait de la faible organisation des chaînes de valeur agricoles. A cette limite, s'ajoutent les risques opérationnels dus à la faible connaissance et à la capacité analytique limitée des institutions du secteur, les difficultés d'accès à des informations fiables ainsi qu'aux outils d'évaluation et d'analyse de risque nécessaires aux institutions financières pour mieux appréhender les risques inhérents au secteur agricole.

16. La vue d'ensemble de l'accès aux services financiers au Togo (épargne, crédit / prêt, assurance, envoi de fonds, autres transactions telles que le paiement de factures de services publics, etc.) montre que les exclus financiers, notamment les femmes, les illettrés et les jeunes adultes, sont surtout dans les zones rurales. Seuls 32% des ruraux ont accès à des services financiers. Le taux de bancarisation et d'accès aux services financiers reste très limité. Au niveau national, seulement 18% des togolais ont un compte bancaire et le pays dispose de 13 banques et de quelques systèmes financiers décentralisés dont la plupart des actifs sont investis à Lomé. En 2017, le FMI a noté que le système bancaire manquait aussi de liquidités pour financer les prêteurs privés du fait du financement des déficits publics. Cette situation a pour conséquence que les risques pris par le système financier sont concentrés sur un seul portefeuille au détriment du développement d'autres opportunités de financement, par exemple des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou de la finance rurale qui s'en trouvent freinés.

17. *Le Mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risque (MIFA)*. Le manque de financement du secteur agricole est considéré comme un des facteurs clés de la pauvreté, notamment rurale. Pour remédier à cette situation, le GdT a développé le concept du MIFA qui consiste notamment à: (i) Structurer les chaînes de valeur désagrégées pour réduire les risques liés aux prêts agricoles; (ii) Mobiliser le financement pour l'agro-industrie en se servant de garanties de crédit pour faire face au risque de défaillances; (iii) Fournir une assistance technique à travers le renforcement des capacités le long des chaînes de valeur; (iv) Agir en faveur de la réduction des coûts d'emprunt pour les entreprises agroalimentaires; et (v) Fournir des conseils techniques aux entreprises agroalimentaires. A terme, le MIFA va contribuer à atténuer les risques liés aux prêts agricoles, remédier à la fragmentation des chaînes de valeur agricoles, booster l'agro-business et lutter efficacement contre la pauvreté.

b. Justification de l'implication du FIDA

18. Le Gouvernement a demandé l'appui du FIDA à l'opérationnalisation et la consolidation du MIFA pour disposer de mesures concrètes et transparentes pour le financement des chaînes de valeur. Pour réaliser cet objectif, il est nécessaire: (i) de faciliter l'octroi de prêts agricoles au sein des banques, grâce à l'amélioration de leur capacité d'analyse des projets agricoles à travers la mise en place d'unités spécialisées en agriculture dans les banques, dont le MIFA renforcera les capacités techniques; (ii) d'accroître le volume des prêts au secteur agricole de 0,2% à 5% du portefeuille total des prêts bancaires dans un délais de 10 ans; (iii) de négocier le taux d'intérêt au seuil de rentabilité des banques pour les emprunteurs; (iv) d'intensifier les prêts aux petits exploitants agricoles "regroupés en pool" pour atteindre 50% du portefeuille total (typiquement, les banques n'atteignent pas ces producteurs individuellement mais par le biais de "pools", c'est-à-dire à travers des médiateurs agrégés, tels que les structures de financement décentralisés (SFD) et les coopératives); (v) d'accompagner environ un million de bénéficiaires (producteurs et autres acteurs dans les chaînes de valeurs agricoles) d'ici 3 ans grâce à des mécanismes de professionnalisation des chaînes de valeur et de mise en commun des SFD et des coopératives agricoles (emplois directs et indirects).

19. Le statut du MIFA est appelé à évoluer en fonction du contexte national de manière à adopter un cadre adapté afin de lui permettre de remplir ses missions. Aussi, le GdT a déjà amorcé la réflexion en vue de l'opérationnalisation du MIFA et l'appui du ProMIFA qui permettra de faciliter ce processus en accord avec la politique gouvernementale et les orientations de la stratégie pays adoptée par le FIDA et le GdT.

c. Aspects spécifiques en lien avec les priorités institutionnelles transversales du FIDA

20. Le ProMIFA prend en compte différentes priorités transversales relatives aux changements climatiques et la gestion de l'environnement, au genre et aux jeunes, à la nutrition:

- (a) **Genre:** au Togo, les femmes rurales représentent plus de la moitié des actifs agricoles (53,3%). Elles jouent un rôle capital dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages et s'investissent de plus en plus dans des activités économiques de transformation et de commercialisation des produits agricoles pour diversifier leurs sources de revenus. Quelques coopératives de femmes parviennent à tirer profit des opportunités qu'offre l'entrepreneuriat rural par la création et le développement de micro et petites entreprises en amont et en aval de la production. Ces mutations mettent en relief la propension des femmes rurales à saisir des opportunités économiques pour améliorer leur bien-être et celui du ménage (santé et éducation des enfants). En dépit de ces acquis, les inégalités de genre persistent encore du fait de réalités socio-culturelles encore vivaces, et se manifestent par un accès limité des femmes aux ressources productives (terre, intrants de qualité, équipements agricoles...), à des services financiers adaptés, aux innovations techniques et technologiques et aux marchés. En vue de faire face à ces défis, le gouvernement a entrepris diverses initiatives et actions pour résoudre la problématique genre. Parmi celles-ci: la PNEEG (Politique Nationale d'Équité et d'Égalité de Genre) de 2011 et le plan d'actions y afférent dont la mise en œuvre bénéficie de l'appui des partenaires au développement. Des résultats encourageants ont été enregistrés ces dernières années relativement au leadership des femmes dans les institutions rurales mixtes (OPB, coopératives et faïtières); la question liée à l'autonomisation économique des femmes rurales demeure et devra encore occuper une place de choix dans les programmes de développement rural avec: i) une prise en compte effective des besoins spécifiques des femmes rurales dans le développement des

chaînes de valeur agricoles; ii) le renforcement des capacités techniques et entrepreneuriales des femmes; iii) l'amélioration de leur accès à des produits et services financiers adaptés au potentiel de croissance de leur activités économiques; iv) un accompagnement dans le lancement des produits.

(b) **Jeunesse:** l'une des caractéristiques majeures du Togo est l'extrême jeunesse de sa population: les jeunes de moins de 35 ans représentent 75% de la population togolaise et 33,5% ont un âge compris entre 15 et 35 ans dont 52,7% de jeunes femmes. En revanche, la typologie du chômage des jeunes permet de relever que le sous-emploi frappe sévèrement les jeunes ruraux avec un taux de 62,1% contre 37,9% en milieu urbain alors que les jeunes de 15-35 ans sont les plus touchés par le chômage. Beaucoup plus de jeunes femmes (22,9%) de cette tranche d'âge sont en situation de sous-emploi comparées aux jeunes hommes (17,73%). En milieu rural, le chômage et le sous-emploi des jeunes se traduit par des flux migratoires vers les villes et un exode de plus en plus « précoce » des jeunes des deux sexes et des femmes actives vers la capitale et les villes de l'intérieur. Le phénomène s'intensifie d'année en année, signe manifeste d'un déficit chronique d'emplois productifs dans les zones rurales. Outre les risques encourus par les jeunes en ville (délinquance juvénile, drogue, exploitation sexuelle...), l'exode rural induit un vieillissement progressif des chefs d'exploitation. Les personnes âgées (60 ans et plus) représentent 5,46% de la population togolaise, 5,2% en milieu rural contre 2,2% en milieu urbain. Bien que le secteur agricole fournisse plus de 60% des emplois, l'agriculture reste encore peu attractive aux yeux de beaucoup de jeunes car ces derniers associent l'agriculture à des travaux agricoles pénibles et faiblement rémunérateurs. Du côté de l'offre de services financiers, la perception des institutions financières sur les demandes de prêts des jeunes n'est pas toujours positive car considérées comme risquées et coûteuses. Toutefois, les stratégies et politiques sectorielles lancées par le GdT ces dernières années pour organiser l'économie agricole autour des chaînes de valeur offrent aux jeunes ruraux des opportunités énormes de création de micro-entreprises rurales et d'emplois dans les filières agricoles porteuses (maïs, riz, aviculture, maraîchères, sésame etc), et notamment dans les maillons en amont et en aval de la production. En raison de leur réceptivité vis-à-vis de l'innovation technologique, les jeunes constituent un fer de lance pour faire de l'agriculture un véritable business et un levier important pour la modernisation des exploitations agricoles. Ils auront à cet effet besoin d'un environnement institutionnel propice capable de leur faciliter l'accès à des services agricoles, d'appui et d'encadrement technique appropriés mais également à des services et produits financiers adaptés.

(c) **Nutrition:** la situation nutritionnelle du pays reste préoccupante. La consommation alimentaire au Togo est caractérisée avant tout par la faiblesse des apports protéiques et lipidiques, et parmi eux une faible proportion est d'origine animale. Selon les chiffres des disponibilités alimentaires, environ un tiers de la population serait sous-alimentée. In the 2018 Global Hunger Index, Togo ranks 80th out of 119 qualifying countries, showing a level of hunger that is serious (24,3%). La prévalence de la malnutrition chronique est passée de 24% en 2006 à 29,5% en 2010 et à 27,6% en 2013 (UNICEF 2014). Selon l'Enquête Démographiques et de Santé au Togo (EDST-2013), près de 7% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aiguë; ce taux était de 14% en 2006 (MICS) et 4,8% en 2010 (MICS). Au Togo, un enfant sur dix (11%) a un faible poids à la naissance. En ce qui concerne l'état nutritionnel des adultes, la situation des femmes est alarmante. L'anémie n'a pas diminué entre les deux périodes 2005/2007 et 2010/2011. Plus de la moitié des femmes togolaises en âge de procréer (56,57%) étaient anémiques en 2005/2015 et ce chiffre est resté pratiquement inchangé de 2011 à 2015 (53,15%). La prévalence de l'anémie

chez les femmes enceintes a atteint 58,60% entre 2010 et 2015. Par ailleurs, 16% de femmes ont un indice de masse corporelle inférieure à 18. Pour faire face aux défis en matière nutritionnelle, le gouvernement s'est doté d'un cadre institutionnel constitué entre autres du Plan National de Développement (PND) 2018-2022, qui prend en compte le volet nutrition et du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2016-2022), de la Politique nationale de Nutrition (2010) et du Plan Stratégique National pour l'alimentation et la nutrition (2012-2015). Des mesures législatives viennent d'être adoptées dont notamment, l'arrêté sur l'iodation du sel et sur la fortification des aliments. Toutefois, pour adresser les questions de nutrition de manière directe, il est nécessaire de penser à une approche multisectorielle basée sur la recherche de synergies et de complémentarité entre les différentes dimensions transversales (éducation, santé, sécurité alimentaire, eau, hygiène et assainissement). Pour plus de cohérence, d'efficacité et d'impact sur les conditions de vie des bénéficiaires, un nombre limité d'actions sera identifié et mis en œuvre dans le cadre du ProMIFA.

- (d) **Environnement et Changement climatique:** le Togo dispose de ressources naturelles abondantes et diverses (sols et eau pour l'agriculture, forêts pour la production de bois et des produits forestiers non ligneux, ressources minières). Pendant des décennies, l'exploitation incontrôlée et la mauvaise gestion des ressources naturelles dont dépendent en grande partie les populations rurales ont fini par impacter sur la capacité de production du capital naturel (terre, eau) et réduire la productivité agricole. Au rythme actuel et sans mesures correctives, ceci devrait avoir des effets négatifs sur les recettes publiques intérieures et les objectifs de développement à long terme. Le pays fait face à une forte pression anthropique sur des ressources limitées, la salinisation des terres, les feux de brousses, la perte de la biodiversité, les pollutions de toute sorte surtout dans le secteur agricole avec l'usage de polluants chimiques, l'accès à la terre et la déforestation. Les impacts écologiques sur la dégradation des terres agricoles sont visibles et concernent: une augmentation des surfaces cultivables parfois au détriment du couvert forestier et aires protégées, la pollution des eaux, la perte de la productivité et de la biodiversité; l'utilisation des techniques de production non adaptées; l'exploitation du charbon de bois et la monoculture qui lessivent les sols. La fragilité des ressources naturelles et des écosystèmes est accentuée par les impacts des changements climatiques qui doivent être traités ensemble afin de garantir une réelle transformation agricole.

Actuellement, l'agriculture togolaise est essentiellement pluviale et vulnérable aux effets des changements climatiques. Les changements climatiques et la variabilité climatique ont occasionné des sécheresses notamment dans la région de la Kara (Bassar et Dankpen en 2013) et des plateaux (Est-mono, Moyen-mono, Anié Ogou Haho en 2015) et des risques d'inondations dans la région des savanes (préfecture située dans les bassins des fleuves Oti et Mono). Ceci a un impact sur la performance du secteur agricole et aggrave des situations d'insécurité alimentaire et nutritionnelle poussant les jeunes ruraux à migrer vers les villes ou à l'étranger. A l'horizon 2025-2050, le pays pourrait perdre plus de 5 à 10% de sa production à cause des changements climatiques. D'après le scénario climatique (Representative Concentration Pathway RCP2.6), les précipitations attendues seront de l'ordre de 857 et 1 722 mm à l'horizon 2025 contre 850 et 1 715 par rapport à la situation de référence de 2017. En matière de maîtrise de l'eau, les parts d'irrigation à l'échelle du pays indiquaient en 2015 que seulement 0,17% de la superficie totale des terres cultivées était irriguée pour un potentiel irrigable de 86 000 ha avec les ressources aquifères disponibles. Au-delà des questions liées aux ressources hydriques, le pays doit également gérer les problèmes liés à la

dégradation des ressources naturelles (eau, sol, déforestation, pollution avec les puits miniers, les cultures sur brûlis, le conflit foncier etc...).

Les priorités du FIDA en matière d'intégration des aspects d'adaptation au changement climatique, égalité des sexes, intégration des jeunes et sécurité nutritionnelle sont des objectifs politiques pris en compte par le Gouvernement. En termes relatifs, l'inclusion des jeunes constitue de loin la priorité la plus élevée car 75% de la population a moins de 35 ans et la plupart de ceux qui ont besoin d'appui sont dans les zones rurales. Ainsi, tout appui du FIDA au Togo tiendra compte de ces priorités.

B. Enseignements tirés

21. Dans sa mise en œuvre, le ProMIFA, capitalisera sur les enseignements des projets de développement rural au Togo et des projets ruraux similaires en Afrique sur l'appui à l'entreprenariat rural. Les leçons apprises de ces expériences passées ou en cours, dont certaines sont listées ci-après, se sont bâties sur les bonnes pratiques suivantes à savoir:

- (i) *une approche axée sur la demande avec l'accent sur le développement de produits et services adaptés de la microfinance agricole et rurale.* Le marché rural étant hétérogène, une approche axée sur la demande est nécessaire pour identifier, segmenter et quantifier les produits financiers, en particulier les produits financiers prêtables destinés aux populations rurales pauvres mais économiquement actives. Le secteur financier recommande une bonne pratique consistant à effectuer une analyse financière détaillée ex-ante, afin de comprendre les divers besoins financiers des différents segments du marché agricole et rural. Les différents segments ont besoin de produits financiers diversifiés, allant de la sécurité sociale à des produits de tarifications (taux d'intérêt) compétitifs. L'analyse du secteur financier au Togo par FinScope, en 2015/16, a fait plusieurs constats et recommandations pertinentes qui devraient être exploitées par le ProMIFA en cours de conception;
- (ii) *le ciblage spécifique des jeunes et la prise en compte de la dimension genre.* L'efficacité de la stratégie de ciblage repose sur: i) l'établissement de critères d'éligibilité clairement définis en accord avec les acteurs concernés et principalement avec les bénéficiaires potentiels par souci de transparence; ii) la segmentation du groupe-cible en sous-groupes en fonction de leur profil socio-économique (exploitants agricoles, coopératives, micro-entreprises rurales, porteurs d'initiatives économiques, groupements de femmes, associations de jeunes...), iii) la caractérisation de chaque sous-groupe pour identifier ses besoins d'appui spécifique pour une offre de services à fournir selon une approche différenciée et calibrée en phase avec ses attentes; iv) la fourniture de services sous forme de package (et non pas de manière isolée ou séquentielle) en vue d'accroître leur efficacité. La prise en compte des femmes et des jeunes comme groupe cible du ProMIFA devra se traduire par des appuis spécifiques lisibles dans le PTBA et visant à renforcer leur autonomisation et le renforcement de leur leadership. Le dispositif de suivi-évaluation devra être à même de capturer les résultats obtenus aussi bien sur le plan quantitatif (entre autre par la ventilation systématique des données par sexe et âge) que qualitatif. Le ProMIFA s'adosera sur ces principes;
- (iii) *assurer un équilibre et une complémentarité entre les services financiers et non financiers.* La disponibilité des financements n'est pas suffisante pour garantir leur accès par les petits producteurs. Du côté de la demande, l'efficacité et la pertinence des services financiers de proximité aux entreprises doivent être accompagnées par d'autres interventions telles que l'éducation financière et l'accompagnement indépendant des bénéficiaires à élaborer et s'approprier leurs

business plans qu'ils devront défendre eux-mêmes et de manière responsable auprès des institutions financières. Au niveau de l'offre, le renforcement des capacités des institutions financières (banques, systèmes financiers décentralisés intermédiaires) à développer des produits et services financiers adaptés et diversifiés pour répondre aux besoins des différents acteurs des chaînes de valeur sur la base d'analyse des plans d'affaires, l'analyse des risques, le suivi technique, l'appui aux emprunteurs agricoles est un facteur clé de succès pour les bénéficiaires du Projet;

- (iv) *l'appui à l'organisation des producteurs.* L'organisation des producteurs reste essentielle pour la professionnalisation de l'agriculture et permettre aux petits exploitants d'accéder à des marchés de plus grande envergure et surtout porteurs de plus grande valeur. L'exemple du Projet PRAREP en Côte d'Ivoire (clôturé en 2017) a démontré que le renforcement des capacités des organisations rurales a permis de rentabiliser les investissements des petits exploitants agricoles à travers des services efficaces et, développer des relations de confiance entre les membres en matière de gouvernance et de transparence. Cette prise en charge des fonctions économiques et de représentation des organisations de producteurs dans les chaînes de valeur agricoles est un gage de la durabilité des interventions;
- (v) *les faiblesses dans la gestion des projets notamment concernant les aspects fiduciaires.* La performance du portefeuille du FIDA au Togo a été problématique, notamment les aspects fiduciaires, depuis la reprise de la coopération en 2010, en grande partie du fait du départ de nombreux cadres et prestataires de service expérimentés pendant la décennie de suspension et, partant, de la faiblesse des capacités de mise œuvre et de gestion axée sur les résultats des parties prenantes. La planification, la gestion financière, la passation des marches, le S&E ont été largement défaillants dans la première opération, le PADAT, avec des problèmes récurrents de dépenses inéligibles, des retards dans la mise en œuvre et des résultats en deçà des attentes et la classification du portefeuille à risque. Bien que la date de clôture soit passée, les avances accordées au PADAT doivent encore être justifiées ou remboursées au FIDA. Le règlement définitif de cette question constituera une condition de décaissement de tout nouveau financement du FIDA. Le PNPER, seul projet actuellement en cours de mise en œuvre, a initialement fait face à des problèmes similaires. Il vient d'être complètement restructuré et son personnel renforcé pour faire face à ces difficultés. Les leçons de l'expérience des PADAT et PNPER sont pleinement prises en compte dans le ProMIFA. Une attention renforcée aux aspects fiduciaires sera assurée, notamment par un renforcement continu des capacités et un suivi rapproché par la tutelle du Projet et l'équipe pays de proximité du FIDA basé à Accra.
- (vi) *le pilotage du Projet par une équipe légère dotée de l'autonomie de gestion.* Le ProMIFA accompagnera le déploiement du MIFA. Aussi l'efficacité du Projet dépendra de sa capacité à soutenir la réalisation des objectifs assignés au MIFA à travers la mobilisation des prestataires de services compétents pour l'exécution des activités. A cet effet, l'équipe de projet devra assurer une coordination proactive pour faciliter la mise en place des ressources suivant les procédures approuvées par le FIDA pour permettre la réalisation des objectifs assignés au ProMIFA. Ceci devra permettre au MIFA d'être en capacité pour mettre à contribution toutes les parties prenantes, particulièrement les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) afin de favoriser la mobilisation de ressources financières additionnelles y compris le financement domestique pour appuyer le MIFA ;

- (vii) *la mobilisation d'une assistance technique ciblée pour accompagner le MIFA dans son déploiement, dans une logique de développement d'un partenariat public-privée durable.* L'exemple du Projet PROMER au Mozambique (clôturé en 2016) témoigne de l'importance de l'assistance technique dotée d'un haut niveau d'expertise pour fournir des analyses pertinentes permettant la prise de décisions adaptées à la création d'un environnement favorable et à une bonne coopération publique-privée dans le respect des principes de saines relations d'affaires gagnant-gagnant. Pour le ProMIFA, l'assistance technique sera liée aux besoins du MIFA et intégrée au plan de renforcement de ses capacités. Dans la mesure où le MIFA envisage d'assurer des fonctions dans le domaine de la finance rurale inclusive, il devra assurer une gouvernance qualifiée, représentative, indépendante et développer des capacités de gestion professionnelle. Ceci passera notamment par une stricte séparation des fonctions liées aux crédits de celles dédiées à la gestion des mécanismes financiers innovants et de facilitation de gestion des risques (par exemple: le transfert des risques par l'assurance des risques, l'atténuation des risques par les garanties de crédit, la réduction des risques à travers des systèmes à coûts-partagés). Les exemples tirés du Cameroun (PEA-Jeunes), du Nigéria (NIRSAL), de l'Ouganda (Agribusiness Initiative Trust) et de la Tanzanie (Private Agricultural Support Services Trust), démontrent que la mobilisation d'une assistance technique spécifique et ciblée est une des conditions préalables à la mise en place durable et pérenne de toute institution de gestion des fonds;
- (viii) *gestion des risques climatiques et environnementaux.* Le Projet doit capitaliser sur l'expérience et anticiper les axes d'amélioration, enseignés par les programmes du FIDA dans la région, et particulièrement le PAFA au Sénégal et autres projets au Maroc et au Nigeria pour ce qui a trait aux mécanismes de gestion des risques climatiques, l'accompagnement des systèmes financiers sur la structuration des produits financiers locaux pour lutter contre les effets des changements climatiques et la dégradation du capital naturel. En tant que projet de finance rurale, et au regard de sa stratégie de capitalisation des expériences, le Projet devra mettre l'accent sur les meilleures techniques d'adaptation en agriculture familiale, l'assistance technique aux services financiers sur la finance verte et climatique et les derniers produits innovants adaptés au contexte local. Le Togo pourra faire partie de la phase future de l'Initiative régionale du FIDA sur l'assurance agricole, en partenariat avec la BAD et l'African Risk Capacity (ARC) de l'Union Africaine afin de mieux structurer l'industrie de l'assurance agricole mais aussi les lignes de crédits vertes et mécanismes d'incitation aux pratiques agricoles durables et d'atténuation des effets des changements climatiques.

II. DESCRIPTION DU PROJET

A. Objectifs, zone d'intervention et groupe cible du Projet

22. **L'objectif global** du Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage des risques (ProMIFA) est de contribuer à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique rurale durable et inclusive et à la création d'emplois décents durables en milieu rural grâce à des chaînes de valeur organisées et performantes au Togo.

23. **Son objectif de développement** est de faciliter aux acteurs des chaînes de valeur organisées et performantes, un accès durable à des services financiers et non financiers adaptés.

24. **Zone d'intervention et filières ciblées.** Le ProMIFA s'alignera sur la couverture nationale retenue par le MIFA. Toutefois, son déploiement dans chaque région se fera de façon différenciée en fonction de la demande. Pour un impact majeur sur le groupe cible, à savoir les femmes et les jeunes, le ProMIFA appuiera en premier lieu un nombre limité de filières agro-sylvo-pastorales clé (riz, maraîchage, maïs et aviculture) tout en restant ouvert à d'autres spéculations dont le sésame, le manioc. Le maïs sera un soutien de la filière avicole car il constitue l'intrant principal de l'alimentation de la volaille. Ces quatre filières ont été retenues compte tenu de: (i) leur contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales; (ii) l'existence d'une demande de plus en plus forte en céréales, produits maraîchers et avicoles tirés par le marché urbain; (iii) des perspectives de rentabilité financière et économique affichées par les différents modèles d'exploitation (maraîchage, riz pluvial, riz de bas-fonds et aviculture) développés pour chacune de ces filières; (iv) leur potentiel de création d'emplois et d'activités génératrice de revenus notamment envers les jeunes et les femmes. Ces filières sont aussi celles dans lesquelles les femmes sont fortement présentes et que les jeunes pourraient facilement intégrer au regard des innovations technologiques qui seront introduites le long des chaînes de valeur identifiées. De plus, ce sont aussi des filières à cycle court qui ne nécessitent pas de grandes superficies (un moyen de contourner la contrainte foncière à laquelle les femmes et les jeunes sont très souvent confrontés).

25. **Groupe cible.** Le ProMIFA s'adressera: i) aux petits exploitants agricoles des filières citées au paragraphe précédent et leurs organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations); ii) les ménages agricoles vulnérables et les jeunes entrepreneurs motivés et désirant accroître et développer leurs exploitations agricoles ; iii) les micro et petites entreprises rurales et autres acteurs en amont et en aval de la production, comprenant les activités et métiers connexes, dont la distribution d'intrants, la commercialisation, la transformation, l'artisanat (l'installation et l'entretien des équipements agricoles) et la fourniture d'autres services. Dans ce groupe cible, les jeunes et les femmes constitueront des cibles privilégiées du ProMIFA à savoir: (a) les jeunes hommes et femmes (18 à 40 ans), micro-entrepreneurs ou porteurs d'initiatives économiques (PIE), motivés, engagés et désireux de s'installer dans les différents maillons des filières retenues; (b) les femmes actives dans les différentes filières en tant que productrices, transformatrices, commerçantes.

26. Le ProMIFA ambitionne d'atteindre 50 000 bénéficiaires directs (soit environ 300 000 membres des ménages), dont les jeunes ruraux (18-40 ans) en activité ou sans emploi, les femmes productrices et celles impliquées dans les autres maillons des filières ciblées. Les stratégies de ciblage et genre seront fortement inclusives et sensibles à l'âge et au genre afin que les jeunes des deux sexes représentent au moins 40% des bénéficiaires et les femmes adultes au moins 30%. Cet objectif vise à s'assurer que près de la moitié des bénéficiaires du ProMIFA sera constituée de jeunes filles et de femmes adultes. Les jeunes pris globalement (jeunes hommes et jeunes filles) représenteront au moins 40% des bénéficiaires directs du Projet.

Stratégie de ciblage. Le ProMIFA adoptera une stratégie de ciblage qui comprendra:

- *Ciblage géographique.* Bien que le ProMIFA ait une couverture nationale comme le MIFA, son déploiement dans chaque région sera fait de façon différenciée en fonction de la demande. En effet, les filières ont été retenues sur la base des avantages comparatifs que présente chacune des cinq régions que comprend le pays en lien avec leurs caractéristiques agro-écologiques et leurs réalités socio-économiques (incidence élevée de la pauvreté, insécurité alimentaire et malnutrition, taux élevé de chômage des jeunes, demande/proximité d'un marché). Dès sa mise en place, le ProMIFA passera en revue les mécanismes de ciblage en cours au MIFA afin d'affiner sa stratégie de ciblage et tenir compte des principes et critères du FIDA. Celle-ci se voudra inclusive, participative et transparente à travers:

- *Ciblage direct des bénéficiaires visés* (petits exploitants agricoles, ménages pauvres, femmes, micro-entrepreneurs, autres acteurs de la chaîne de valeur, jeunes en activité ou sans emploi) sur la base de critères d'éligibilité établis de manière participative et transparente (âge, genre, degré de vulnérabilité, niveau d'études, activité, statut socio-économique, profil de l'activité, localisation...) en vue de garantir une participation équitable et équilibrée des acteurs des chaînes de valeur aux activités du Projet et réduire aussi les risques d'accaparement de certains avantages par des groupes plus dynamiques ou plus influents. Cette démarche visera à consolider la base de données du système d'information géographique du MIFA (SIG - MIFA);
- *Mesures d'auto-ciblage*. Elles permettront de s'assurer que les services offerts répondront au mieux aux besoins et priorités des bénéficiaires et particulièrement de ceux des plus vulnérables: segmentation du groupe-cible en sous-groupes socio-économiques et catégorisation des groupes selon leur degré de vulnérabilité et le potentiel de développement de leurs activités ou initiatives économiques en vue d'identifier les besoins d'appui spécifiques de chaque sous-groupe en services financiers et non financiers. Les activités du Projet seront mises en œuvre selon une approche différenciée et calibrée, en fonction du profil de chaque bénéficiaire. La fourniture des services non financiers et financiers s'effectuera sous forme de package séquentiel pour plus de synergie et de productivité dans les actions du Projet.
- *Des actions de sensibilisation et d'information* seront entreprises dès le lancement du Projet autour des objectifs, des cibles, des opportunités qu'offrent le Projet aux populations rurales notamment aux jeunes et aux femmes, le mode opératoire ainsi que les innovations qu'il entend introduire dans le secteur. Des sessions spécifiques seront organisées en faveur des femmes et des jeunes à travers leurs organisations et associations.

27. **Stratégie Genre et inclusion des jeunes:** en réponse aux inégalités d'accès aux ressources basées sur le genre et l'âge identifiées dans l'analyse du contexte, le ProMIFA se dotera d'une stratégie genre et jeunes visant à: i) lever les contraintes particulières qui entravent l'accès des acteurs des filières (hommes, femmes et jeunes des deux sexes) aux facteurs de production et à des services financiers adaptés, aux innovations technologiques et au marché; ii) accompagner les micro-entrepreneurs et les femmes dans le développement de leurs activités économiques; iii) promouvoir et renforcer leur leadership dans les organisations de base et faîtières. La méthode GALS pourrait être mise à profit pour soutenir l'autonomisation des femmes en vue d'induire un changement au niveau des ménages, impliquant tous les membres de la famille, jeunes et plus âgés, femmes et hommes. Les appuis spécifiques visant à renforcer l'autonomisation et le renforcement du leadership des femmes et des jeunes seront traduits sous forme d'activités/actions lisibles dans le PTBA et feront l'objet d'un suivi régulier dans le cadre d'un dispositif de suivi-évaluation et de communication conçu pour être à même de capturer et de diffuser les résultats obtenus aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

28. *En ce qui concerne les jeunes*, le ProMIFA entend faire jouer aux jeunes ruraux un rôle clef dans la modernisation des exploitations agricoles et dans l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité des services de qualité au profit des petits producteurs. Parallèlement au travail d'approche que le ProMIFA réalisera pour faire changer la perception des institutions financières sur les jeunes ruraux et leurs initiatives économiques, un dispositif d'accompagnement spécifique sera mis en place pour tirer profit du potentiel énorme que constitue cette frange importante de la population. En raison de leur réceptivité vis-à-vis de l'innovation technologique, les jeunes sont un atout pour l'agriculture et un levier pour en faire un véritable business. Le ProMIFA contribuera à l'amélioration d'un environnement institutionnel propice au développement

de l'esprit entrepreneurial des jeunes ainsi que de leurs capacités à mieux gérer leurs entreprises.

B. Composantes/effets et activités

29. Les activités du ProMIFA seront organisées en trois composantes, à savoir: une composante I qui se concentra sur l'appui technique au développement des chaînes de valeur agro-pastorales; une composante II qui se focalisera sur l'appui au développement des produits et services financiers et une composante III qui assurera la mise en place de l'UCG du ProMIFA, établie en marge des opérations courantes du MIFA mais en appui à celles-ci et axée sur la coordination, la gestion, le suivi-évaluation et le transfert des savoirs. Ainsi le ProMIFA est mis en œuvre suivant une approche globale cohérente : (i) le côté demande à travers le soutien aux chaînes de valeurs, (ii) le côté offre en soutenant le développement de produits financiers adaptés et (iii) les aspects institutionnels à travers le renforcement des capacités du MIFA.

30. De par la nature du ProMIFA en appui au déploiement du MIFA, le projet sera mis en œuvre en deux phases distinctes. La phase 1 d'une durée de 2 ans de préparation de la mise en œuvre et une seconde phase d'exécution et de consolidation d'une durée de 4 ans. La revue à mi-parcours permettra d'apprécier les progrès réalisés sur la base d'un certain nombre d'indicateurs de performance conditionnant le passage à l'étape suivante, notamment en matière de maturité institutionnelle et opérationnelle du MIFA, et qui permettront de décider de la suite à donner et des priorités pour la seconde phase de mise en œuvre.

Composante I: Appui technique au développement des chaînes de valeur agro-pastorales et à l'accès au marché

31. L'effet escompté de cette composante est l'amélioration de la productivité et la qualité des produits et services des petits producteurs, de leurs organisations et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales d'importance économique et de faciliter leur accès accru aux marchés sous-tendu par la demande de services financiers.

32. Pour atteindre cet objectif, la composante est structurée autour de deux principales sous-composantes, à savoir: la sous-composante 1.1. appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales et la sous-composante 1.2. appui à la structuration des chaînes de valeur agro-pastorales.

Sous-composante 1.1: Appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales

33. A travers cette sous-composante, le Projet réalisera les activités suivantes: (i) un état des lieux des filières agro-pastorales retenues et l'identification des opérateurs susceptibles d'accompagner les acteurs des filières dans la réalisation de leurs projets; (ii) le renforcement des capacités techniques et technologiques des producteurs, leurs organisations et les autres acteurs des filières et (iii) le renforcement des capacités des acteurs en éducation financière et "Business développement services".

1.1.1. Etat des lieux des filières retenues et identification des opérateurs d'appui

34. La mise en place d'un plan de renforcement des capacités des acteurs des filières agro-pastorales passe par une analyse et une meilleure connaissance de ces filières pour identifier, comprendre les goulots d'étranglement et proposer les appuis requis. Pour ce faire, le Projet financera dès son démarrage les activités suivantes:

- *Réalisation des études des filières prioritaires retenues* (riz, maraîchage, aviculture et maïs). Le Projet s'appuiera sur le partenariat en cours entre le Ministère en charge de l'agriculture du Togo et le Centre d'Investissement de la FAO permettant

l'analyse des filières et le transfert des compétences grâce à la constitution d'un pool d'experts nationaux incluant les chercheurs des universités du Togo. Les études de filières porteront une attention particulière sur la caractérisation des OP existantes de manière à cibler spécifiquement les activités de leur renforcement en termes de gestion, de gouvernance organisationnelle, de prise en charge des fonctions économiques (commercialisation/ventes groupées, information sur les marchés et les prix, conditionnement, contrôle de qualité etc.) et techniques (offres de services de qualité à leurs membres). Sur la base des études menées, le MIFA poursuivra le suivi et l'analyse de manière à disposer des données technico-économiques d'aide à la décision sur les opportunités offertes par les filières d'importance économique. A la mi-parcours et sur la base des informations disponibles et de la demande des acteurs, d'autres filières seront prises en compte et des études complémentaires seront réalisées en s'appuyant sur le pool d'expertise nationale constitué. A cette étape, le Projet mènera une revue des filières initialement retenues.

- *Sensibilisation, information et mobilisation des acteurs.* Au démarrage du Projet, une campagne d'information et de sensibilisation sera menée pour informer les bénéficiaires potentiels sur les opportunités d'appui offertes par le MIFA et le ProMIFA. Cette campagne portera une attention particulière aux messages permettant une mobilisation effective des femmes et des jeunes en lien avec la stratégie de ciblage et d'inclusion du genre du Projet. Cette campagne d'information utilisera les radios de masse et les technologies de l'information et de la communication. Le ProMIFA affinera au démarrage ses critères de sélection des bénéficiaires par type, filières et segment dans les chaînes de valeur. Sur la base des demandes reçues, le ProMIFA procédera à la sélection des bénéficiaires selon les critères retenus.
- *Sélection des acteurs de mise en œuvre.* Les études de filières permettront de définir les besoins d'accompagnement des acteurs et d'établir une liste (non exhaustive) des critères complémentaires de sélection des opérateurs par filières, thèmes et couverture géographique qui seront affinés et validés par le Projet au démarrage. Le projet capitalisera sur les opérateurs et prestataires de services identifiés sur les projets/dispositifs similaires au ProMIFA au Togo (PNPER, PAEIJSP, FAIEJ, ANPGF, BCEAO, etc.) et privilégiera le renforcement des relations déjà établies entre les acteurs des filières et des prestataires et opérateurs présents dans les zones sélectionnées. Cette liste des opérateurs potentiels existants pourra être complétée au besoin par appel à manifestation d'intérêt. Cette liste sera renouvelée tous les deux ans suivant la même procédure. En fonction des demandes des bénéficiaires retenues, les opérateurs de la liste seront mis en relation avec ces bénéficiaires qui retiendront le prestataire répondant à leur besoin afin de promouvoir la consolidation d'une relation contractuelle fondée sur la demande et la performance. Dans ce cadre, une convention tripartite de partenariat sera établie entre le ProMIFA, l'opérateur d'appui et le bénéficiaire pour la réalisation du plan d'actions permettant de responsabiliser le bénéficiaire sur le produit de la prestation. Le projet veillera à la bonne réalisation des engagements contractuels.

1.1.2. Renforcement des capacités techniques et technologiques des producteurs, leurs organisations et les acteurs des filières agro-pastorales

35. Les appuis du Projet couvriront les aspects suivants: (i) formations techniques, échanges d'expériences et apprentissage; (ii) promotion et diffusion des itinéraires techniques et innovations auprès des acteurs des filières et (iii) renforcement des capacités et structuration des organisations paysannes.

- **Formation technique.** Cette activité sera mise en œuvre à travers les trois approches complémentaires suivantes: (a) l'utilisation des fermes /exploitants ou entreprises agro-pastorales performantes qui serviront de référents pour la

formation des autres acteurs des filières dans le cadre des routes d'apprentissage organisées par le Projet. Ainsi, les fermes ou entreprises modèles seront sélectionnées sur la base de leur performance. Elles recevront un appui sous forme de primes correspondant à un maximum de 50% du coût de l'investissement requis pour leur mise à niveau. Ces exploitations ou entreprises recevront ensuite d'autres acteurs qui souhaiteront développer leur métier et qui y feront un stage pratique de courte durée ; (b) les ateliers de formation thématiques sous forme d'atelier ayant recours à des opérateurs d'appui ou des spécialistes sélectionnés par voie compétitive. Les bénéficiaires seront appelés à prendre en charge leur frais de participation en nature (couverture des frais de transport par exemple) à ces formations qui seront proposées à la demande. Pour la production, et de manière anticipée, les thématiques telles que: l'utilisation des variétés de cycle court adaptées aux changements climatiques et tolérantes au stress hydrique; la sélection massale et la conservation des semences; les techniques de conservation des eaux et des sols (CES); la protection des végétaux et lutte intégrée contre les ravageurs; la fertilité des sols y compris par les techniques de rotations culturales et intégration agriculture et élevage; la transformation et la gestion de la qualité seront promues; (c) formations spécifiques en entrepreneuriat féminin et jeunes. Ces formations seront adaptées aux cibles jeunes et permettront de traiter outre les questions techniques et managériales, les problématiques socio-économiques auxquelles font face les femmes et les jeunes pour s'insérer dans les chaînes de valeur agro-pastorales.

- **Promotion et diffusion des itinéraires techniques et innovation auprès des acteurs des filières.** Le projet financera:

(a) la production et la diffusion des fiches techniques y compris des solutions TIC innovantes. Les thèmes porteront notamment sur: les techniques de production, de transformation, de conservation, les procédés de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, le contrôle des maladies, les opportunités ou risques au niveau des marchés, et les informations relatives à l'adaptation aux changements climatiques (alertes, conseil en matière de calendrier agricole, test de fertilité, etc.);

(b) l'organisation des campagnes d'éducation, communication sur les bonnes pratiques agro-pastorales à travers des contrats avec les radios locales/rurales et dispositif de TIC (SMS), des formations, des ateliers et des événements de promotion;

(c) la participation des producteurs et entreprises performantes aux salons/foires internationaux et nationaux des technologies;

(d) l'organisation de journées portes ouvertes et de visites d'échange entre acteurs de filières incluant les OP;

(e) des primes spécifiques aux promoteurs d'innovation et particulièrement les initiatives portées par des jeunes femmes entrepreneurs ;

(f) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action nutrition. Afin de maximiser son impact sur la nutrition des ménages les plus vulnérables en termes de consommation alimentaire, le ProMIFA misera sur: i) *la contribution des filières retenues* (riz, maraîchage, maïs, aviculture) à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales et la présence des femmes et des jeunes dans ces filières; ii) *l'augmentation de la production et de la productivité* avec l'introduction d'innovations technologiques et de variétés résistantes et sensibles aux changements climatiques; iii) *les nombreuses possibilités de diversification* de l'alimentation des enfants comme celle des adultes avec les perspectives de transformation et de valorisation des produits dans les autres maillons des filières; iv) *l'accroissement des revenus* induits par la forte orientation des activités agricoles vers le marché et son effet direct sur l'amélioration des

conditions de vie des populations rurales, aussi bien au niveau de leur alimentation que de leur accès aux biens et services basiques. Etant donné que diverses initiatives et actions sont entreprises par le GdT avec l'appui d'institutions spécialisées et d'ONG pour améliorer la situation nutritionnelle des ménages ruraux, le ProMIFA identifiera des niches dans lesquelles le projet pourra intervenir en synergie et en complémentarité avec les actions en cours pour maximiser son impact sur les ménages les plus vulnérables. La rubrique nutrition sera prise en charge par le/la spécialiste ciblage, genre et jeunes du ProMIFA à travers: un *volet éducation nutritionnelle*, un *volet diversification et valorisation des produits locaux* pour promouvoir parallèlement l'entrepreneuriat féminin dans le projet et un *volet formation technique*.

- *Volet éducation nutritionnelle*: relatif à la sensibilisation des ménages quant à: i) l'importance d'une alimentation saine et variée pour le bien-être et la bonne santé des membres du ménage, en particulier des enfants, des femmes enceintes et des personnes âgées; ii) les méfaits de la malnutrition infantile. Des sessions de formation en faveur des parents sur l'hygiène, la diversité alimentaire, la détection précoce des signes de malnutrition; les modalités de prévention et de prise en charge des enfants malnutris. Les activités comme les démonstrations culinaires au profit des parents des enfants malnutris pourront être réalisées par les femmes formatrices en vue de renforcer les synergies entre les thèmes transversaux. Cette activité sera externalisée et confiée à des ONG disposant d'une bonne expérience et des conventions seront établies à cet effet.

- *Volet diversification alimentaire et valorisation des produits locaux*: relatif à la promotion et le développement d'unités de transformation pour la valorisation de la production agricole dans les chaînes de valeur retenues, le ProMIFA soutiendra les femmes formatrices et les jeunes pour le développement et la production de produits innovants d'aliments enrichis à base de produits locaux. Des initiatives de soutien pour la production de farines infantiles enrichies contribueront à réduire les carences nutritionnelles des enfants malnutris.

- *Volet formation technique*: les capacités techniques des équipes d'appui-conseil agricole seront renforcées afin de traiter des enjeux des aspects nutritionnels dans la production agricole; de la promotion d'espèces horticoles à haute valeur nutritive dans les périmètres maraîchers des bénéficiaires.

- **Renforcement des capacités et la structuration des OP.** Sur la base du diagnostic fait sur les OP et du plan de développement correspondant, le Projet cofinancera les formations spécifiques et l'accompagnement des OP pour leur structuration au sein des filières. Les thèmes suivants pourront être couverts: gestion, organisation, structuration, accès aux marchés, services aux membres etc. Pour les OP en particulier, l'approche favorisera l'accompagnement et la responsabilisation pour établir des liens formels commerciaux avec les acteurs en amont (fournisseurs) et en aval de la production (transformateurs, conditionneurs, commerçants, intégrateurs). La formation des responsables paysans attachera une attention particulière au leadership féminin et aux jeunes.

1.1.3. Renforcement des acteurs en éducation financière (EF) et Business développement services (BDS)

36. Dans ce cadre, les appuis du Projet porteront sur: (i) la formation en éducation financière; (ii) l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'affaires des bénéficiaires et (iii) l'appui au développement des services de gestion d'entreprises incluant le contrôle de gestion, l'élaboration des états financiers, la comptabilité etc.

- *Formation en éducation financière.* Le ProMIFA mettra en place un programme de formation et d'accompagnement en Education Financière (EF) et Business Development Services (BDS) au profit de ses cibles. Au regard de l'approche

"business-oriented" du MIFA, un accent particulier sera mis sur la formation au développement de l'esprit entrepreneurial des producteurs et des autres acteurs des filières afin d'inscrire leurs activités et initiatives économiques dans le nouveau paradigme stratégique que le MIFA entend promouvoir. Le Projet veillera à ce que les femmes et les jeunes promoteurs porteurs d'initiatives économiques bénéficient en priorité de cette formation. Le Projet financera à cet effet la préparation des contenus des formations pour disposer d'un cadre harmonisé; la formation des formateurs parmi les opérateurs d'appuis permettant de disposer d'un vivier de personnes ressources et la formation des agents d'accompagnement des bénéficiaires. La stratégie d'intervention dans sa globalité consistera à favoriser la rencontre de la demande et de l'offre de services financiers ruraux dans la zone du Projet. D'une part, il s'agira de structurer la demande de services financiers émanant des bénéficiaires de façon à les rendre éligibles au crédit. D'autre part, il s'agira de préparer l'offre de services provenant des Institutions Financières Partenaires (IFP) de façon à ce qu'elles répondent aux besoins et tiennent compte des capacités des clients du Projet. Enfin, il s'agira de faciliter la mise en relation des bénéficiaires avec les IFP par une activité de référencement. De manière spécifique, le Projet: (i) ciblera les OP et autres acteurs des CV, les coopératives de femmes et de jeunes à former, (ii) formera les agents des Prestataires de Services Non Financiers qui agiront comme formateurs en EF et conseillers en BDS, (iii) appuiera la planification, l'encadrement et la réalisation des formations sur le terrain, (iv) appuiera les OP et autres acteurs des CV à ouvrir des comptes dans les IFP du Projet, (v) effectuera le suivi des projets des promoteurs et leurs impacts. L'intervention étant basée sur l'approche « faire-faire et faire avec les bénéficiaires », le Projet contractualisera avec des prestataires présents au Togo et ayant démontré la capacité de fournir des services de formation et d'appui conseil sur une base durable. Ces structures d'appui aussi appelées Prestataires de Services Non Financiers, mettront à la disposition du ProMIFA des conseillers et des animateurs qui auront la responsabilité de déployer le programme de formation auprès des clientèles cibles, sous la supervision du Projet. Pour le déroulement, le ProMIFA investira en tant que de besoin dans une collaboration avec le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) ; le Projet d'appui à l'employabilité et à l'insertion des jeunes dans les secteurs porteurs (PAEIJ SP), le Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes (FAIEJ), l'Agence nationale de promotion et de garantie, de financement des PME/PMI (ANPGF) pour pouvoir capitaliser leurs réalisations. De façon générale et afin de valoriser au mieux les ressources et éviter les doublons, le ProMIFA s'assurera de la complémentarité à la recherche de synergies avec les acteurs, projets (notamment le PNER cofinancé par le FIDA) et institutions nationales actifs dans ce domaine.

- *Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'affaires.* Le ProMIFA apportera un appui aux porteurs de projets pour l'élaboration de leurs plans d'affaires, leur appropriation et leur soumission aux IFP. Le projet n'interférera pas dans la décision de l'IFP. Le plan d'affaire identifiera les besoins en renforcement de capacités des promoteurs. Une fois les moyens mis en place, le ProMIFA apportera un appui pour permettre au promoteur de mobiliser le conseil nécessaire à son accompagnement, y compris en matière de gestion en vue du remboursement du crédit. Cet accompagnement se fera dans le cadre d'un contrat signé entre le promoteur et l'agent d'accompagnement sur la base d'un protocole d'accord avec le ProMIFA. Le Projet veillera à ce que les programmes de formation en gestion dotent les bénéficiaires (notamment ceux dont le niveau d'instruction est faible), d'outils de gestion comptable et financière simplifiés qu'ils pourront facilement utiliser. Les plans d'affaires porteront sur les projets de production, de transformation/conditionnement ou de commercialisation des produits agricoles issus des filières retenues, de fabrication de matériels et équipements agricoles, services connexes à l'agrobusiness (conseils techniques, marketing, communication...), etc.

- *Appui au développement des services de gestion d'entreprises, labélisation et solution innovantes d'accompagnement et de suivi des exploitations et entreprises.* Le ProMIFA facilitera l'établissement d'un réseau de jeunes qualifiés désireux de s'investir dans les activités de conseil de gestion aux entreprises rurales et agropastorales incluant la tenue de la comptabilité et la production des états financiers, de même que le développement et la mise en œuvre de solutions innovantes de labélisation et solution innovantes d'accompagnement et de suivi des exploitations et entreprises. Dans ce cadre, le Projet financera à 60% le coût d'établissement des groupes de jeunes pour atteindre un total de 25 entreprises réparties dans la zone du Projet. Les investissements pris en compte porteront entre autres sur l'acquisition de logiciels informatiques, la formation de recyclage, l'acquisition d'ordinateurs portables et le mobilier et l'appui à la démarche d'établissement. Un partenariat avec la chambre de commerce sera établi pour envisager les synergies avec le centre de gestion agréé basé à Lomé.

Sous composante 1.2: Appui à la structuration des chaînes de valeur agricoles et l'accès au marché

37. A travers cette sous-composante, le Projet réalisera les activités suivantes: (i) renforcement des partenariats entre les maillons des chaînes de valeur et (ii) appui à l'organisation interprofessionnelle.

1.2.1. Renforcement des partenariats entre les maillons des chaînes de valeur

38. Dans ce cadre, les appuis du Projet porteront sur: (i) la mise en place d'un système d'information sur les marchés et les prix et (ii) l'organisation de foires et journées de promotion commerciales permettant la rencontre entre l'offre et la demande:

- *Mise en place et animation de solutions d'information et d'appui à la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires.* Il s'agit d'appuyer la conception et la mise en œuvre de solutions TIC permettant aux acteurs des chaînes de valeurs d'avoir accès à l'information sur les marchés (nationaux et internationaux) des produits agricoles et agroalimentaires (prix, demande, offre, services de distribution, etc.). Dans ce cadre, le Projet financera à 60% le coût d'établissement de ces solutions. Les investissements pris en compte porteront entre autres sur l'acquisition de logiciels informatiques, la formation de recyclage, l'acquisition d'ordinateurs portables et le mobilier et l'appui à la démarche d'établissement.
- *Organisation de foires et journées de promotion commerciales.* Le Projet financera l'organisation de foires et de journées de promotion commerciales et des technologies au niveau régional et national de manière à faciliter la rencontre entre les acteurs de marchés. Les bénéficiaires à ces foires contribueront à travers la prise en charge de leur séjour. Les promoteurs/entrepreneurs modèles pourront être sélectionnés et pris en charge en guise d'incitation.

1.2.2. Appui à l'organisation interprofessionnelle

39. Les activités du ProMIFA dans ce cadre porteront essentiellement sur: (i) l'assistance technique à la mise en place des organisations interprofessionnelles dans au moins 3 des filières ciblées et (ii) le soutien financier aux activités de concertation interprofessionnelles. Les études de filières permettront de déterminer les plus dynamiques et apprécieront la volonté des différents maillons des filières ciblées de s'impliquer dans les problématiques collectives et enjeux de la filière incluant la production, la transformation, la commercialisation et la distribution. Sur cette base, le Projet mobilisera une assistance technique pour amorcer la réflexion sur la mise en place des interprofessions et mobilisera les parties prenantes pour engager la concertation sur leur création et leur gestion.

40. En tout état de cause, le Projet s'assurera que les acteurs intéressés représentent une part significative des différents secteurs d'activités de la filière de manière à faciliter plus tard la reconnaissance de l'organisation interprofessionnelle par l'autorité administrative compétente et sa prise en compte comme partenaire clé par l'Etat et les partenaires du développement.

1.2.3. Appui à la démarche qualité pour l'accès au marché

41. Dans ce volet, les appuis du ProMIFA porteront sur: (i) le renforcement du label qualité des produits et service; (ii) l'appui à la certification des produits et service, (iii) l'appui au développement des services d'infrastructure qualité et (iv) le soutien au développement du marketing des produits et services.

Composante 2: Appui au développement des produits et services financiers

42. Pour satisfaire la demande renforcée par les appuis soutenus dans le cadre de la composante I, le ProMIFA contribuera à faciliter l'accès aux services financiers des populations rurales à faible revenu constituées de producteurs individuels ou groupes de producteurs exerçant leurs activités sur les différents maillons de la chaîne de valeur agricole et dont 50% devront être des femmes et 40% au moins des jeunes.

43. Les impacts attendus du ProMIFA se traduiront par un accroissement du volume de prêts au secteur agricole avec une intensification des prêts aux petits exploitants agricoles individuels ou regroupés en pool et aux MPER, une amélioration de la qualité du portefeuille de crédits agricoles des Institutions Financières (IF) partenaires du ProMIFA, et la viabilité opérationnelle et financière de ces institutions sur le volet agricole.

44. Ces résultats seront atteints à travers l'appui au financement des exploitants agricoles et des autres acteurs des chaînes de valeur par: (i) une assistance technique d'appui à la mise en place d'un dispositif de financement et d'atténuation des risques, et au développement de nouveaux produits; (ii) l'amélioration de la qualité des services financiers; (iii) la mise en place effective du dispositif de financement et du dispositif d'atténuation des risques.

45. Cinq mois après son lancement en juin 2018 par le chef de l'Etat togolais, en présence d'institutions financières internationales (IFIs), dont le FIDA et la Banque Africaine de Développement, le MIFA a déjà signé des conventions de partenariat avec quatre institutions financières² dont un établissement de méso-finance (SOGEMEF) et trois banques (ORABANK, la BICI et BOA³).

Sous-composante 2.1: Assistance technique d'appui au développement et à la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits

46. **Mise en œuvre.** Pour la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et pour aider au développement des nouveaux produits, le ProMIFA mobilisera une Assistance Technique (AT) ponctuelle et ciblée. Cette assistance technique sera déployée en deux phases. La première phase portera (i) sur les études

² Les taux d'intérêt de sortie (TTC) des crédits accordés aux bénéficiaires sont négociés autour de 8% l'an après bonification d'intérêt de 0,5% plus les taxes pour les producteurs agricoles et de 10% l'an pour les autres acteurs des chaînes de valeur agricoles dans les conventions signées avec chacune des deux institutions financières. La convention avec SOGEMEF (d'une durée de six mois) a déjà permis de financer quatre groupes de producteurs constitués au total de 136 bénéficiaires dont: une coopérative de producteurs de riz de 100 membres (WOUBOURBIN), deux agrégateurs de 35 membres exerçant dans la transformation MANIOC (ESPOIR et ITOKORO) et un agrégateur produisant des insecticides biologiques (TAR AGRO). Le financement total de ces projets s'élève à 104,2 millions de FCFA. Quant à ORABANK, elle aussi a déjà signé une convention avec le MIFA, dans laquelle elle a accepté d'appliquer un effet multiplicateur d'au moins quatre (4) fois le montant du dépôt de garantie effectué par le MIFA dans ses comptes (dépôt à terme) destiné aux acteurs des chaînes de valeur, sur le dépôt de garantie. ORABANK a déjà financé trois coopératives constituées au total de 392 membres pour un montant global de financement de 335,9 millions de FCFA

³ BICI: Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, BOA : Bank Of Africa

techniques sectorielles, (ii) sur le renforcement des capacités des IF sélectionnées/partenaires⁴, et (iii) sur le développement des outils et des procédures pour la gestion du dispositif de financement et du mécanisme de couverture des risques. La deuxième phase se focalisera sur le rodage des dispositifs de financement et de gestion mis en place.

47. L'AT aidera à la mise en œuvre des recommandations de quatre études qui seront réalisées dès la première année d'exécution du ProMIFA, notamment:

- (i) *Une étude sur l'offre et la demande des produits et services financiers dans le secteur agricole au Togo* qui permettra d'avoir une idée des services financiers actuellement proposés aux exploitants agricoles exerçant le long de la chaîne de valeur et de vérifier si ces services répondent aux besoins exprimés par ceux-ci. Elle devra également faire des recommandations sur la base des constats effectués.
- (ii) *Une étude sur le développement de nouveaux produits* (outils de digitalisation et de paiement en ligne, produits axés sur l'appui aux femmes en agriculture, sur les jeunes en démarrage, sur l'agriculture verte et les énergies renouvelables en agriculture, assurance agricole) dont les résultats permettront de déterminer les nouveaux produits qui pourraient être adressés à la clientèle cible du ProMIFA.
- (iii) *Une évaluation des mécanismes de financement actuellement en activité au Togo* dont les résultats donneront des orientations sur l'arrangement institutionnel à adopter pour le dispositif de financement. Cette étude évaluera entre autres le fonctionnement du FNFI qui est un établissement public à caractère économique et social mis en place en 2014 par l'Etat Togolais avec la contribution de plusieurs bailleurs (BOAD, BID, BAD, etc.), ainsi que le fonds de refinancement et de garantie de l'ANPGF qui est une structure administrative indépendante créée par l'Etat Togolais en 2006. Il est à noter que lors de la dernière mission d'évaluation du PNPER par le FIDA, il a été recommandé que le FNFI ait un rôle accru dans le dispositif de financement dudit projet en proposant de nouveaux produits financiers adaptés aux réalités du secteur agricole.
- (iv) *Une évaluation des mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo* dont les résultats donneront des orientations sur l'arrangement institutionnel à adopter pour le mécanisme de couverture de risques. Cette étude permettra d'effectuer une évaluation des mécanismes de garantie offerts par des dispositifs existants tels que ANPGF, AGF ou par d'autres véhicules (évaluation des règles de mise en jeu des garanties, évaluation des commissions de couverture appliquées, évaluation de la viabilité des fonds de garanties existants, etc.).

48. L'AT aidera aussi à définir les modalités de sélection et de soutien des Institutions Financières partenaires (IFP) du MIFA après analyse de leurs capacités en tenant compte de certains critères tels que (i) le respect des règlements prudentiels; (ii) la qualité de la gouvernance; (iii) la capacité financière et la qualité du portefeuille; (iv) l'expérience en matière de crédit agricole; et (v) la couverture géographique.

49. L'AT aidera également à définir les conditions d'octroi des crédits offerts grâce à la contribution du dispositif de financement, y compris les conditions de taux d'intérêt⁵. Il

⁴ Les critères de sélection seront établis par l'AT selon le contexte en cours au moment de l'opérationnalisation de la première phase

⁵ En effet, la tendance observée au Togo est le plafonnement des taux d'intérêt pour les financements apportés via les projets ou les mécanismes de refinancement tels que Fonds National d'Inclusion Financière (FNFI) ou le fonds de refinancement de l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement (ANPGF). Ces fonds plafonnent les taux de sortie des institutions financières qui bénéficient de leur refinancement. Bien que ces plafonnements soient les bienvenus pour

faudra également s'assurer que les Taux Effectifs Globaux (TEG)⁶ négociés et appliqués aux prêts soient raisonnables et permettent aux bénéficiaires de dégager des marges leur permettant de faire croître leurs activités. Ces analyses pourront être effectuées dans la cadre d'une étude qui sera menée sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

50. L'AT accompagnera le MIFA dans la gestion de ces dispositifs avec une implication des institutions financières participantes et dans la mise en œuvre des recommandations des études.

51. Au moment de la pérennisation du dispositif de financement et de sa gestion par une entité opérante et indépendante de l'AT, il faudra s'assurer que les critères de sélection ne soient pas modifiés au cas où ceux en vigueur dans ces mécanismes ne cadrent pas avec les objectifs poursuivis par le dispositif de financement. Une évaluation préalable des critères de sélection des institutions de financement partenaires de ces entités opérantes devra être faite.

Sous-composante 2.2 : Amélioration de la qualité des services financiers

52. L'objectif poursuivi est l'adoption des meilleures pratiques afin d'augmenter et de pérenniser l'accès des exploitants agricoles et autres acteurs des chaînes de valeur aux financements adaptés à leurs activités. Les appuis envisagés sont ciblés sur deux volets spécifiques: (i) le développement de nouveaux produits; (ii) le renforcement des capacités des IF en crédit agricole.

2.1.1. Développement de nouveaux produits

53. Compte tenu de l'orientation du MIFA axée sur l'amélioration de l'accès des acteurs des chaînes de valeurs agricoles et agro-industrielles au crédit, l'appui au développement de nouveaux produits sera une composante importante du ProMIFA. Il s'agira de mener des études sur la mise en place des produits innovants et adaptés tels que le crédit-bail, affacturage,... qui peuvent s'appuyer sur des moyens de paiement nouveaux (outils de digitalisation et de paiement en ligne : paiement électronique des créances fournisseurs et des créances clients, remboursement du crédit, etc.), des produits axés sur l'appui aux femmes en agriculture, sur les jeunes en démarrage, sur l'agriculture verte et notamment des produits verts axés sur la résilience climatique et l'agriculture durable et les énergies propres (solaire, biomasse, éolien etc.), l'assurance agricole adaptée, etc.

54. Sur la base des recommandations de l'étude sur le développement des nouveaux produits, des tests des produits retenus devront être effectués afin d'évaluer leur faisabilité dans le contexte économique et social du Togo. Les résultats de ces tests seront partagés afin de susciter l'adhésion d'autres partenaires techniques et financiers dans le développement de ces produits à l'échelle nationale.

2.2.2. Renforcement des capacités des IF en crédit agricole et appui institutionnel

55. Le ProMIFA appuiera les IF partenaires afin de leur permettre d'acquérir les compétences spécifiques nécessaires à la maîtrise des pratiques de crédit agricole⁷. Il

les producteurs, il est important de les *négocier* pour s'assurer qu'ils n'entravent pas la rentabilité des institutions financières (marges bénéficiaires) et qu'ils permettent de couvrir l'ensemble des coûts liés au crédit (coûts des ressources, coûts de gestion et de suivi, coûts du risque). Les institutions financières rencontrées ont affirmé qu'elles n'avaient pas de réticence à ce qu'un taux de sortie soit plafonné à condition que celui-ci tienne compte de la marge nécessaire avec laquelle elles seraient confortables

⁶ Le taux de sortie est le taux nominal annuel appliqué par l'IF; il tient compte du coût des ressources, du coût du risque, coût de gestion et de la marge de l'IF. En plus du taux de sortie, les IF appliquent généralement d'autres frais payables par les emprunteurs, notamment les frais d'étude de dossier, les frais de mise en place du crédit, les frais d'assurance, etc. L'ajout de ces charges au taux de sortie permet de déterminer le taux effectif global (TEG) qui représente le coût total du crédit pour l'emprunteur

⁷ Les institutions rencontrées au cours de la mission ont exprimé un fort besoin en renforcement des capacités pour la gestion du crédit agricole. Cet appui pourra également se faire par le recrutement de prestataires/consultants disposant des compétences en la matière

s'agira notamment de renforcer, d'accompagner et de responsabiliser les agents de crédit des institutions partenaires dans l'analyse des dossiers de financement des projets agricoles, dans le suivi des projets et dans la gestion des risques. Cet appui consistera également au développement des outils de gestion du crédit agricole y compris les mesures de sauvegarde environnementales, sociales et climatiques afin d'aider ces institutions à assurer un contrôle satisfaisant du crédit agricole et à mettre en leur sein des unités/départements de financement agricole.

56. Les systèmes d'information (MIS – Management Information System) des IF partenaires devront également être renforcés afin de permettre un meilleur *reporting* de l'information financière nécessaire à l'évaluation de l'impact du ProMIFA sur les bénéficiaires des services financiers.

57. Un appui institutionnel sera également apporté sous forme de visites d'échange de bonnes pratiques (SSTC) organisées au profit des acteurs de la mise en œuvre du ProMIFA et du MIFA.

Sous-composante 2.3: dispositif de financement et d'atténuation des risques

2.3.1. Mise en place d'une facilité de financement pour le développement agricole (FFDA)

L'instrument de financement envisagé est un fonds mise en place pour encourager la participation du secteur financier privé et des bénéficiaires. Il s'agit d'une facilité de financement pour le développement agricole (FFDA) qui permettra de mettre à la disposition des IF partenaires du MIFA des liquidités en vue de contribuer au financement des projets. Cette architecture à coût partagé impliquera la participation de trois parties prenantes: les exploitants agricoles et autres acteurs le long des chaînes de valeur, le ProMIFA, les IF partenaires.

58. Le FFDA contribuera au financement des projets selon les besoins exprimés par les bénéficiaires. Pour les crédits d'exploitation, la contribution exigée (en nature ou en espèces) des bénéficiaires finaux sera de cinq pour cent (5%) du coût du Projet à financer, la contribution du FFDA sera de quarante-cinq pour cent (45%) et la contribution des IF partenaires sera de cinquante pour cent (50%).

59. Pour les crédits d'investissement, la contribution exigée des bénéficiaires finaux sera de dix pour cent (10%), celle du FFDA sera de quarante pour cent (40%) et celle des IF partenaires sera toujours de cinquante pour cent (50%). Ces dispositions seront prises afin de permettre une meilleure implication des exploitants agricoles dans les projets pour lesquels ils souhaitent avoir du financement.

60. La contribution du FFDA se fera sous forme de dépôt à terme auprès des IF partenaires sur la base d'un nombre potentiel de projets à financer. Ce dépôt à terme sera rémunéré à un taux négocié avec l'IF partenaire et ne devra en aucun cas être considéré comme une garantie financière. Il aura pour objectif de soulager la liquidité de l'IF partenaire. L'assistance technique accompagnera le MIFA à déterminer les règles d'abondement et de gestion de ce dépôt à terme dans le cadre de son mandat d'appui au développement du dispositif de financement.

Schéma de fonctionnement du mécanisme/dispositif innovateur d'appui au financement agricole et rurale⁸

Financement des besoins d'exploitation (≤ 1 an)			Financement des besoins d'investissement (≥ 1 an et ≤ 3 ans)		
Allocation/répartition des ressources budgétaire: 1. Production végétale = 75% 2. Production animale (volaille) = 30%			Allocation/répartition des ressources budgétaires: 1. Production végétale = 25 2. Production animale (volaille) = 70%		
FFDA ⁹ ;	IF (Capital privé / co-financement)	Bénéficiaire (Individu ou groupe)	FFDA;	IF: (Capital privé / co-financement)	Bénéficiaire (Individu ou groupe)
95% constitué des ressources prêletable (l'IF mélange ressources FFDA (45%) plus son propre capital privé plus autres ressources à sa disposition (50%) et les octroie au taux d'intérêt préférentiel négocié entre l'IF, le MIFA et le bénéficiaire		5% contribution du bénéficiaire	90% constitue des ressources prêletable (l'IF mélange ressources FFDA (40%) plus son propre capital privé plus autres ressources disponible à sa dispositions (50%) et les octroie au taux d'intérêt préférentiel négocié entre l'IF, le MIFA et le bénéficiaire		10% contribution du bénéficiaire
100% de financement (à travers ce mécanisme de la réduction des risques; un système à coûts partagés)			100% de financement (à travers ce mécanisme de la réduction des risques; un système à coûts partagés)		

61. Au regard des besoins exprimés par le MIFA, les financements alloués à la production végétale seront répartis selon les proportions suivantes: 75% pour le financement des besoins d'exploitation et 25% pour le financement des besoins d'investissement. Tandis que pour la production animale (volaille), la répartition sera la suivante: 30% pour le financement des besoins d'exploitation et 70% pour le financement des besoins d'investissement. Ces chiffres pourront éventuellement être ajustés en fonction des résultats de l'étude qui sera préalablement menée sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

62. Sur la base d'une contribution tripartite de 10% (bénéficiaire) - 40% (FFDA) - 50% (IF partenaire), le montant moyen de la contribution du FFDA pour le financement des bénéficiaires individuels sera de 800 000 FCFA (huit-cent mille francs FCFA), soit 40% du coût moyen d'un projet estimé à 2 000 000 FCFA¹⁰ (deux millions de francs FCFA). Dans le cas du financement d'un groupe de bénéficiaires, le coût moyen d'un projet est estimé à 30 000 000 FCFA (trente millions de francs FCFA) à raison de 30 personnes par groupe¹¹; ce qui correspond à une contribution de FFDA de 12 000 000 FCFA (douze millions de francs CFA). Toutefois, les financements en pool de bénéficiaires seront

⁸ le ProMIFA rompt avec le système de subventions qui est parfois synonyme "d'assistance" qui inhébe dans bien des cas tout esprit de responsabilité ou de créativité des bénéficiaires

⁹ Dépôt à terme rémunéré à un taux négocié avec l'IF partenaire (*un mécanisme de réduction des risques*) et ne devra en aucun cas être considéré comme une garantie financière puis qu'il y aussi un *mécanisme de partage de risque* (un fonds de garantie)

¹⁰ Ce coût moyen a été estimé en fonction des quatre (04) spéculations choisies (riz, maïs, maraichage et volaille) et en fonction de la proportion des bénéficiaires dans chacune des spéculations

¹¹ Ce qui correspond à un montant moyen de 1 000 000 FCFA (un million de francs CFA) par individu

privilegiés. Les montants ci-dessus pourront également être ajustés en fonction des résultats de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

63. Les taux d'intérêt appliqués sur les crédits accordés aux bénéficiaires seront ceux arrêtés par les IF partenaires après négociation avec le MIFA. Les autres termes et conditions des crédits seront également négociés entre les IF partenaires, le MIFA et les bénéficiaires.

64. La durée du crédit sera déterminée en fonction de la nature des besoins exprimés par les bénéficiaires (crédit à court terme pour le financement du cycle d'exploitation ou crédit à moyen terme pour le financement des investissements).

65. La FFDA sera mise en place après la phase de réalisation de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole. Cette phase préalable servira également à l'identification des bénéficiaires potentiels et à l'estimation de leurs besoins.

Tableau 1: Répartition des sources de financement d'un projet individuel sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaire	Contribution FFDA	Contribution IF	Total projet
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Montant moyen (FCFA)	200 000	800 000	1 000 000	2 000 000

Tableau 2: Répartition des sources de financement d'un projet de groupe sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaires	Contribution FFDA	Contribution IF	Total projet
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Montant moyen (FCFA)	3 000 000	12 000 000	15 000 000	30 000 000

66. Les demandes de crédits seront soumises auprès des IF partenaires par les bénéficiaires sur la base des projets montés avec l'aide du MIFA (élaboration des plans d'affaires, formalisation, etc.).

67. La décision d'octroi du crédit reviendra à l'IF partenaire après analyse des demandes de financement. Les bénéficiaires devront signer un contrat de prêt directement avec l'IF partenaire. L'administration du crédit se fera également par l'IF partenaire.

68. Les décaissements du crédit se feront en fonction des besoins exprimés dans le plan d'affaires et selon l'approche de limitation des risques de détournement d'objet de crédit déjà adopté par le MIFA, notamment la limitation de la manipulation des fonds par les bénéficiaires: paiement direct des fournisseurs par l'institution financière.

69. Les remboursements se feront également selon l'approche de limitation des risques adoptée par le MIFA: versements directs des revenus d'exploitation dans les comptes bancaires de l'emprunteur; prélèvement de la quote-part de l'institution financière destinée au remboursement du crédit.

70. A l'issue des premières années de mise en œuvre, une évaluation sera conduite afin de vérifier si le coût moyen des projets ne pourrait pas être ajusté afin de répondre aux besoins de toutes les couches en particulier les femmes et les jeunes.

71. A terme, l'ouverture des comptes par les bénéficiaires devrait contribuer à améliorer le taux de bancarisation et la formalisation du secteur agricole.

72. Le tableau suivant présente la répartition des financements totaux octroyés aux bénéficiaires à l'issue du ProMIFA.

Tableau 3: Estimation des contributions attendues à l'issue du ProMIFA sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaires	Contribution FFDA	Contribution IF partenaires	Total Projets
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Contribution (USD) ⁽¹⁾	1,25 millions	5 millions	5,146 millions	12,5 millions
Contribution (FCFA) ⁽²⁾	0,72 milliard	2,89 milliards	3,60 milliards	7,21 milliards

(i) Cette architecture induira un effet multiplicateur. En effet, les crédits accordés par les IF partenaires seront en réalité recyclés une fois remboursés, ce qui impliquera par conséquent un apport plus important des IF partenaires. Si on suppose une durée moyenne des crédits de 2 ans¹², cela correspondra à trois cycles de financement sur 5 ans¹³. Ce recyclage des crédits induira également un apport supplémentaire effectué par les nouveaux bénéficiaires des crédits recyclés.

(ii) Sur la base d'un taux de change de 1 USD pour 577 FCFA.

73. Sur la base d'un coût moyen de projet estimé à 2 000 000 FCFA (deux millions de francs CFA) par bénéficiaire individuel et à 30 000 000 FCFA (trente millions de francs CFA) par groupe de bénéficiaires¹⁴, et dans l'hypothèse du recyclage des crédits, le ProMIFA pourra contribuer à atteindre entre 15 000 et 16 000 bénéficiaires directs, ce qui correspond à environ 90 000 à 96 000 bénéficiaires directs et indirects à la fin de la cinquième année d'existence du FFDA.

74. Il est toutefois à noter que ces chiffres pourront être revus suite aux résultats de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

2.3.2. Mesures d'atténuation des risques destinés aux IF partenaires

75. Sur la base de l'étude, mécanisme de couverture des risques sera également mis en place. L'objectif de ce mécanisme est d'atténuer les risques de crédit pris par les IF partenaires dans le financement des projets des bénéficiaires finaux.

76. Ce mécanisme impliquera les IF partenaires, les bénéficiaires et le MIFA. Il s'agira de proposer une couverture partielle des risques des crédits agricoles octroyés par les IF partenaires du MIFA. Le taux de couverture sera déterminé suite aux recommandations de l'étude qui sera menée sur les mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo¹⁵. Le ProMIFA travaillera avec l'ANPGF afin d'établir les règles de mise en jeu de la garantie en fonction des projets financés, lesquelles règles seront intégrées dans les procédures de gestion du MIFA.

77. L'appui à la mise en place du mécanisme d'atténuation des risques pourra dans un premier temps se faire via la mise en place du Fonds d'atténuation des risques ProMIFA. Une approche de transfert des opérations devra subséquemment être développée en vue d'une pérennisation de ce mécanisme.

¹² Sur l'hypothèse que 50% des financements seront destinés aux crédits à court terme d'une durée moyenne de 1 an et 50% des financements seront destinés aux crédits à moyen terme d'une durée moyenne de 3 ans

¹³ Le 1^{er} cycle à l'année 1 du FFDA (Année 3 du ProMIFA -deuxième Phase), le 2^{ème} cycle à l'année 3 (Année 5 du ProMIFA - deuxième Phase), et le 3^{ème} cycle à l'année 5 (Année 6 du ProMIFA-deuxième Phase)

¹⁴ On suppose que 30% des financements seront alloués aux bénéficiaires individuels et 70% aux bénéficiaires en groupe

¹⁵ Le MIFA a signé une convention de partenariat avec l'ANPGF qui est un organisme public offrant des garanties sur divers segments, et dont la capitalisation est apportée à 100% par l'Etat du Togo. Cette convention prévoit une couverture partielle des pertes à 50%. Toutefois, des insuffisances ont été décelées dans les termes de la convention. Par exemple, elle n'indique pas clairement les règles de mise en jeu de ladite garantie

78. L'étude sur les mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo permettra d'effectuer une évaluation du mécanisme de garantie offert par l'ANPGF ou par d'autres véhicules (évaluation des règles de mise en jeu des garanties, évaluation des commissions de couverture appliquées, évaluation de la viabilité des fonds de garanties existants, etc.). Cette étude devra indiquer s'il est idoine au terme de la gestion du mécanisme par l'AT, de transférer cette gestion à une entité existante ou son institutionnalisation.

79. Les recommandations de l'étude permettront de déterminer les commissions de couverture adéquates à payer par les bénéficiaires. Le Fonds d'atténuation des risques sera créé dans une logique de pérennisation. Les revenus générés grâce aux placements devront permettre de couvrir les charges de fonctionnement de ce Fonds.

80. Le Fonds d'atténuation des risques sera créé dans une logique de pérennisation. Il sera abondé d'un montant total de 1 million de dollars (USD). Les conditions modalités liées à la mise en place et à la gestion de ce fonds seront déterminées par l'étude sur les mécanismes de garantie.

Composante 3: appui institutionnel au MIFA, coordination et gestion du projet

81. Cette composante comporte deux volets d'activités: (i) l'appui institutionnel au MIFA en vue de son opérationnalisation et (ii) la coordination et gestion du ProMIFA.

82. **S'agissant de l'appui institutionnel au MIFA**, le projet financera la mobilisation d'une AT ponctuelle et ciblée pour accompagner l'évolution et l'opérationnalisation du MIFA et l'appuyer dans ses réflexions stratégiques en vue de son meilleur positionnement dans l'environnement de la finance agricole. De plus, le Projet appuiera la réalisation des études techniques et l'organisation des ateliers thématiques nationaux permettant au MIFA de disposer des éléments d'aide à la prise de décision. Le ProMIFA apportera aussi son appui au développement et à l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation et de gestion des savoirs du MIFA ainsi qu'au renforcement des capacités du personnel du MIFA, en particulier ceux intervenant dans la mise en œuvre du ProMIFA (formations et voyages d'études). Les activités de suivi-évaluation porteront une attention particulière à la mise en œuvre de la recommandation de l'unité de livraison de la présidence et d'AVANTI. Un plan de renforcement des capacités sera développé par le MIFA au démarrage pour cadrer et planifier les actions de formation.

83. En ce qui concerne la **Coordination et la Gestion (UCG) du ProMIFA**, les exigences d'efficacité et de minimisation des risques inhérents à une mise en œuvre rapide des interventions du ProMIFA et le défi de piloter la mise en place de mécanismes novateurs de financement agricole nécessitent d'adopter également une approche de gestion qui assure un transfert progressif des compétences au MIFA. Ainsi, la gestion courante du ProMIFA sera assurée par une Unité de Coordination et de Gestion (UCG) qui rendra compte au conseil d'administration du MIFA. L'UCG sera donc responsable de la gestion administrative et financière tout en interagissant sur une base continue avec la Direction du MIFA. L'UCG participera à des travaux du Conseil d'Administration du MIFA qui le concerne les activités du projet. L'UCG sera constituée du personnel suivant: un coordonnateur, un responsable administratif et financier (RAF); un comptable; un responsable en suivi-évaluation (RSE); un responsable de la passation des marchés (RPM); un spécialiste ciblage/jeunes/genre, une secrétaire et du personnel d'appui comprenant deux chauffeurs-commissionnaires. La mise en œuvre technique des activités sera assurée par le MIFA, avec l'accompagnement de l'assistance technique.

C. Théorie du changement

84. Le changement envisagé par le ProMIFA permettra d'apporter des solutions à deux problèmes majeurs: (i) une chaîne de valeur non optimisée avec des goulots d'étranglements, des OP faiblement structurées ainsi que d'autres dysfonctionnements qui réduisent la prise de risques par le secteur financier; et (ii) un très faible accès des ruraux et des MPME-agricoles au financement nécessaire au développement de leurs activités économiques.

85. Ces problèmes sont notamment causés par: (i) l'utilisation de techniques et technologies peu efficaces et peu productives; (ii) l'accès limité aux intrants et aux facteurs de production; (iii) un secteur du financement peu présent en agriculture, (iv) les défaillances du marché qui découragent une diversité de produits et services financiers et la concurrence, (v) une aversion des institutions financières vis-à-vis du secteur agro-alimentaire, des petits producteurs/trices dont les femmes et des jeunes, (vi) un faible niveau de mobilisation de l'épargne avec des possibilités de transformation limitées, (vii) un faible accès des SFD au refinancement et une offre de crédit centrée sur le court terme, (viii) de faibles qualités des plans d'affaires ou projets d'investissement des acteurs dans les chaînes de valeur agricoles, (ix) des synergies intra-filières insuffisantes, surtout parmi les OP, des capacités entrepreneuriales et managériales limitées du côté des producteurs (x) des risques climatiques ainsi que des risques de fluctuation des prix, et (xi) un climat d'affaires et de partenariats non favorable.

86. Ces problèmes, à leur tour, ont eu les effets suivants: (i) une marginalisation des groupes démunis dont les femmes et les jeunes, (ii) une structuration économique du milieu rural peu attractif avec des marges très limitées et insuffisantes pour la rétention des jeunes ruraux, (iii) un secteur agro-alimentaire insuffisamment dynamique et peu porté vers le marché, (iv) une faible productivité des ménages qui font déjà face aux problèmes de nutrition, et (v) une faible performance du fonctionnement des chaînes de valeur agricoles. En conséquence, l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD), en particulier les ODD 1, 2, 5, 10 et 13, pourrait être retardée.

87. Le ProMIFA propose de traiter ces problèmes de manière holistique par le biais de plusieurs interventions, notamment: (i) une offre de services financiers et non financiers sous forme de package basée sur une approche différenciée et calibrée selon les besoins spécifiques de chaque catégories d'acteurs, la mobilisation du financement agricole en faveur des acteurs cibles, des femmes et jeunes à travers des produits et services répondant à leurs besoins et profils socio-économiques, (ii) le renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeur, (iii) le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, opérationnelles, techniques et financières du MIFA, (iv) l'appui à des partenariats entre acteurs cibles des chaînes de valeur; (v) les nouveaux produits de financement adaptés aux acteurs cibles y compris la finance verte, (vi) la diversification et l'amélioration de la nutrition et la sécurité alimentaire, et (vii) la professionnalisation, et la modernisation des SFD et des OP. Du fait de ces interventions, l'accès à des services financiers des petits producteurs des OP, des coopératives, des Micro, Petites et Moyennes entreprises et des autres acteurs sur les chaînes de valeur cibles et particulièrement des femmes et des jeunes seront accrus. Dans le même temps, l'institution du MIFA verra ses capacités renforcées, sa mise en place solidifiée, sa pérennisation engagée et son mandat de rationalisation et de consolidation des initiatives nationales de développement agricole bien investi. Les effets positifs du Projet contribueront en outre à la facilitation de l'atteinte des ODD.

88. Le principe du ProMIFA est basé sur le renforcement de la résilience et de la productivité des exploitations agro-pastorales familiales à travers:

- la consolidation des investissements agro-sylvo-pastorales dans des zones géographiques compactes où le FIDA intervient depuis plus de 20 ans, leur

ancrage sur un mécanisme de planification participative, et l'intégration des actions dans les plans de développement territorial;

- le renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs, dont les organisations de producteurs, et le renforcement de l'autonomisation économique des femmes et des jeunes;
- la consolidation de l'approche «chaîne de valeur agricole» et l'appui au développement de la microfinance rurale;
- l'intégration des questions environnementales et climatiques au cœur des interventions du Projet et comme éléments indissociables des activités productives;
- la prise en compte des questions nutritionnelles et la sécurité alimentaire.

89. L'approche adoptée pour atteindre l'objectif d'amélioration de la performance et de la résilience des exploitations agro-sylvo-pastorales familiales et en faire de véritables entreprises portées vers le marché est une approche holistique et inclusive et porteuse de croissance économique. En effet, toutes les catégories d'acteurs publics et privés concernées seront impliquées dans le projet. Les interventions du projet ProMIFA porteront sur tous les maillons des chaînes de valeur agricole de la production, jusqu'à la commercialisation, et intégreront en même temps des pratiques de gestion durable des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique.

D. Alignement, appropriation et partenariats

Appropriation nationale

90. Tel que développé dans le Programme National de Développement (PND), le Gouvernement Togolais a fait de l'agriculture un levier de création de richesse, d'emploi et de lutte contre la pauvreté. Toutefois, ce secteur qui contribue à près de 40% à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) est faiblement financé par les banques et les systèmes de financement décentralisés (SFD). En effet, en 2017, seulement 0,2% des prêts bancaires et 10% de ceux des SFD ont été octroyés au secteur agricole. Cette situation est due principalement aux divers risques évoqués par le système bancaire au rang desquels figure en première place la faible organisation des chaînes de valeur agricoles. A cette limite, s'ajoutent les risques opérationnels dus à la faible capacité analytique, les difficultés d'accès à des informations fiables ainsi qu'aux outils d'évaluation et d'analyse de risque nécessaire aux institutions financières pour appréhender les risques liés au secteur agricole.

91. Pour inciter le système bancaire à accroître ses interventions dans le secteur, le gouvernement a mis en œuvre des mesures nécessaires à la réorganisation du secteur agricole avec un dispositif qui permettra de mobiliser suffisamment de ressources financières, techniques et humaines, pour le développement de l'agriculture et l'agrobusiness. C'est dans ce cadre que le MIFA a été créé comme un établissement public à caractère économique et social.

92. Ce mécanisme innovant de financement du secteur agricole est fondé sur un changement de paradigme car il se base sur les besoins de la demande ou du potentiel du marché pour organiser les chaînes de valeur nécessaires à la satisfaction de ces besoins. Pour favoriser le financement continu et adéquat au secteur agricole, le MIFA propose une nouvelle approche dans la stratégie de mobilisation de ressources. En effet, au lieu que l'Etat, par l'intermédiaire de ses agences et fonds d'appui, mette en place des lignes de crédit à la disposition des banques pour l'octroi de crédit au producteur, comme c'était le cas, le MIFA créera les conditions favorables pour inciter les institutions financières à financer sur leur propres ressources le secteur agricole. Il s'agit d'une intervention globale qui identifie tous les acteurs de la chaîne de valeur ainsi que les facteurs qui empêchent le secteur financier d'octroyer des prêts et de développer un

mécanisme pouvant aider l'Etat à dynamiser le secteur agricole et créer des emplois durables pour les jeunes et les femmes en milieu rural. Le MIFA pense à une réorganisation de tous les maillons des chaînes des valeurs permettant d'adresser les problèmes spécifiques à chaque segment et de créer des conditions favorables à la mobilisation des ressources nécessaires au financement des chaînes de valeur. Le ProMIFA est donc une réponse à la demande du GdT et s'aligne sur les initiatives déjà engagées par les autorités.

93. Le PROMIFA contribuera au déploiement du MIFA qui devrait changer la conception actuelle du financement agricole au Togo en levant les différentes barrières. Le ProMIFA touchera principalement deux aspects: (i) l'appui à la structuration des chaînes de valeur qui concerne la majorité des pauvres ruraux dont les jeunes et les femmes et (ii) un appui institutionnel au déploiement du MIFA pour lui permettre de servir de levier de la croissance économique au Togo.

Alignement sur les priorités institutionnelles du FIDA

94. Le ProMIFA est aligné sur le cadre stratégique du FIDA 2016-2025 qui s'attache à favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural en améliorant de manière durable et résiliente les capacités productives des populations rurales pauvres, en accroissant les avantages que ces populations tirent de leur intégration/participation au marché, et en renforçant la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique de leurs activités économiques. Le ProMIFA est également en conformité avec la politique de la finance rurale du FIDA qui préconise la capitalisation des institutions financières et le développement de produits financiers adaptés aux pauvres ruraux, y compris les mécanismes de gestion de risques, sans créer de distorsion dans le marché financier.

95. En généralisant l'éducation financière des petits producteurs, des autres acteurs des chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales et leur accès à des crédits de campagne à court terme, le ProMIFA favorisera le développement de partenariats entre leurs organisations et des acteurs du secteur privé intervenant en aval et en amont de la production. L'appui du ProMIFA portera notamment sur le renforcement des capacités des différents acteurs (le MIFA, les institutions financières, et autres institutions), l'accompagnement des bénéficiaires à l'élaboration de plans d'affaires et l'appui des institutions de financement à la mise en place des produits financiers répondant aux besoins des acteurs des chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales et permettant ainsi leur accès à des financements à moyen terme. Cette initiative participera à une véritable transformation du secteur agricole Togolais. En particulier, la mise en place de financements dédiés à l'adaptation aux changements climatiques permettra aux acteurs de prendre en compte les risques climatiques et de s'engager dans des investissements responsables et durables.

96. Le ProMIFA cherchera à mobiliser d'autres partenaires (partenaires techniques et financiers, le secteur privé, les fondations; la société civile, les ressources propres des acteurs des chaînes de valeur) pour pérenniser les initiatives du MIFA.

E. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet

a. Coûts du Projet

97. Le coût total du ProMIFA, sur une période de 6 ans, y compris les provisions pour hausse des prix, s'élève à 35,07 millions d'USD (FCFA 20,24 milliards). Son coût de base est de 34,03 millions d'USD (FCFA 19,64 milliards). Les provisions pour imprévus physiques et financiers s'élèvent à 1,04 million d'USD (FCFA 598 millions). Les taxes y sont incluses pour un montant total de 3,66 millions d'USD (FCFA 2,11 milliards).

98. Le coût de base du Projet ventilé par composante se présente comme suit: (i) appui technique au développement des chaînes de valeur agro-pastorales et à l'accès au marché: 12,8 millions d'USD (FCFA 7,39 milliards), soit 38 pourcent du coût de base total; (ii) appui au développement des produits et services financiers: 15,2 millions d'USD (FCFA 8,75 milliards), soit 45 pourcent du coût de base total; et (iii) appui institutionnel au MIFA, coordination et gestion du ProMIFA: 6,06 millions d'USD (FCFA 3,5 milliards), soit 17 pourcent du coût de base total. Le tableau ci-dessous donne le détail de la répartition du coût du Projet par composante.

Tableau 4: Coût du Projet par composante

République du Togo Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole Components Project Cost Summary						
	(CFCA)			(USD '000)		
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total
1. Appui technique au développement des chaînes de valeur agro-pastorales et à l'accès au marché						
1. Appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales	6,822,331,815	-	6,822,331,815	11,824	-	11,824
2. Appui à la structuration des chaînes de valeur agricoles et l'accès au marché	563,102,100	-	563,102,100	976	-	976
Subtotal	7,385,433,915	-	7,385,433,915	12,800	-	12,800
2. Appui au développement des produits et services financiers						
1. Assistance technique d'appui au développement et à la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits	221,891,120	-	221,891,120	385	-	385
2. Amélioration de la qualité des services financiers	743,019,730	-	743,019,730	1,288	-	1,288
3. Dispositifs de financement et de mitigation des risques	7,789,500,000	-	7,789,500,000	13,500	-	13,500
Subtotal	8,754,410,850	-	8,754,410,850	15,172	-	15,172
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet						
1. Appui institutionnel au MIFA	1,055,928,757	777,759,486	1,833,688,243	1,830	1,348	3,178
2. Coordination et gestion	1,538,519,092	124,662,870	1,663,181,962	2,666	216	2,882
Subtotal	2,594,447,849	902,422,356	3,496,870,205	4,496	1,564	6,060
Total BASELINE COSTS	18,734,292,614	902,422,356	19,636,714,970	32,468	1,564	34,032
Physical Contingencies	-	-	-	-	-	-
Price Contingencies	535,321,106	63,078,146	598,399,252	928	109	1,037
Total PROJECT COSTS	19,269,613,720	965,500,502	20,235,114,221	33,396	1,673	35,070

b. Financement du Projet

99. Le plan de financement du ProMIFA se présente comme suit: (i) financement FIDA (50% don et 50% prêt) pour un total de 7,5 millions d'USD (FCFA 4,33 milliards) correspondant à 21,40% du coût total; (ii) le GdT (y inclus les taxes) pour 3,8 millions d'USD (FCFA 2,19 milliards), soit 10,8% du coût total; (iv) les bénéficiaires pour 1,8 million d'USD (FCFA 1,04 milliard), soit 5,1% du coût total; (v) le secteur privé pour 6,31 millions d'USD (FCFA 3,64 milliards), soit 18% du coût total. Le déficit de financement se montant à 15,66 millions d'USD (FCFA 9,04 milliards), soit 44,7% du coût total, sera couvert par d'autres sources de financement ou sur le prochain cycle d'allocation des ressources du FIDA au Togo sur la période 2019-2021(IFAD11).

Tableau 5: Plan de financement du ProMIFA par composante

République du Togo Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole Components by Financiers (USD '000)														
	Gouvernement		FIDA				Déficit de financement		Bénéficiaires		Secteur privé		Total	
	Montant	%	Prêt	Don	Prêt	Don	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1. Appui technique au développement de chaînes de valeur agropastorales et à l'accès au marché	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales	2,235	18.0	2,745	22.1	2,745	22.1	4,141	33.4	550	4.4	-	-	12,416	35.4
2. Appui à la structuration des chaînes de valeur agricoles et l'accès au marché	185	18.0	36	3.5	36	3.5	713	69.5	-	-	56	5.5	1,027	2.9
Subtotal	2,420	18.0	2,781	20.7	2,781	20.7	4,854	36.1	550	4.1	56	0.4	13,443	38.3
2. Appui au développement des produits et services financiers														
1. Assistance technique d'appui au développement et à la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits	71	18.0	110	28.0	110	28.0	102	25.9	-	-	-	-	392	1.1
2. Amélioration de la qualité des services financiers	241	18.0	13	1.0	13	1.0	1,071	80.1	-	-	-	-	1,337	3.8
3. Dispositifs de financement et de mitigation des risques	-	-	-	-	-	-	6,000	44.4	1,250	9.3	6,250	46.3	13,500	38.5
Subtotal	311	2.0	123	0.8	123	0.8	7,172	47.1	1,250	8.2	6,250	41.0	15,230	43.4
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet														
1. Appui institutionnel au MIFA	727	21.5	438	13.0	438	13.0	1,770	52.5	-	-	-	-	3,373	9.6
2. Coordination et gestion	341	11.3	407	13.5	407	13.5	1,869	61.8	-	-	-	-	3,024	8.6
Subtotal	1,068	16.7	846	13.2	846	13.2	3,638	56.9	-	-	-	-	6,397	18.2
Total PROJECT COSTS	3,799	10.8	3,750	10.7	3,750	10.7	15,665	44.7	1,800	5.1	6,306	18.0	35,070	100.0

100. *Cofinancements.* La part de cofinancement intérieur au ProMIFA, avec 18% venant du secteur privé (institutions financières), 10,8% du GdT et 5,1% des

bénéficiaires, s'élève à plus d'un tiers du financement total du ProMIFA. Pour ce qui concerne le cofinancement international, le Gouvernement cherche activement le soutien des partenaires techniques et financiers. Plusieurs d'entre eux ont exprimé leur intérêt à rejoindre le Gouvernement et le FIDA pour appuyer l'opérationnalisation du MIFA, notamment la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, cette dernière ayant confirmé son intention de cofinancer, pour un montant non encore spécifié, sur son prochain cycle de financement.

101. La répartition du financement attendu du FIDA par catégories de dépenses se présente comme suit:

Tableau 6: Financements par catégorie de dépenses

République du Togo																	
Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole																	
Expenditure Accounts by Financiers																	
(USD '000)																	
	Gouvernement		FIDA				Déficit de financement		Bénéficiaires		Secteur privé		Total		Droits et Taxes		
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Devises	Local	
I. Investment Costs																	
A. Biens, Service, Veh. et équipement	94	18.0	173	33.2	173	33.2	81	15.6	-	-	-	-	521	1.5	336	92	94
B. Assistance Technique et études	1,293	18.0	1,333	18.6	1,333	18.6	3,168	44.1	-	-	56	0.8	7,183	20.5	560	5,330	1,293
C. Formations	2,268	19.0	1,999	16.7	1,999	16.7	5,119	42.9	550	4.6	-	-	11,934	34.0	777	9,008	2,148
D. Crédit	-	-	-	-	-	-	6,000	44.4	1,250	9.3	6,250	46.3	13,500	38.5	-	13,500	-
Total Investment Costs	3,655	11.0	3,505	10.6	3,505	10.6	14,368	43.4	1,800	5.4	6,306	19.0	33,138	94.5	1,673	27,930	3,535
II. Recurrent Costs																	
A. Salaires & Indemnités	0	-	152	12.3	152	12.3	935	75.5	-	-	-	-	1,239	3.5	-	1,239	-
B. Coûts de Fonctionnement	144	20.8	93	13.5	93	13.5	362	52.3	-	-	-	-	692	2.0	-	568	125
Total Recurrent Costs	144	7.5	245	12.7	245	12.7	1,297	67.1	-	-	-	-	1,932	5.5	-	1,807	125
Total PROJECT COSTS	3,799	10.8	3,750	10.7	3,750	10.7	15,665	44.7	1,800	5.1	6,306	18.0	35,070	100.0	1,673	29,737	3,659

c. Décaissements

102. Les décaissements des ressources du don et du prêt se feront conformément au Manuel des décaissements du FIDA après que l'accord de financement entrera en vigueur et que les conditions de premier décaissement seront remplies. Il est prévu que le 1er décaissement intervienne au plus tard dans les trois mois suivant la signature de l'accord de financement.

103. Les méthodes de décaissement ci-après seront appliquées pour le décaissement des ressources du don/prêt par le FIDA:

- (i) le paiement direct. Cette procédure sera utilisée, de préférence, uniquement pour les paiements d'un montant supérieur à l'équivalent de 150 000 USD;
- (ii) le paiement sur le compte désigné. L'allocation maximum autorisée au compte désigné sera de 1 000 000 USD. Le compte désigné sera pour le paiement des dépenses du Projet d'un montant inférieure au seuil de 150 000 USD.
- (i) la méthode de remboursement. La section 4 du Manuel sur le décaissement des prêts pour les projets directement supervisés par le FIDA (MDP) donne des précisions sur l'utilisation du mécanisme des relevés de dépenses (RD) pour justifier les avances ou demander un remboursement.¹⁶

104. La méthode du compte désigné sera utilisée pour le financement des dépenses de fonctionnement, pour la facilité de financement pour le développement agricole (FFDA) et pour le fonds de mitigation des risques (FMR). Concernant, les dispositions relatives au compte opérationnel, il sera ouvert trois comptes opérationnels destinés à recevoir les ressources du don/prêt; le premier compte opérationnel sera dédié au financement des dépenses de fonctionnement de l'UCG, le second sera dédié à recevoir la facilité de

¹⁶ Le modèle de RD à utiliser pour ce financement est joint en annexe 3

financement pour le développement agricole (FFDA) et le troisième pour le fonds de mitigation des risques (FMR). Les comptes libellés en francs de la Communauté Financière Ouest Africaine ("FCFA") seront ouverts au nom du Projet auprès d'une institution financière (banque commerciale) à Lomé, pour recevoir les ressources provenant du prêt et du don.

d. Résumé des avantages et analyse économique

105. L'analyse économique et financière du ProMIFA a été faite sur la base des données primaires et secondaires recueillies auprès des différents types d'acteurs rencontrés pendant la conception du Projet, notamment le BIPP du MIFA.

106. **L'analyse financière** du ProMIFA a été réalisée du point de vue des petits producteurs ruraux vulnérables (appelés « groupes démunis ») insérés dans des activités économiques liés aux 4 filières initialement retenues (maïs, maraîchage mixte, riz de plateau, riz de bas-fonds et poulets de fermes) et de leurs organisations/coopératives.

107. Les résultats du calcul de la rentabilité financière des différents modèles sont présentés dans le tableau 7 et le tableau 8.

Tableau 7: Résultats financiers

Model	Rendement Moyen/ kg	Coûts de production et d'investissement, main d'œuvre (year 1)	Coût moyen de production et d'investissement, main d'œuvre comprise FCFA/ha	Revenu moyen par an	Revenu différentiel moyen	Revenu supplémentaire, (année 5)
Riz Pluvial	3,778	638,580	507,708	1,171,360	663,652	309,540
Riz de Bas-Fonds	6,397	778,620	697,420	2,030,000	1,332,580	459,180
Riz d'irrigation	9,588	1,350,180	1,366,560	3,017,760	1,366,560	978,730
Maraîchage mixte	27,225	3,272,041	2,250,518	3,629,020	1,378,502	861,086
Poulets Ferme*	14,076	4,825,000	1,121,500	3,780,000	2,316,313	1,617,906

*production d'œufs de poule/5 femmes ménagères/capacité

1. Ces résultats montrent que la rentabilité financière est satisfaisante pour les différents modèles développés. Les taux rentabilité interne financier (TRI) sont positifs pour tous les modèles avec des indicateurs situées entre 17% et 139%. La valeur actuelle nette (VAN) est aussi très positive et se situe entre 119.000 FCFA et 8,7 millions FCFA.

Tableau 8: Indicateurs de rentabilité financière

Model	Valeur actuelle nette/FCFA	Taux de rendement interne (%)	B/C Rapport
Riz Pluvial	1,670,228	113%	2.2
Riz Bas-Fonds	2,570,494	139%	2.8
Riz d'irrigation	1,840,072	50%	2.3
Mais	119,479	17%	1.6
Maraîchage	3,988,554	49%	1.5
Poulets Fermes	8,725,076	60%	2.7

108. **L'analyse économique.** Comme l'analyse financière, l'analyse économique repose sur la comparaison de la situation avec projet à la situation sans projet, le résultat imputable au projet étant le bénéfice net additionnel. L'analyse économique a été conduite sur une période de 20 ans, correspondant à la durée de vie estimée des avantages générés par le Projet. Les bénéfices économiques quantifiables considérés dans l'analyse économique proviennent de l'augmentation des revenus dans les modèles développés dans l'analyse financière. Elle est effectuée en prix constants de 2018 et un taux de change de référence de 577 FCFA pour 1 Dollars EU a été utilisé pour incorporer la correction de change dans l'analyse économique.

109. Le taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet s'établit à 20,3% et la valeur actuelle nette (VAN), au coût d'opportunité économique du capital de 6,5%, s'élève à 32,26 millions d'USD. 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 du secteur de la micro finance 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.

110. 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 30% ou d'un retard des bénéfices de 2 ans, le taux de rentabilité demeure supérieur au coût d'opportunité du capital (6,5%) et la VAN minimum est supérieure à 17,4 millions USD.

Tableau 9: Résultat des tests de sensibilité

Scénarii	TRIE	VAN (6,5%)	
		MFCFA	MUSD
Cas de base	20.25%	20,540	32.3
Coûts + 10%	18.95%	33.7	33.7
Coûts + 20%	17.77%	31.8	31.8
Coûts + 30%	16.70%	30.0	30.0
Revenus - 10%	18.81%	30.2	30.2
Revenus - 20%	17.22%	24.7	24.7
Revenus - 30%	14.20%	17.4	17.4
Bénéfices retardés d'1 an	17.84%	17,403	27.3
Bénéfices retardés de 2 ans	15.84%	14,265	22.4

e. Durabilité et stratégie de sortie

111. Les éléments de durabilité ont été systématiquement pris en compte dans la conception du Projet et les activités y contribuant en lien avec les résultats attendus.

112. Le **premier gage** de durabilité du Projet repose sur l'option stratégique retenue par le MIFA orientée sur le marché et donc la rentabilité qui lui impose d'inscrire ses activités dans une perspective de responsabilisation et d'autonomisation des acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales appuyées.

113. Le **second gage** concerne le phasage envisagé pour faire à la fois du ProMIFA un outil d'opérationnalisation, de consolidation et de pérennisation du MIFA à la fin du Projet.

114. Parmi les mécanismes prévus par le ProMIFA, on peut relever: la responsabilisation des bénéficiaires dans toutes les actions les concernant. Ils sont systématiquement impliqués dans l'identification de leurs besoins d'appuis techniques et technologiques, la mise en œuvre de leur plan d'action ainsi que son évaluation. Ce

dispositif se matérialise par une convention tripartite de partenariat établie entre le ProMIFA, l'opérateur d'appui et le bénéficiaire pour la réalisation du plan d'actions permettant de responsabiliser le bénéficiaire sur le produit de la prestation.

115. Avec le système du partage des coûts entre le Projet et les bénéficiaires, les producteurs contribueront au financement direct de leurs besoins économiquement rentables. C'est le cas pour les formations qui seront développées à la demande. Les bénéficiaires seront appelés à prendre en charge une partie de leur frais (frais de séjour par exemple). Il en sera de même avec la Facilité de Financement pour le Développement Agricole (FFDA), mécanisme qui permettra de mettre à la disposition des IF partenaires du MIFA des ressources en vue de contribuer au financement des projets des acteurs. Son architecture à coût partagé impliquera la participation de trois parties prenantes: les acteurs le long des chaînes de valeur, le ProMIFA, les IF partenaires.

116. L'accompagnement des coopératives/OP de manière différenciée et calibrée à travers des plans d'action qu'elles ont elles-mêmes contribué à concevoir, contribuera au renforcement de leurs compétences institutionnelles et économiques dans des domaines bien ciblés. La mise en relation commerciale des coopératives avec des opérateurs de marché ainsi que l'intermédiation financière portée par le ProMIFA sont autant de facteurs qui inscriront les producteurs dans une perspective d'autonomisation. Ceci est un véritable gage de durabilité, tout comme l'accompagnement spécifique et multiforme prévu pour renforcer les capacités économiques des femmes et des jeunes qui aura comme effet induit, à moyen terme, l'émergence d'un entrepreneuriat féminin et jeune fort, crédible et porteur de croissance.

117. L'intervention du ProMIFA s'appuiera pour l'essentiel sur l'approche de «faire-faire et faire avec les bénéficiaires» qui les mettra au cœur des actions et activités afin de les responsabiliser conformément au principe de l'apprentissage par la pratique ("learning by doing") notamment dans la mise en relation financière avec les IF. Une fois son plan d'affaire développé et finalisé avec l'appui du prestataire de services, le ProMIFA laissera le soin au promoteur de projet de soumettre et défendre lui-même son projet auprès des institutions financières sans interférer. Une fois les moyens en place, le ProMIFA apportera un appui pour permettre au promoteur de projet de mobiliser le conseil nécessaire à son accompagnement, y compris en matière de gestion en vue du remboursement du crédit. Cet accompagnement s'effectuera dans un cadre contractuel entre le promoteur et l'agent d'accompagnement sur la base d'un protocole d'accord avec le ProMIFA.

118. L'appui au développement des services de gestion d'entreprises labélisation et solution innovantes d'accompagnement et de suivi des exploitations et entreprises par l'établissement dans les zones rurales d'un réseau de jeunes qualifiés désireux de s'investir dans les activités de conseil de gestion aux entreprises rurales et agropastorales, incluant la tenue de la comptabilité et la production des états financiers, est un dispositif de pérennisation du conseil agricole de qualité et accessible aux acteurs.

119. L'appui à la mise en place de cadres de concertation interprofessionnels par filière ainsi que le dispositif de renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles pour rendre des services de qualité à leurs membres est un élément clef de la stratégie de sortie.

III. RISQUES

A. Identification et atténuation des risques ¹⁷

120. La mise en œuvre du ProMIFA sera confrontée à des risques divers susceptibles d'impacter les résultats et la durabilité attendus du ProMIFA. Ces risques se rapportent

¹⁷ Reference to Integrated Risk Framework

pour l'essentiel à la situation de fragilité du pays, notamment en matière de gouvernance et d'instabilité socio-économique ainsi qu'à des aspects sensibles liés aux spécificités des domaines d'intervention du Projet. Toutefois, le dispositif et les modalités de mise en œuvre des activités envisagées ainsi que des mesures d'atténuation spécifiques prévues permettront d'atténuer les effets potentiellement néfastes de ces risques sur les résultats attendus du Projet (appendice 9).

121. En effet, la création du MIFA traduit la volonté du GdT de mettre en œuvre et accompagner une approche globale et coordonnée de développement de la finance rurale inclusive arrimée à la promotion des chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales prioritaires et porteuses. Dans ce cadre, le MIFA envisage de mobiliser la contribution des partenaires de développement pour aboutir à une meilleure soutenabilité des interventions et ne pas se limiter aux résultats de la phase pilote. Le MIFA envisage également de se transformer, à terme et si besoin, d'un point de vue de son statut institutionnel pour jouer le rôle attendu du GdT dans la structuration et le financement des chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales dont les petits exploitants et les petites entreprises à différents niveaux des chaînes de valeur sont la cible prioritaire.

122. Certains risques sont inhérents à l'approche elle-même et d'autres sont relatifs à la spécificité des activités du secteur agricole, aux marchés, au changement climatique et à la situation sociale et politique du pays. En ce qui concerne les activités de finance rurale, l'hypothèse principale pour l'atteinte des cibles envisagées en matière de financement des filières agro-sylvo-pastorales est fondée sur la capitalisation des institutions financières privées pour en assurer la durabilité. Toutefois, elle est également susceptible de causer des retards voir même empêcher le démarrage de certaines activités si la capitalisation ne se réalise pas telle que souhaitée. Des stratégies d'atténuation des risques, l'assistance technique, le renforcement de capacités et une éducation intensive des prêteurs sont prévues pour promouvoir les bonnes pratiques de ce secteur et leur adoption. Ceci passera par le développement et la mise en place d'un ensemble de produits financiers adaptés qui seront mis à la disposition des groupes cibles du projet.

123. Au plan socio-culturel, l'implication des femmes dans des maillons porteurs des chaînes de valeur et la mobilisation des jeunes qui seront tenus d'apporter une contribution aux activités du projet peuvent ne pas suivre le rythme attendu du projet du fait des barrières culturelles et/ou du manque de garantie exigée ou d'apport personnel. Les actions de sensibilisation, les stratégies d'implication des hommes adultes, l'éducation financière et les propositions de produits financiers ciblant principalement les femmes et les jeunes permettront de limiter ces risques.

124. Globalement et sur la base de l'expérience récente du portefeuille du FIDA au Togo, les risques liés à la faible capacité en gestion financière des projets est jugée élevée. Ce risque sera atténué par un ensemble de mesures qui permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA conformément à ses procédures et de fournir des informations précises et régulières sur l'utilisation des ressources du projet notamment, un engagement fort du gouvernement pour la bonne gestion et un suivi rapproché par les services compétents de l'État et du FIDA, le recrutement, sur la base d'un processus transparent et compétitif, de personnel qualifié avec un contrat de performance soumis à évaluation annuelle et le renforcement permanent des capacités sont des éléments clés pour l'atténuation des risques fiduciaires.

B. Catégorie sociale et environnementale

125. Au plan environnemental le Projet prendra toutes les mesures jugées suffisantes pour s'assurer que ses activités ont un impact positif sur l'environnement mais surtout qu'elles contribuent avec les mécanismes incitatifs à l'adoption des bonnes pratiques de productions durables en agriculture dans un contexte de variabilité climatique et de récurrence de calamités naturelles. A cet effet, le projet ne devrait pas avoir d'impacts

négatifs majeurs en matière environnementale et sociale et, par conséquent, il est classé dans la **catégorie B**. Sur le plan social particulièrement, les risques d'instabilité sociale qui pourraient subvenir des opérations électorales (législatives prévues en décembre 2018) et sur lesquels le projet a peu d'influence ont été pris en compte.

126. En matière climatique, les populations sont très vulnérables eu égard au niveau de pauvreté et au nombre limité d'alternatives économiques. Le projet va accompagner et sensibiliser l'ensemble de ses cibles à la prise en compte des risques climatiques de leur région et fera la promotion d'investissements qui prennent en compte la sensibilité climatique. De même, le projet encouragera le développement de produits financiers verts destinés à l'adaptation, la mise en place de produits d'assurance pour l'atténuation et l'appui aux bénéficiaires pour l'accès aux intrants respectueux de l'environnement, le développement et la diffusion de normes de qualité et l'appui à la labellisation des produits agricoles locaux verts. Le projet appuiera aussi le MIFA dans l'élaboration des mesures de sauvegarde climatique. Compte tenu de ces éléments, le ProMIFA présente un **risque climatique modéré**. Une note SECAP est présentée dans l'Appendice 5.

C. Classification du risque climatique

127. Dans l'ensemble, la probabilité de ces risques est jugée « modérée à élevée » alors que leur sévérité est estimée globalement « modérée à faible » après la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques techniques qui sont intégrées dans le montage du Projet comprenant: (i) une planification participative des investissements et leur cohérence avec les actions mises en œuvre par le MIFA; (ii) le lancement rapide de la procédure de recrutement de l'Assistance Technique (AT) et des consultants devant réaliser les études dès le début du projet; (iii) le renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales et des opérateurs de mise en œuvre; (iv) le renforcement de capacités des IF en gestion du crédit agricole et une couverture partielle des pertes sur les crédits octroyés; (v) la réalisation des études sur les mécanismes/fonds de refinancement et de garantie au Togo et le renforcement des capacités de gestion des acteurs le cas échéant, et (vi) le suivi, supervision et accompagnement de proximité et l'assistance technique.

128. La matrice des risques du projet et les mesures d'atténuation envisagées est présentée en appendice 9 du document de conception du projet.

IV. EXECUTION DU PROJET

A. Cadre organisationnel

a. Cadre organisationnel

129. **Statut juridique du MIFA.** Le Mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (MIFA) a été créé par Décret présidentiel N° 2018-090 en date du 25 avril 2018 en tant qu'établissement public à caractère économique et social doté d'une personne morale et d'une autonomie financière ayant pour vocation la mise en place de mécanismes de partage des risques afin de répondre aux besoins du secteur agricole. Conformément aux termes de ce Décret, le MIFA est soumis à la tutelle conjointe du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche et du Ministère de l'économie et des finances. Son fonctionnement est organisé autour de 2 organes d'administration: (i) un Conseil d'administration et (ii) un Directeur Général dont les fonctions respectives sont définies dans le décret susvisé.

130. Le Conseil d'administration est l'organe d'administration et de décision du MIFA. A ce titre, il veille au respect des règles et procédures en vigueur et assure la supervision générale de la gestion du MIFA. Les membres du Conseil d'Administration sont au nombre de (9) désignés sur le fondement de critères d'intégrité morale, de qualification

et d'expérience professionnelle avérée. Il est composé d'un représentant du Ministre chargé de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche et de représentants du Ministre de l'économie et des finances, de la Présidence de la République, du conseil permanent des Chambres d'Agriculture du Togo (CPCAT), de l'association professionnelle des Banques et des établissements financiers, des sociétés d'assurances, du secteur privé, des partenaires au développement ainsi que d'une personnalité désignée par le Président de la République. Conformément aux termes du Décret, ce Conseil d'administration a notamment pour mission d'assurer la qualité de la gestion du MIFA. La gestion financière du MIFA sera soumise au contrôle des auditeurs externes, commissaires aux comptes et de l'inspection générale des finances et de tout autre corps de contrôle de l'État.

131. La Direction Générale du MIFA, organe de gestion et de coordination des activités du MIFA, est assurée par un Directeur nommé par Décret en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé de l'agriculture.

132. **Situation actuelle du MIFA.** A date, le Conseil d'administration du MIFA n'a pas encore été mis en place et le Directeur Général n'a pas encore été nommé. Cependant, le décret a prévu des dispositions transitoires pour l'incubation du MIFA pour la mise en œuvre d'une phase pilote par un Bureau d'Implémentation de la Phase Pilote (BIPP) rattaché à la Présidence de la République. Cette phase transitoire d'une durée de 6 mois a été lancée en juin 2018 et devrait s'achever au 31 décembre 2018, afin d'éprouver le dispositif et les outils élaborés à la conception du mécanisme tout en démontrant l'engagement du Gouvernement et d'accélérer la mise en œuvre des objectifs de cet nouvel outil développé pour réaliser son ambition.

133. **Perspectives futures.** Le BIPP, la structure transitoire, devrait rester en place jusqu'à la transformation du statut MIFA pour avoir l'organisation définitive telle que définie dans le décret présidentiel susvisé. Afin de pérenniser les activités du MIFA, il est prévu qu'à terme, son statut d'Etablissement public à caractère économique et social évolue soit vers une société anonyme (SA) de droit privé régie par l'acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales afin de permettre l'entrée éventuelle dans le capital du MIFA d'investisseurs privés ou encore des producteurs ou encore de maintenir un capital 100% étatique ou autre. L'Etat prendra une décision quant à la forme juridique à privilégier sur la base de l'analyse de la situation et des différentes options identifiées avec l'appui entre autres du FIDA au travers du ProMIFA. Ceci permettra d'assurer le positionnement adéquat du MIFA dans le paysage du financement agricole au Togo pour réaliser l'ambition du gouvernement pour le secteur traduit dans le PND.

134. **Appui institutionnel au MIFA.** Ainsi, le ProMIFA accompagnera dans un premier temps le processus de déploiement du MIFA jusqu'à son terme. Il accompagnera plus particulièrement l'évaluation des besoins en termes de renforcement des capacités de l'équipe actuelle (formation, personnel, organisation, etc.) eu égard aux objectifs assignés au MIFA par le gouvernement. Le MIFA opérera ainsi de manière plus efficace avec cet accompagnement sous la forme prévue et stipulée par le décret, à savoir Etablissement public à caractère économique et social dans l'attente de sa transformation éventuelle en SA ou tout autre forme juridique à même de lui permettre de jouer son rôle et d'atteindre les objectifs fixés par le Gouvernement. Le ProMIFA contribuera ainsi à fournir un appui institutionnel au MIFA et à accompagner le Gouvernement dans sa prise de décision.

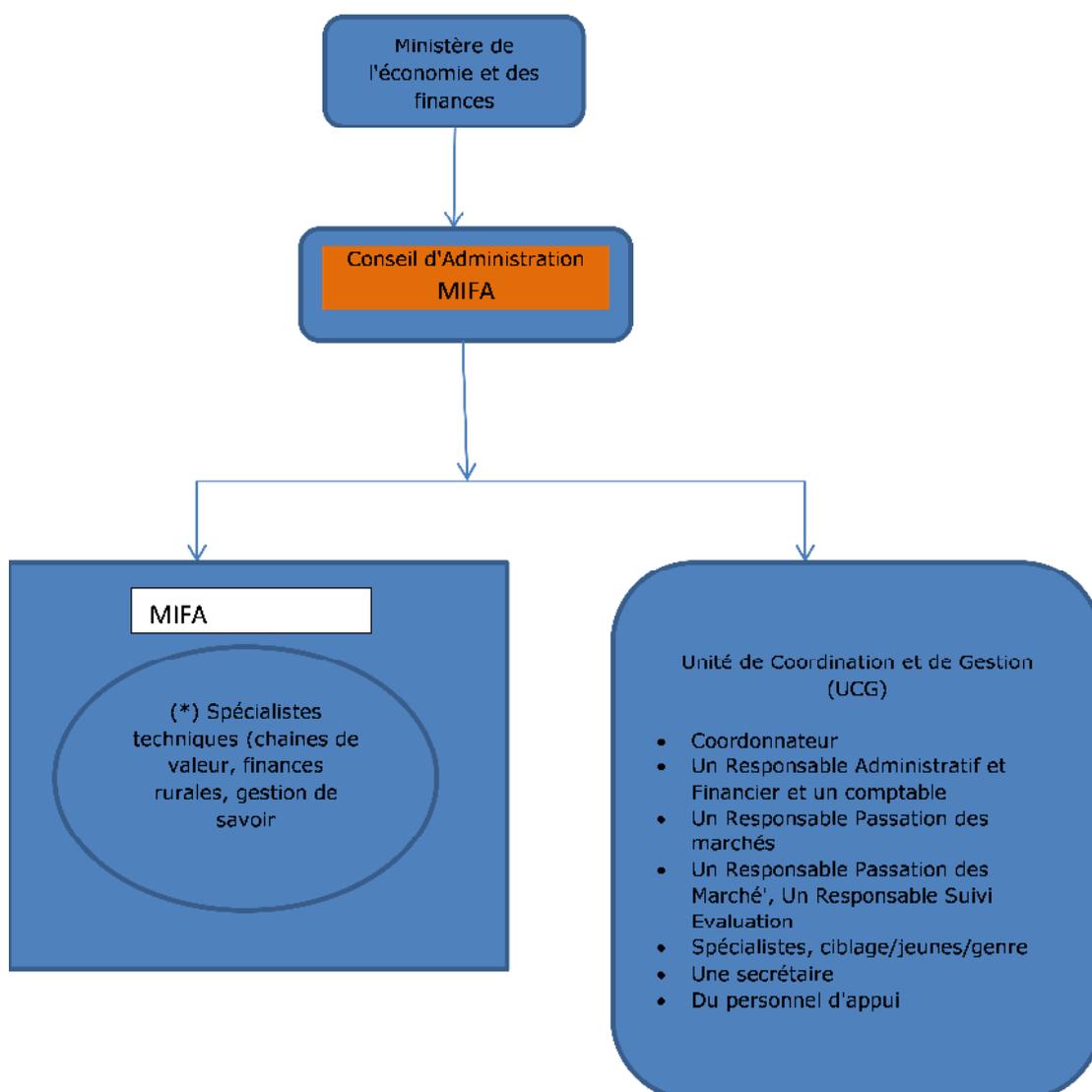
b. Arrangements institutionnels et ancrage du ProMIFA

135. Le (ProMIFA) sera exécuté au travers d'une unité de coordination et de gestion (UCG) simplifiée, qui sera basée au MIFA et rattachée au Conseil d'Administration (CA) du MIFA. Cette UCG bénéficiera d'une autonomie de gestion administrative et financière et sera composée d'un Coordonnateur, d'un Responsable Administratif et Financier et d'un comptable, d'un Spécialiste en Passation des Marchés, d'un responsable du

ciblage/genre/jeunes, d'un spécialiste en suivi et évaluation, d'une secrétaire et de deux chauffeurs.

136. Cette UCG devrait, à terme, disparaître et ses fonctions intégrées dans le MIFA. La revue à mi-parcours, qui devra se tenir à la 2^{ème} année de mise en œuvre du ProMIFA, évaluera la situation et proposera un plan de transfert des fonctions au MIFA. Les aspects suivants seront pris en compte dans la définition des modalités de transfert des compétences au MIFA: (i) le statut et la constitution du MIFA, (ii) son niveau de maturité organisationnelle et opérationnelle, (iii) sa performance par rapport à l'état d'avancement de la mise en œuvre de son programme de travail et le niveau d'atteinte des résultats attendus, sa capacité de gestion notamment fiduciaire en terme de ressources humaines qualifiées et d'outils de gestion (manuel de procédures administratives, financières et comptables et système intégré de gestion).

137. La figure suivante présente la structure de coordination et de gestion du ProMIFA.



- **(*) Personnel MIFA directement concerné par la mise en œuvre du ProMIFA**

138. **Gestion administrative et financière.** Le risque associé à la gestion financière au Togo est, à ce jour, considéré "élevé" par le FIDA sur la base de l'expérience récente du PADAT et du PNPER. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'emprunteur/bénéficiaire 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 hautement qualifié qui fera l'objet de renforcement de capacités aux procédures du FIDA continue et d'un suivi rapproché. 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.

139. La gestion financière du ProMIFA 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 permettra 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.

140. 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.

141. **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 Togo, 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 ProMIFA seront cohérentes avec le cadre national. Pour les montants soumis aux procédures des marchés publics elles seront celles d'appel d'offres.

142. Un plan de passation de marchés basé sur le PTBA sera élaboré chaque année. Ce plan spécifiera les méthodes de passation, les coûts estimatifs, l'échéancier, etc. Le processus de passation des marchés sera géré par le Responsable en passation de marchés du ProMIFA. 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 spécialistes techniques du MIFA. D'une façon générale, le Coordonnateur du projet est responsable de la bonne exécution de toutes les activités de passation des marchés.

143. Au démarrage du programme, le plan de passation des marchés relatif aux dix-huit premiers mois de mise en œuvre¹⁸, condition préalable de décaissement, sera actualisé par la Direction du projet et soumis à la non objection du FIDA.

144. **Gouvernance.** La corruption demeure un problème dans le secteur public. Tout en maintenant le même score de 32, le pays a régressé au classement de l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International en passant de la 106ème place en 2015 à la 116ème sur 176 en 2016 et à la 117ème place en 2017.

145. Le projet ProMIFA appliquera les principes de bonne gouvernance et de transparence: (i) par l'exercice de la maîtrise d'ouvrage des OP, autres acteurs des chaînes de valeur agricole et des jeunes ruraux pour la mise en œuvre des plans d'affaires des partenariats productifs; (ii) 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 (iii) le respect strict des procédures en matière de gestion financière et de passation des marchés.

B. Planification, Suivi-évaluation, apprentissage, gestion des savoirs et plan de communication¹⁹

146. Le projet ProMIFA mettra en place un dispositif de suivi-évaluation qui s'inscrira dans une approche de mutualisation du S&E avec celui du MIFA et en appui au développement de ce dernier. Il sera conforme aux exigences de satisfaction des besoins en informations pour le suivi des politiques et priorités sectorielles au niveau de la CPES de la République togolaise et le Système de Gestion des Résultats et de l'Impact (SYGRI) et le Système de Mesure des Résultats Opérationnels (ORMS). Le système s'articulera autour des fonctions de planification, de suivi de l'exécution et des résultats et de l'apprentissage pour une amélioration continue. La participation des bénéficiaires dans le S&E sera un élément important dans la mise en œuvre du projet.

147. **Planification.** Elle sera matérialisée par l'élaboration de Programme de travail et de budget annuel (PTBA). Le processus d'élaboration annuel sera conduit avec l'équipe du MIFA et en appui au programme de travail de celle-ci, sur la base d'un examen critique de l'exercice précédent et des progrès réalisés. Il sera consolidé en impliquant l'ensemble des parties prenantes, notamment la CPES, et permettra de traduire en activités cohérentes avec des ressources adéquates et correspondant aux objectifs du cadre logique et son cadre de mesure de rendement.

148. Le 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. 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.

149. Le PTBA sera approuvé par le Conseil d'administration du MIFA au plus tard le 30 novembre de chaque année avant sa soumission au FIDA pour non objection avant le 31 décembre. L'avancement du projet au cours de l'année sera évalué à travers le taux d'exécution d'avancement des activités, les produits obtenus et le taux d'exécution financière des activités prévues dans les PTBA.

150. **Suivi et évaluation.** Le système reposera sur un suivi interne permanent et des évaluations internes et externes périodiques qui seront réalisées avec la participation des acteurs. Des informations seront collectées et analysées sur: i) l'avancement dans les résultats attendus tels que déclinés dans le cadre logique du projet et les performances

¹⁸ Un projet de plan de passation des marchés est proposé dans les annexes

¹⁹ Plus de détails sur le système de suivi évaluation et la planification sont présentés à l'Appendice 7, Manuel d'opérations, section V

de tous les acteurs impliqués dans l'exécution des activités prévues aux PTBA; ii) l'appréciation de la pertinence des approches et stratégies de mise en œuvre et des mécanismes particuliers de coordination et de suivi des diverses composantes et activités; iii) l'appréciation de l'implication effective des bénéficiaires aux différents stades d'exécution; iv) la pertinence et l'efficacité du ciblage et l'attention accordée aux aspects transversaux, nutrition, genre, jeunes, changements climatiques; vi) les effets du projet sur les bénéficiaires pour la mesure desquelles des enquêtes annuelles seront organisées auprès d'un échantillon représentatif de bénéficiaires dès la mi-parcours. Une étude de référence sera réalisée au démarrage du projet et une évaluation d'impact est prévue à l'achèvement.

151. **Cellule Présidentielle d'Exécution et de Suivi ("Delivery Unit")**. Le Gouvernement du Togo s'est doté de la CPES mise en place en novembre 2017 au niveau de la Présidence de la République afin d'assurer le suivi rapproché de la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales ainsi que de l'exécution et de la performance des programmes prioritaires, dont fait partie le MIFA. Un appui à la CPES sera fourni par le FIDA pendant deux années à partir de 2019 dans le cadre d'un important programme sur don récemment approuvé par son Conseil d'Administration et qui couvrira 5 pays.

152. L'UCG du ProMIFA travaillera en relation étroite avec l'unité de suivi évaluation du MIFA et la CPES en appui aux analyses et documentation périodiques des différents indicateurs des tableaux de bord qui serviront d'outils d'apprentissage et d'aide à la décision.

153. **L'initiative AVANTI du FIDA sur le Suivi & Evaluation** sera utilisée pour faire l'analyse des capacités actuelles du MIFA en matière de suivi-évaluation, et proposer les besoins de renforcement des capacités techniques, et logistiques. Le personnel sera de ce fait éligible au programme de formation et certification en suivi et évaluation (**PRIME**) développé par le FIDA.

154. Le système de S&E du ProMIFA vise à satisfaire les besoins en informations des parties prenantes sur sa performance et les progrès réalisés par rapport aux objectifs qui lui sont assignés en vue d'assurer son pilotage et en appui à la décision informée. Il reposera sur les orientations et directives du manuel des procédures de suivi-évaluation et sera arrimé au système mis en place au niveau du MIFA et bâti suivant les orientations et répondant aux exigences en matière de reportage du dispositif national mis en place au niveau de la CPES. Le système de suivi-évaluation disposera donc de passerelles avec les autres systèmes d'information notamment, le système de suivi de la CPES. Les activités de suivi-évaluation seront articulées autour du suivi continu de l'avancement des activités et la mesure des résultats atteints à différents niveaux de la chaîne des résultats.

155. Le S&E prévu s'appuiera ainsi sur quatre principaux piliers à savoir (i) les acteurs parties prenantes du S&E; (ii) le cadre logique et les PTBA qui définissent les priorités de la mise en œuvre du projet; (iii); les procédures, outils et mécanismes de S&E qui seront largement décrits dans le manuel de suivi-évaluation (qui sera développé au démarrage du projet) et (iv) les données et la plateforme informatique de S&E qui permet de modéliser le Système de Suivi-Evaluation.

156. Les bénéficiaires et opérateurs de mise en œuvre seront fortement impliqués dans la collecte des données et la validation sera assurée par l'équipe technique du /MIFA. Le projet appuiera, annuellement, l'organisation des ateliers d'auto-évaluation et d'apprentissage avec les parties prenantes au niveau de chacune des régions et pour chaque filière appuyée dans le but d'effectuer un bilan, d'examiner les difficultés, de tirer les enseignements et de proposer des améliorations. Ces ateliers précéderont le processus de planification des PTBA.

157. Les indicateurs proposés dans le cadre logique incluent des indicateurs de produits et d'effets du cadre révisé SYGRI en lien avec ceux du MIFA et les exigences du système

national de la CPES (voir Cadre Logique). Pour les indicateurs de produits, le système de Suivi-Evaluation sera développé de façon à suivre le rythme d'exécution du projet en temps réel, afin de générer des rapports périodiques à l'occasion des missions de supervision et intégré dans le système en ligne du FIDA appelé ORMS, dans le respect des nouvelles directives développées par le FIDA. Au niveau effet, les indicateurs de perception des bénéficiaires seront mesurés annuellement à partir de la revue à mi-parcours au cours de la 2^{ème} année de mise en œuvre par le biais d'enquêtes annuelles.

158. Afin de renforcer la redevabilité du projet vis-à-vis des bénéficiaires, le projet introduira dans sa mise en œuvre, la pratique de la transparence et de la participation des citoyens afin de donner aux citoyens et à la société civile un rôle dans la prise de décision pour améliorer les résultats en matière de développement. Pour permettre aux citoyens de suivre et orienter le changement, le projet développera *un système de suivi par une tierce partie* qui donnera périodiquement la parole aux bénéficiaires, afin de fournir un retour d'information sous la forme de l'évaluation de leur perception qui sera dûment pris en compte par la coordination et le GdT. Ils seront par ailleurs impliqués en amont et en aval de la mise en œuvre du projet à travers leur participation dans le processus de planification des PTBA, la mise en œuvre des activités, les instances de concertation et de suivi-évaluation. Les capacités des ONG locales et des organisations paysannes seront renforcées pour permettre une utilisation optimale de l'outil d'évaluation de la perception des bénéficiaires.

159. **Apprentissage et gestion des savoirs.** La fonction de gestion des savoirs est une fonction essentielle dans le cadre de l'amélioration continue de la performance et des résultats et vise à tirer profit des connaissances et enseignements issus des expériences de la mise en œuvre pour apporter des mesures correctives dans la planification et l'exécution. Elle sera activement promue dans le cadre du MIFA et, partant, du ProMIFA. Elle sera complémentaire et articulée aux activités de suivi-évaluation en amont et à la communication en aval. Elle s'appuiera sur les dimensions (i) d'identification, de documentation, de capitalisation et de diffusion des connaissances et (ii) la mise en réseau des acteurs praticiens, détenteurs de savoirs et autres parties prenantes. La base de données du S&E, les rapports d'activités et les séances d'auto-évaluation serviront d'espaces pour le partage et la communication sur les innovations et bonnes pratiques. Le partage sur le site de FIDAFRIQUE récemment redynamisé sera activement promu.

160. Le projet mettra ainsi à profit ses activités innovantes et la mise en place d'un système de suivi-évaluation s'appuyant sur les instituts de recherche et des partenaires d'excellence pour mener une capitalisation en profondeur sur les différents volets abordés, de façon à pouvoir nourrir les politiques nationales et poursuivre la dynamique d'échange Sud-Sud, notamment avec le NIRSAL au Nigeria, mais également avec d'autres modèles de mécanisme similaire au MIFA ailleurs en Afrique (Tanzanie, Ouganda) et dans le monde. Le principe de la Route d'Apprentissage largement promu par le FIDA sera vivement encouragé dans le cadre du ProMIFA pour permettre aux praticiens d'un domaine de prendre connaissance, de façon collégiale avec des pairs, des bonnes pratiques existantes ailleurs.

161. Les savoirs qui seront acquis de la mise en œuvre du projet permettront de produire la documentation et les supports adaptés sur les innovations en matière d'approches et outils promus par le projet mais aussi sur les expériences réussies, bonnes pratiques et paysans modèles tels que: (i) les processus d'accompagnement des groupes démunis, le renforcement des capacités des partenaires à l'accompagnement multidimensionnel, mécanismes d'incitation des acteurs privés, etc., (ii) les stratégies et résultats du ciblage; (iii) les outils pour le financement de l'adaptation aux changements climatiques et vecteurs favorisant la finance responsable.

162. Les savoirs issus du ProMIFA devraient permettre notamment de contribuer au dialogue politique sur les thématiques liés au financement agricole et à l'amélioration de

l'environnement économique des activités agricoles (politiques de finance rurale, promotion des investissements du secteur privé, politique commerciale et tarifaire, etc.). Ces savoirs permettront également de soutenir la conception de nouveaux investissements en appui au financement agricole dans la région et ailleurs.

163. Transparence et Communication. La transparence et communication sur les résultats et ressources utilisés ainsi que la participation des bénéficiaires constituent des piliers importants de la gestion axée sur les résultats. Le dispositif de S&E identifiera ainsi plusieurs catégories de parties prenantes dont (i) les décideurs au niveau national et le FIDA; (ii) partenaires institutionnels; (iii) les opérateurs spécialisés; et (iv) les personnes, ménages, communautés institutions bénéficiaires. Les rôles et besoins en information de ces différents acteurs seront précisés dans le manuel de procédures de S&E. Ils seront impliqués en amont et en aval de la mise en œuvre du projet à travers leur participation dans le processus de planification des PTBA, la mise en œuvre des activités, les missions de supervision, les instances de concertation et de suivi-évaluation et ils bénéficieront d'un programme spécifique de renforcement des capacités à cet effet.

a. Innovation et mise à l'échelle

164. Innovation. Le ProMIFA est le projet d'appui au Mécanisme Incitatif de financement agricole qui représente une approche innovante visant à l'atténuation des risques liés au financement de l'agriculture, la mise à échelle d'expériences à succès capitalisés ailleurs dans un cadre de partenariat Sud Sud avec le Nigeria, le géant voisin du Togo. Le MIFA est une initiative prioritaire du Chef de l'Etat togolais et joue un rôle central dans la stratégie de développement du pays. Le MIFA sera l'une des portes d'entrée du secteur privé, des bailleurs de fonds, et d'autres partenaires dans le secteur agricole. Le ProMIFA et, partant, le FIDA actuellement le seul partenaire à s'être engagé aux côtés du Gouvernement dès le lancement de la phase pilote du MIFA va bénéficier d'une grande visibilité. L'implication directe du FIDA par le biais du don au renforcement de la CPES en tant que dispositif ancré à la Présidence de la République dont le MIFA est un des instruments prioritaires, constitue également une innovation importante dont les résultats sont très attendus. Elle fournit également au FIDA l'opportunité de contribuer activement au dialogue politique sur les stratégies de développement du secteur agricole et de transformation du monde rural. Pour documenter cette contribution, des indicateurs spécifiques de produits et d'effets figurent dans le cadre logique.

C. Plans pour la mise en œuvre

a. Phasage du projet

165. ProMIFA sera exécuté en 2 phases suivant un plan de mise en œuvre échelonné et avec des jalons précis. La revue à mi-parcours permettra d'apprécier les progrès réalisés conditionnant le passage à l'étape suivante, notamment en matière de maturité institutionnelle et opérationnelle du MIFA, et qui permettrons de décider de la suite à donner et des priorités pour la seconde phase de mise en œuvre.

- **La phase 1** de préparation, d'une durée de deux ans, permettra d'obtenir, d'une part, une bonne compréhension des chaînes de valeurs et des différents acteurs impliqués, de leurs besoins en services financiers et non financiers, de développer une stratégie de ciblage opérationnelle pour assurer un appui adapté aux femmes et aux jeunes et, d'autre part, de l'offre existante de services financiers, d'apprécier les capacités institutionnelles et financières ainsi que les besoins à pourvoir pour répondre à la demande. Un plan de renforcement des capacités techniques et stratégiques pour la consolidation du MIFA, sera élaboré avec l'appui d'une assistance technique spécialisé ponctuelle et sa mise en œuvre initiée.
- **La phase 2** d'exécution et de consolidation, couvrant la période allant de l'année 3 à l'année 6, sera consacrée à la mise en œuvre des recommandations issues de la première phase tout en capitalisant sur les premiers résultats déjà obtenus en terme

de capacités d'exécution et de financement. Outre la poursuite du renforcement des capacités et la consolidation des activités, les deux produits financiers confirmés sur la base des études seront mis en place et l'UCG du ProMIFA sera intégrée au MIFA.

166. Le passage de la première à la seconde phase sera déclenché sous réserve de la réalisation effective des six indicateurs de performance suivants:

1. *Les 4 études clés de besoins et marchés sont finalisées:*
 - i. analyse des 4 filières retenues aux fins de caractérisation des différents acteurs le long des chaînes de valeurs, des modèles d'affaires et d'évaluation de leurs besoins d'appuis non financiers et financiers;
 - ii. analyse de l'offre et de la demande existante pour le financement des filières sélectionnées;
 - iii. évaluation de la performance des produits financiers existants;
 - iv. identification de nouveaux produits financiers adaptés au financement des filières sélectionnées;
2. *au moins deux produits financiers pré-identifiés dans les études sont prêts à être mis en place;*
3. *au moins cinq institutions financières ont signé une convention de partenariat avec le MIFA afin de financer, avec un effet multiplicateur, les acteurs des filières agro-sylvo-pastorales sélectionnées;*
4. *au moins un co-financier s'est engagé à se joindre au Gouvernement et au FIDA en appui au MIFA;*
5. *les organes du MIFA sont en place et opérationnels conformément au décret présidentiel N° 2018-090 en date du 25 avril 2018 ou ses éventuelles modifications ultérieures: les membres du CA sont désignés, le directeur général est nommé et le personnel clé mis en place et formé;*
6. *le système de gestion financière mis en place et les capacités du MIFA sont conformes aux paramètres définis par le FIDA notamment: a) qualification et formation du personnel financier, b) utilisation et maîtrise du logiciel comptable, c) soumission de rapports financiers de qualité dans le respect des délais, d) respect des dispositions du Manuel des procédures du MIFA, e) cadre de contrôle interne satisfaisant, f) régularité dans la soumission des audits annuels du MIFA en l'absence de réserves significatives.*

167. La vérification de ces indicateurs interviendra lors de l'examen à mi-parcours prévu dès la fin de la deuxième année. Si tous les indicateurs de performance susvisés ne sont pas vérifiés, le changement de phase ne pourra intervenir et une suspension voire une clôture anticipée du projet et le désengagement de l'appui au MIFA pourrait être envisagé par le FIDA.

b. Préparation à la mise en œuvre et plans pour le démarrage

168. Les phases de prédémarrage et de démarrage du projet seront accélérées par la dynamique en cours avec l'engagement fort du gouvernement et en s'appuyant sur l'équipe en place du BIPP, l'organe d'incubation du MIFA, rattaché à la Présidence de la République. Le BIPP pourra assurer la gestion d'une avance au démarrage dès l'approbation du ProMIFA par le Conseil d'Administration du FIDA et avant l'entrée en vigueur de l'Accord de financement, pour toutes les activités relatives au prédémarrage et démarrage du projet.

169. Dès que les conditions de décaissements seront remplies et le personnel clé recruté, les activités suivantes seront rapidement menées: (i) passation de marchés pour l'aménagement des bureaux, les équipements et les véhicules; (ii) tenue de l'atelier de démarrage; (iii) revue du PTBA et du PPM élaborés pendant la conception et mise à jour du manuel d'opérations;(iv) contractualisation de l'assistance technique et des prestataires de services; (v) élaboration du manuel de S&E; (vii) organisation d'ateliers d'appropriation et validation du manuel d'opérations; (viii) début de sélection de bénéficiaires.

170. Une attention particulière sera apportée à la mise en place et l'opérationnalisation du dispositif de S&E dès le démarrage du projet; il bénéficiera dans ce cadre d'une AT s'étalant sur 6 mois pour la mise en œuvre des activités de démarrage et l'accompagnement technique du Responsable S&E en étroite collaboration avec le BIPP et la CPES et tirant bénéfice de l'initiative AVANTI du FIDA. Les responsables S&E du ProMIFA et du BIPP du MIFA bénéficieront de la formation en S&E dans le cadre de l'initiative PriME du FIDA. L'Appui technique s'étalera sur les 6 mois de démarrage et facilitera: (i) la finalisation du manuel des procédures de S&E sa validation par l'atelier des acteurs de S&E et leur formation; (ii) la réalisation de l'enquête de démarrage et l'établissement de la situation de référence; (iii) le développement de l'application informatique de S&E, de la base de données du ProMIFA en lien avec celle du MIFA et (iv) l'élaboration de la stratégie de communication et de gestion des savoirs. La stratégie d'opérationnalisation rapide d'un système de S&E en appui au MIFA reposera sur l'engagement fort du pays dans la direction de la gestion axée sur les résultats telle que démontrée par la mise en place de la CPES et sur le choix de champions qualifiés et motivés pour l'animation du dispositif, la communication et la formation des parties prenantes et la mobilisation des ressources techniques et financières adéquates.

c. Plan pour la Supervision, la Revue à Mi-Parcours et l'Achèvement

171. Les missions de supervision et de revue à mi-parcours constituent l'un des espaces de réflexion stratégique dont la portée concerne à la fois la gestion opérationnelle continue et aussi les questions d'évaluation de la pertinence, de la durabilité et de l'impact du Projet.

172. La supervision du ProMIFA sera régie par le système de ORMS, système informatisé connecté qui facilitera la mise à jour des données et informations sur l'état d'avancement du projet. Sur la base du manuel d'utilisation du système ORMS, les équipes du projet et du MIFA seront formées à la démarche de supervision. Chaque supervision examinera l'état d'avancement dans la mise en œuvre du projet, documentera les indicateurs de performance et de résultats, et les avancées en termes de durabilité et dans le processus de pérennisation des mécanismes du MIFA.

173. La supervision du Projet sera assurée conjointement par le FIDA et le Gouvernement togolais à travers les entités ministérielles concernées et en étroite collaboration avec les représentants des bénéficiaires et les partenaires institutionnels, à raison de deux (2) missions de supervision par an. De plus, des missions d'appuis thématiques réguliers seront effectuées selon les besoins par l'équipe pays du FIDA pour le Togo basée au bureau d'Accra. Elles porteront une attention particulière à la performance du projet, aux progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus, aux éléments déterminants de la réussite du Projet ainsi qu'aux contraintes rencontrées.

174. La revue à mi-parcours sera effectuée conjointement par le FIDA et le GdT à la fin de la deuxième année. Elle permettra d'apprécier, notamment, la pertinence du projet et son approche de mise en œuvre, la réalisation des objectifs et les difficultés rencontrées et recommandera les ajustements nécessaires pour lever les contraintes et atteindre les objectifs. Elle sera l'occasion de faire le point de l'état d'avancement de la mise en œuvre des objectifs du MIFA et le niveau de maturité de l'institution permettant le désengagement progressif de l'UCG du ProMIFA.

175. A la fin du projet, une mission d'achèvement matérialisée par un rapport d'achèvement et un atelier de clôture seront organisés. Ils mettront en exergue les résultats, les effets et l'impact du projet sur les groupes cibles, et permettront la capitalisation des expériences. Le rapport d'achèvement sera préparé avant la date de clôture du projet et traitera entre autres les points suivants: (a) la réalisation de ses objectifs, (b) les bénéfices obtenus du Projet, (c) la performance des parties concernées dans l'exécution du projet, (d) l'exécution des coûts; et (e) les leçons tirées de la mise en œuvre du projet.

Appendice 1: Cadre logique

Synthèse/Résultats	Indicateurs clés de vérification ^{20&21}				Moyens de vérification			Hypothèses
	Noms	Références	RMP	Fin	Sources	Fréquence	Responsabilité	
Portée	Nombre de personnes recevant des services promus ou soutenus par le projet (CI.1.)	0	120 000	300 000	SSE du projet	Bi-annuelle	UCG & MIFA	Environnement socioéconomique stable, climat de confiance et engagement des acteurs
	Nombre correspondant de ménages touchés (CI. 1a)	0	20 000	50 000	SSE du projet	Bi-annuelle	UCG & MIFA	
Objectif général Contribuer à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique durable et inclusive et à la création d'emplois décents en milieu rural	Nombre de personnes bénéficiaires d'une mobilité économique ²²	0	120 000	215 000	Evaluation d'Impact	Année 6	UCG&MIFA &CPES	
	Nombre d'emplois nouveaux créés (CI 2.2.1)	0	6 000	15 350	SSE du projet et MIFA Statistiques nationales	Annuelle	UCG&MIFA &CPES	
Objectif de développement du projet: Faciliter aux acteurs des chaînes de valeurs agropastorales organisées et performantes un accès durable à des services financiers et non financiers adaptés	Part du financement allant au secteur agricole	0,2%	0,5 %	2,5%	Statistiques nationales	Annuelles	UCG&MIFA &CPES	Stabilité; politiques et stratégies du gouvernement effectivement mises en œuvre
Effet 1: La productivité et la qualité des produits et services des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agropastorale sont améliorées et leur accès aux marchés est accrue	Pourcentage des personnes appuyées déclarant l'adoption de technologies, de pratiques ou d'intrants nouveaux/améliorés(CI 1.2.3)	0	25 000	40 000	Enquête d'effet	Annuelle à partir de la 3eme année	UCG & MIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement des affaires favorables au partenariat OP-Privé
	Part des organisations de producteurs ruraux ayant conclu des partenariats/accords formels ou des contrats avec des organismes publics ou privés (CI 2.2.3)	0	700	1 500	Enquête d'effet	Annuelle à partir de la 3eme année	UCG & MIFA	
Produit 1.1: Accès aux technologies agricoles et aux services de production durables	Hectares de terres agricoles bénéficiant de nouveaux technologies comme systèmes complémentaires de micro-irrigation (pour la production maraichères), serres, SRI, couvoirs, séchoirs etc. (CI 1.1.2)	0	3 000 ha	10 000ha	SSE du projet	Semestrielle	USCP & MIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Demande croissante en produits agricoles; solvabilité des petits producteurs
	Nombre de producteurs ruraux ayant accès à des facteurs de production et/ou à des paquets technologiques (CI 1.1.3)	0	15 000	45 000	SSE du projet	Semestrielle	USCP & MIFA	
	Nombre de personnes formées aux pratiques et/ou technologies de production (CI 1.1.4) et l'agriculture climato résiliente	0	20 000	50 000	SSE du projet	Trimestrielle	USCP & MIFA	

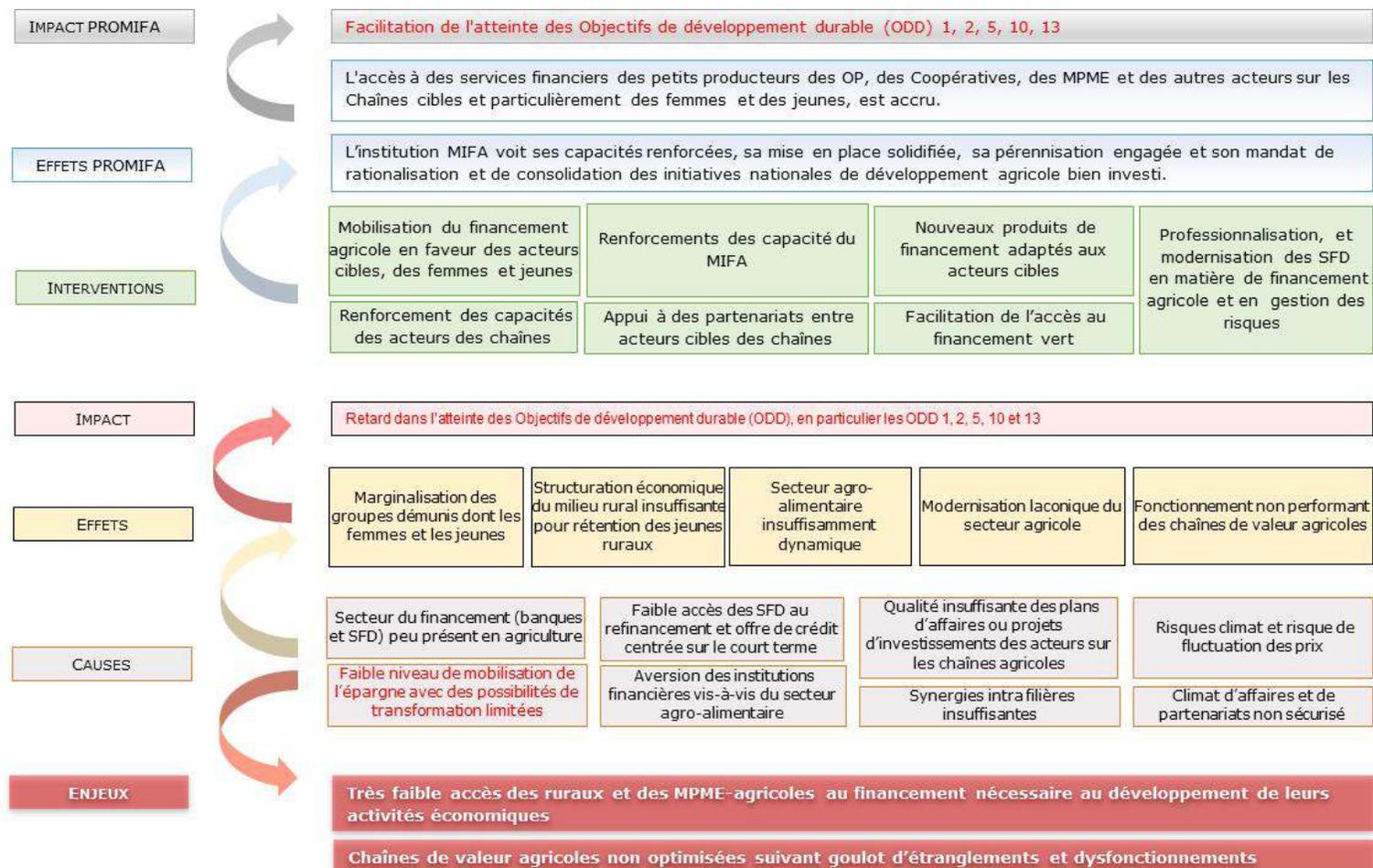
²⁰ Tous les indicateurs de base (CI) sont désagrégés par sexe et **âge** (hommes, femmes; jeunes entre 18 et 40 ans et non jeunes), et par filière

²¹ Indicateurs de base du Système de Mesure des Résultats Opérationnels (CI)

²² 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)

Synthèse/Résultats	Indicateurs clés de vérification ^{20&21}				Moyens de vérification			Hypothèses
	Noms	Références	RMP	Fin	Sources	Fréquence	Responsabilité	
Produit 1.2 Développement et diversification des entreprises rurales	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises (CI 2.1.1)	0	50	120	SSE du projet	Trimestrielle	UCG & MIFA	prestataires techniques pour l'appui du développement de partenariats productifs
	Nombre de personnes formées à des activités génératrices de revenus ou de gestion d'entreprise/relation d'affaire (CI 2.1.2)	0	4 000	10 000	SSE du projet	Trimestrielle	UCG & MIFA	
	Nombre d'installations de marché, de transformation ou de stockage construites ou remises en état (CI 2.1.6)	0	15	40	SSE du projet	Semestrielle	UCG & MIFA	
Effet 2: L'accès des petits producteurs, de leurs organisations et des autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales à des services financiers adaptés est amélioré	Pourcentage de personnes/ménages faisant état de l'utilisation de services financiers ruraux (CI 1.2.5)	20%	25%	35%	SSE, IFR	Annuel après RMP	UCG, MIFA, IF	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des acteurs de collaborer de façon transparente et sur le moyen/long terme
Produit 2.1: Services financiers ruraux inclusifs et durables	Nombre de personnes vivant dans les zones rurales et ayant reçu une formation d'initiation aux questions financières et/ou à l'utilisation des produits et services financiers (CI 1.1.7)	0	15 000	50 000	SSE du projet	Trimestrielle	UCG & MIFA	<ul style="list-style-type: none"> Solvabilité des petits producteurs Réseau IFR élargi et taux de pénétration accru
	Pourcentage de prestataires de services financiers partenaires ayant une autonomie opérationnelle supérieure à 100%	0	30%	75%	IFR, MIFA	Annuelle	UCG, MIFA, IF	
Produit 2.2 Mise en place de dispositifs de financements, de couverture de risques et de nouveaux produits	Pourcentage du portefeuille de crédit agricole accordé au bénéficiaires par les institutions financières	0,2%	3%	10%	SSE du projet, IFR	Annuelle	UCG, MIFA, IF	<ul style="list-style-type: none"> Capacités des bénéficiaires à présenter des plans d'affaires bancables
	Nombre de prestataires de services financiers soutenus dans la mise en place de stratégies d'approche, de services et de produits financiers en zone rurale (CI 1.1.6)	0	4	7	SSE du projet	Annuel	UCG, MIFA, IF	<ul style="list-style-type: none"> Environnement favorable à l'accès à l'information et à la transparence
Effet 3: le MIFA est consolidé et performant et il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de développement agricole togolaise	Nombre de lois, réglementations, politiques ou stratégies existantes/nouvelles présentées aux décideurs politiques pour approbation, ratification ou modification	0	1	3	SSE du projet et MIFA	Semestrielle	UCG&MIFA &CPES	<ul style="list-style-type: none"> Engagement continu de l'Etat
Produit 3.1 Le MIFA contribue à la gestion des connaissances et à la concertation entre acteurs	Nombre de produits de savoirs pertinents élaborés et largement partagés	0	3	6	SSE du projet et MIFA	Semestrielle	UCG & MIFA	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des acteurs de collaborer de façon transparente et sur le moyen/long terme
	Nombre de plateformes multipartites/ interprofession soutenues	0	1	4	SSE du projet et MIFA	Semestrielle	UCG & MIFA	

Appendice 2: Théorie du changement



Appendice 3: Coût et financement du Projet

Appendice 3: Coût et financement du Projet

Coûts du Projet

1. Ce document présente les hypothèses et les résultats de l'estimation des coûts du Projet, réalisés en utilisant le logiciel COSTAB²³. Les détails concernant le calcul des coûts par composante et activité figurent dans les autres appendices.
2. Le premier chapitre du document est consacré aux principales hypothèses retenues concernant la durée et la date de démarrage du Projet, les imprévus physiques et les imprévus pour hausse des prix, les coûts unitaires, les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts totaux, les pourcentages de financement par catégories de décaissement. Le second chapitre traite de l'estimation des coûts totaux.
3. En annexe du document sont repris: (i) les tableaux de coûts détaillés par composante qui comprennent: a) les quantités, coûts unitaires et coûts de base en USD; b) les coûts totaux en USD ; et c) le détail des hypothèses (catégories, pourcentage de taxes et de devises, financement) et les sources de financement par activité, (ii) les tableaux de synthèse des coûts totaux du Projet.

Durée et démarrage du projet

4. La durée d'exécution du projet a été estimée à six (6) ans, soit de 2019 à 2024.

Provisions pour hausses des prix

5. **Inflation en devises.** Les prévisions d'inflation en devise se basent sur le *Manufactures Unit Value Index* (MUV) de la Banque mondiale. Le chiffre inflationniste de 2% a été retenu pour toute la période du Projet.
6. **Inflation en monnaie locale (FCFA).** Les chiffres retenus pour l'inflation nationale (en FCFA) prennent en compte l'inflation passée et moyenne au cours des cinq dernières années, les prévisions de la Banque des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), du Ministère de l'économie et des finances (MEF). Pour la durée du projet (6 ans), l'inflation en monnaie locale de 1,2% tout au long du Projet a été retenue.
7. Les prévisions retenues dans le Costab sont résumées dans le tableau 1:

Tableau 1: Inflation et taux de change

Année/projet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflation en devise	2	2	2	2	2	2
Inflation en FCFA	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Taux de change	577	577	577	577	577	577

²³ Le logiciel Costab a été développé par la Banque mondiale (BM) et l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); il est utilisé par la plupart des institutions financières internationales, dont le Fonds international de développement agricole (FIDA), pour l'estimation des coûts des projets

Coûts unitaires

8. Les estimations de coûts sont basées sur les données collectées pendant la mission de conception. Les coûts ont été imputés dans le COSTAB en USD. Concernant les coûts unitaires, le détail des coûts d'investissement et récurrents (fonctionnement et salaires) est présenté dans les différents documents de travail ainsi que dans les tableaux détaillés.

Pourcentage de taxes et de devises

9. Le FIDA ne finance pas les droits et taxes: ceux-ci doivent être pris en charge par le gouvernement. Le niveau de taxes dans les coûts unitaires a donc été évalué afin d'estimer la contrepartie financière du gouvernement correspondant aux droits et taxes appliqués sur les biens et services qui seront acquis dans le cadre du Projet.

10. La part en devises est estimée afin de calculer les imprévus/provisions pour les hausses des prix qui, en raison du taux d'inflation différent, ont un impact variable selon qu'ils s'appliquent à la partie du coût en devises et à celle en monnaie locale.

11. La taxation prise en considération (droits et taxes de douanes, taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes) se fonde sur les informations fournies par le Ministère de l'économie et des finances et aussi par différents fournisseurs de biens et services. La TVA, au taux de 18%, s'applique à la plupart des catégories de dépenses définies par le projet.

12. La mission de conception a défini des catégories de dépenses pour lesquelles les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts unitaires sont uniformes. Ces catégories avec les taux y afférents sont indiquées dans le tableau ci-après:

Financiers et catégories de décaissement

13. Les différentes sources de financement identifiées sont les suivantes:

- le FIDA10 par un prêt de 50% et un don de 50% au gouvernement
- le déficit de financement qui sera comblé par la prochaine allocation du FIDA11 ou autre cofinancement
- les bénéficiaires
- secteur privé

14. Les modalités de financement ont été définies par catégories de dépenses et par activités, en précisant les pourcentages de financement des coûts par sources de financement. Le détail des prises en charge par chacun des financiers est indiqué dans les tableaux 2 et 4.

Coûts totaux

15. **Coûts totaux.** Le ProMIFA sera exécuté sur une période de six (06) ans, 2019 à 2024. Le coût total du Projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 35,07 millions d'USD (20,2 milliards FCFA). Le coût d'investissement s'établit à 33,14 millions d'USD (19,1 milliards de FCFA), soit 95% du coût total. Le coût récurrent représente 5% du coût total, pour un montant de 1,9 million d'USD (1,1 milliards de FCFA).

Financement du projet

16. Le plan de financement couvre: i) un cycle du FIDA10 de 7,5 millions d'USD; ii) un déficit de financement de 15,66 millions d'USD; iii) la contribution du gouvernement d'un montant de 3,8 millions d'USD, qui servira à cofinancer principalement les droits du Projet et la TVA; iv) contributions des bénéficiaires (en nature et en espèce) estimées à 1,8 millions d'USD; et v) secteur privé: 6,3 millions d'USD. Le détail de ces coûts figure dans le tableau n° 2.

Tableau 2: Coûts du Projet par composante et par source de financement (USD)

République du Togo Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole Components by Financiers (USD '000)																	
	Gouvernement		FIDA				Déficit de financement		Bénéficiaires		Secteur privé		Total		Devises	Local	Droits et Taxes
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
1. Appui technique au développement de chaînes de valeur agropastorales et à l'accès au marché	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales	2,235	18.0	2,745	22.1	2,745	22.1	4,141	33.4	550	4.4	-	-	12,416	35.4	-	10,181	2,235
2. Appui à la structuration des chaînes de valeur agricoles et l'accès au marché	185	18.0	36	3.5	36	3.5	713	69.5	-	-	56	5.5	1,027	2.9	-	842	185
Subtotal	2,420	18.0	2,781	20.7	2,781	20.7	4,854	36.1	550	4.1	56	0.4	13,443	38.3	-	11,023	2,420
2. Appui au développement des produits et services financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Assistance technique d'appui au développement et à la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits	71	18.0	110	28.0	110	28.0	102	25.9	-	-	-	-	392	1.1	-	322	71
2. Amélioration de la qualité des services financiers	241	18.0	13	1.0	13	1.0	1,071	80.1	-	-	-	-	1,337	3.8	-	1,097	241
3. Dispositifs de financement et de mitigation des risques	-	-	-	-	-	-	6,000	44.4	1,250	9.3	6,250	46.3	13,500	38.5	-	13,500	-
Subtotal	311	2.0	123	0.8	123	0.8	7,172	47.1	1,250	8.2	6,250	41.0	15,230	43.4	-	14,918	311
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Appui institutionnel au MIFA	727	21.5	438	13.0	438	13.0	1,770	52.5	-	-	-	-	3,373	9.6	1,444	1,321	607
2. Coordination et gestion	341	11.3	407	13.5	407	13.5	1,869	61.8	-	-	-	-	3,024	8.6	229	2,474	321
Subtotal	1,068	16.7	846	13.2	846	13.2	3,638	56.9	-	-	-	-	6,397	18.2	1,673	3,795	928
Total PROJECT COSTS	3,799	10.8	3,750	10.7	3,750	10.7	15,665	44.7	1,800	5.1	6,306	18.0	35,070	100.0	1,673	29,737	3,659

17. **Coût par composante** (voir tableau n° 2). En termes de coût, la composante 1 «Appui à au développement des chaînes de valeur» est de 38.3% du coût total, correspondant à 13,4 millions d'USD. La composante 2 « L'appui au développement des produits services financiers » vient en première position avec un coût estimé à 15,2 millions d'USD, représentant 43.4% des coûts de base du projet. La composante 3 «Appui institutionnel au MIFA, coordination et gestion du Projet » représente 18,3% du coût total du projet (6,4 millions d'USD).

Tableau 3: Résumé des coûts des composantes du Projet par an (USD)

République du Togo Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole Project Components by Year -- Totals Including Contingencies (USD '000)		Totals Including Contingencies					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Appui technique au développement de chaînes de valeur agropastorales et a l'accès	1,072	2,535	2,683	2,934	2,577	1,640	13,443
2. Appui au développement des produits et services financiers	341	923	7,323	6,577	66	-	15,230
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	1,537	815	1,009	1,025	1,001	1,010	6,397
Total PROJECT COSTS	2,950	4,273	11,015	10,537	3,644	2,650	35,070

Coûts par catégorie de décaissement

18. Coûts par catégorie de décaissement (voir tableau n°4). Six catégories de décaissement ont été définies. Il s'agit de: (i) assistance technique et études; (ii) formations; (iii) biens, services, véhicules et équipement; (iv) crédit; (v) salaires et indemnités et (vi) coûts de fonctionnement.

19. La catégorie de décaissement « Crédit » (plus précisément appelé "dispositif de financement et d'atténuation des risques" dans le DCP) est la plus importante en termes de montant des ressources financières affectées: 13,5 millions d'USD soit 38,5% du coût total. La catégorie de décaissement « Formations » vient en deuxième position avec une enveloppe estimée à 11,9 millions d'USD soit 34% du coût de total et la catégorie « Assistance Technique et études » est estimée à 7,2 millions d'USD soit 20,5% du cout total. La catégorie « salaires & indemnités », arrive en quatrième position avec 1,2 million d'USD soit 3,5% du coût total et la catégorie « coûts de fonctionnement » arrive en cinquième position avec 0,7 million d'USD soit 2% du coût total. La catégorie « biens, services, véhicules et équipement» est de 0,5 million d'USD soit 1,5% du coût total. Le détail de ces coûts figure dans le tableau n° 4.

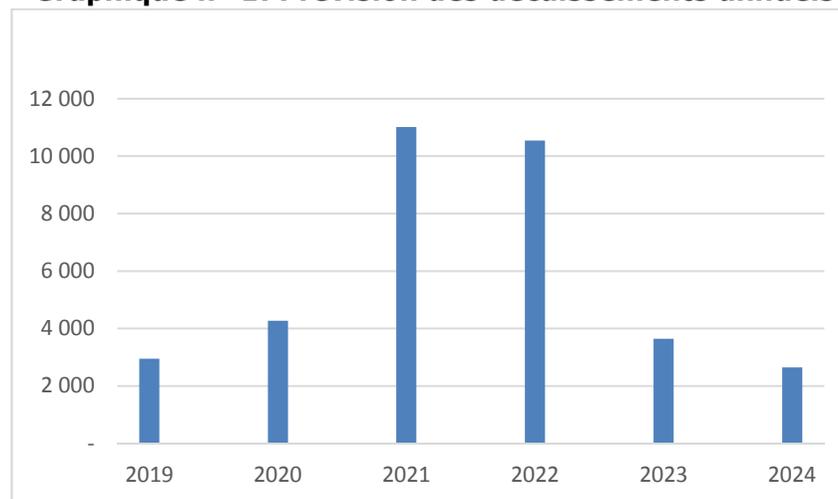
Tableau 4: Résumé des coûts es catégories de décaissement du Projet (USD)

Expenditure Accounts by Financiers (USD '000)	Gouvernement		FIDA				Déficit de financement		Bénéficiaires		Secteur privé		Total		Devises	Local	Droits et Taxes
	Montant	%	Prêt		Don		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
			Montant	%	Montant	%											
I. Investment Costs																	
A. Biens, Service, Veh. et équipement	94	18.0	173	33.2	173	33.2	81	15.6	-	-	-	-	521	1.5	336	92	94
B. Assistance Technique et études	1,293	18.0	1,333	18.6	1,333	18.6	3,168	44.1	-	-	56	0.8	7,183	20.5	560	5,330	1,293
C. Formations	2,268	19.0	1,999	16.7	1,999	16.7	5,119	42.9	550	4.6	-	-	11,934	34.0	777	9,008	2,148
D. Crédit	-	-	-	-	-	-	6,000	44.4	1,250	9.3	6,250	46.3	13,500	38.5	-	13,500	-
Total Investment Costs	3,655	11.0	3,505	10.6	3,505	10.6	14,368	43.4	1,800	5.4	6,306	19.0	33,138	94.5	1,673	27,930	3,535
II. Recurrent Costs																	
A. Salaires & Indemnités	0	-	152	12.3	152	12.3	935	75.5	-	-	-	-	1,239	3.5	-	1,239	-
B. Coûts de Fonctionnement	144	20.8	93	13.5	93	13.5	362	52.3	-	-	-	-	692	2.0	-	568	125
Total Recurrent Costs	144	7.5	245	12.7	245	12.7	1,297	67.1	-	-	-	-	1,932	5.5	-	1,807	125
Total PROJECT COSTS	3,799	10.8	3,750	10.7	3,750	10.7	15,665	44.7	1,800	5.1	6,306	18.0	35,070	100.0	1,673	29,737	3,659

Profil et Plan de décaissement

20. Le graphique ci-dessous prévoit le décaissement attendu par an. Cela permettra de suivre en permanence les progrès accomplis pendant la mission de supervision et de suivi.

Graphique n° 1: Prévion des décaissements annuels



Appendice 4: Analyse économique et financière

2. 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).

3. 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 des informations recueillies auprès des différents types d'acteurs rencontrés pendant la mission de conception du projet en octobre 2018.

I. ANALYSE FINANCIERE

4. 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 sont 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.

5. L'analyse financière du Projet ProMIFA 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 et de coopératives. 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.

6. Le projet ProMIFA ne cible pas de filières agricoles particulières. Toutes les filières agricoles sont donc potentiellement éligibles à un appui du Projet. Le choix des filières pour l'estimation des bénéfices découlant de Projet repose sur l'expérience du PMR en ce qui concerne les groupes démunis (maraîchage mixte, riz de plateau, riz de bas-fonds et poulet ferme en ce qui concerne les femmes et jeunes entrepreneurs ruraux).

1.1 Méthodologie et hypothèses

7. *Rendements.* Au Togo, le rendement moyen du riz dépend de la zone et des intrants utilisés. Le faible niveau des rendements des variétés locales de riz, mais et de maraîchage 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. Le riz, mais et le maraîchage 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.

8. *Le tableau 1 présente les rendements potentiels tirés de situation sans projet et situation avec projet.*

Activité	Surface/ha	Situation sans projet/kg	Situation avec projet/kg
Riz Pluvial	1	2,000	3,778
Riz de Bas-Fonds	1	3,800	6,397
Riz d'irrigation	1	5,550	7,200
Mais	1	1,500	3,500
Maraîchage	1		
<i>Chou</i>	0,1	5.200	7.488
<i>Tomate</i>	0,25	5.200	7.488
<i>Piment</i>	0,25	3.050	4.392
<i>Gombo</i>	0,2	2.550	3.672
<i>Ognion</i>	0,2	3.400	4.896
Poulets Fermes /a		5.400	14.400

/a 5 femmes ménagères/capacité-production des œufs

9. *Prix financiers.* Les prix à retenir dans l'analyse financière sont les prix effectivement payés aux producteurs (prix de marché). Au Togo, les prix des produits agricoles sont librement fixés par le marché, suivant la loi de l'offre et de la demande. 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). La volatilité intra-annuelle des prix est plus marquée pour les produits maraichers à cause de leur caractère périssable et de la faible capacité de stockage et de conservation.

10. En ce qui concerne le riz, mais, maraîchage mixte et volaille les prix retenus dans l'analyse sont les prix au producteur moyens relevés au cours des cinq dernières années.

11. *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 1 500 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'exploitation²⁴ et ii) avec valorisation de la main-d'œuvre familiale au prix de 1 500 FCFA/jour/personne, qui est supposé couvrir ses dépenses de subsistance (nourriture, transport, santé, etc.).²⁵

12. *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 de un hectare pour les individus et 30 agriculteurs/coopératives) 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 faible

²⁴ Dans l'analyse financière la main-d'œuvre familiale « n'est pas enregistrée comme un coût », Gittinger, analyse de l'investissement agricole, 1982, p. 84

²⁵ Ce coût est pris en compte dans le calcul de la rentabilité financière car il constitue un coût réel pour l'exploitation

utilisation des intrants (semences, fertilisants), 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 et renforcement des capacités.

13. 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.

14. 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 maraîchères qui sont relativement plus périssables. Les taux retenus sont de 20% pour les cultures maraîchères.

15. L'autoconsommation de riz à l'hectare a été estimée sur la base de la norme de consommation officielle de 21 kg par personne et par an²⁶. Pour un ménage moyen de 6 personnes, les besoins annuels en consommation de riz seraient de 126 kg. Pour la consommation de volaille, notre modèle supposait une consommation de 20 de volaille par personne et par an (soit 120 par ménage) et 20% de la consommation de maraîchage.

16. 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).

17. *Modèles d'exploitation.* Le projet ProMIFA a 2 principales sources de bénéfices qui se prêtent aisément à une analyse financière: (i) l'appui aux groupes démunis et (ii) l'appui aux coopératives. 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.

18. Le crédit moyen par personne pour le riz pluvial (1 ha) est de 0,6 MFCFA (1 107 USD), pour le riz de bas-fonds (1ha) est estimé à 0,8 MFCFA (1 349 USD), le riz d'irrigation est estimé à 1,4 M FCFA (2 340 USD), pour le maïs (1ha) est estimé 0,3 MFCFA (575 USD) pour le maraîchage (1ha) de 1,6 M FCFA (2 835 USD) ou pour le poulets ferme 4,8 M FCFA (8 362 USD). Le crédit moyen estimé pour le group est 28,5 M FCFA (49 397 USD). Le crédit moyen estimé est basé sur le montant cumulé des dépenses d'exploitation et des investissements requis au cours de la première année.

19. La superficie par bénéficiaire est définie en tenant compte de l'enveloppe financière disponible pour les particuliers (2,2 M FCFA, 3 847 USD), et pour les groupes de 30 ménages une enveloppe financière estimée à 28,5 MFCFA (49 397 USD), sur la base des coûts d'investissement et d'exploitation nécessaires à l'activité. Selon cette redistribution financière, il est estimé qu'il atteindrait au moins 15 723 ménages (94 335 personnes bénéficiés).

²⁶ Source Ricepedia, CGIAR, 2009 Source: <http://ricepedia.org/togo>

Tableau 2: Montant moyen du crédit

Activité	Surface/ha*	Ménages Total	FCFA	USD	Total moyen credit, USD
Riz Pluvial	1	174	5%	638,580	1,107
Riz de Bas-Fonds	1	348	10%	778,620	1,349
Riz d'irrigation	1	348	10%	1,350,180	2,340
Mais	1	174	5%	332,004	575
Le maraîchage	1	696	20%	1,636,021	2,835
Poulets ferme /a	-	696	20%	4,825,000	8,362
Coopératives /b	-	13285	30%	950,067	1,647
Bénéficiaires individuels (coût moyen projet)			2,219,448	3,847	
Bénéficiaires en groupe (coût moyen projet) /c			28,502,024	49,397	
Total		15723			31.250.000

/a 5 femmes ménagères/capacité
 /b moyen nombre de bénéficiaires par group~30

20. Il est supposé que c'est avec le projet que les bénéficiaires démarrent ces activités (modeste 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.

Tableau 3: Modèle de base

Spéculation	Rendement/kg		Augmentation du rendement (%)
	Situation sans projet	Situation avec projet	
Riz Pluvial	2,000	3,778	89%
Riz de Bas-Fonds	3,800	6,397	68%
Riz d'irrigation	5,550	7,200	30%
Mais	1,500	3,500	133%
Maraichages	19,400	27,225	53%
Poulets fermes*	5400	10,800	100%

*5 femmes ménagères/capacité-production des œufs

21. Pour la production animale, il est estimé que la taille de la d'une ménage poulets ferme est de 20 têtes.

Tableau 4: Hypothèses poulets ferme pour un ménage

Paramètre	Valeur
Nombre d'animaux	20
Production d'œufs/an	4000
Taux de mortalité	10%
Oeufs non éclos %	20%
production poussins/an	2880
Consommation d'aliment bétail en grammes par animal/jour	68
Incubateur durée d'un cycle (jour)	21
Incubateur number of cycles per year	17
Capacité d'œufs d'incubateur pour 1 cycle	500
Œufs à couvrir par an pendant 1 incubateur / an	8690
Prix d'achat de l'animal/FCFA	350

22. 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. Les hypothèses retenues sont basées sur les objectifs en termes de quantités des productions à commercialiser retenues par le spécialiste filière.

1.2 Résultats financiers

23. 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 5 et le tableau 6.

Tableau 5. Résultats financiers

Model	Rendement Moyen/kg	Coûts de production et d'investissement, main d'œuvre (year 1)	Coût moyen de production et d'investissement, main d'œuvre comprise FCFA/ha	Revenu moyen par an	Revenu différentiel moyen	Revenu supplémentaire, (année 5)
Riz Pluvial	3,778	638,580	507,708	1,171,360	663,652	309,540
Riz de Bas-Fonds	6,397	778,620	697,420	2,030,000	1,332,580	459,180
Riz d'irrigation	9,588	1,350,180	1,366,560	3,017,760	1,366,560	978,730
Maraîchage mixte	27,225	3,272,041	2,250,518	3,629,020	1,378,502	861,086
Poulets Ferme*	14,076	4,825,000	1,121,500	3,780,000	2,316,313	1,617,906

*production d'œufs de poule/5 femmes ménagères/capacité

24. Ces résultats montrent que la rentabilité financière est satisfaisante pour les différents modèles développés. Les taux rentabilité interne financier (TRI) sont positifs pour tous les modèles avec des indicateurs situées entre 17% et 139%. La valeur actuelle nette (VAN) est aussi très positive et se situe entre 119.000 FCFA et 8,7 MM FCFA.

Tableau 6. Indicateurs de rentabilité financière

Model	Valeur actuelle nette/FCFA	Taux de rendement interne (%)	B/C Rapport
Riz Pluvial	1,670,228	113%	2.2
Riz Bas-Fonds	2,570,494	139%	2.8
Riz d'irrigation	1,840,072	50%	2.3
Mais	119,479	17%	1.6
Maraîchage	3,988,554	49%	1.5
Poulets Fermes	8,725,076	60%	2.7

II. ANALYSE ECONOMIQUE

25. 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 ProMIFA 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

26. 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 ProMIFA 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.

27. 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 2018 et un taux de change de référence de 577 FCFA pour 1 USD a été utilisé pour incorporer la correction de change dans l'analyse économique. Il est calculé à partir des données de la Banque Mondiale²⁷ 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.

²⁷ World Development Indicators

28. Les flux des coûts et des bénéfices 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 et à l'exportation. Ils ont été calculés à partir des données de la Banque mondiale sur les prix des produits de base (novembre 2018) et sur leurs prévisions jusqu'en 2025. Les facteurs de conversion calculés pour les produits agricoles exportés sont 1,07 et 0,93 pour les produits importés. 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 0,80 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).

29. Conformément aux directives du FIDA, un taux d'escompte de 6.5% 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 Togo en octobre 2018²⁸.

2.2 Coûts et bénéfices économiques

30. 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 devises²⁹. 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.

31. 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.

2.3 Résultats économiques et analyse de sensibilité

32. Le taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet s'établit à 20,3% et la valeur actuelle nette (VAN), au coût d'opportunité économique du capital de 6,5%, s'élève à 20,54 milliards de FCFA, soit 32,26 millions d'USD. 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

²⁸ Source: BCEAO, 17 December 2017 (<https://www.bceao.int/sites/default/files/2018-02/Monthly%20bulletin%20of%20monetary%20and%20financial%20statistics%20-%20December%202017.pdf>)

²⁹ Le logiciel Costab a une option qui permet de générer automatiquement les coûts économiques du projet.

notamment des effets positifs du renforcement des capacités et du secteur de la micro finance dont les bénéficiaires 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.

33. 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 30% ou d'un retard des bénéficiaires de 2 ans, le taux de rentabilité demeure supérieur au coût d'opportunité du capital (6,5%) et la VAN minimum est supérieure à 17,4 millions d'USD.

Tableau 7: Résultat des tests de sensibilité

Scénarii	TRIE	VAN (6,5%)	
		MFCFA	MUSD
Cas de base	20.25%	20,540	32.3
Coûts +	10%	18.95%	30.6
Coûts +	20%	17.77%	28.9
Coûts +	30%	16.70%	27.2
Revenus -	10%	18.81%	27.3
Revenus -	20%	17.22%	22.4
Revenus -	30%	14.20%	15.8
Bénéfices retardés d'1 an	17.84%	17,403	27.3
Bénéfices retardés de 2 ans	15.84%	14,265	22.4

République togolaise
 Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (ProMIFA)
 Rapport de conception détaillée
 Appendice 4: Analyse économique et financière

Synthèse de l'analyse économique et financière

Projet d'appui au Mécanisme Incitatif de Financement Agricole

PRODUCTION										
Modèles de production (t/ha)										
les coopératives a/										
	Riz de plateau	Riz de bas-fonds	Riz d'irrigation	Maïs	Marachage mixte (chou, tomate, piment, gombo et oignon)	Poulets Fermes (5 Ménages)	Marachage mixte (chou, tomate, piment, gombo et oignon)	Poulets Fermes		
ANALYSE FINANCIERE	AN1	-177,180	-179,820	-436,080	314,003	-1,293,366	-2,402,094	38,000,980	-14,412,563	
	AN2	131,340	142,380	-64,830	36,801	301,733	1,817,906	9,051,990	10,907,438	
	AN3	253,140	353,580	251,970	55,600	674,657	1,817,906	20,239,710	10,907,438	
	AN4	312,540	459,180	410,370	65,000	861,086	-202,094	25,832,580	-1,212,563	
	AN5	309,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,617,906	25,832,580	9,707,438	
	AN6	306,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,817,906	25,832,580	10,907,438	
	AN7	303,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,797,906	25,832,580	10,907,438	
	AN8	300,540	459,180	410,370	65,000	861,086	-182,094	25,832,580	-1,092,563	
	AN9	297,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,817,906	25,832,580	10,907,438	
	AN10	294,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
	AN11	291,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
	AN12	288,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
	AN13	285,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
	AN14	282,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
	AN15	279,540	459,180	410,370	65,000	861,086	1,647,906	25,832,580	9,887,438	
TRI (financier)	113%	139%	50%	17%	49%	60%	49%	60%		
VAN (@10%, FCFA)	1,670,228	2,570,494	4,675,502	119,479	3,988,554	7,229,627	119,656,613	43,377,762		
VAN (@10%, USD)	2,895	4,455	8,103	207	6,913	12,530	207,377	75,178		
B/C	2,24	2,83	3,14	1,57	1,54	2,70	1,54	2,70		

a/ conventions: 12 beneficiaries

COÛTS DU PROJET ET INDICATEURS DU CADRE LOGIQUE

COÛT TOTAL DU PROJET (en EUR)			
Bénéficiaires	300,000 personnes	50,000 ménages*	
Coût par bénéficiaire	117 USD par personne	701 USD par ménage	
Composantes			
Composantes	Coût total (en USD)	Effets et Indicateurs	
Appui à la structuration de chaînes de valeur dé-signées	13.44	94 300 (18 718 ménages) les producteurs auront accès à des crédits liés à des innovations technologiques en vue d'accroître de manière significative la productivité de leur exploitation.	Mise à niveau des investissements dans 290 fermes/exploitations/entreprises mobiles
L'appui institutionnel à la pérennisation	15.23		former un total de 50 000 producteurs, dont 50% de femmes et 40% de jeunes, sur les innovations techniques de production dans au moins 4 filières retenues
Unité de Supervision et de Contrôle de Projet (USCP)	6.40	un programme de formation des agents et responsables du crédit en financement agricole, adapté aux produits et aux procédures développés	

*entree chaque trimestre apres avoir obtenu cette opportunité pour accéder au financement par crédit

PRINCIPALES HYPOTHESES & PRIX DE REFERENCE					
Produits a/	Unité	Intrants		Unité	Prix (FCFA)
		Unité	Prix (FCFA)		
Riz blanc	Kg	400		NPK (10-18-18)	11,000
Chou	Kg	150		Unité	600
Tomate	Kg	200		Herbicide	4,000
Piment	Kg	150		Posticide	3,000
Gombo	Kg	200		Fongicide	4,000
Oignon	Kg	130			
Maïs	charge	350		Riz, semences locales	400
Poussins				Riz, semences améliorées	900
				Sac, fils et autre	450
				Main-d'oeuvre non-qualifié	1,500
Taux de change officiel (OEN)		577		Coût d'opportunité du capital (Ri)	10%
Taux de change de référence (ESR)		637		Coût d'opportunité du capital local	6.5%
Facteur de conversion standard		1.10		Facteur de conversion intrant	1.07
Labour Conversion factor		0.80		Facteur de conversion output	0.93

a/ Prix au producteur

BENEFICIAIRES, TAUX D'ADOPTION ET PHASING

	#ad	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7	AN8	TOTAL
Riz culture de plateau										
Bénéf. adoptant		500	500	500	500	0	0	0	0	2000
Bénéf. total		1000	1000	1000	1000	0	0	0	0	4000
Riz culture de bas-fonds										
Bénéf. adoptant		625	625	625	625	0	0	0	0	2500
Bénéf. total		1250	1250	1250	1250	0	0	0	0	5000
Riz d'irrigation										
Bénéf. adoptant		125	125	125	125	0	0	0	0	500
Bénéf. total		250	250	250	250	0	0	0	0	1000
Marachage										
Bénéf. adoptant		500	500	500	500	0	0	0	0	2000
Bénéf. total		1000	1000	1000	1000	0	0	0	0	4000
Maïs										
Bénéf. adoptant		1250	1250	1250	1250	0	0	0	0	5000
Bénéf. total		2500	2500	2500	2500	0	0	0	0	10000
Poulets Ferme										
Bénéf. adoptant		2500	2500	2500	2500	0	0	0	0	10000
Bénéf. total		5000	5000	5000	5000	0	0	0	0	20000
Marachage/ les coopératives										
Bénéf. adoptant		188	188	188	188	0	0	0	0	750
Bénéf. total		375	375	375	375	0	0	0	0	1500
Poulets Ferme/les coopératives										
Bénéf. adoptant		563	563	563	563	0	0	0	0	2250
Bénéf. total		1125	1125	1125	1125	0	0	0	0	4500
Ménages adoptant										25,000
Ménages totaux										50,000

BENEFICES NETS ADDITIONNELS (BNA) ECONOMIQUES AGRICES EN MILLION FCFA

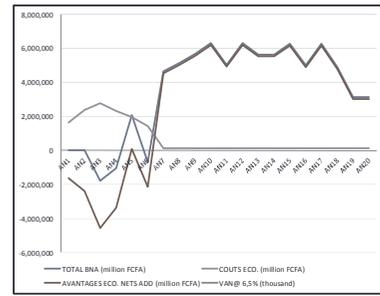
ANALYSE ECONOMIQUE		BENEFICES NETS ADDITIONNELS (BNA) ECONOMIQUES AGRICES EN MILLION FCFA										COÛTS ECO. (million FCFA)	AVANTAGES ECO. NETS ADD (million FCFA)
		Riz culture de plateau	Riz culture de bas-fonds	Riz d'irrigation	Maïs	Marachage	Poulets Ferme	Ménages et	Poulets Ferme/les coopératives	TOTAL BNA (million FCFA)	TOTAL BNA (million FCFA)		
AN1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,652,514	-1,652,514
AN2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,391,532	-2,391,532
AN3	52,038	-71,765	-24,204	-382,999	915,185	-1,472	343,194	-331	-1,791,188	2,778,500	-4,969,688	-4,969,688	
AN4	57,861	96,511	28,226	-318,135	422,414	152	233,405	34	-1,041,169	2,329,816	-3,370,966	-3,370,966	
AN5	185,555	418,188	147,350	117,776	785,851	3,248	294,094	400	2,051,061	1,967,269	85,792	85,792	
AN6	279,510	487,111	162,679	406,147	744,072	-1,235	279,027	-906	-702,086	1,422,292	-2,124,378	-2,124,378	
AN7	634,464	978,011	337,191	263,602	1,771,982	4,815	664,493	2,545	4,657,103	107,946	4,549,157	4,549,157	
AN8	763,575	1,261,282	422,173	319,701	1,768,545	6,354	640,704	2,545	5,124,878	107,946	5,016,932	5,016,932	
AN9	825,730	1,402,918	464,663	347,750	1,908,825	3,403	715,809	1,156	5,670,254	107,946	5,562,308	5,562,308	
AN10	820,930	1,402,918	464,663	347,750	2,372,877	4,673	889,829	2,418	6,306,058	107,946	6,198,112	6,198,112	
AN11	816,130	1,402,918	464,663	347,750	1,444,772	4,970	541,790	2,577	5,025,570	107,946	4,917,624	4,917,624	
AN12	811,330	1,402,918	464,663	347,750	2,372,877	6,418	889,829	2,553	6,296,338	107,946	6,188,392	6,188,392	
AN13	806,530	1,402,918	464,663	347,750	1,908,825	3,246	715,809	1,185	5,051,026	107,946	4,943,080	4,943,080	
AN14	801,730	1,402,918	464,663	347,750	1,908,825	6,397	715,809	2,890	5,050,981	107,946	4,943,035	4,943,035	
AN15	796,930	1,402,918	464,663	347,750	2,372,877	6,298	889,829	2,834	6,284,099	107,946	6,176,153	6,176,153	
AN16	792,130	1,402,918	464,663	347,750	1,444,772	6,298	541,790	2,834	5,003,154	107,946	4,895,208	4,895,208	
AN17	787,330	1,402,918	464,663	347,750	2,372,877	6,298	889,829	2,834	6,274,499	107,946	6,166,553	6,166,553	
AN18	782,530	1,402,918	464,663	346,498	2,058,813	1,779,658	6,298	607,372	2,834	4,901,389	107,946	4,793,444	4,793,444
AN19	391,865	701,459	232,332	173,875	1,186,439	6,298	444,915	2,834	3,140,015	107,946	3,032,070	3,032,070	
AN20	389,465	701,459	232,332	173,875	1,186,439	6,298	444,915	2,834	3,137,615	107,946	3,029,670	3,029,670	

VAN @ 6.5% (milliards FCFA) 20,539.7
 VAN @ 6.5% (millions USD) 32,258.6
 TRI 20.3%

ANALYSE DE SENSIBILITE

	Δ%	Lien avec la matrice des risques	TRI	VAN (6.5%) (milliard FCFA)
Scénario de base			20.3%	20,539,674,700
Coûts +	-10%	Augmentation des prix et des charges.	19.0%	19,456,514,513
Coûts +	-20%		17.8%	18,373,350,325
Coûts +	-50%		16.7%	17,290,186,138
Revenus -	10%		15.8%	17,402,546,643
Revenus -	20%	Combinaison des risques de prix de vente, rendements et niveau d'adoption	17.2%	14,265,414,585
Revenus -	50%		14.2%	10,045,118,340
Bénéfices retardés d'1 an		Taux d'adoption: Délais dans la mise en oeuvre- Aléas climatiques	17.8%	17,783,900,885
Bénéfices retardés de 2 ans			15.8%	15,196,775,939
Bénéfices retardés de 3 ans			14.0%	12,303,281,620
Bénéfices retardés de 4 ans			12.2%	9,224,606,111
Taux d'adoption -	-10%	Augmentation des prix et des charges.	17.2%	16,400,248,202
Taux d'adoption -	-20%		13.4%	9,740,468,027
Prix des productions -	-10%		16.2%	14,811,458,585
Prix des intrants -	-20%		11.8%	6,566,878,823
Prix des intrants +	10%		19.0%	19,662,742,133
Prix des intrants +	20%		17.7%	16,259,107,334

Graphique de sensibilité



Appendice 5: Evaluation sociale, environnementale et climatique (SECAP)

1. L'objectif global du ProMIFA est de contribuer à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique rurale et aux emplois décents durables en milieu rural grâce à des chaînes de valeur mieux organisées et performantes. Son objectif de développement est de contribuer à l'opérationnalisation du MIFA, en offrant aux acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales, un accès durable à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins spécifiques dans une perspective de professionnalisation et d'autonomisation.

2. Trois effets complémentaires sont attendus de la mise en œuvre du ProMIFA:

- Effet 1: la productivité et la qualité des produits et services des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorale sont améliorées et leur accès aux marchés est accru;
- Effet 2: l'accès des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales à des services financiers adaptés est amélioré;
- Effet 3: le MIFA est en place, opérationnel et performant.

3. A titre de rappel, le MIFA travaille sur l'amélioration de la productivité agricole, l'organisation des producteurs et des acteurs des chaînes de valeur agricoles qui assurent les fonctions et services liés à l'agriculture (intrants, services financiers, infrastructure, énergie, technologies de l'information, etc.). De manière plus globale, le MIFA contribue à la structuration de l'économie agricole selon une logique de chaîne de valeur en offrant: (i) des garanties aux institutions financières qui octroient le crédit aux petits producteurs et aux acteurs des filières agricoles; (ii) des services de gestion des risques agricoles; (iii) de l'assistance technique pour faciliter l'accès au marché aux nouveaux prestataires de services financiers; (iv) des services de régulation des taux d'intérêts pour les crédits agricoles afin qu'ils soient plus accessibles aux petits producteurs; (v) des services financiers diversifiés comme des financements de moyen à long terme afin de permettre l'accès des biens et matériaux d'une valeur plus importante. Le MIFA, dans ses opérations, a un focus sur les jeunes et les femmes, les producteurs et les entrepreneurs agricoles pour accélérer la création d'emplois dans les zones rurales, pour améliorer les conditions de vie et pour améliorer la distribution des richesses nationales surtout dans les zones rurales qui font davantage face aux aléas dus aux changements climatiques et à la dégradation de l'environnement. Le ProMIFA ambitionne d'atteindre 50 000 bénéficiaires directs (soit environ 300 000 membres des ménages), dont les jeunes ruraux (18-35 ans) en activité ou sans emploi et les femmes productrices et celles impliquées dans les autres maillons des filières ciblées.

4. L'évaluation sociale, environnementale et climatique préliminaire du ProMIFA a pour but: (i) d'évaluer les possibles impacts du changement climatique et de la dégradation de l'environnement sur les objectifs du Projet et, (ii) proposer un plan efficace d'adaptation et d'atténuation des risques ainsi que des mesures de gestion des ressources naturelles (GRN) pour réduire les risques du Projet sur l'environnement et pour améliorer les conditions des groupes cibles.

5. Cette note a été préparée à l'issue des différentes consultations faites dans le cadre de la conception du ProMIFA au Togo. Les Ministères techniques, la société civile et le secteur privé ont été consultés. L'analyse du risque lié à l'environnement et au climat, les leçons apprises des projets et programmes antérieurs ainsi que les différentes consultations ont confirmé l'importance de la prise en compte des effets du changement climatique et de la gestion durable des ressources naturelles dans le ProMIFA.

Contexte National

6. **Contexte socio-économique.** Sur le plan de sa superficie (56 600 Km²), le Togo est classé parmi les plus petits pays en Afrique de l'Ouest. Il a une population de 7,6 millions d'habitants (Banque Mondiale 2016) – dont 51,4% sont des femmes. Le taux de croissance annuel moyen est de 2,84%. La densité de population s'est accrue de 110 habitants au km² en 2010 à 133 habitants au km² en 2015. Plus de 60% de la population vit dans les zones rurales. Les jeunes en dessous de 15 ans et 25 ans représentent respectivement 40% et 60% de la population. Le PIB est passé de 3,7 milliards d'USD en 2010 à 4,5 milliards d'USD en 2014. Le secteur rural contribue à hauteur de 41,7% du PIB et emploie environ 40% de la population active. La production agricole compte pour 70% du PIB et fait face à plusieurs contraintes et défis liés aux changements climatiques. Plus de 45% des terres cultivables (i.e. 3,4 millions d'ha) sont actuellement exploitées. La récente crise socio-politique a particulièrement affecté la performance du secteur agricole. Les surfaces cultivées entre 2002 et 2005 ont augmenté de 3,4% et la production agricole a augmenté seulement de 4,4%, confirmant une baisse de la productivité sur la période. La majorité de la population rurale est constituée de petits producteurs. Ils sont peu monétisés, ce qui explique leur faible productivité et leur incapacité à saisir des opportunités de marchés (au niveau national et international) pour augmenter leurs revenus et leurs difficultés d'accès aux services financiers et aux crédits qui leur permettraient d'améliorer leurs conditions de vie.

7. **L'atteinte des objectifs de développement durable (ODD):** le Togo a fait des efforts importants pour l'atteinte des objectifs du millénaire; toutefois, une grande partie de la population vit toujours en dessous du seuil de pauvreté. Le Togo s'est engagé pour l'atteinte des ODD d'ici 2030 et les petits exploitants agricoles, leurs conditions de vie et leur vulnérabilité aux changements climatiques sont très importants pour le Gouvernement. Le Gouvernement est particulièrement déterminé à atteindre les objectifs de développement durable notamment la lutte contre la faim, la réduction des inégalités, l'atténuation et l'adaptation aux effets du changement climatique et la préservation et la restauration des écosystèmes naturels et la biodiversité. C'est dans ce contexte que le pays a signé l'accord de Paris et ses contributions au niveau national sur le climat.

Contexte géographique et environnemental

8. Le Togo se situe entre le 6^e et le 11^e parallèle de l'hémisphère nord avec une latitude de 0 et 1,40 degré, longitude est. Le pays est limité au nord par le Burkina Faso, au sud par le Golfe de Guinée, à l'est par le Bénin et à l'ouest par le Ghana. Le pays s'étend du nord au sud sur 600 km, avec une largeur qui varie entre 50 km et 150 km. La côte sur le Golfe de Guinée s'étend sur environ 50 km. Administrativement, le Togo est divisé en 5 régions: Savanes, Kara, Central, Plateaux et Maritime. La capitale, Lomé, est située dans cette dernière région. Le paysage togolais est caractérisé par des collines, à l'exception dans la zone de la montagne d'Atakora qui traverse le pays du sud-ouest jusqu'au nord-est et crée un passage avec des vallées étroites et profondes.

9. Dans l'extrême nord, le fleuve Oti traverse une vaste plaine et ses affluents s'étendent entre 9 ° 20 N and 11 ° N. Le Plateau de l'est commence dans le nord et s'étend vers le sud et donne sur une zone lacustre couvrant plus de 2/3 de la région maritime. Le Togo est caractérisé par deux zones climatiques qui définissent les systèmes de productions agricoles :

- **Le régime tropical nord-soudanais** (à partir du 8^{ème} parallèle nord) avec une saison des pluies allant de mai à octobre et une saison sèche allant de novembre à avril. Dans cette zone, les précipitations annuelles varient de 900 à 1 100 mm et la période de croissance des plantes est inférieure à 175 jours;

- **le régime guinéen tropical sud** (sud du parallèle 7) est caractérisé par deux saisons sèches et deux saisons de pluies de durées inégales. Les précipitations annuelles varient de 1 000 à 1 600 mm.

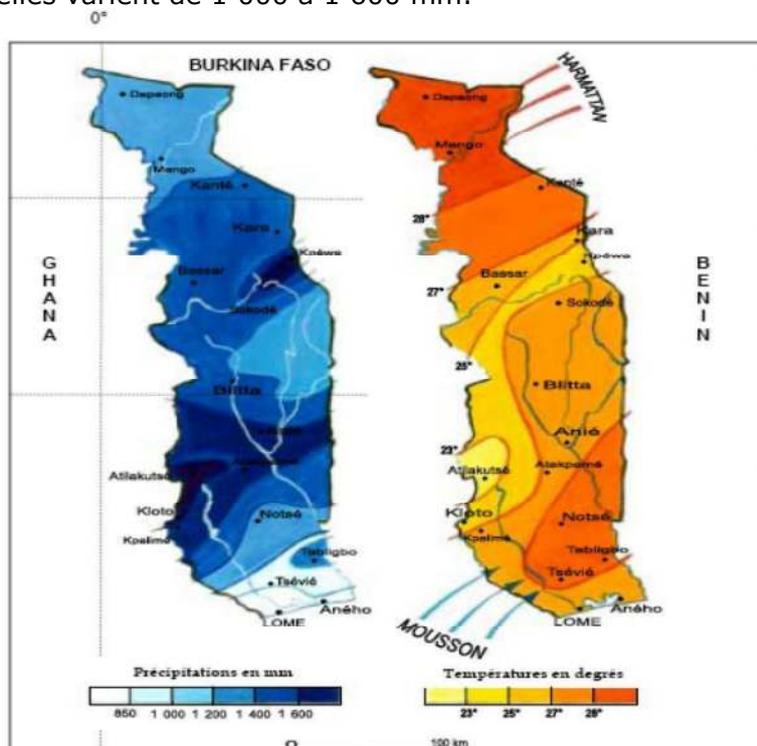


Figure 1: Position géographique du Togo

10. L'agriculture est la principale source de revenus des populations rurales du Togo. L'agriculture togolaise est une agriculture pluviale dominée par de petits producteurs. En effet, elle dépend principalement des conditions climatiques très variées qui affectent grandement les activités agricoles. Cette forte variabilité est caractérisée souvent par un démarrage tardif et une fin précoce de la saison des pluies par rapport au calendrier normal des cultures, l'apparition de périodes sèches et une mauvaise distribution spatiale et temporelle des précipitations. Cette forte variabilité climatique désoriente également les agriculteurs, affecte souvent les cultures en pleine phase végétative et entraîne des pertes de rendements significatifs. Les régions du nord du pays (Kara, Savanes) sont régulièrement touchées par la famine, conséquence d'anomalies climatiques réduisant considérablement la production agricole. Cela démontre le niveau relativement élevé de la vulnérabilité du secteur agricole togolais aux effets néfastes du changement climatique. Ceci est renforcé par les conclusions de l'étude de vulnérabilité réalisée dans le cadre de la deuxième communication nationale sur le changement climatique. En effet, cette étude démontrait qu'en 2025, 2050 et 2100, le Togo enregistrerait des pertes de production de ses principales cultures vivrières (maïs et riz) respectivement de 5% à 10% accompagnées de pertes énormes de recettes agricoles au niveau des petits producteurs, affaiblissant ainsi la sécurité alimentaire du pays. Cette situation aggravera la pauvreté rurale et réduira considérablement la capacité de résilience aux chocs climatiques. Pourtant, malgré des ressources en eau suffisantes et un potentiel de terres irrigables d'environ 86 000 ha, le contrôle de l'eau destinée à l'irrigation en est encore à ses balbutiements. Ces défis climatiques augmentent les risques associés à l'investissement dans le secteur et limitent l'accès au crédit des entrepreneurs agricoles et des agriculteurs auprès des institutions de microfinance.

11. Par ailleurs, la dégradation des ressources constitue aussi un des enjeux clés qui structurent aujourd'hui de manière déterminante les politiques de développement

économique et social du pays. 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. Le pays dispose de ressources naturelles abondantes et diverses (sols et eau pour l'agriculture, forêts pour la production de bois et des produits forestiers non ligneux; des ressources minières). Pendant des décennies, l'exploitation incontrôlée et la mauvaise gestion des ressources naturelles dont dépendent en grande partie les populations rurales ont fini par impacter sur la capacité de production du capital naturel (terre, eau) et par-delà réduire la productivité agricole. Au rythme actuel et sans mesures correctives, ceci devrait avoir sur les recettes publiques intérieures et les objectifs de développement à long terme. Le pays fait face à une forte pression anthropique sur des ressources limitées, la salinisation des terres, les feux de brousses, la perte de la biodiversité, les pollutions de toute sorte surtout dans le secteur agricole avec l'usage de polluants chimiques, l'accès à la terre et la déforestation. Les impacts écologiques sur la dégradation des terres agricoles sont visibles et concernent: une augmentation des surfaces cultivables des foies au détriment du couvert forestier et aires protégées, la pollution des eaux, la perte de la productivité et de la biodiversité; l'utilisation des techniques de productions non adaptées; l'exploitation du charbon de bois et la monoculture qui lessive les sols. La fragilité des ressources naturelles et écosystèmes est accentuée par les impact des changements climatiques qui doivent être traités ensemble pour garantir une réelle transformation agricole. Identifiée comme étant l'une des causes principales de la dégradation des ressources naturelles et donc source anthropique d'émission de gaz à effet de serre (GES), la pauvreté sera exacerbée par une combinaison des effets des changements climatiques et de la dégradation continue des ressources naturelles. Cette situation s'explique par le fait que la majeure partie de la population la plus touchée par ce phénomène dépend des ressources naturelles et d'une agriculture pluviale.

12. Dans le domaine de l'énergie, l'objectif général du GdT est de répondre aux besoins énergétiques des ménages et des entreprises et d'alimenter la chaîne de valeur agricole. Plus spécifiquement, le GdT gèrera efficacement l'énergie en réduisant les pertes et les gaspillages, la promotion des énergies renouvelables, en établissant un cadre institutionnel et juridique pour le développement du secteur, en mettant en œuvre un plan de développement favorable pour le développement de sources alternatives pour la production d'énergie, en tenant compte de la dimension environnementale et en promouvant l'implication d'opérateurs privés principalement des jeunes.

13. Dans le secteur forestier, les lignes directrices du Plan d'action forestier national (NFAP) concernent l'amélioration de la gestion des forêts et le renforcement des capacités des écosystèmes pour une séquestration efficace du carbone. Le projet devrait promouvoir le financement et l'appui de la gestion durable des ressources forestières.

14. **Vulnérabilité au changement climatique.** Ces dernières années, on constate une diminution des précipitations et du nombre de jours de pluie. Les températures de février, mars et avril, qui représentent les températures les plus élevées peuvent dépasser les 35°C. Les données climatiques et celles du changement climatique montrent que les principaux risques climatiques entre 1961 et 2012 se résument à des situations paradoxalement extrêmes de sécheresse ou d'inondation. Ainsi, ces extrêmes contradictoires se succèdent et créent une confusion totale au sein des communautés nationales. Entre 1986 et 2012, les données recueillies indiquent également une période climatique agitée par le phénomène de réchauffement planétaire (tableaux 1 et 2). Le phénomène de réchauffement se fait sentir différemment du sud au nord du pays. Cependant, depuis 2005, une reprise des précipitations a été enregistrée dans certaines stations. Cette reprise se reflète dans l'intensité et la quantité de pluie tombée, ce qui expliquerait les inondations récurrentes enregistrées ces dernières années dans le pays.

Cette variabilité pluviométrique n'est pas sans conséquences sur l'occupation et l'évolution du terrain et sur la capacité des agriculteurs à créer davantage de richesse par le biais d'un accès à un financement, notamment environnemental et climatique. Le secteur agricole a récemment connu des inondations récurrentes et cela a eu des conséquences sur l'économie nationale et les plus pauvres **amenant le gouvernement à faire de la réduction des risques de catastrophe une priorité nationale.**

Prévisions climatiques et impacts attendus

15. Les effets des changements climatiques sont déjà visibles, de même que les températures et les précipitations. En effet, on observera une variation des précipitations de 1% dans le nord entre 11 ° N et - 1,5% à la latitude 5 ° N au sud du pays. Les précipitations dans la région des Savanes vont légèrement augmenter, tandis que dans les autres régions (Maritime, Plateaux, Centrale et Kara), elles diminueront (de 0 à - 1,5%). Entre 1986 et 2005, les températures moyennes annuelles varient entre 21,22°C et 28,62°C, avec les maxima aux alentours de 35,22°C dans l'extrême nord et les minima à 16°C à l'ouest de la région Plateaux. Les précipitations annuelles varient entre 850 et 1 715 mm, avec les valeurs les plus faibles dans la région maritime et à l'extrême nord des savanes.

16. **Scénarios climatiques pour 2025 (hypothèse optimiste RCP2.6).** En fonction du scénario d'émission défini par la trajectoire de concentration des GES RCP2.6, les températures les plus élevées seront enregistrées dans l'extrême nord-est avec une moyenne maximale de presque 36°C. Les températures moyennes oscillent entre 21 et 29°C en général et la région du plateau occidental connaîtra les températures les plus basses autour de 17°C en moyenne. Par rapport à 1995, la limite de température maximale augmentera de 2%. Les précipitations varieront de 857 à 1 722 mm contre 850 mm à 1 715 mm dans le scénario de référence.

17. **Scénarios à l'horizon 2050 (hypothèse optimiste RCP2.6).** La tendance au réchauffement est perceptible dans tout le pays à l'horizon 2050 avec des températures maximales moyennes comprises entre 27°C et 36,24°C. Les changements de précipitations ne sont pas très importants par rapport au niveau moyen des précipitations dans le scénario de base. Cependant, on peut noter une légère augmentation en général.

Impacts potentiels de la dégradation des ressources naturelles sur l'agriculture

18. La superficie des terres pour l'agriculture pluviale et le potentiel de production céréalière vont diminuer de manière remarquable avec le changement climatique, ce qui limitera les investissements. Les autres risques auxquels on peut s'attendre sont les risques d'érosion et de baisse des rendements de produits agricoles dans les zones non irriguées et les périodes de croissance des cultures seront réduites. La variabilité climatique, le changement climatique et les modifications des variables socio-économiques peuvent également avoir des effets positifs aussi bien que négatifs sur la pêche et l'élevage, en particulier le risque d'invasions d'organismes nuisibles. Au niveau régional, il est reconnu que le changement climatique a déjà entraîné un empiétement du désert de 25 à 35 km vers le sud-ouest de l'Afrique. Par conséquent, les zones arides et semi-arides augmenteront de 5 à 8%. Pour le Togo, les projections montrent que l'agriculture a besoin de céréales vivrières, de tubercules et de légumineuses et que les protéines continueront d'augmenter dans le pays pour s'auto-suffire à l'avenir. Cette population est estimée à 5 212 000 habitants en 2005, mais elle avoisinerait 8 millions d'habitants d'ici 2050 et 17 millions d'ici à 2100. Ainsi, le facteur limitant de la production alimentaire est la disponibilité de terres arables et des investissements supplémentaires seront nécessaires pour inverser la tendance actuelle de la dégradation des ressources naturelles et des impacts climatiques. À ce jour, la superficie des terres arables est

estimée à 2,5 millions d'hectares. Les terres arables souffrent encore de dégradation en raison des effets combinés des activités humaines et du changement climatique.

19. L'extraction et la gestion non durables des ressources naturelles des écosystèmes forestiers par les ménages ruraux entraînent de plus en plus une réduction de la production agricole. Le Togo connaît un épuisement et une dégradation rapides de la base de ressources naturelles du fait de la pression démographique croissante, de la salinisation, de longues périodes de culture itinérante, de la déforestation, des sécheresses récurrentes et de la variabilité croissante du climat, de la perte de biodiversité, des apports de pollution, y compris les pesticides et des conflits sociaux liés à l'accès à la terre. Il est particulièrement clair que l'accès à la terre par héritage est difficile pour les femmes. Il convient toutefois de noter que, mis à part la pollution par les intrants pouvant être spécifiques au coton, d'autres problèmes sont communs à l'ensemble du secteur agricole.

20. Les impacts écologiques de la dégradation des sols sont les suivants: (i) l'augmentation de la superficie plantée; ii) pollution chimique des ressources en eau; iii) perte de productivité agricole; (iv) changement du régime d'écoulement des eaux; (v) la détérioration du paysage, et (vi) la perte du couvert végétal et de la biodiversité. La perte d'habitat et la flore terrestre au Togo sont en grande partie dues au défrichage de forêts lié au système de culture itinérante pratiqué par les agriculteurs sur brûlis.

21. Le sous-secteur de la production végétale est toujours confronté à un certain nombre de contraintes, à savoir une faible productivité des cultures due à (i) un faible investissement dans le sous-secteur, (ii) à l'application de technologies marginales causées par l'échec du système de vulgarisation et de conseil agricole et (iii) une recherche pour le développement insuffisamment orientée; une dégradation des sols et des ressources forestières due (i) à la surexploitation dans certaines zones, (ii) à la faible utilisation des techniques de conservation des sols, (iii) à la dégradation des ressources forestières et arboricoles, du fait de l'extension de la culture, de la surexploitation du bois de chauffage et le charbon de bois et les contraintes culturelles des terres à replanter et (iv) une dépendance excessive vis-à-vis d'un petit nombre de cultures d'exportation (coton, café et, marginalement, cacao), secteurs qui présentent les autres fragilités sur le plan organisationnel et sensibles aux prix mondiaux.

Risques environnementaux et climatiques limitant l'accès du financement des petits exploitants agricoles

22. Les institutions financières togolaises qui souhaitent desservir le marché agricole sont confrontées à une myriade de risques et de défis liés à la production agricole et aux prêts, y compris la saisonnalité et les flux de trésorerie irréguliers associés; les coûts de transaction plus élevés; et les risques systémiques, tels que les inondations, les sécheresses, les maladies des plantes et les risques climatiques. Bien que ces défis concernent généralement les prêts aux petits exploitants (en fait, tous les prêts agricoles), il est plus difficile de servir certains petits exploitants que d'autres. Les petits exploitants se trouvant dans des chaînes de valeur «étroites» où existe une relation forte entre l'agriculteur et l'acheteur - ces relations peuvent être exploitées pour réduire les coûts et les risques liés aux prêts agricoles par le biais de screening de crédit partagés, le suivi et de la collecte, et/ou l'utilisation de garanties alternatives, tels que les contrats de vente. Les défis deviennent encore plus grands lorsque l'on essaie de fournir un financement aux petits exploitants dans des chaînes de valeur «en vrac», en particulier pour les cultures de base à faible valeur ajoutée, où les agriculteurs n'ont pas de relations solides avec les autres acteurs de la chaîne de valeur. Les défis deviennent plus complexes lorsqu'on essaie de fournir un financement aux agriculteurs de produits de subsistance. L'éventail des institutions financières impliquées dans le financement de l'agriculture est large mais reste limité, et il semble que la segmentation des agriculteurs

reflète l'importance des banques. L'importance relative des différents canaux pour différents segments est toutefois en grande partie inconnue. En particulier, la preuve de l'implication des institutions de microfinance (IMF) dans le financement des petits exploitants commerciaux et semi-commerciaux reste anecdotique et manque de précision sur ce qui rend les prêts des IMF à ces segments rentables et ce qui limite leur portée et leur efficacité. La réduction des risques du secteur est la condition préalable pour débloquer plus d'investissements et de produits financiers dans les petites exploitations agricoles au Togo.

Risques sociaux et impacts sur les plus vulnérables

23. Les principaux risques sont la capture d'élite et l'exclusion des populations les plus vulnérables particulièrement les femmes et les jeunes. Le programme va améliorer l'accès au financement agricole à ces population grâce à la stratégie de ciblage des populations rurales à une large échelle, avec un nombre de bénéficiaires attendus de 50 000 ruraux à faibles revenus à travers des AGR, les coopératives, les OPA à travers tout le pays. Le développement de nouveaux produits financiers et le renforcement des banques et institutions de microfinance 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. 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, maraichage, aviculture, riziculture, transformation et commercialisation des produits, etc.)

24. 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 banques, les Systèmes Financiers Décentralisés et les structures privées ou publiques (services de l'Etat, collectivités territoriales) qui seront parties-prenantes des projets avec les OP. Le programme va notamment, pour les banques et les Systèmes Financiers Décentralisés, 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 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.

25. 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.

26. 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 (bâtiments, unités de transformation, etc.) financés dans le cadre du projet. 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 banques et les Systèmes Financiers Décentralisés 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

Réponses du gouvernement face aux impacts du changement climatique et la dégradation des ressources naturelles

27. Le gouvernement du Togo a élaboré une réponse nationale au changement climatique et est en train de mettre en place sa structure de gouvernance pour gérer cette problématique. Le GdT vient d'adopter un nouveau plan de développement national quinquennal (PND 2018-2022), la feuille de route pour transformer structurellement l'économie en une croissance forte, durable, résiliente et décente, génératrice de bien-être social. Le développement du secteur agricole se voit attribuer un rôle central et le gouvernement a adopté des stratégies et des politiques sectorielles spécifiques pour lutter contre la pauvreté rurale. Il s'agit du Plan national d'investissement agricole, de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN 2017-2026), et un plan de développement durable a été élaboré et est étayé par un diagnostic convaincant. Le plus haut niveau de la stratégie nationale en matière de politique et de réponse aux changements climatiques et le plan national d'adaptation (PANA, NAMA) sont les documents généraux qui définissent l'orientation du pays en matière de changement climatique et de gestion des risques biologiques dans le secteur agricole et font référence à des instruments financiers innovants.

28. En matière d'engagements internationaux relatifs à l'environnement et à l'adaptation aux changements climatiques, le Togo a ratifié les trois conventions de la génération de Rio. Il s'agit de : (i) la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ratifiée le 08 mars 1995 ; (ii) la Convention sur la diversité biologique (CDB), ratifiée le 14 septembre 1995 ; et (iii) la Convention sur la lutte contre la désertification (CCD), ratifiée le 15 septembre 1995. Hormis, la ratification des conventions de Rio, on relève, à partir de 2004, la ratification d'une série d'accords relatifs à l'environnement et aux changements climatiques, entre autres: (i) la Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone et le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone ; (ii) la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et leur élimination; (iii) la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants ; (iv) la Convention de Rotterdam sur la procédure de consentement préalable en connaissance de cause applicable à certains produits chimiques et pesticides dangereux qui font l'objet d'un commerce international ; (v) le Protocole de Kyoto sur les changements climatiques ; (vi) le Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques; et (vi) Accord de Paris. La gestion de l'environnement au Togo y compris la problématique des changements climatiques est régie par un arsenal juridique au sommet duquel se trouve la Constitution du 14 octobre 1992 qui consacre, en son article 41, le droit des citoyens à un environnement sain et confie à l'Etat le soin de veiller à la protection de l'environnement. Les deux principaux textes adoptés en lien avec

les changements climatiques sont la loi N°2008-05 du 30 mai 2008 portant loi-cadre sur l'environnement et la loi N°2008-009 du 19 juin 2008 portant code forestier. La Loi-cadre sur l'Environnement (Loi n° 2008-005) créait, en 2008, la Commission nationale du développement durable (CNDD). Une Commission interministérielle sur l'Environnement a aussi été créée, par la suite, pour assurer le dialogue entre les divers ministères sectoriels. La concertation est de plus assurée, en matière de changement climatique, par les structures suivantes qui complètent les arrangements institutionnels à ce niveau : le Comité national sur les changements climatiques (CNCC), le comité de suivi de la mise en oeuvre des contributions déterminées au niveau national (CDN), le comité national de suivi NAMA (Nationally Appropriate Mitigation Actions), le comité de suivi du Mécanisme de développement propre (MDP), le Comité national d'Évaluation en besoins technologiques (EBT), le Comité de suivi du Plan national pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PNACC), le comité national Fonds Vert Climat Togo (CN-FVC). A l'exception du comité PNA-CC et de la Plateforme nationale pour la réduction des risques de catastrophes dont la présidence est assurée respectivement par le ministre en charge de la Planification et le ministre de la Sécurité, le MERF exerce la présidence de tous ces comités et que sa Direction de l'environnement (DE) assure le secrétariat technique de chacun d'eux.

29. 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.

30. 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 finance et de la microfinance au Togo, et les acteurs impliqués dans l'adaptation et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux (Ministère de l'Environnement, Direction Générale de l'Environnement, CAGIA, ONG AGIDE, ITRA, ICAAT)

Solutions préconisées dans ce projet

31. Finance verte: La finance verte constitue un vecteur-clé permettant au secteur agricole de devenir un 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 verts 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.

32. Le projet 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. Les interventions du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI), le renforcement des banques et les Systèmes Financiers Décentralisés et le 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.

33. En conformité avec les règles du FIDA, les activités financées dans le cadre de la composante 1 et 2 bénéficieront de subventions spécifiques pour améliorer leur résilience climatique et pour s'orienter vers des solutions vertes (biofertilisants ; énergies solaires et renouvelables ; certification biologique, etc.).

34. 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 bénéficiaires, les banques et les institutions de microfinance, les actions suivantes seront mises en œuvre dans le cadre du projet:

- La sensibilisation des groupements vulnérables aux enjeux climatiques et la diffusion d'information sur les bonnes pratiques en matière d'adaptation existant dans la région;
- La formation des banques et des SFD à la gestion du risque climatique, et un appui pour le développement de produits financiers verts, ainsi que leur formation sur les principes de la finance responsable (critères ESG).
- Le financement de projets ou d'initiatives mettant l'accent sur la problématique d'adaptation au changement climatique
- La promotion de l'utilisation des biofertilisants dans les filières suivantes : riz, manioc, tomate, oignon et maïs
- La réhabilitation des unités de stockage
- Une étude de marche sur la demande en produits biologiques et
- Un appui pour la mise en place de normes de qualité pour les produits biologiques.

35. L'accès au financement agricole va permettre de créer des emplois ou d'augmenter les revenus des populations vulnérables. IL va permettre aussi d'améliorer les 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.

36. L'incitation aux bonnes pratiques sera incluse par le biais des activités de renforcement de capacités. Le financement de produits financiers verts, et des subventions sont prévues dans le cadre de la composante Initiative responsable pour encourager le verdissement de la production agricole.

Processus participatifs

37. Les activités liées à l'adaptation et à la prise en compte des aspects environnementaux/sociaux seront exécutées dans une approche participative, permettant de rapprocher les acteurs et de recueillir l'avis de chacun.

Réponses préliminaires du ProMIFA aux changements climatiques et à la dégradation des ressources naturelles

Evaluation préliminaire environnementale et sociale

38. 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 que le programme 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.

39. 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 etc). 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.

40. 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, ProMIFA présente un risque socio environnemental modéré, et doit être classé en **catégorie B** et une liste de mesures sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Classification préliminaire en matière de risque climatique

41. Le programme va accompagner et sensibiliser l'ensemble de ses cibles à la prise en compte des risques climatiques de leur région, avec la sensibilisation des groupements vulnérables à l'intérêt d'investir dans l'adaptation ; la sensibilisation des Banques et 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 en place de produits d'assurance pour l'adaptation et la subvention de l'accès des bénéficiaires aux intrants respectueux de l'environnement, le développement et la diffusion de normes de qualité et l'appui à la labellisation des produits agricoles locaux verts. Le ProMIFA présente **un risque climatique modéré**, le Projet ne va pas provoquer d'impact sur le climat et il appuiera des actions de résilience climatique.

Éléments recommandés pour la conception et la mise en œuvre du programme

42. Cette note SECAP présente ci-après un résumé des principaux risques et des potentiels impacts des activités du MIFA, et des mesures d'atténuation proposées. Des indicateurs spécifiques ont été intégrés dans le cadre logique.

Résumé des risques et impacts principaux identifiés et des mesures d'atténuation

Secteur	Risques principaux	Mesures d'atténuation proposées
Production agricole et avicole	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de la productivité et de la production agricoles en raison des températures plus élevées • Taux d'évaporation élevé et humidité réduite du sol, abaissement de la nappe phréatique et diminution de la surface, en particulier dans le nord • Baisse des rendements et production de bétail médiocre en raison de la chaleur accrue dans le nord • Dégradation rapide et gaspillage de produits de la ferme et de fermes avicoles • Dégradation rapide des infrastructures rurales et des routes • Manque de diversification et agriculture intégrée • Non - inclusion des communautés vulnérables dans le MIFA • Les changements dans la quantité de pluie, l'augmentation de l'intensité des précipitations et les changements dans les régimes de précipitations entraînent une diminution de la production agricole • Sécheresse ou inondations, intensité des précipitations pouvant entraîner inondations, érosion des terres agricoles, inondation, lessivage, diminution de la fertilité des sols et baisse de la productivité agricole • La structure changeante et irrégulière des précipitations rend difficile la planification des opérations pour les agriculteurs, peut réduire la saison de culture et peut entraîner une faible germination, une réduction des rendements et des mauvaises récoltes, ainsi que la salinisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la productivité des cultures, réduction de l'érosion des sols et augmentation de l'efficacité d'utilisation de l'eau résultant de l'introduction de semences améliorées, de la formation aux pratiques de gestion durable des terres et des eaux et de l'installation d'une station météorologique permettant aux agriculteurs d'adapter leur calendrier agricole afin de le rendre plus résistant aux changements climatiques • Récolte possible deux fois par an avec la diffusion régulière d'informations météorologiques, de formations, d'équipements et de semences améliorées • Les producteurs tiennent compte de ces informations lors de la planification et de l'exécution d'activités productives • Adopter des systèmes agricoles innovants et intégrés (semences résistantes à la sécheresse) • Promouvoir des systèmes d'irrigation durables • Construire des infrastructures résilientes au climat • <u>Introduction de la micro assurance</u> • <u>Introduction de bio fertilisants et certification</u>
Changement Climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Des températures de l'eau de surface plus élevées pouvant entraîner la perte d'habitats pour certains organismes sensibles à la température et une abondance accrue d'espèces indésirables (par exemple, prolifération d'algues et espèces nuisibles) • Augmentation de l'évaporation et de la transpiration chez les plantes, ce qui pourrait entraîner une réduction de la disponibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction des polices d'assurance récolte / bétail • Renouvelable durable pour dynamiser la chaîne de valeur agricole • Les prévisions météorologiques sont diffusées sur les stations de radio locales privées • Mettre en place des systèmes d'alerte précoce sur les risques naturels liés au climat • Renforcement de la recherche, de

	<p>des eaux de surface et souterraines ainsi que des modifications de la qualité de l'eau (salinité en particulier)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des eaux côtières plus chaudes, liées à la fréquence et à la sévérité accrue des tempêtes et des pluies • Impact sur l'aviculture 	<p>la sensibilisation et de la formation sur le changement climatique</p>
Autres relatifs risques	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une gouvernance pour la protection environnementale, sociale, climatique du MIFA et du ProMIFA pourrait conduire à des impacts négatifs sur l'environnement et le climat 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une gouvernance et des outils de protection sociale, environnementale et climatique afin d'éviter que le ProMIFA n'investisse des ressources dans des activités susceptibles de nuire à la réputation du FIDA • Incitations à travers la gestion de portefeuilles des risques grâce à l'adoption de méthodes d'agriculture intelligentes face au climat par les petits exploitants. Produits de prêt et outils de suivi permettant de rendre les projets verts: i) crédit respectueux de l'environnement et conceptions de processus climat-intelligents. Les conditions de garantie seraient mises en place pour inciter les agriculteurs à adopter des pratiques de gestion agricole et de gestion des terres intelligentes face au climat, et pourraient inclure des conditions de prêt préférentielles pour les femmes, les organisations de producteurs et les coopératives sensibles au climat: i) un outil de notation du crédit respectueux du climat, ii) un outil de surveillance de la conformité à l'agriculture intelligente face au climat

Matrice des mesures sur les indicateurs du cadre logique du ProMIFA

Synthèse / Résultats	Indicateurs	Risques Identifiés	Mesures d'atténuation
Objectif général Contribuer à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique rurale	Nombre de personnes bénéficiant de la mobilité économique ³⁰	Climat et environnement modéré	Mise en œuvre des recommandations de la note SECAP durant le cycle du Projet
Objectif du Projet de Développement: Portée du Projet (Outreach)	Nombre de personnes recevant des services promus ou appuyés par le Projet (Portée 1.b) Nombre correspondant de ménages touchés (Portée 1.a)	Climat et environnement modéré	Mise en œuvre des recommandations de la note SECAP durant le cycle du Projet
Objectif du Projet: Composante A [Appui au développement des chaînes de valeurs désignées] et Composante B [Appui au développement des produits et services financiers]	Hectares de terres agricoles avec des systèmes de gestion améliorés (CI 1.1.2) Hectares de terres agricoles bénéficiant de nouveaux systèmes complémentaires de micro-irrigation (pour la production végétale) (CI 1.1.2)	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole plus haut</u>	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole plus haut</u>
Output 1.1: Accès aux technologies agricoles et services de production durable	Nombre de producteurs ruraux ayant accès aux inputs de production et/ou packages de technologie (CI 1.1.3)		
	Nombre de personnes formées en pratiques de production et /ou technologies (CI1.1.4) et agriculture climatique résiliente		
Output 1.2: Services financiers inclusifs et durables	Nombre de personnes vivant en milieu rural ayant accès aux services financiers (épargne, crédit, assurance agricole, garantie, transfert d'argent, etc.) (CI 1.1.5) Nombre de personnes vivant en	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>

³⁰ Projections basées sur les évaluations d'impacts réalisées par le FIDA, le nombre de personnes en milieu rural dont la situation économique a changé (10% ou plus), particulièrement en termes de revenus, consommation, richesse, diversité alimentaire ou nutrition or nutrition (Bring the Results and Impact Management System to the Next Step, IFAD, April 2017)

	milieu rural ayant reçu une formation en éducation financière et/ou en utilisation des produits et services financiers (CI 1.1.7) Epargne mobilisée des petits déposants		
Effets 1.1: Accès des petits producteurs et leurs organisations aux services adaptés est amélioré	(Nombre) pourcentage de personnes / ménages utilisant des services financiers ruraux (CI 1.2.5)	Risques modérés	Risques modérés
Objectif du Projet: Composante A [Appui pour la structuration des chaînes de valeurs désignées] et composante B [Appui institutionnel pour la viabilité de MIFA] combinées Output 2.1: Diversification des entreprises et des opportunités d'emplois en milieu rural; organisations des producteurs ruraux	Nombre d'entreprises rurales ayant accès aux services de business development (CI 2.1.1) Nombre de personnes formées en génération de revenus ou dans les activités de gestion des affaires et en relations d'affaires (CI 2.1.2) Nombre d'organisations de producteurs ruraux appuyés (CI 2.1.3) Nombre de producteurs ruraux appuyés par une organisation de producteurs ruraux (CI 2.1.4)	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole</u>	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole</u>
Output 2.2: Infrastructure Rurale	Nombre de marché, de facilités de transformation et de stockage construites ou réhabilitées et normes environnementales (CI 2.1.6)	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>
Effets 2.1: Opportunités d'emploi rural	Nombre d'emplois créés y compris ceux liés au respect de l'environnement (CI 2.2.1)	Risques Modérés	Risques Modérés
Output 3.1: Durabilité environnementale et changement climatique	Nombre de personnes bénéficiant des services d'information sur le climat et des produits financiers verts (CI 3.1.1)	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>	<u>Confère les activités proposées dans le secteur de la production agricole et avicole, les activités relatives au climat et au MIFA plus haut</u>

	Nombre de personnes ayant accès aux technologies de séquestration de carbone ou de gaz à effet de serre et aux énergies renouvelables (CI 3.1.3)		
--	--	--	--

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 les chaînes de valeurs agricoles donc 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, de commerce ou d'aviculture.
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 l'utilisation de biofertilisants, des semences résistantes à la sécheresse, aux ravageurs et aux maladies et de toute technique ou technologie résiliente au changement climatique.
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. Le projet et activité intégrant une résilience climatique bénéficie d'une attention pour leur financement.
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 possibles synergies et partenariats avec des structures telles que le fonds vert et d'autres projets d'adaptation dans leur zone d'intervention permettra de sensibiliser les bénéficiaires sur les enjeux climatiques auxquels font face les au niveau de chaque zone d'intervention du projet.

Tableau 1: Plan préliminaire de gestion environnementale et sociale

Paramètre	Activité	Indicateurs de performance	Donnée de référence	Responsable du suivi durant la mise en œuvre du Projet	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	Promotion et utilisation des biofertilisants et des techniques respectueuses de l'environnement et prise en compte des critères ESG (finance responsable) Appui au Processus de certification bio et de normes de qualité	Quantité de biofertilisants utilisés (cible=20.000T) Quantité de semences résistantes à la sécheresse, aux maladies aux ravageurs (cible=10.000T) Nombre de laboratoire (cible=2) Nombre de produits certifiés (cible=5)	0 0 1 0	Responsable Suivi-Evaluation Responsable Suivi-Evaluation Responsable Suivi-Evaluation Responsable Suivi-Evaluation	Rapports d'activités	semestrielle	Inclus dans le suivi régulier
Exclusion des femmes ou des groupes vulnérables du projet	Ciblage préférentiel des femmes et des groupes vulnérables	% de femmes et jeunes bénéficiaires du projet (cible = 50%)		Equipe du projet / responsable Suivi-Evaluation	Rapports périodiques du Suivi-Evaluation	A aligner sur celle du suivi régulier	Inclus dans le suivi régulier
Financement d'initiatives ayant un impact social ou	Financement de projets ayant un impact social et	Nombre projets financés (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

environnemental négatif	environnement positif						
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 collaboration/partenariat avec les sociétés d'assurance pour le développement des produits d'assurance climat innovants	Nombre de crédits (ou autre produit financier vert) contractés (cible = 1000)	0	Equipe du projet / responsable Suivi-Evaluation	Rapports périodiques du Suivi-Evaluation	A aligner sur celle du suivi régulier	Inclus dans le suivi régulier
Echec des activités prévues sous l'effet du changement climatique	Identification des mesures d'adaptation permettant de rendre les activités plus durables et subventions pour les projets/activités s'engageant spécifiquement pour l'adaptation	% de projets verdis (cible=50%)	0	Equipe du projet / responsable Suivi-Evaluation	Rapports périodiques du Suivi-Evaluation	semestrielle	Inclus dans le suivi régulier

Appendice 6: Premier Plan de Travail et Budget (PTBA)

Description de l'activité par Catégorie	"Description de l'activité par Composant / sous-composant "	Unité	Plan	Réel	%	"2019-2020 (18 mois) Dépenses prévues (000'USD) "	FIDA10_Grant	FIDA10_Loan	FIDA11	BEN	Secteur Privé	Govt.	Narrative on status, rationale, challenges, solutions
1. Appui au développement de chaînes de valeur													
Composante 1 " Appui au développement de chaînes de valeur"													
I. Investment Costs													
A. Appui technique aux producteurs et à leurs organisations.													
1. Etat des lieux et identifications des acteurs													
TA_EA	Réalisation des études des filières prioritaires retenues et identification des opérateurs d'appui;	étude	214 271.51				107 135.76	107 135.76					
TA_EA	Réalisation des études complémentaires de filières	étude							-				
TA_EA	Sensibilisation, information et mobilisation des acteurs	session	6 722.77				3 361.38	3 361.38					
TA_EA	Identification et la sélection des acteurs de mise en œuvre;	Publication offres	892.80				147.31	147.31	598.17				
TA_EA			-				-	-					
B. Etat des lieux et identifications des acteurs													
C. Renforcement des capacités techniques et technologiques des producteurs, leurs organisations et des autres acteurs des filières													
1. Formation et apprentissage des bénéficiaires													
TA_EA	Identification et sélection des fermes/exploitations/ entreprises modèles à promouvoir	forfait	10 756.43				4 302.57		6 453.86				
TA_EA	Mise à niveau des investissements des fermes/exploitations/entreprises modèles	Prime incitation	89 922.61						89 922.61				
TA_EA	Mise à niveau des projets d'investissement des groupements/ coopératives modèles	Prime incitation	316 102.80				158 051.40	158 051.40					
TA_EA	Organisation des routes d'apprentissage dans les fermes, exploitations ou entreprises modèles /a	Routes	134 883.92				11 465.13	11 465.13	111 953.65				
TA_EA	Formations thématiques spécifiques (production, transformation, qualité, conditionnement etc) /b	session	77 754.85				9 330.58	9 330.58	59 093.68				
TA_EA	Formation spécifique en entrepreneuriat féminin et jeune	session	67 763.37				33 881.68	33 881.68					
D. Promotion et diffusion des itinéraires techniques et innovation auprès des acteurs des filières													
TA_EA	Participation aux salons internationaux et nationaux des technologies /c	salon	10 842.14				1 084.21	1 084.21	8 673.71				
TA_EA	Elaboration des fiches techniques /d	fiches	20 168.31				10 084.15	10 084.15					
TA_EA	Reproduction et diffusion des fiches technique	fiches	18 070.23				5 150.02	5 150.02	7 770.20				
TA_EA	Journées porte ouvertes /e	journee	21 512.86				3 657.19	3 657.19	12 047.20	2 151.29			
TA_EA	Appuis spécifiques aux promoteurs d'innovation (promotion de l'entrepreneuriat femme jeune)	prime	89 922.61				44 961.31	44 961.31					
TA_EA	Appuis spécifiques aux coopératives promotrices d'innovation	prime	316 102.80				158 051.40	158 051.40					
TA_EA	elaboration d'un plan d'action nutrition	étude	17 855.96				8 927.98	8 927.98					
TA_EA	mise en place du plan d'action nutrition	forfait	50 425.23				23 195.61	25 212.61	2 017.01				
E. Le renforcement des capacités et structuration des OP													
TA_EA	Formations thématique /f	session	359 261.91				37 722.50	37 722.50	140 112.14	139 393.62			
TA_EA	Suivi-accompagnement à la structuration tv 5 régions et 5 filières, soit 10 structures faîtières et 5 structures ne	Suivi OP	78 789.42				8 272.89	8 272.89	62 243.64				
F. Renforcement des acteurs en éducatrices financières et Business développent services													
1. Formation en éducation financière													
TA_EA	Assistance Technique preparation des formations	unité	12 499.17				3 124.79	3 124.79	6 249.59				
TA_EA	Formation des formateurs /h	session	13 445.54				3 361.38	3 361.38	6 722.77				
TA_EA	Formation des agents d'accompagnement des acteurs /i	session	40 336.61				10 084.15	10 084.15	20 168.31				
2. Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'affaire													
TA_EA	Formation des agents/structures d'encadrement sur l'approche	session	8 927.98				2 231.99	2 231.99	4 463.99				
TA_EA	Appui à l'élaboration des plans d'affaire	Plan d'affaire	161 989.26						161 989.26				
TA_EA	Suivi- accompagnement de la mise en œuvre des plans d'affaire	Plan d'affaire	40 550.88				5 474.37	5 474.37	29 602.15				
TA_EA	3. Appui au développement des services de gestion d'entreprises /j	Prime d'installation	18 070.23				3 614.05	3 614.05	10 842.14				
G. Appui à la structuration des chaînes de valeurs agricoles													
1. Mise en place et animation d'un système d'information sur les marchés et les prix (centre de services autogéré par les acteurs)													
TA_EA	Etude du SIM	étude	9 035.12						9 035.12				
TA_EA	Elaboration de la base de données et application SIM	étude	9 035.12						9 035.12				
TA_EA	Mise en place, formation et animation du dispositif /k	SM	20 329.01						20 329.01				
TA_EA	H. Organisation des foires et journées de promotion commerciales /l	forfait	54 210.69						54 210.69				
I. Appui à l'organisation interprofessionnelle													
TA_EA	Assistance technique /accompagnement à la mise en place des interprofessions pour les filières ciblées	pers/mois	21 684.28				4 336.86	4 336.86	13 010.57				
TA_EA	Appui à la concertation interprofessionnelle	forfait	21 684.28				4 336.86	4 336.86	17 347.42				
Composante 1, Total			2 333 821				665 348	665 062	863 892	141 545			

République togolaise
 Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (ProMIFA)
 Rapport de conception détaillée
 Appendice 6: Premier PTBA

2.. Appui au développement des produits et services financiers												
Composant 2 " Appui au développement des produits et services financiers "												
I. Investment Costs												
A. Assistance Technique pour la mise en place des produits et services financiers												
TA_EA	Assistance technique /a	mandat	206 552.31				51 638.08	51 638.08	103 276.16			
B. Amélioration de la qualité des produits et services financiers												
Etudes/Evaluations												
TA_EA	Recrutement d'un Consultant pour l'étude sur l'offre et la demande des produits et services financiers	mandat	61 817.33			30 908.67	30 908.67					
TA_EA	Recrutement d'un Consultant pour l'étude sur le développement de nouveaux produits	mandat	30 908.67			15 454.33	15 454.33					
TA_EA	Recrutement d'un Consultant pour l'évaluation des mécanismes de financement actuellement en activité au Tog	mandat	25 757.22			12 878.61	12 878.61					
TA_EA	Recrutement d'un Consultant pour l'évaluation des mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo	mandat	25 757.22			12 878.61	12 878.61					
C. Développement et test de nouveaux produits												
TA_EA	Développement et test de nouveaux produits sur la base des recommandations de l'étude	forfait	260 663.08						260 663.08			
D. Renforcement des capacités des IF partenaires et appuis institutionnels												
TA_EA	Renforcement des capacités des agents de crédit et des superviseurs	formation	63 224.71			3 161.24	3 161.24	56 902.24				
TA_EA	Renforcement du système MS pour répondre aux besoins du ProMIFA	forfait	130 331.54					130 331.54				
TA_EA	Visites d'échange (SSTC) - Appuis institutionnels	forfait	5 213.26					5 213.26				
E. Financement et mitigation des risques												
CREDIT_GUARANTEE_FONDS	FFDA - Facilité de Financement pour le Développement Agricole	forfait	3 125 000.00					1 250 000.00	312 500.00	1 562 500.00		
CREDIT_GUARANTEE_FONDS	Fonds de Mitigation des Risques	forfait	500 000.00					500 000.00				
Composante 2, Total			4 435 225	-	-	-	126 920	126 920	2 306 386	312 500	1 562 500	-

République togolaise
 Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (PromIFA)
 Rapport de conception détaillée
 Appendice 6: Premier PTBA

Composant 3. " Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet"														
I. Investment Costs														
A. Renforcement institutionnelle du MIFA														
1. Equipement														
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Véhicule du projet ta	nombre	136 521,27		85 871,88		50 649,39						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	équipement informatique	nombre	13 554,57		6 777,28		6 777,28						
2. AT, études, ateliers														
TA_EA		enveloppe Assistance Technique	previsions	56 628,61		11 325,72		11 325,72		33 977,16				
TA_EA		ateliers thematiques/capitalisation regionals	forfait	36 060,11		4 507,51		4 507,51		27 045,08				
TA_EA		ateliers nationaux	forfait	26 783,94		3 347,99		3 347,99		20 087,95				
TA_EA		etudes thematiques	forfait	40 336,61		4 033,66		4 033,66		32 269,29				
3. Ségestion des connaissances														
TA_EA		Aquisition logiciel de SE + formation	unités	27 304,25		13 652,13		13 652,13						
TA_EA		Manuel SE	forfait	21 331,22		10 765,61		10 765,61						
TA_EA		Mise en oeuvre de la recommandation de l'unité de livraison de la présidence et d'AVANI	forfait	20 616,15		1 752,37		1 752,37		17 111,41				
TA_EA		Suivi et evaluation formation (Prime)	forfait	64 593,67		10 657,96		10 657,96		43 277,76				
TA_EA		Surveillance par des tiers en transparence/evaluation citoyenne	forfait	67 227,69		5 714,35		5 714,35		55 798,98				
TA_EA		situation de référence	forfait	154 543,33		154 543,33								
TA_EA		enquête d'effets	forfait	-		-		-		-				
TA_EA		enquête d'impact	forfait	-		-		-		-				
TA_EA		ateliers thematiques/capitalisation regionals	forfait	40 336,61		3 428,61		3 428,61		33 479,39				
4. Formations														
TA_EA		plan de formation MFA	forfait	118 618,32		11 861,83		11 861,83		94 894,66				
TA_EA		voyage études	paquet	158 157,76		15 815,76		15 815,76		126 526,21				
TA_EA		formations	paquet	79 078,88		6 721,70		6 721,70		65 635,47				
1. Véhicule/equipement														
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Véhicule du projet tb	nombre	90 797,38		22 699,35		22 699,35		45 398,69				
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Aquisition logiciel de gestion financiere	unité	15 717,03		15 717,03								
2. AT, Etudes, formations														
TA_EA		Cabinet de recrutement	forfait	26 257,59		13 128,80		13 128,80						
TA_EA		Manuel d'opération	unité	15 754,55		7 877,28		7 877,28						
TA_EA		Manuel de procédure administratif et financier	unité	8 927,98		4 463,99		4 463,99						
TA_EA		Audit comptable financier	unité	15 858,58		1 347,98		1 347,98		13 162,62				
3. ateliers, AT études														
TA_EA		ateliers thematiques/capitalisation regionals	forfait	36 060,11		4 507,51		4 507,51		27 045,08				
TA_EA		ateliers nationaux	forfait	26 783,94		4 419,35		4 419,35		17 945,24				
TA_EA		etudes thematiques	forfait	40 336,61		4 033,66		4 033,66		32 269,29				
TA_EA		RMF	forfait	-		-		-		-				
TA_EA		rapport d'achèvement	forfait	-		-		-		-				
TA_EA		communication/visibilité eb	unité	20 605,78		5 151,44		5 151,44		10 302,89				
TA_EA		formations	unité	62 064,60		6 206,46		6 206,46		49 651,68				
4. Equipements et matériels														
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Ordinateur fixe	nombre	6 249,59		3 124,79		3 124,79						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Ordinateur portable docking station	nombre	16 070,36		8 035,18		8 035,18						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Photocopieur grande capacité	nombre	6 249,59		3 124,79		3 124,79						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Imprimante grande capacité	nombre	3 571,19		1 785,60		1 785,60						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Imprimante moyenne capacité	nombre	4 463,99		2 231,99		2 231,99						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Mobilier de bureau	lot	28 926,65		14 463,33		14 463,33						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	Postes de téléphone	nombre	999,93		499,97		499,97						
BIENS_SER_VEHIQUEQP_E	A	autre	forfait	1 355,27						1 355,27				
II. Recurrent Costs														
A. Personnel UCG SALARIES														
SALANDEM_EA		Coordinateur	mois	60 787,28		8 206,28		8 206,28		44 374,71				
SALANDEM_EA		Responsable ciblage /jeunes/gerne	mois	43 240,85		5 837,51		5 837,51		31 565,82				
SALANDEM_EA		RAF	mois	43 240,85		5 837,51		5 837,51		31 565,82				
SALANDEM_EA		Comptable	mois	28 921,35		3 904,38		3 904,38		21 112,59				
SALANDEM_EA		Responsable Suive et Evaluation	mois	43 240,85		5 837,51		5 837,51		31 565,82				
SALANDEM_EA		Spécialiste passation de marché	mois	43 240,85		5 837,51		5 837,51		31 565,82				
SALANDEM_EA		Secrétaire	mois	13 597,47		1 835,66		1 835,66		9 926,15				
SALANDEM_EA		Chauffeur lc	mois	17 173,72		2 318,45		2 318,45		12 536,81				
B. Fonctionnement														
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Véhicule	unité	100 841,53				34 286,12		66 555,41				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Entretien bureau	forfait	8 067,32				2 742,89		5 324,43				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Reception	forfait	806,73				274,29		532,44				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Electricité et eau	annuel	941,19						941,19				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Téléphone	annuel	8 605,14				2 925,75		5 679,40				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Abonnement internet	annuel	537,82				182,86		354,96				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Consommable photocopieuse et imprimante	annuel	1 613,46				548,58		1 064,89				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Fourniture de bureau	annuel	1 344,55				457,15		887,41				
COUTS_DE_FONCTIONNEMENT_EA		Loyer bureau	annuel	4 840,39						4 840,39				
Composante 3. Total				1 909 886	-	-	-	513 211	349 146	1 041 847	-	-	6 782	
Total Cout du Projet				8 679 031,13	-	-	-	1 305 478,12	1 139 127,34	4 212 124,89	454 044,91	1 562 500,00	5 781,58	0

Appendice 7: Plan de Passation des Marchés pour les 18 premiers mois

REPUBLICQUE DU TOGO																	
Financement FIDA N° Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole (ProMIFA)																	
Plan de Passation des marchés 18 mois (Janvier 2019 à Juin 2020)																	
Date de la dernière mise à jour :																	
FOURNITURES/EQUIPEMENTS						LISTES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES			D.A.O			EVALUATION DES OFFRES		EXECUTION DU MARCHÉ			
RP/PTBA	DESCRIPTION	Lots	Appel d'offres n°	Montant estimatif en US \$	Méthode de passation de marchés	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: Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du ProMIFA																	
	Achat de véhicule station wagon 4x4 en faveur du MIFA et de l'UCG du ProMIFA	1	001/ProFIMA/2019	303 292.89	AOI	Prévue Réalisée	UGP	02/05/19	08/05/19	22/05/19	27/05/19	10/07/19	24/07/19	07/08/19		06/09/19	18/10/19
	Achat de logiciel de gestion financière et de de suivi-évaluation + formation	2	002/ProFIMA/2019	40 997.00	AON	Prévue Réalisée	UGP	09/04/19	15/04/19	29/04/19	06/05/19	05/06/19	11/06/19	25/06/19		24/07/19	23/08/19
	Achat d'équipement informatiques (lot 1: ordinateur de bureau lot 2: ordinateur portable lot 3: imprimantes et photocopieur	3	003/ProFIMA/2019	35 529.00	AON	Prévue Réalisée	UGP	01/04/19	NA	NA	08/04/19	07/05/19	14/05/19	NA		28/05/19	27/06/19
	Achat du mobilier de bureau en faveur de l'UCG du ProMIFA	9	004/ProFIMA/2019	28 076.00	AON	Prévue Réalisée	UGP	11/02/19	NA	NA	18/02/19	18/03/19	25/03/19	NA		08/04/19	07/05/19
	Achat d'un lot de matériel informatique en faveur du MIFA	1	005/ProFIMA/2019	2 600.00	CFN	Prévue Réalisée	UGP	24/06/19	NA	NA	NA	15/07/19	22/07/19	NA		05/08/19	19/08/19
Total Coût				410 494.89													
TOTAL PPM				1 223 086.89													
Seuils de revu à priori: ≥ 40 000 \$US																	
Légende: AOI = Appel d'Offre International, AON = Appel d'Offre National, CFN= Consultation de Fournisseurs à l'Echelle National, NA = Non Applicable, RP/PTBA = Ref Poste au niveau du PTBA																	

République togolaise
 Projet d'appui au mécanisme incitatif de financement agricole fondé sur le partage de risques (PromIFA)
 Rapport de conception détaillée
 Appendice 7: Plan de Passation de Marché pour les 18 premiers mois

REPUBLICQUE DU TOGO		Programme de Promotion du Mécanisme Incitatif de Financement Agricole (PromIFA)																			
Financement FIDA N°		Plan de Passation des marchés 18 mois (Janvier 2019 à Juin 2020)																			
Date : 18 Novembre 2018																					
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					
RP/PTBA	Description	Mode de Sélection	Montant estimé en US	Prévision / Réalisation	Demande de non objection	Date de non objection	Date de publication	Date de clôture	Demande de non objection	Date de non objection	Date de transmission aux candidats	Date d'ouverture	Rapport d'évaluation technique (T)	Date de non objection	Date d'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 1: Appui technique au développement des chaînes de valeurs																					
Sous composante 1.1 - Appui technique aux producteurs et à leurs organisations																					
	Recrutement d'un cabinet/bureau pour la réalisation des études des filières (producteurs ruraux et opérateurs des opérateurs d'appui)	QC	207 910,00	Prévue	04/09/19	18/09/19	24/09/19	23/07/19	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	22/09/19	05/09/19		04/10/19	18/11/19
	Recrutement d'un expert pour l'élaboration des modules de formations en éducation financière et la formation des formateurs	QC	20 791,00	Prévue	NA	NA	08/07/19	29/07/19	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		28/08/19	27/09/19
Sous composante 1.2 - Appui à la structuration des chaînes de valeurs agricoles																					
	Recrutement d'un expert pour l'étude du système d'information sur les marchés (SIM)	QC	17 325,00	Prévue	NA	NA	13/01/20	03/02/20	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		02/03/20	01/04/20
	Recrutement d'un expert pour l'élaboration de la base de données et application du SIM	QC	17 325,00	Prévue	NA	NA	06/04/20	27/04/20	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		28/05/20	25/06/20
	Recrutement d'un cabinet/bureau pour l'assistance technique accompagnant à la mise en place des interprofessions pour les filières ciblées (2019)	SFOC	41 852,00	Prévue	05/09/19	18/09/19	24/09/19	15/07/19	18/07/19	01/09/19	05/09/19	26/08/19	02/09/19	16/09/19	18/09/19	02/10/19	07/10/19	21/10/19		11/11/19	10/12/19
	Recrutement d'un cabinet/bureau pour l'assistance technique accompagnant à la mise en place des interprofessions pour les filières ciblées (2020)	SFOC	21 721,00	Prévue	NA	NA	06/01/20	27/01/20	NA	NA	03/02/20	24/02/20	02/03/20	NA	09/03/20	NA	NA	NA		30/03/20	28/04/20
Composante 2 : Appui au développement des produits et services financiers																					
Sous composante 2.2 - Amélioration de la qualité des produits et services financiers																					
	Recrutement d'un cabinet/bureau pour l'étude sur l'offre et la demande des produits et services financiers	SFOC	80 000,00	Prévue	19/05/2019	02/07/2019	08/07/2019	05/08/2019	08/06/2019	21/08/2019	26/08/19	18/09/19	23/09/19	07/10/19	09/10/19	22/10/19	28/10/19	11/11/19		02/12/19	02/01/20
	Recrutement d'un expert pour l'étude sur le développement de nouveaux produits (produits innovants)	QC	30 000,00	Prévue	NA	NA	07/10/2019	28/10/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		27/11/19	26/12/19
	Recrutement d'un expert pour l'évaluation des mécanismes de financement actuellement en activité au Togo	QC	25 000,00	Prévue	NA	NA	09/09/2019	30/09/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		28/10/19	28/11/19
	Recrutement d'un expert pour l'évaluation des mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo	QC	25 000,00	Prévue	NA	NA	22/07/2019	12/08/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		11/09/19	10/10/19
	Recrutement d'un centre de formation pour le renforcement des capacités des agents de crédit et des superviseurs en 2019	SFOC	30 500,00	Prévue	NA	NA	05/08/2019	25/08/2019	NA	NA	02/09/19	23/09/19	30/09/19	NA	02/10/19	NA	NA	NA		22/10/19	21/11/19
	Recrutement d'un centre de formation pour le renforcement des capacités des agents de crédit et des superviseurs en 2020	SFOC	61 000,00	Prévue	02/01/2020	15/01/2020	20/01/2020	10/02/2020	14/02/2020	27/02/2020	02/03/20	23/03/20	30/03/20	13/04/20	15/04/20	28/04/20	04/05/20	18/05/20		08/05/20	07/07/20
Composante 3: Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du PromIFA																					
	Recrutement d'un expert pour l'élaboration du manuel de suivi-évaluation du PromIFA	QC	20 500,00	Prévue	NA	NA	03/05/2019	24/05/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		23/07/19	22/08/19
	Recrutement d'un cabinet/bureau pour faire une situation de référence	SFOC	150 000,00	Prévue	03/04/2019	19/04/2019	22/04/2019	20/05/2019	24/05/2019	07/06/2019	14/06/19	05/07/19	19/07/19	02/08/19	23/08/19	06/09/19	13/09/19	27/09/19		04/10/19	03/11/19
	Sélection d'un Cabinet/Bureau pour le recrutement du personnel de l'UOD du PromIFA	QC	25 000,00	Prévue	NA	NA	14/01/19	04/02/19	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		18/02/19	18/03/19
	Recrutement d'un consultant individuel pour l'élaboration du manuel d'opération du PromIFA	QC	15 000,00	Prévue	NA	NA	03/05/2019	24/05/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		23/07/19	22/08/19
	Recrutement d'un consultant individuel pour l'élaboration du manuel filières agricole administratives, financières, comptable et passation des marchés	QC	8 666,00	Prévue	NA	NA	03/05/2019	24/05/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		23/07/19	22/08/19
	Recrutement d'un cabinet pour l'aide comptable et financière des comptes du PromIFA	SFOC	10 000,00	Prévue	NA	NA	04/11/2019	25/11/2019	NA	NA	02/12/19	23/12/19	30/12/19	NA	02/01/20	NA	NA	NA		16/01/20	14/02/20
	Recrutement d'un expert pour une étude thématique	QC	25 000,00	Prévue	NA	NA	18/11/2019	09/12/2019	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		08/01/20	07/02/20
Total Catégories			812 592,00																		

Seuils de revu a priori: > 40 000 \$US
 Légende : ED = Sélection Entente Directe, QC = Qualification des Consultants, SFOC = Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût, SMD = Sélection du Moins Disant, RP/PTBA = Ref Poste au niveau du PTBA & NA = Non applicable

Appendice 8: Projet de Manuel de mise en œuvre du projet

Projet de Manuel-version préliminaire à mettre à jour

Table des matières

I.	Introduction	91
1.1	Justification	91
1.2	Objectifs de développement du ProMIFA	91
1.3	Durée d'exécution, coûts et financements.	92
1.4	Approche	93
II.	Cadre institutionnel et gestion du ProMIFA	94
2.1	Structures de tutelle et de supervision	94
2.2	Structures nationales de pilotage et de coordination opérationnelle.	94
2.3	Structures régionales de coordination opérationnelle	Error! Bookmark not defined.
2.4.	Dispositif de gestion et de coordination	Error! Bookmark not defined.
2.5.	Démarrage du projet	96
2.6	Programmation des activités et préparation du PTBA.....	97
2.7.	Phasage	98
III.	Stratégie de ciblage	98
2.1.	Ciblage géographique et zone d'intervention du projet	98
2.2.	Ciblage direct et groupe cible	99
2.3.	Auto-ciblage	100
2.4	Stratégie pour la promotion de l'égalité du genre et d'inclusion sociale (femmes, jeunes et minorités)	102
2.5	Mesures d'accompagnement	103
IV.	Description des composantes et modalités de mise en œuvre	105
4.1	Composante 1. Promotion du nexus bio-digesteur	Error! Bookmark not defined.
4.1.1	Sous-composante 1.1: Renforcement du cadre institutionnel pour la promotion des énergies renouvelables	Error! Bookmark not defined.
4.1.2	Sous-composante 1.2: Diffusion du nexus économe en GES à l'échelle des ménages	Error! Bookmark not defined.
4.2	Composante 2. Résilience des systèmes de production et gestion intégrée des territoires	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Sous-composante 2.1: Bio-énergies et intégration de l'agriculture et de l'élevage pour une intensification durable des systèmes de production	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Sous-composante 2.2: Gestion intégrée des territoires.....	Error! Bookmark not defined.
V.	Suivi-Evaluation, communication et gestion des savoirs	118
5.1	Suivi-Evaluation du projet	118
5.1.1	Système de Suivi-Evaluation	119
5.1.2	Collecte de données et géoréférencement.	122
5.1.3	Rapportage	124
5.1.4	Etude de référence et évaluation de l'impact.....	124
5.1.5	Supervision, revue à mi-parcours et achèvement	124
5.2	Gestion des savoirs	133

5.2.1	Processus de gestion des savoirs	133
5.2.2	Apprentissage et plan de gestion des savoirs.	134
5.2.3	Stratégie de communication.....	135
VI.	Arrangements de gestion fiduciaire et dispositif de décaissement	136
6.1	Coûts et financements du projet	136
6.2	Gouvernance et évaluation du risque en matière de gestion financière	138
6.2.1	Évaluation de la Gestion Financière	138
Présentation résumée.		138
Environnement Pays et Gestion des Finances Publiques		139
Description des organes d'exécution		139
Plan d'action de gestion financière		141
Plan d'action de supervision		142
6.3	Dispositif de gestion financière.	142
6.4	Flux de financement et plan de décaissement	143
6.5	Audit externe	144
6.6	Stratégie et plan de cofinancement	Error! Bookmark not defined.
6.7	Passation de marchés et contractualisation	144
Annexes		Error! Bookmark not defined.
Annexe 1.	Organigramme et termes de référence	148
Annexe 2.	Modèles de convention de partenariat	Error! Bookmark not defined.
Annexe 3.	Outils du Suivi-Evaluation (questionnaires, etc.)	Error! Bookmark not defined.
Annexe X.	Autres annexes	Error! Bookmark not defined.

V. Introduction

1.1 Justification

43. Au terme de la mise en œuvre de sa Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE 2013-2017), le Gouvernement du Togo (GdT) a adopté en Août 2018 un nouveau plan de développement national quinquennal (PND 2018-2022), qui servira désormais de document de référence pour le pilotage de l'action gouvernementale et les relations avec l'ensemble de ses partenaires. Ce plan de développement national quinquennal est structuré autour de trois (3) axes stratégiques interdépendants qui sont : (i) mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ; (ii) développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives et (iii) consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion. Il s'agit d'une feuille de route pour permettre la transformation structurelle l'économie togolaise en induisant une croissance forte, durable, résiliente et décente, génératrice de progrès sociaux et de bien-être.

44. Cette stratégie de développement vise également à atteindre les Objectifs de Développement Durable, notamment l'ODD-1 (pas de pauvreté), l'ODD-2 (faim zéro), l'ODD-8 (travail décent et croissance économique) et l'ODD-17 (partenariat pour la réalisation des objectifs). En outre, il est étroitement aligné sur les objectifs stratégiques 1 et 2 du cadre stratégique du FIDA (accroître les capacités de production des ruraux pauvres et accroître les avantages que ces derniers tirent de la participation aux marchés.

45. Dans ce cadre, le développement du secteur agricole se voit attribuer un rôle central et le gouvernement a adopté des stratégies et des politiques sectorielles spécifiques pour lutter contre la pauvreté rurale, notamment le Programme National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN 2017-2026). Le développement du secteur agricole prend en l'adaptation au changement climatique, l'égalité des sexes, l'intégration des jeunes (75% de la population à moins de 35 ans) et la sécurité nutritionnelle.

46. Le diagnostic effectué par le gouvernement révèle que les facteurs de pauvreté sont entre autres: la faible productivité des exploitations agricoles, la fragmentation des chaînes de valeur qui entravent l'accès aux marchés et l'accès limité au financement approprié notamment pour les petits producteurs agropastoraux. Le plan du gouvernement vise à cet effet à réduire la pauvreté rurale en augmentant la productivité, en appuyant l'organisation et la structuration des producteurs et services (intrants, services, finances, infrastructures, énergie, etc.) et en organisant de manière plus globale l'économie agricole dans la logique de développement des chaînes de valeurs. Le manque de financement approprié aux activités rurales est considéré comme le facteur fondamental de la pauvreté. C'est pour remédier à cette situation que le GdT a présenté le concept de Mécanisme d'incitation au financement agricole (MIFA) qui consiste notamment à: (i) offrir des garanties de prêt aux petits exploitants agropastoraux et aux autres acteurs des chaînes de valeurs agricoles pour faciliter l'accès aux financements requis pour soutenir leur activités économiques; (ii) proposer une assurance agricole; (iii) offrir une assistance technique aux institutions financières pour leur permettre d'entrer sur le marché de la finance rurale; (iv) régler les taux d'intérêt pour l'agriculture par le biais de subventions afin qu'ils ne soient pas prohibitifs pour les emprunteurs et, (v) offrir un financement à moyen et à long terme (compétences et capital) pour soutenir des investissements de plus grande valeur dans des actifs physiques trop coûteux pour un emprunt à court terme.

1.2 . Objectifs de développement du ProMIFA

47. A la demande du Gouvernement de la République du Togo, le FIDA s'est engagé à accompagner l'élaboration du Projet de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole (ProMIFA) qui contribuera à réduire la pauvreté, améliorer la croissance économique durable et inclusive et permettre la création d'emplois décents en milieu rural. . PROMIFA touchera 50 000 exploitants/ménages agricoles dont au moins 30% de femmes adultes et 40% de jeunes des deux sexes, atteignant ainsi approximativement 300 000 ruraux.

48. Les activités du projet PROMIFA seront organisées en trois (03) Composantes dont la *composante I* qui portera sur l'appui technique au développement des chaînes de valeurs agropastorales; la *composante II* qui visera à améliorer l'accès des petits producteurs organisés et des autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales à des services financiers adaptés et la *composante III* qui apportera un appui institutionnel au MIFA afin qu'il soit opérationnel et performant. Cette composante assurera la coordination, la gestion, le suivi-évaluation et le transfert des savoirs à travers l'Unité de coordination et de gestion du ProMIFA établie en marge des opérations courantes du MIFA.

1.3 Durée d'exécution, coûts et financements.

49. Le ProMIFA sera exécuté sur une durée de six (06) ans, de 2019 à 2024. Le coût total du projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 35,07 millions d'USD (FCFA 20,24 milliards). Le coût de base s'élève à 34,033 millions d'USD (FCFA 19,64 milliards). Le montant des imprévus est de 1,037 million d'USD (FCFA 0,599 million). Ces coûts sont détaillés dans le ci-dessous.

Tableau xx: Coût du Projet par composante

République du Togo		Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole						%	% Total
Components Project Cost Summary		(FCFA)			(USD '000)			Foreign	Base
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Exchange	Costs	
1. Appui au développement de chaînes de valeur	7 386 218 215	-	7 386 218 215	12 801	-	12 801	-	38	
2. Appui au développement des produits et services financiers	8 773 119 978	-	8 773 119 978	15 205	-	15 205	-	45	
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	2 575 528 712	902 422 356	3 477 951 068	4 464	1 564	6 028	26	18	
Total BASELINE COSTS	18 734 866 905	902 422 356	19 637 289 261	32 469	1 564	34 033	5	100	
Physical Contingencies	-	-	-	-	-	-	-	-	
Price Contingencies	535 299 810	63 078 146	598 377 956	928	109	1 037	11	3	
Total PROJECT COSTS	19 270 166 715	965 500 502	20 235 667 217	33 397	1 673	35 070	5	103	

50. Les coûts par composante se présentent comme suit: (i) appui au développement des chaînes de valeurs agropastorales: 12,8 millions d'USD (FCFA 7, 39 milliards), soit 38 pourcent du coût de base total; (ii) appui au développement des produits et services financiers: 15,2 millions d'USD (FCFA 8,77 milliards), soit 45 pourcent du coût de base total; et (iii) appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du ProMIFA: 6,03 millions d'USD (FCFA 3,48 milliards), soit 18 pourcent du coût de base total. Les détails sont donnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau xx: Plan de financement du ProMIFA par composante

Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole		Components by Financiers														Local		
(USD '000)		FIDA_Cycle		FIDA Cycle		Deficit de		les		secteur privé		Total		For.	(Excl.	Duties &		
	The Government	I_Loan	I_Grant	financement	bénéficiaires	secteur privé	Total	For.	(Excl.	Duties &	Exch.	Taxes)	Taxes					
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Exch.	Taxes)	Taxes	
1. Appui au développement de chaînes de valeur	2 420	18.0	2 785	20.7	2 782	20.7	4 907	36.5	550	4.1	-	-	13 443	38.3	-	11 024	2 420	
2. Appui au développement des produits et services financiers	317	2.1	123	0.8	123	0.8	7 200	47.2	1 250	8.2	6 250	40.9	15 264	43.5	-	14 946	317	
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	1 285	20.2	843	13.2	845	13.3	3 390	53.3	-	-	-	-	6 363	18.1	1 673	3 762	929	
Total PROJECT COSTS	4 023	11.5	3 750	10.7	3 750	10.7	15 498	44.2	1 800	5.1	6 250	17.8	35 070	100.0	1 673	29 731	3 666	

1.4 Approche

51. Le projet adoptera une approche de développement des chaînes de valeurs guidée par la demande des acteurs des chaînes de valeurs agropastorales (producteurs, transformateurs, vendeurs de produits agricoles et intrants, organisations de producteurs, microentreprises rurales etc.). A cet effet, le projet appuiera l'élaboration des plans d'affaires des acteurs et les accompagnera dans la mise en œuvre. Le projet appuiera également les institutions de financement à développer et offrir les nouveaux produits de financement adaptés aux acteurs cibles y compris la finance verte.

52. Le but est d'améliorer la performance des filières agropastorales ciblées et de développer des entreprises portées vers le marché. L'approche sera donc holistique et inclusive, prenant en compte tous les maillons des chaînes de valeur. Ainsi, les interventions du ProMIFA porteront sur toutes les phases de la chaîne de valeur, de la production agricole, jusqu'à la commercialisation, et intégreront en même temps des pratiques de gestion durable des ressources naturelles et d'adaptation au changement climatique. Toutes les catégories d'acteurs publics et privés concernés seront impliquées dans le projet.

53. Outre le financement agricole et le développement des chaînes de valeurs, le projet apportera un ensemble de mesures visant à capaciter le MIFA et à développer les habilités qui lui permettront d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la promotion des filières agropastorale et leur financement. En conséquence, l'approche de mise en œuvre du projet consistera à appuyer le MIFA dans la réalisation de son mandat en particulier par: (i) le développement d'instruments de financement ciblant les petits producteurs, les organisations paysannes, les coopératives, les Micro et PME et tous les autres acteurs impliqués dans les chaînes de valeur priorisées par le MIFA ; (ii) la capacitation des acteurs cibles des chaînes de valeur à mieux maîtriser la technicité évolutive de leur spéculation, à gérer plus efficacement leurs opérations agricoles et à acquérir de nouvelles aptitudes en matière de gestion financière et, (iii) la mise en place d'un appui institutionnel au MIFA à sa phase de démarrage.

54. Ce manuel d'exécution détaillée a été élaboré pour servir de cadre de référence à la mise en œuvre efficace et efficiente des activités du ProMIFA. Ses objectifs principaux sont de: (i) décrire en détail la stratégie de ciblage pour sélectionner les sites d'intervention, les groupes cibles, les acteurs et caractériser les bénéficiaires du projet; (ii) présenter une description détaillée des composantes et des activités du projet et les dispositions de leur mise en œuvre; (iii) décrire les approches de mise en œuvre et de transposition à grande échelle des résultats du projet; et (iv) présenter les arrangements de gestion financière et les procédures de passation des marchés.

55. Cette version préliminaire du manuel sera revue au démarrage du projet en donnant une attention particulière sur la planification stratégique et les dispositions pratiques de mise en œuvre. Le manuel sera ensuite validé par les parties prenantes lors de l'atelier d'internalisation et d'appropriation prévue au démarrage du ProMIFA en début 2019. Le manuel restera dans le principe un document de travail qui pourra évoluer en fonction des situations qui se présenteraient lors de la mise en œuvre des activités. Sa mise à jour régulière est fondamentale afin qu'il soit un véritable outil de travail et enrichi par l'expérience acquise en cours de mise en œuvre du projet et sur la base de la planification annuelle et des revues périodiques des activités du projet. En particulier, (i) les aide-mémoires des missions de supervision et d'appui à la mise en œuvre; (ii) les rapports de missions d'assistance technique ciblée; (iii) les conclusions de missions de revue technique; (iv) les rapports sur le système de suivi-évaluation (S&E) etc. seront utilisés comme source importante de recommandations susceptibles de conduire à des modifications du manuel.

56. Ce manuel est structuré en six parties. Cette partie introductive justifie l'intervention du ProMIFA en s'appesantissant sur son contexte, les objectifs et les composantes du projet, son alignement par rapport aux priorités et aux politiques du pays et l'approche globale du Projet. La deuxième partie présente le cadre institutionnel et organisationnel d'intervention du projet tandis que la troisième partie décrit la stratégie de ciblage, la caractérisation des groupes cibles et des bénéficiaires du projet. La quatrième partie présente une description détaillée des composantes et des activités du projet, les principes et les approches de mise en œuvre, les dispositions pratiques

l'exécution des activités y compris les termes de référence des opérateurs de mise en œuvre et du personnel technique du projet. La cinquième partie décrit l'organisation du système de suivi-évaluation du projet, la stratégie et les dispositions en matière de communication et de gestion des savoirs. Enfin, la sixième partie présente les arrangements de gestion financière et fiduciaire et la passation des marchés.

VI. Cadre institutionnel et gestion du ProMIFA

2.1 Structures de tutelle et de supervision

57. **Tutelle du Projet.** Le Mécanisme Incitatif de Financement Agricole fondé sur le partage de risques (MIFA) a été créé par Décret présidentiel N° 2018-090 en date du 25 avril 2018 en tant qu'établissement public à caractère économique et social doté d'une personne morale et d'une autonomie financière ayant pour vocation la mise en place de mécanismes de partage des risques afin de répondre aux besoins du secteur agricole. Conformément aux termes de ce Décret, le MIFA est soumis la tutelle conjointe du Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche et du Ministère de l'économie et des finances. Le Conseil d'administration est l'organe d'administration et de décision du MIFA. Ainsi, le ProMIFA sera rattaché au Conseil d'administration du MIFA qui sera élargi aux autres administrations et aux principaux acteurs du ProMIFA pour assurer le rôle de Comité de pilotage.

58. **Comité de pilotage.** Le comité de pilotage élargi au conseil d'Administration du MIFA sera mis en place par arrêté conjoint des deux Ministères de tutelle et aura pour rôle d'orienter les interventions du projet. Son mandat sera: (i) d'examiner et d'approuver les plans de travail et budgets annuels (PTBA) préparés par le ProMIFA; (ii) d'examiner les rapports techniques et financiers, les rapports d'évaluation et d'audit et tout autre document jugé de sa compétence; (iii) de s'assurer de la cohérence des activités du projet avec ses objectifs et d'examiner les progrès accomplis; (v) de faciliter la coordination et la synergies entre le Projet et les autres interventions gouvernementales dans le secteur de la finance agricole; et (vi) de formuler des recommandations pour la mitigation de tout risque/obstacle à la mise en œuvre du projet.

59. Le Comité de Pilotage (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. L'UCG 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.

60. **Supervision.** Le FIDA et le gouvernement du Togo assureront la supervision conjointe du projet. Dans ce cadre, ils organiseront au moins une mission de supervision par an et des missions plus légères de suivi thématiques selon les besoins et formulerons des recommandations pour la mise en œuvre efficace du Projet. Des points focaux seront désignés au niveau chacun de deux ministères de tutelle pour les besoins de suivi continue des actions de ProMIFA. Ces points focaux participeront aux missions de supervision sur le terrain.

2.2 Structures nationales coordination opérationnelle.

61. **Unité de Coordination et de Gestion (UCG).** Les exigences d'efficacité et de minimisation des risques inhérents à une mise en œuvre rapide des interventions du ProMIFA et la jeunesse du MIFA qui a pour défis de piloter la mise en place d'un ensemble de mesures d'appui et de mécanismes incitatifs et novateurs de financement agricole exigent d'adopter également un concept novateur de gestion du ProMIFA en vue du déploiement de ses activités. Aussi la mise en œuvre du ProMIFA a été pensée également pour s'adapter à ce dispositif novateur tout en permettant le déploiement d'un appui continu au MIFA afin de progressivement transférer à l'institution, les habilités et les compétences nécessaires à: (i) la mise en place d'une institution viable et pérenne, notamment

mandatée à fédérer les efforts institutionnels du Togo en matière de développement agricole et à (ii) la structuration de chaînes de valeur économiquement efficace.

62. Ainsi, la gestion courante du ProMIFA sera assurée par une Unité de Coordination et de Gestion (UCG) qui rend compte au conseil d'administration du MIFA de ses activités. L'UCG sera responsable de la gestion administrative et financière tout en interagissant sur une base continue avec la Direction du MIFA. L'UCG participera aux travaux du Conseil d'Administration du MIFA pour présenter l'état d'avancement de ses activités. L'UCG bénéficiera d'une autonomie de gestion administrative et financière et sera constituée du personnel suivant : un Coordonnateur, un responsable administratif et financier (RAF); un comptable; un responsable en suivi-évaluation (RSE) ; un responsable de la passation des marchés (RPM); un spécialiste ciblage/jeunes/genre, un secrétaire et du personnel d'appui comprenant deux chauffeurs-commissionnaires.

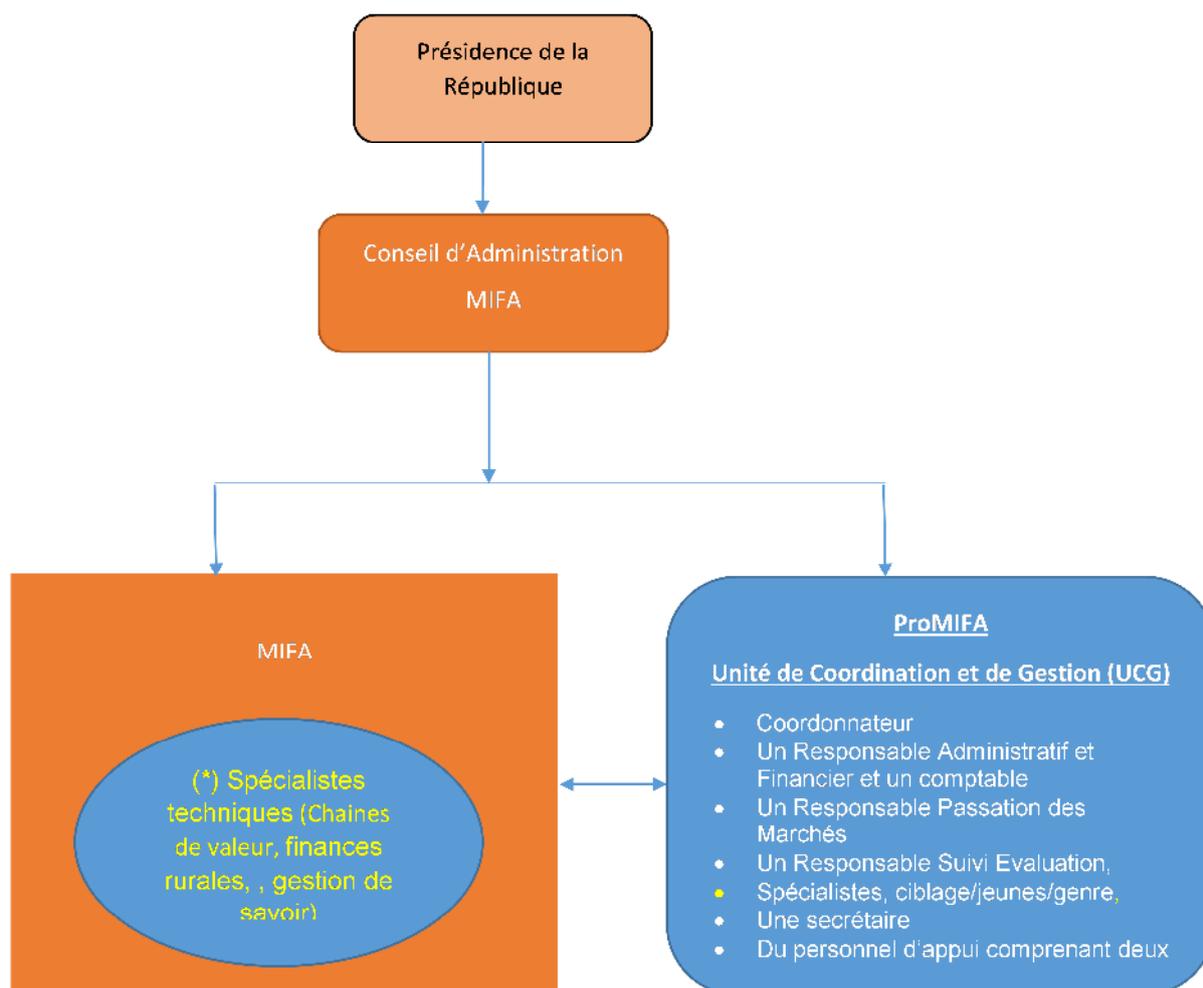
63. L'UCG assurera la coordination et la gestion de la mise en œuvre technique et financière du Projet. A cet effet elle sera chargée entre autres de : (i) la préparation des programmes de travail annuels d'activités, budgets annuels et des rapports d'avancement du projet et la présentation de ces documents au conseil d'administration et au FIDA; (ii) la coordination des interventions avec les Ministères/Directions et autres partenaires techniques; (iii) la négociation, l'élaboration et la signature des différents protocoles d'accord, conventions et contrats liant le projet aux différents partenaires et prestataires; (iv) la gestion financière du projet en conformité avec le Manuel de procédures administratives et financières; (v) la conduite des opérations de passation des marchés du projet; (vii) l'organisation des missions de supervision, des évaluations à mi-parcours et final du projet; (viii) la gestion des savoirs, la communication et la participation au dialogue politique; et le pilotage de la stratégie de mise à échelle et enfin (ix) le suivi de la mise en œuvre des orientations définies par le Conseil d'administration du MIFA, la mise en cohérence et la coordination des interventions avec les autres projets et les partenaires techniques et financiers au niveau national.

64. Elle tiendra des réunions mensuelles avec son équipe technique, les prestataires et partenaires pour assurer une bonne coordination et supervision des activités du projet et un pilotage effectif de la stratégie de mise à échelle.

65. L'UCG devrait, à terme, disparaître et ses fonctions intégrées dans le MIFA. La revue à mi-parcours, qui devra se tenir vers la fin de la 3ème année de mise en œuvre du ProMIFA, évaluera la situation et proposera un plan de transfert des fonctions au MIFA. Les aspects suivants seront pris en compte dans la définition des modalités de transfert des compétences au MIFA: (i) le statut et la constitution du MIFA, (ii) son niveau de maturité organisationnelle et opérationnelle, (iii) sa performance par rapport à l'état d'avancement de la mise en œuvre de son programme de travail et le niveau d'atteinte des résultats attendus, sa capacité de gestion notamment fiduciaire en terme de ressources humaines qualifiées et d'outils de gestion (manuel de procédures administratives, financières et comptables et système intégré de gestion).

66. La figure suivante présente la structure de coordination et de gestion du ProMIFA.

Figure : Structure de Gestion du Projet PROMIFA



• **(*) Personnel MIFA concerné par la mise en œuvre du ProMIFA**

67. **Prestataires de service.** Le ProMIFA adoptera une approche de faire-faire. Ainsi, la mise en œuvre de ses activités reposera pour une large part sur des prestations externes qui seront exécutées par des ONG nationales, régionales et internationales, des experts individuels et au besoin des bureaux d'études spécialisés qui seront sélectionnés sur une base compétitive dans les domaines suivants : (i) capacitation socioéconomique ; (ii) adaptation au changement climatique des groupes démunis ; (iii) renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeur désignées ; (iv) appui à la préparation des plans d'affaires pour les jeunes entrepreneurs ruraux, les femmes et pour tout autre acteur cible des chaînes de valeur ; (v) facilitation des partenariats productifs ; (vi) mise en œuvre de la composante I, dont les volets renforcement des capacités techniques des acteurs, appui au développement de produits financiers adaptés y compris les produits financiers verts, l'accompagnement des institutions financières (Banques et SFD) à s'engager pour la finance agricole. L'UCG assurera le suivi et le contrôle qualité des prestations réalisées avec l'appui du MIFA.

2.3. Démarrage du projet

68. Les phases de pré-démarrage et de démarrage du projet seront accélérées par la dynamique en cours avec l'engagement fort du gouvernement et en s'appuyant sur l'équipe en place du Bureau d'Implémentation de la phase pilote (BIPP), l'organe d'incubation du MIFA, rattaché à la Présidence de la République. Le BIPP pourra assurer la gestion d'une avance au démarrage dès l'approbation du ProMIFA par le Conseil d'Administration du FIDA et avant l'entrée en vigueur de l'Accord de financement, pour toutes les activités relatives au pré-démarrage et démarrage du projet.

69. Les activités attendues au démarrage du projet sont en priorité: (i) le recrutement d'un cabinet spécialisé pour la sélection du personnel clé de l'UCG du ProMIFA; (ii) la préparation de l'arrêté portant création de l'UCG rattaché au conseil d'administration du MIFA, (iii) la finalisation du manuel des procédures administrative, financières et comptables et la fourniture du logiciel comptable, (iv) la préparation et la finalisation du manuel des procédures de S&E, sa validation par l'atelier des acteurs de S&E et leur formation; (v) le développement de l'application informatique de S&E, de la base de données du ProMIFA en lien avec celle du MIFA; (vi) l'identification des locaux mis à la disposition par le Gouvernement pour le ProMIFA dans le bâtiment du MIFA et leur aménagement (vi) la préparation des dossiers d'appel d'offres prioritaires; (vii) la réalisation de l'enquête de démarrage et l'établissement de la situation de référence; (viii) l'élaboration de la stratégie de communication et de gestion des savoirs et (ix) la passation de marchés pour les véhicules et équipements;. Un préfinancement à hauteur de 100 000 Euros sera prévu à cet effet. La phase de démarrage du projet durera 3 mois au plus.

70. Une assistance technique sera requise pour appuyer la facilitation et la mise en œuvre des activités de démarrage. L'assistance technique s'étalera sur les 12 premiers mois de démarrage. Cette assistance technique sera focalisée sur: (i) le développement des outils de programmation stratégique; (ii) le raffinement du ciblage et des approches de mise en œuvre, (iii) la reconfiguration du système de suivi et évaluation et (iv) le développement de la stratégie de mise à échelle.

71. Un atelier de planification stratégique sera organisé au plus trois mois après la signature des accords de financement lorsque le personnel de l'UCG sera recruté. Il s'insèrera dans le cadre du lancement officiel du ProMIFA. Ses objectifs seront de (i) familiariser les parties prenantes avec les objectifs, la stratégie d'intervention, les modalités d'exécution et les résultats attendus du projet aux acteurs nationaux et partenaires; (ii) accompagner l'équipe du projet et ses partenaires de mise en œuvre dans l'appropriation des documents du projet; (iii) discuter le PTBA et le PPM de la première année; (iv) raffiner le Manuel d'exécution détaillée du Projet; et (v) présenter la version provisoire du Manuel des procédures administratives, financières et comptables validation et appropriation. L'atelier de démarrage bénéficiera de l'appui technique du FIDA et d'une assistance technique spécialisée.

72. Le dispositif de S&E sera mis en place et rendu opérationnel dès le démarrage du projet, il bénéficiera dans ce cadre d'une assistance technique pour la mise en œuvre des activités de démarrage et de l'accompagnement technique du Responsable S&E en étroite collaboration avec le BIPP et la CPES et tirant bénéfice de l'initiative AVANTI du FIDA. Les responsables S&E du ProMIFA et du BIPP du MIFA bénéficieront de la formation en S&E dans le cadre de l'initiative PriME du FIDA.

73. La stratégie d'opérationnalisation rapide d'un système de S&E en appui au MIFA reposera sur l'engagement fort du pays dans la direction de la gestion axée sur les résultats telle que démontrée par la mise en place de la CPES et sur le choix des champions qualifiés et motivés pour l'animation du dispositif, la communication et la formation des parties prenantes et la mobilisation des ressources techniques et financières adéquate.

2.4 Programmation des activités et préparation du PTBA

74. Le PTBA sera l'instrument clé pour la planification, la mise en œuvre et le contrôle opérationnel. Une attention particulière sera accordée au processus de préparation du PTBA, qui devra: (i) être inclusif, participatif et coordonné par l'UCG, selon une approche ascendante; (ii) impliquer toutes les parties prenantes depuis les bénéficiaires, les autorités de tutelles, en passant par les opérateurs de mise en œuvre, la MIFA, jusqu'au Comité national de pilotage; et (iii) être axé sur un plan annuel des activités à mettre en œuvre. La planification comprendra un plan annuel de suivi-évaluation et de gestion des connaissances, qui identifiera les domaines spécifiques d'où tirer des leçons et des bonnes pratiques. La préparation et la présentation en temps opportun des PTBA exigeront le respect d'un calendrier lié au processus d'approbation budgétaire du gouvernement.

75. 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). Au démarrage du projet, le PTBA et le PPM des premiers 18 mois seront approuvés et exécutés suivant une approche souple et de manière flexible. Ils seront revus au moment de la première mission de supervision pour assurer une bonne cohérence avec le Programme Pays. Les PTBA et PPM suivants porteront sur une durée de 12 mois pour les années suivantes.

76. Le Responsable de suivi et l'évaluation (RSE) s'assurera d'une bonne cohérence entre les PTBA, le plan de passation des marchés (PPM) et le cadre des résultats. Il procédera régulièrement à un examen critique des processus de planification pour diagnostiquer leur caractère participatif, analyser les risques pour l'appropriation des activités du projet par les groupes cibles et les mesures de mitigation qui s'imposent. Le RSE examinera la faisabilité des activités dans le temps et dans l'espace, la qualité des processus en accord avec les résultats attendus et s'il y a enfin marge acceptable pour l'innovation et la capitalisation des expériences.

2.5. Phasage

77. Le projet PROMIFA est préparé avec un échéancier et une anticipation de prérequis visant à démarrer les activités dès **janvier 2019**. La plupart des activités des composantes I. et II. seront déployées dès le 1^{er} trimestre de l'An I. Puisque que les premières activités de ces composantes portent sur le développement et l'achèvement des diagnostics, des analyses et des études de référence, les recommandations de ces travaux de référence permettront de déclencher la mise en œuvre des activités identifiées dans les sous-composantes de chacune des composantes respectives.

78. Ainsi, le ProMIFA se déploiera progressivement sur le terrain à travers une approche par phase permettant de couvrir de manière maîtrisée les différentes zones de concentration en tenant compte (i) de la complémentarité et de la synergie requises avec les autres interventions et en saisissant les opportunités qui résultent des dynamiques économiques déjà créées par ces interventions ; (ii) de la présence d'institutions financières, de la proximité géographique et du potentiel des filières agricoles ciblées pour maximiser l'impact du projet I et (iii) des critères relatifs à l'incidence de la pauvreté, la sécurité alimentaire et la résilience.

VII. Stratégie de ciblage

2.1. Ciblage géographique et zone d'intervention du projet

79. La stratégie de ciblage du ProMIFA 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 similaires dans la sous-région tels que FIER et PMR au Mali. Ainsi, une stratégie de ciblage inclusive sera 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 tout en prenant en comptes les opérateurs intervenant le long des chaînes de valeurs des principales filières ciblées (maïs, riz, manioc, ananas et sésame pour les productions végétales et volaille pour la production animales.

80. Bien que le ProMIFA ait une couverture nationale comme le MIFA, son déploiement dans chaque région sera fait de façon différenciée en fonction de la demande. En effet, les filières 'ont été retenues sur la base des avantages comparatifs que présente chacune des cinq régions que comprend le pays en lien avec leurs caractéristiques agro-écologiques et leurs réalités socio-économiques (incidence élevée de la pauvreté, insécurité alimentaire et malnutrition, taux élevé de chômage des jeunes, demande/proximité d'un marché). Dès sa mise en place, le ProMIFA passera

en revue les mécanismes de ciblage en cours au MIFA afin d'affiner sa stratégie de ciblage et tenir compte des principes et critères du FIDA. Celle-ci se vaudra inclusive, participative et transparente à travers:

81. Le ciblage géographique de ces bénéficiaires sera raisonné de manière à tester l'approche du projet à travers une opération-pilote d'une année et ensuite ajuster le dispositif pour le déployer sur l'ensemble de la zone du projet.

2.2. Ciblage direct et groupe cible

82. ProMIFA 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 et des bénéficiaires par types de spéculations agricole et segment de métiers le long de la chaîne de valeurs.

83. L'efficacité de la stratégie de ciblage repose sur: i) l'établissement de critères d'éligibilité clairement définis en accord avec les acteurs concernés et principalement avec les bénéficiaires potentiels par souci de transparence; ii) la segmentation du groupe-cible en sous-groupes en fonction de leur profil socio-économique (exploitants agricoles, coopératives, micro-entreprises rurales, porteurs d'initiatives économiques, groupements de femmes, associations de jeunes...), iii) la caractérisation de chaque sous-groupe pour identifier ses besoins d'appui spécifique pour une offre de services à fournir selon une approche différenciée et calibrée en phase avec ses attentes; iv) la fourniture de services sous forme de package (et non pas de manière isolée ou séquentielle) en vue d'accroître leur efficacité. La prise en compte des femmes et des jeunes comme groupe cible du ProMIFA devra se traduire par des appuis spécifiques lisibles dans le PTBA et visant à renforcer leur autonomisation et le renforcement de leur leadership. Le dispositif de suivi-évaluation devra être à même de capturer les résultats obtenus aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Le ProMIFA s'adossera sur l'essentiel de ses principes;

84.

85. Le ProMIFA ambitionne d'atteindre 50 000 bénéficiaires directs (soit environ 300 000 membres des ménages), dont les jeunes ruraux (18-35 ans) en activité ou sans emploi et les femmes productrices et celles impliquées dans les autres maillons des filières ciblées. Les stratégies de ciblage et genre seront fortement inclusives et sensibles à l'âge et au genre afin que les jeunes des deux sexes représentent au moins 40% des bénéficiaires et les femmes adultes au moins 30%. Cet objectif vise à s'assurer que près de la moitié des bénéficiaires du ProMIFA sera constituée de jeunes filles et de femmes adultes. Les jeunes pris globalement (jeunes hommes et jeunes filles) représenteront au moins 40% des bénéficiaires directs du projet. La structure du groupe cible se décompose de la façon suivante :

86. Le Ciblage direct des bénéficiaires visés (petits exploitants agricoles, ménages pauvres, femmes, micro-entrepreneurs, autres acteurs de la chaîne de valeur, jeunes en activité ou sans emploi) se fera sur la base de critères d'éligibilité établis de manière participative et transparente (âge, genre, degré de vulnérabilité, niveau d'études, activité, statut socio-économique, profil de l'activité, localisation...) en vue de garantir une participation équitable et équilibrée des acteurs des chaînes de valeur aux activités du Projet et réduire aussi les risques d'accaparement de certains avantages par des groupes plus dynamiques ou plus influents. Cette démarche visera à consolider la base de données du système d'information géographique du MIFA (SIG - MIFA).

2.3. Auto-ciblage

87. ProMIFA repose sur un mécanisme d'auto-ciblage qui permet au Projet de cibler les bénéficiaires par rapport à des opportunités et des contraintes (faible technicité, faible capacité de participation dans les organisations, xxxx etc.c.) qui ont été identifiées par les bénéficiaires eux-mêmes, et qui permet au Projet de développer des réponses appropriées.

88. *Mesures d'auto-ciblage.* Elles permettent de s'assurer que les services offerts répondront au mieux aux besoins et priorités des bénéficiaires et particulièrement de ceux des plus vulnérables: segmentation du groupe-cible en sous-groupes socio-économiques et catégorisation des groupes selon leur degré de vulnérabilité et le potentiel de développement de leurs activités ou initiatives économiques en vue d'identifier les besoins d'appui spécifiques de chaque sous-groupe en services financiers et non financiers. Les activités du Projet seront déroulées selon une approche différenciée et calibrée, en fonction du profil de chaque bénéficiaire. La fourniture des services non financiers et financiers s'effectuera sous forme de package séquencé pour plus de synergie et de productivité dans les actions du projet.

89.

90. 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 ProMIFA.

Tableau xxx : 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	<p><u>Contraintes</u> : Manque d'informations sur les marchés : à qui vendre ? Les types de produits recherchés ?</p> <p><u>Opportunités</u> : Intérêt des producteurs à s'engager pour les ventes des produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un SIM Organisation des foires et rencontres; Promotion de la transformation et gestion de la qualité
	<p><u>Contraintes</u> : Problème de fonds de roulement pour les petits producteurs</p> <p><u>Opportunités</u> : Opportunités de marché d'affaires pour les services financiers décentralisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux SFD 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
	<p><u>Contraintes</u> : Durée courte de remboursement des crédits et taux d'intérêt élevés</p> <p><u>Opportunités</u> : Opportunités de marché d'affaires durables pour les services financiers décentralisés si des solutions en réponse aux contraintes identifiées sont trouvées</p>	<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
	<p><u>Contraintes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> Irrégularité des demandes en produits après récolte 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en relation avec des commerçants et transformateurs Appui à la formalisation de contrats

Type d'acteurs	Opportunités et contraintes identifiées	Réponses apportées par le projet
	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité à stocker • Vente à bas prix à la récolte 	<ul style="list-style-type: none"> • Subvention et financement des infrastructures dans le cadre des partenariats
	<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 bénéficiaires • 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 /</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation avec les organisations des producteurs

Type d'acteurs	Opportunités et contraintes identifiées	Réponses apportées par le projet
	quantité insuffisante de produits <u>Opportunités</u> : Possibilité de développer des affaires durables	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des producteurs en partenariat et contractualisation • Appui à la formalisation de contrats et accompagnement des producteurs à la mise en œuvre des contrats

91. Des actions de sensibilisation et d'information seront entreprises dès le lancement du Projet autour des objectifs, des cibles, des opportunités qu'offrent le Projet aux populations rurales notamment aux jeunes et aux femmes, le mode opératoire ainsi que les innovations qu'il entend introduire dans le secteur. Des sessions spécifiques seront organisées en faveur des femmes et des jeunes à travers leurs organisations et associations.

2.4 Stratégie pour la promotion de l'égalité du genre et d'inclusion sociale (femmes, jeunes et minorités)

92. La stratégie genre et inclusion de ProMIFA 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.

93. *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, ProMIFA 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.

94. Considérant que les problèmes d'inégalités en termes de genre touchent l'ensemble de la société, ProMIFA 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.

95. 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 auquel les femmes n'accèdent pas.

96. En ce qui concerne les jeunes, le ProMIFA entend faire jouer aux jeunes ruraux un rôle clef dans la modernisation des exploitations agricoles et dans l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité des services de qualité au profit des petits producteurs. Parallèlement au travail d'approche que le ProMIFA réalisera pour faire changer la perception des institutions financières sur les jeunes ruraux et leurs initiatives économiques, un dispositif d'accompagnement spécifique sera mis en place pour tirer profit du potentiel énorme que constitue cette frange importante de la population. En raison de leur réceptivité vis-à-vis de l'innovation technologique, les jeunes sont un atout pour l'agriculture et un levier pour en faire un véritable business. Le ProMIFA contribuera à l'amélioration d'un environnement institutionnel propice au développement de l'esprit entrepreneurial des jeunes ainsi que de leurs capacités à mieux gérer leurs entreprises.

97. *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.

98. Parallèlement aux campagnes d'IEC, ProMIFA 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.

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

100. Dans le financement des infrastructures relatives au développement et la mise en œuvre des partenariats productifs par le Projet, ProMIFA 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

101. *Mesures d'autonomisation.* En matière de ciblage, ProMIFA mettra en place des mesures d'autonomisation qui permettront aux groupes cibles d'avoir la même chance pour bénéficier des activités du Projet, et qui encourageront leur participation. Ces mesures d'autonomisation incluent entre autres (i) une large diffusion des informations et une sensibilisation sur le Projet et ses interventions pour que les potentiels bénéficiaires aient accès à l'information et puissent participer au Projet ; (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 des femmes et des défavorisés dans les groupements à caractéristiques socio-économiques plus ou moins homogènes ; (v) l'appui à la structuration des

groupements de femmes ou à majorité femmes et jeunes et leur accompagnement pour un bon fonctionnement ; et (vi) le renforcement des femmes en leadership, animation et communication au sein de leur groupement.

102. *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, ProMIFA 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 Projet 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.

103. *Mesures opérationnelles.* Pour exécuter la stratégie de ciblage, de genre et d'inclusion sociale, ProMIFA se dotera d'une équipe de mise en œuvre sensible au genre 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.

104. 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.

105. 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.

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

107. *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.

108. 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.

VIII. Description des composantes et modalités de mise en œuvre

4.1. Composante I - Appui technique au développement des chaînes de valeur agro-pastorales.

109. Cette composante vise à améliorer la productivité et la qualité des produits et services des petits producteurs, de leurs organisations et des autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales d'importance économique et faciliter leur accès accru aux marchés. La composante est structurée en deux sous composantes à savoir : la sous-composante 1.1. appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales et la sous-composante 1.2. appui à la structuration des chaînes de valeur agro-pastorales.

Sous-composante 1.1 : Appui technique aux producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur agropastorales

110. **Justification de l'intervention.** Le développement des chaînes de valeurs agricoles repose en grande partie sur la mise en place de mesures contribuant à la mitigation des risques pour les différents intervenants et à l'établissement d'un climat de confiance entre les différents partenaires. Ces mesures peuvent être d'ordre financier, technique, commercial ou organisationnel.

111. Du point de vue technique, les facteurs clés sont : (i) la disponibilité d'innovations techniques performantes qui permettront à l'emprunteur d'augmenter la rentabilité de son exploitation pour faire face à ses obligations financières et améliorer ses conditions de vie; (ii) la capacité de production et l'accompagnement technique de l'emprunteur, tant pour la maîtrise technique de son activité de production ou de transformation/distribution que pour la gestion financière de son patrimoine et du crédit ; (iii) l'adhésion et l'implication de l'emprunteur à des organisations/associations lui donnant accès à des opportunités d'affaire et des services adaptés à ses besoins; (iii) l'accès à des marchés pour écouler la production de manière profitable; (v) la disponibilité au moment opportun des intrants et équipements adaptés, performants et à un coût équitable.

112. Les investissements du projet permettront de développer un environnement favorable où les conditions présentées ci-dessus seront favorisées. Ce développement passera par le renforcement technique des acteurs et de leurs organisations, leur mise en relation avec les autres acteurs pour développer des partenariats techniques et économiques.

113. A travers cette sous-composante, le Projet réalisera les activités suivantes: (i) un état des lieux des filières agro-pastorales retenues et l'identification des opérateurs susceptibles d'accompagner les acteurs des filières dans la réalisation de leurs projets; (ii) le renforcement des capacités techniques et technologiques des producteurs, leurs organisations et les autres acteurs des filières et (iii) le renforcement des capacités des acteurs en éducation financière et Business développement services.

1.1.1. état des lieux des filières retenues et identification des opérateurs d'appui

114. La mise en place d'un plan de renforcement des capacités des acteurs des filières agro-pastorales passe par une analyse et une meilleure connaissance de ces filières pour identifier, comprendre les goulots d'étranglement et proposer les appuis requis. Pour ce faire, le Projet financera dès son démarrage les activités suivantes:

- *Réalisation des études des filières prioritaires retenues* (riz, maraîchage, aviculture et maïs). Le Projet s'appuiera sur le partenariat en cours entre le Ministère en charge de l'agriculture du Togo et le Centre d'Investissement de la FAO permettant l'analyse des filières et le transfert des compétences grâce à la constitution d'un pool d'experts nationaux incluant les chercheurs des universités du Togo. Les études de filières porteront une attention particulière sur la caractérisation des OP existantes de manière à cibler spécifiquement les activités de leur renforcement en termes de gestion, de gouvernance organisationnelle, de prise en charge des fonctions économiques (commercialisation/ventes groupées, information sur les marchés et les prix, conditionnement, contrôle de qualité etc.) et techniques (offres de services de qualité à leurs membres). Sur la base des études menées, le MIFA poursuivra le suivi et l'analyse de manière à disposer des données technico-économiques d'aide à la décision sur les opportunités offertes par les filières d'importance économiques. A la mi-parcours et sur la base des informations disponibles et de la demande des acteurs, d'autres filières seront prises en compte et des études complémentaires seront réalisées en s'appuyant sur le pool d'expertise nationale constitué. En vue de la préparation de la revue à mi-parcours, le Projet mènera une revue des filières initialement retenues.
- *Sensibilisation, information et mobilisation des acteurs*. Au démarrage du Projet, une campagne d'information et de sensibilisation sera menée pour informer les bénéficiaires potentiels sur les opportunités d'appui offertes par le MIFA et le ProMIFA. Cette campagne portera une attention particulière aux messages permettant une mobilisation effective des femmes et des jeunes en lien avec la stratégie de ciblage et d'inclusion du genre du projet. La campagne d'information mettra à profit les radios de masse et les technologies de l'information et de la communication. Le ProMIFA affinera au démarrage ses critères de sélection des bénéficiaires par type, filières et segment dans les chaînes de valeur. Sur la base des demandes reçues, le ProMIFA procédera à la sélection des bénéficiaires selon les critères retenus.
- *Sélection des acteurs de mise en œuvre*. Les études de filières permettront de définir les besoins d'accompagnement des acteurs et d'établir une liste (non exhaustive) des critères complémentaires de sélection des opérateurs par filières, thèmes et couverture géographique qui seront affinés et validés par le Projet au démarrage. L'analyse de l'environnement institutionnel permettra d'affiner les orientations stratégiques et de confirmer le choix des partenaires. En plus des institutions déjà identifiées comme partenaires d'exécution telles que l'ITRA, l'ICAT et le CERSA, les institutions financières, les organisations de producteurs, de transformateurs, de commerçants, les prestataires de services techniques et financiers etc., seront consultés pour finaliser la stratégie d'intervention. Les partenaires techniques et financiers du Togo et les autres projets et programmes liés au PNIASAN, intervenant dans le secteur de l'agriculture et du financement rural, seront également consultés pour identifier les opportunités de synergies et pour réduire les risques de duplication des interventions et de concurrence. Sur la base de cette liste des opérateurs potentiels existants, un appel à manifestation d'intérêt sera lancé par le Projet pour obtenir une liste restreinte. Cette liste sera renouvelée tous les deux ans suivant la même procédure. En fonction des demandes des bénéficiaires retenues, les opérateurs de la liste restreinte seront consultés pour retenir les meilleurs offrants. Dans ce cadre, une convention tripartite de partenariat sera établie entre le

ProMIFA, l'opérateur d'appui et le bénéficiaire pour la réalisation du plan d'actions permettant de responsabiliser le bénéficiaire sur le produit de la prestation.

1.1.2. renforcement des capacités techniques et technologiques des producteurs, leurs organisations et les acteurs des filières agro-pastorales

115. Les appuis du Projet couvriront les aspects suivants: (i) formations techniques, échanges d'expériences et apprentissage; (ii) promotion et diffusion des itinéraires techniques et innovations auprès des acteurs des filières et (iii) renforcement des capacités et structuration des organisations paysannes.

- **Formation technique.** L'encadrement technique sera contractualisée et mobilisera à la fois : (i) le réseau national de vulgarisation agricole du Togo, qui est l'Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT), (ii) les mécanismes d'apprentissage par la valorisation des expériences des acteurs eux-mêmes (route d'apprentissage auprès des acteurs leaders); (iii) Centre d'Excellence Régional sur les Sciences Aviaires (CERSA) pour l'avicultures et (iii) d'autres formateurs spécialisés suivant le cas. S'agissant des formations techniques, cette activité sera mise en œuvre à travers les trois approches complémentaires suivantes: (a) l'utilisation des fermes /exploitants ou entreprises agro-pastorales performantes qui serviront de référents pour la formation des autres acteurs des filières dans le cadre des routes d'apprentissage organisées par le Projet. Ainsi les fermes ou entreprises modèles seront sélectionnées sur la base de leur performance. Elles recevront un appui sous forme de primes correspondant à un maximum de 50% du coût de l'investissement requis pour leur mise à l'échelle. Ces fermes recevront ensuite d'autres acteurs qui souhaiteront développer leur métier qui y feront un stage de deux à trois jours en situation réelle; Chaque cohorte de route d'apprentissage regroupera en moyenne 20 participants. (b) les ateliers de formation thématiques sous forme d'atelier ayant recours à des opérateurs d'appui ou des spécialistes sélectionnés par voie compétitive. Les bénéficiaires seront appelés à prendre en charge leur frais de participation en nature (couverture des frais de transport par exemple) à ces formations qui seront proposées à la demande. Pour la production, et de manière anticipée, les thématiques telles que: l'utilisation des variétés de cycle court adaptées aux changements climatiques et tolérantes au stress hydrique; la sélection massale et la conservation des semences; les techniques de conservation des eaux et des sols (CES); la protection des végétaux et lutte intégrée contre les ravageurs; la fertilité des sols y compris par les techniques de rotations culturales et intégration agriculture et élevage; la transformation et la gestion de la qualité seront promues; (c) formations spécifiques en entrepreneuriat féminin et jeunes. Ces formations seront adaptées aux cibles jeunes et permettront de traiter outre les questions techniques, les problématiques socio-économiques auxquels font face les femmes et les jeunes pour s'insérer dans les chaînes de valeur agro-pastorales.
- **Promotion et diffusion des itinéraires techniques et innovation auprès des acteurs des filières.** Le projet financera:
 - (a) *la production et la diffusion des fiches techniques.* L'analyse des filières retenues permettra d'identifier les chaînes de valeur les plus porteuses en terme de rentabilité et de préciser leurs besoins en vue d'accroître leur efficacité et leurs performances. Les innovations et itinéraires techniques les plus prometteurs en ce sens seront définis en collaboration avec des chercheurs de l'ITRA et des Universités du Togo, en collaboration avec les responsables de la vulgarisation au sein du ministère chargé de l'agriculture et de l'élevage. Les principaux fournisseurs d'intrants et d'équipements seront consultés pour confirmer la disponibilité et la qualité des éléments prévus dans les itinéraires techniques. Pour la production maraichère et le riz, les innovations préconisées concernent l'utilisation de semences améliorées produites au Togo et certifiées, l'utilisation optimale d'engrais chimiques, l'application d'engrais organiques lorsque disponibles et d'autres pratiques culturales

éprouvées. Compte tenu de la très faible proportion des producteurs qui utilisent des semences améliorées, des engrais ou qui bénéficient d'un quelconque encadrement technique, selon le Recensement national de l'agriculture au Togo, 2014, ces simples innovations auront un impact important sur les volumes de production et sur la rentabilité des exploitations. En ce qui concerne l'aviculture, l'intervention portera principalement sur les élevages de basse-cour dans le but d'atteindre un nombre important de bénéficiaires, et une proportion importante de femmes. L'introduction de volailles locales améliorées pour la production de chair par des croisements avec des races de chair à croissance lente avec l'apport technique du CERSA, des chercheurs des Universités du Togo, et la vulgarisation de techniques d'élevage semi-intensif avec utilisation de rations alimentaires partielles et de soins de prophylaxie permettront de hausser la rentabilité des unités d'élevage. Les unités de transformation/conditionnement et les circuits de commercialisation seront analysés pour identifier leurs faiblesses et proposer des solutions qui pourront être mises en œuvre avec la contribution du projet et des institutions financières participantes.

En résumé, les thèmes d'innovations à diffuser porteront sur: les techniques de production, de transformation, de conservation, les procédés de qualité et de sécurité sanitaire des aliments, le contrôle des maladies, les opportunités ou risques au niveau des marchés, et les informations relatives à l'adaptation aux changements climatiques (alertes, conseil en matière de calendrier agricole, etc.);

Des activités de renforcements des capacités des producteurs et des transformateurs/conditionneurs en matière de qualité et de certification des produits seront pris en compte pour optimiser la valeur commerciale et l'attractivité des produits finis.

(b) l'organisation des campagnes d'éducation, communication sur les bonnes pratiques agro-pastorales à travers des contrats avec les radios locales/rurales et dispositif de TIC (SMS), des formations, des ateliers et des événements de promotion;

(c) la participation des producteurs et entreprises performantes aux salons/foires internationaux et nationaux des technologies;

(d) l'organisation des journées portes ouvertes et des visites d'échange entre acteurs de filières incluant les OP;

(e) des primes spécifiques aux promoteurs d'innovation et particulièrement les initiatives portées par des jeunes femmes entrepreneurs;

(f) *l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action nutrition*. Afin de maximaliser son impact sur la nutrition des ménages les plus vulnérables en termes de consommation alimentaire, le ProMIFA mise sur: i) *la contribution des filières retenues* (riz, maraîchage, maïs, aviculture) à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales et la présence des femmes et des jeunes dans ces filières; ii) *l'augmentation de la production et de la productivité* avec l'introduction d'innovations technologiques et de variétés résistantes et sensibles aux changements climatiques; iii) *les possibilités énormes de diversification* de l'alimentation des enfants comme celle des adultes avec les perspectives de transformation et de valorisation des produits dans les autres maillons des filières; iv) *l'accroissement des revenus* induits par la forte orientation des activités agricoles vers le marché et son effet direct sur l'amélioration des conditions de vie des populations rurales, aussi bien au niveau de leur alimentation que de leur accès aux biens et services basiques. Etant donné que diverses initiatives et actions sont entreprises par le gouvernement avec l'appui d'institutions spécialisées et d'ONG pour améliorer la situation nutritionnelle des ménages ruraux, le ProMIFA identifiera des niches dans lesquelles le projet pourra intervenir en synergie et en complémentarité avec les actions en cours pour maximiser son impact sur les ménages les plus vulnérables. La rubrique nutrition sera prise en

charge par le/la spécialiste ciblage, genre et jeunes du ProMIFA à travers: un *volet éducation nutritionnelle*, un *volet diversification et valorisation des produits locaux* pour promouvoir parallèlement l'entrepreneuriat féminin dans le projet et un *volet formation technique*.

- *Volet éducation nutritionnelle*: relatif à la sensibilisation des ménages quant à: i) l'importance d'une alimentation saine et variée pour le bien-être et à la bonne santé des membres du ménage, en particulier des enfants, des femmes enceintes et des personnes âgées; ii) les méfaits de la malnutrition infantile. Des sessions de formation en faveur des parents sur l'hygiène, la diversité alimentaire, la détection précoce des signes de malnutrition; les modalités de prévention et de prise en charge des enfants malnutris. Les activités comme les démonstrations culinaires au profit des parents des enfants malnutris peuvent être réalisées par les femmes formatrices en vue de renforcer les synergies entre les thèmes transversaux. Cette activité sera externalisée et confiée à des ONG disposant d'une bonne expérience et des conventions seront établies à cet effet.

- *Volet diversification alimentaire et valorisation des produits locaux*: relatif à la promotion et le développement d'unités de transformation pour la valorisation de la production agricole dans les chaînes de valeur retenues, le ProMIFA soutiendra les femmes formatrices et les jeunes pour le développement et la production de produits innovants d'aliments enrichis à base de produits locaux. Des initiatives de soutien pour la production de farines infantiles enrichies contribueront à réduire les carences nutritionnelles des enfants malnutris.

- *Volet formation technique*: les capacités techniques des équipes d'appui-conseil agricole seront renforcées afin de traiter des enjeux des aspects nutritionnels dans la production agricole; de la promotion d'espèces horticoles à haute valeur nutritive dans les périmètres maraîchers des bénéficiaires.

- **Renforcement des capacités et la structuration des OP.** Sur la base du diagnostic fait sur les OP et du plan de développement correspondant, le Projet cofinancera les formations spécifiques et l'accompagnement des OP pour leur structuration au sein des filières. Les OP, les coopératives et leurs faitières seront renforcées techniquement sur des thèmes liés aux services aux membres, à la gouvernance, la vie associative, la gestion, l'approvisionnement en intrants et la commercialisation. L'adhésion aux OP et la création de nouvelles OP sera encouragée pour les producteurs non membres. Les producteurs éligibles au crédit seront encouragés à s'organiser en groupement et il seront assister à formaliser leur organisation sur la base de la loi OHADA de manière à pouvoir accéder aux facilités de crédit des groupes (démarche de caution solidaire). Les OP seront également responsabilisés dans l'identification des fournisseurs d'intrants fiables pour la consolidation des commandes. En ce qui concerne la commercialisation, les OP seront accompagnés par le projet pour identifier les opportunités de marchés et négocier les conditions de vente des produits de leurs membres avec les transformateurs et/ou commerçants. Les thèmes suivants pourront être couverts dans le cadre des formations thématiques des membres des OP: gestion, organisation, structuration, accès aux marchés, services aux membres etc. Pour les OP en particulier, l'approche favorisera l'accompagnement et la responsabilisation pour établir des liens formels commerciaux avec les acteurs en amont (fournisseurs) et en aval de la production (transformateurs, conditionneurs, commerçants, intégrateurs). La formation des responsables paysans attachera une attention particulière au leadership féminin et aux jeunes.

1.1.3. renforcement des acteurs en éducation financière (EF) et Business développement services (BDS)

116. Dans ce cadre, les appuis du projet porteront sur: (i) la formation en éducation financière; (ii) l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'affaires des

bénéficiaires et (iii) l'appui au développement des services de gestion d'entreprises incluant le contrôle de gestion, l'élaboration des états financiers, la comptabilité etc.

- *Formation en éducation financière.* Le ProMIFA mettra en place un programme de formation et d'accompagnement en Education Financière (EF) et Business Développent Service (BDS) au profit de ses cibles. Au regard de l'approche "business-oriented" du MIFA, un accent particulier sera mis sur la formation au développement de l'esprit entrepreneurial des producteurs et des autres acteurs des filières afin d'inscrire leurs activités et initiatives économiques dans le nouveau paradigme stratégique que le MIFA entend promouvoir. Le projet veillera à ce que les femmes et les jeunes promoteurs porteurs d'initiatives économiques bénéficient en priorité de cette formation. Le Projet financera à cet effet la préparation des contenus des formations pour disposer d'un cadre harmonisé; la formation des formateurs parmi les opérateurs d'appuis permettant de disposer d'un vivier de personnes ressources et la formation des agents d'accompagnement des bénéficiaires. La stratégie d'intervention dans sa globalité consistera à favoriser la rencontre de la demande et de l'offre de services financiers ruraux dans la zone du Projet. D'une part, il s'agira de structurer la demande de services financiers émanant des bénéficiaires de façon à les rendre éligibles au crédit. D'autre part, il s'agira de préparer l'offre de services provenant des IFP de façon à ce qu'elle réponde aux besoins et tienne compte des capacités des clients du Projet. Enfin, il s'agira de faciliter la mise en relation des bénéficiaires avec les Institutions Financières de Proximité (IFP) par une activité de référencement. De manière spécifique, le Projet: (i) ciblera les OP, les groupements de femmes et de jeunes à former, (ii) formera les agents des Prestataires de Services Non Financiers qui agiront comme formateurs en EF et conseillers en BDS, (iii) appuiera la planification, l'encadrement et réalisation des formations sur le terrain, (iv) appuiera les OP à ouvrir des comptes dans les IFP du Projet, (v) effectuera le suivi du projet et son impact sur les bénéficiaires. L'intervention étant basée sur l'approche « faire-faire et faire avec les bénéficiaires », le Projet contractualisera avec des ONG présentes au Togo et ayant démontré la capacité de fournir des services de formation et d'appui conseil sur une base durable. Ces ONG ou structures d'appui, aussi appelées Prestataires de Services Non Financiers, mettront à la disposition du ProMIFA des conseillers et des animateurs qui auront la responsabilité de déployer le programme de formation auprès des clientèles cibles, sous la supervision du Projet. Pour le déroulement, le ProMIFA investira dans une collaboration avec le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) du Togo pour pouvoir capitaliser ses réalisations. De façon générale et afin de valoriser au mieux les ressources et éviter les doublons, le ProMIFA s'assurera de la complémentarité à la recherche de synergies avec les acteurs, projets (notamment le PNPER cofinancé par le FIDA) et institutions nationales actifs dans ce domaine.
- *Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'affaires.* Le ProMIFA apportera un appui aux porteurs de projets pour l'élaboration de leurs plans d'affaires et leur appropriation et **laissera le soin aux promoteurs de soumettre et défendre leurs projets auprès des institutions financières sans y interférer**. Une fois les moyens en place, ProMIFA apportera un appui pour permettre au promoteur de mobiliser le conseil nécessaire à son accompagnement, y compris en matière de gestion en vue du remboursement du crédit. Cet accompagnement se fera dans le cadre d'un contrat signé entre le promoteur et l'agent d'accompagnement sur la base d'un protocole d'accord avec le ProMIFA. Le projet veillera à ce que les programmes de formation en gestion dotent les bénéficiaires (notamment ceux dont le niveau d'instruction est faible), d'outils de gestion comptable et financière simplifiés qu'ils pourront facilement utiliser. Sur la base de leurs plan d'affaire, les producteurs négocieront auprès des Institutions financières des crédits pour réaliser des investissements qui leur permettront d'accroître de manière significative la productivité de leur exploitation. Pour la

production végétale par exemple, ces innovations consisteront en des semences améliorées, des engrais chimiques et organiques, des pesticides (pesticides biologiques de préférence), des équipements adaptés et performants, entre autres, livrés directement aux organisations de producteurs. Pour la production de volailles, les investissements requis pourront inclure : les mini poulaillers simples, les petits incubateurs, les mangeoires, abreuvoirs, l'acquisition des poussins de race et poussins de croisement de première génération, les produits vétérinaires et compléments alimentaires. De manière générale, les plans d'affaire porteront sur les projets de production, de transformation/conditionnement ou de commercialisation des produits agricoles issus des filières retenues, de fabrication de matériel et équipements agricoles etc. en effet, les transformateurs/conditionneurs, commerçants et transporteurs, bénéficieront d'appuis du projet, autant technique, organisationnel que financier, dans le cadre de leur plan d'affaire. En plus de l'accompagnement pour l'accès aux facilités au financement, ces entreprises pourront bénéficier de services non-financiers d'ordre technique pour améliorer leur productivité et la qualité de leurs produits et d'ordre managérial par l'entremise de prestataires de services spécialisés et des centres de gestion agréés, pour plus d'efficacité et d'efficacé.

- *Appui au développement des services de gestion d'entreprises.* ProMIFA facilitera l'établissement d'un réseau de jeunes qualifiés désireux de s'investir dans les activités de conseil de gestion aux entreprises rurales et agro-pastorales incluant la tenue de la comptabilité et la production des états financiers. Dans ce cadre, le Projet financera à 60% le coût d'établissement des groupes de deux jeunes pour atteindre un total de 25 entreprises réparties dans la zone du Projet. Les investissements pris en compte porteront entre autres sur l'acquisition du logiciel informatique, la formation de recyclage, l'acquisition d'ordinateurs portables et le mobilier et l'appui à la démarche d'établissement. Un partenariat avec la chambre de commerce sera établi pour envisager les synergies avec le centre de gestion des entreprises basé à Lomé.

Sous composante 1.2: appui à la structuration des chaînes de valeur agricoles

117. A travers cette sous-composante, le Projet réalisera les activités suivantes: (i) renforcement des partenariats entre les maillons des chaînes de valeurs et (ii) appui à l'organisation interprofessionnelle.

1.2.1, renforcement des partenariats entre les maillons des chaînes de valeur

118. Dans ce cadre, les appuis du projet porteront sur: (i) la mise en place d'un système d'information sur les marchés et les prix et (ii) l'organisation de foires et journées de promotion commerciales permettant la rencontre entre l'offre et la demande:

- *Mise en place et animation d'un système d'information sur les marchés (SIM) et les prix.* Le SIM devra fonctionner à terme comme un centre de services autogéré par les acteurs, notamment les organisations interprofessionnelles une fois qu'elles seront créées et fonctionnelles. Les appuis du projet porteront sur la réalisation de l'étude sur le SIM; l'élaboration de la base de données et l'application informatique du SIM; la mobilisation d'une assistance technique initiale pour assurer le fonctionnement du SIM et développer les partenariats; la formation des parties prenantes et l'animation du SIM.
- *Organisation de foires et journées de promotion commerciales.* Le projet financera l'organisation de foires et de journées de promotion commerciales et des technologies au niveau régional et national de manière à faciliter la rencontre entre les acteurs de marchés. La participation des bénéficiaires à ces foires sera payante de manière à couvrir au moins 20% du coût de l'activité.

1.2.2. appui à l'organisation interprofessionnelle

119. Les activités du ProMIFA dans ce cadre porteront essentiellement sur: (i) l'assistance technique à la mise en place des organisations interprofessionnelles dans au moins 3 des filières ciblées et (ii) le soutien financier aux activités de concertation interprofessionnelles. Les études de filières permettront de déterminer les plus dynamiques et apprécieront la volonté des différents maillons des filières ciblées de s'impliquer dans les problématiques collectives et enjeux de la filière incluant la production, la transformation, la commercialisation et la distribution. Sur cette base, le projet mobilisera une assistance technique pour amorcer la réflexion sur la mise en place des interprofessions et mobilisera les parties prenantes pour engager la concertation sur leur création et leur gestion.

120. En tout état de cause, le Projet s'assurera que les acteurs intéressés représentent une part significative des différents secteurs d'activités de la filière de manière à faciliter plus tard la reconnaissance de l'organisation interprofessionnelle par l'autorité administrative compétente et sa prise en compte comme partenaires clé par l'Etat et les partenaires du développement.

Composante 2: appui au développement des produits et services financiers

121. Le ProMIFA contribuera à faciliter l'accès aux services financiers des populations rurales à faible revenu constituées de producteurs ou groupes de producteurs exerçant leurs activités sur les différents maillons de la chaîne de valeur agricole et dont 50% devront être des femmes et 40% au moins des jeunes.

122. Les impacts attendus du ProMIFA se traduiront par un accroissement du volume de prêts au secteur agricole avec une intensification des prêts aux petits exploitants agricoles individuels ou regroupés en pool, une amélioration de la qualité du portefeuille de crédits agricoles des Institutions Financières (IF) partenaires du ProMIFA, et la viabilité opérationnelle et financière de ces institutions.

123. Ces résultats seront atteints à travers l'appui au financement des exploitants agricoles par: (i) une assistance technique d'appui à la mise en place d'un dispositif de financement et d'atténuation des risques, et au développement de nouveaux produits; (ii) l'amélioration de la qualité des services financiers; (iii) la mise en place effective du dispositif de financement et du dispositif d'atténuation des risques.

124. Depuis son lancement en avril 2018 par le chef de l'Etat togolais, en présence d'institutions financières, dont le FIDA et la Banque Africaine de Développement, le MIFA a déjà signé des conventions de partenariat avec trois institutions financières³¹ dont un établissement de méso-finance (SOGEMEF) et deux banques (ORABANK et la BCTI³²). La convention avec la BCTI, vient d'être signée et pour l'instant aucun financement n'a encore été accordé par la banque. Il est également à noter qu'une convention avec la Bank Of Africa (BOA) est actuellement en cours de signature.

³¹ Les taux d'intérêt de sortie (TTC) des crédits accordés aux bénéficiaires sont négociés autour de 8% l'an après bonification d'intérêt de 0,5% plus les taxes pour les producteurs agricoles et de 10% l'an pour les autres acteurs des chaînes de valeur agricoles dans les conventions signées avec chacune des deux institutions financières. La convention avec SOGEMEF (d'une durée de six mois) a déjà permis de financer quatre groupes de producteurs constitués au total de 136 bénéficiaires dont: une coopérative de producteurs de riz de 100 membres (WOUBOURBIN), deux agrégateurs de 35 membres exerçant dans la transformation MANIOC (ESPOIR et ITOKORO) et un agrégateur produisant des insecticides biologiques (TAR AGRO). Le financement total de ces projets s'élève à 104,2 millions de FCFA. Quant à ORABANK, elle aussi a déjà signé une convention avec le MIFA, dans laquelle elle a accepté d'appliquer un effet multiplicateur d'au moins quatre (4) fois le montant du dépôt de garantie effectué par le MIFA dans ses comptes (dépôt à terme) destiné aux acteurs des chaînes de valeur, sur le dépôt de garantie. ORABANK a déjà financé trois coopératives constituées au total de 392 membres pour un montant global de financement de 335,9 millions de FCFA

³² BCTI: Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie

Sous-composante 2.1: assistance technique d'appui au développement et à la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits

125. **Mise en œuvre.** Pour la mise en place des dispositifs de financement, de couverture des risques et des nouveaux produits et pour aider au développement des nouveaux produits, le ProMIFA mobilisera une Assistance Technique (AT) ponctuelle et ciblée. Cette assistance technique sera déployée en deux phases. La première phase portera sur les études techniques sectoriels et sur le développement des outils et des procédures pour la gestion du dispositif de financement et du mécanisme de couverture des risques et la deuxième phase se focalisera sur le rodage des dispositifs de gestion mis en place.

126. L'AT aidera à la mise en œuvre des recommandations de quatre études qui seront réalisées dès la première année d'exécution du ProMIFA, notamment:

- (v) *Une étude sur l'offre et la demande des produits et services financiers dans le secteur agricole au Togo* qui permettra d'avoir une idée des services financiers actuellement proposés aux exploitants agricoles exerçant le long de la chaîne de valeur et de voir si ces services répondent aux besoins exprimés par ceux-ci. Elle devra également faire des recommandations sur la base des constats effectués.
- (vi) *Une étude sur le développement de nouveaux produits* (outils de digitalisation et de paiement en ligne, produits axés sur l'appui aux femmes en agriculture, sur les jeunes en démarrage, sur l'agriculture verte et les énergies renouvelables en agriculture, assurance agricole) dont les résultats permettront de déterminer les nouveaux produits qui pourraient être adressés à la clientèle cible du ProMIFA.
- (vii) *Une évaluation des mécanismes de financement actuellement en activité au Togo* dont les résultats donneront des orientations sur l'institution vers laquelle le dispositif de financement sera transféré. Cette étude évaluera entre autres le fonctionnement du FNFI qui est un établissement public à caractère économique et social mis en place en 2014 par l'Etat Togolais avec la contribution de plusieurs bailleurs (BOAD, BID, BAD, etc.), ainsi que le fonds de refinancement et de garantie de l'ANPGF qui est une structure administrative indépendante créée par l'Etat Togolais en 2006. Il est à noter que lors de la dernière mission d'évaluation du PNER par le FIDA, il a été recommandé que le FNFI ait un rôle accru dans le dispositif de financement dudit projet en proposant de nouveaux produits financiers adaptés aux réalités du secteur agricole.
- (viii) *Une évaluation des mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo* dont les résultats donneront des orientations sur l'institution vers laquelle le mécanisme de couverture de risque du ProMIFA devra être transféré.

127. L'AT aidera aussi à définir les critères de sélection des IF partenaires du ProMIFA. Ces critères devront tenir compte: (i) du respect des règlements prudentiels; (ii) de la qualité de la gouvernance; (iii) de la capacité financière et la qualité du portefeuille; (iv) de l'expérience en matière de crédit agricole; et (v) de la couverture géographique.

128. L'AT aidera également à définir les conditions d'octroi des crédits offerts grâce à la contribution du dispositif de financement, y compris les conditions de taux d'intérêt³³.

³³ En effet, la tendance observée au Togo est le plafonnement des taux d'intérêt pour les financements apportés via les projets ou les mécanismes de refinancement tels que Fonds National d'Inclusion Financière (FNFI) ou le fonds de refinancement de l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement (ANPGF). Ces fonds plafonnent les taux de sortie des institutions financières qui bénéficient de leur refinancement. Bien que ces plafonnements soient les bienvenus pour les producteurs, il est important de les *négoçier* pour s'assurer qu'ils n'entravent pas la rentabilité des institutions financières (marges bénéficiaires) et qu'ils permettent de couvrir l'ensemble des coûts liés au crédit (coûts des ressources, coûts de

Il faudra également s'assurer que les Taux Effectifs Globaux (TEG)³⁴ négociés et appliqués aux prêts soient raisonnables et permettent aux bénéficiaires de dégager des marges leur permettant de faire croître leurs activités. Ces analyses pourront être effectuées dans la cadre d'une étude qui sera menée sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

129. L'AT assurera également la gestion de ces dispositifs avec une implication des institutions financières participantes. Par la suite, ces dispositifs seront transférés à des mécanismes de financement et de couverture des risques existants actuellement au Togo.

130. Au moment de la pérennisation du dispositif de financement et de sa gestion par une entité opérante et indépendante de l'AT, il faudra s'assurer que les critères de sélection ne soient pas modifiés au cas où ceux en vigueur dans ces mécanismes ne cadrent pas avec les objectifs poursuivis par le dispositif de financement. Une évaluation préalable des critères de sélection des institutions de financement partenaires de ces entités opérantes devra être faite.

Sous-composante 2.2: amélioration de la qualité des services financiers

131. L'objectif poursuivi est l'adoption des meilleures pratiques afin d'augmenter et de pérenniser l'accès des exploitants agricoles au financement adapté à leurs activités. Les appuis envisagés sont ciblés sur deux volets spécifiques: (i) le développement de nouveaux produits; (ii) le renforcement des capacités des IF en crédit agricole.

Volet 1. Développement de nouveaux produits

132. Compte tenu de l'orientation du MIFA axée sur l'amélioration de l'accès des chaînes de valeurs agricoles et agro-industrielles au crédit, l'appui au développement de nouveaux produits sera une composante importante du ProMIFA. Il s'agira de mener des études sur la mise en place des produits innovants et adaptés tels que les outils de digitalisation et de paiement en ligne (paiement électronique des créances fournisseurs et des créances clients, remboursement du crédit, etc.), des produits axés sur l'appui aux femmes en agriculture, sur les jeunes en démarrage, sur l'agriculture verte et notamment des produits verts axés sur la résilience climatique et l'agriculture durable et les énergies propres (solaire, biomasse, éolien etc.), l'assurance agricole adaptée, etc.

133. Sur la base des recommandations de l'étude sur le développement des nouveaux produits, des tests des produits retenus devront être effectués afin d'évaluer leur faisabilité dans le contexte économique et social du Togo. Les résultats de ces tests seront partagés afin de susciter l'adhésion d'autres partenaires techniques et financiers dans le développement de ces produits à l'échelle nationale.

Volet 2. Renforcement des capacités des IF en crédit agricole et appui institutionnel

134. Les responsables seront sensibilisés à la pertinence d'affecter du personnel qualifié techniquement pour maîtriser les enjeux et les risques inhérents aux chaînes de valeur agricoles ciblées par le projet.

135. Ainsi, le ProMIFA appuiera les IF partenaires afin de leur permettre d'acquérir les compétences spécifiques nécessaires à la maîtrise des pratiques de crédit agricole³⁵. Les

gestion et de suivi, coûts du risque). Les institutions financières rencontrées ont affirmé qu'elles n'avaient pas de réticence à ce qu'un taux de sortie soit plafonné à condition que celui-ci tienne compte de la marge nécessaire avec laquelle elles seraient confortables

³⁴ Le taux de sortie est le taux nominal annuel appliqué par l'IF; il tient compte du coût des ressources, du coût du risque, coût de gestion et de la marge de l'IF. En plus du taux de sortie, les IF appliquent généralement d'autres frais payables par les emprunteurs, notamment les frais d'étude de dossier, les frais de mise en place du crédit, les frais d'assurance, etc. L'ajout de ces charges au taux de sortie permet de déterminer le taux effectif global (TEG) qui représente le coût total du crédit pour l'emprunteur

³⁵ Les institutions rencontrées au cours de la mission ont exprimé un fort besoin en renforcement des capacités pour la gestion du crédit agricole. Cet appui pourra également se faire par le recrutement de prestataires/consultants disposant des compétences en la matière

responsables et les agents de crédit impliqués seront formés sur les approches du crédit agricole rural, les produits à développer, les risques inhérents au crédit agricole, les aspects environnementaux (Agriculture intelligente face au climat ou Climate Smart Agriculture-(CSA)) et Equité Femme Homme (EFH). Les institutions seront également accompagnées pour définir des produits spécifiques pour le financement des chaînes de valeur dans les filières retenues par le projet. Le projet les appuiera également pour le développement et l'application de méthodologies et d'outils adaptés à ces produits et aux clientèles visées. Il s'agira notamment d'impliquer les agents de crédit des institutions partenaires dans l'analyse des dossiers de financement des projets agricoles, dans le suivi des projets et dans la gestion des risques. Cet appui consistera également au développement des outils de gestion du crédit agricole y compris les mesures de sauvegarde environnementales, sociales et climatiques afin d'aider ces institutions à assurer un contrôle satisfaisant du crédit agricole et à mettre en leur sein des unités/départements de financement agricole.

136. Les systèmes d'information (MIS – Management Information System) des IF partenaires devront également être renforcés afin de permettre un meilleur *reporting* de l'information financière nécessaire à l'évaluation de l'impact du ProMIFA sur les bénéficiaires des services financiers.

137. Un appui institutionnel sera également apporté sous forme de visites d'échange de bonnes pratiques (SSTC) organisées au profit des acteurs de la mise en œuvre du ProMIFA et du MIFA.

Sous-composante 2.3: dispositif de financement et d'atténuation des risques

Volet 1. Une facilité de financement pour le développement agricole (FFDA)

138. L'instrument de financement envisagé pour encourager la participation du secteur financier privé et des bénéficiaires, est un fonds d'appui au secteur agricole. Il s'agit d'une Facilité de Financement pour le Développement Agricole (FFDA) qui permettra de mettre à la disposition des IF partenaires du MIFA des liquidités en vue de contribuer au financement des projets. Cette architecture à coût partagé impliquera la participation de trois parties prenantes: les exploitants agricoles le long des chaînes de valeur, le ProMIFA, les IF partenaires.

139. Le FFDA contribuera au financement des projets selon les besoins exprimés par les bénéficiaires. Pour les crédits d'exploitation, la contribution exigée (en nature ou en espèces) des bénéficiaires finaux sera de cinq pour cent (5%) du coût du projet à financer, la contribution du FFDA sera de quarante-cinq pour cent (45%) et la contribution des IF partenaires sera de cinquante pour cent (50%).

140. Pour les crédits d'investissement, la contribution exigée des bénéficiaires finaux sera de dix pour cent (10%), celle du FFDA sera de quarante pour cent (40%) et celle des IF partenaires sera toujours de cinquante pour cent (50%). Ces dispositions sont prises afin de permettre une meilleure implication des exploitants agricoles dans les projets pour lesquels ils souhaitent avoir du financement.

141. La contribution du FFDA se fera sous forme de dépôt à terme effectué auprès des IF partenaires sur la base d'un nombre potentiel de projets à financer. Ce dépôt à terme sera rémunéré à un taux négocié avec l'IF partenaire et ne devra en aucun cas être considéré comme une garantie financière. Il aura pour objectif de soulager la liquidité de l'IF partenaire. Les règles d'abondement et de gestion de ce dépôt à terme seront déterminées par l'assistance technique dans le cadre de son mandat d'appui au développement du dispositif de financement.

142. Au regard des besoins exprimés par le MIFA, les financements alloués à la production végétale seront répartis selon les proportions suivantes: 75% pour le financement des besoins d'exploitation et 25% pour le financement des besoins d'investissement. Tandis que pour la production animale (volaille), la répartition sera la suivante: 30% pour le financement des besoins d'exploitation et 70% pour le

financement des besoins d'investissement. Ces chiffres pourront éventuellement être ajustés en fonction des résultats de l'étude qui sera préalablement menée sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

143. Sur la base d'une contribution tripartite de 10% (bénéficiaire) - 40% (FFDA) - 50% (IF partenaire), le montant moyen de la contribution du FFDA pour le financement des bénéficiaires individuels sera de 800 000 FCFA (huit-cent mille francs FCFA), soit 40% du coût moyen d'un projet estimé à 2 000 000 FCFA³⁶ (deux millions de francs FCFA). Dans le cas du financement d'un groupe de bénéficiaires, le coût moyen d'un projet est estimé à 30 000 000 FCFA (trente millions de francs FCFA) à raison de 30 personnes par groupe³⁷; ce qui correspond à une contribution de FFDA de 12 000 000 FCFA (douze millions de francs CFA). Toutefois, les financements en pool de bénéficiaires seront privilégiés. Les montants ci-dessus pourront également être ajustés en fonction des résultats de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

144. Les taux d'intérêt appliqués sur les crédits accordés aux bénéficiaires seront ceux arrêtés par les IF partenaires après négociation avec le MIFA. Les autres termes et conditions des crédits seront également négociés entre les IF partenaires, le MIFA et les bénéficiaires.

145. La durée du crédit sera déterminée en fonction de la nature des besoins exprimés par les bénéficiaires (crédit à court terme pour le financement du cycle d'exploitation ou crédit à moyen terme pour le financement des investissements).

146. La FFDA sera mise en place après la phase de réalisation de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole. Cette phase préalable servira également à l'identification des bénéficiaires potentiels et à l'estimation de leurs besoins.

Tableau 1: Répartition des sources de financement d'un projet individuel sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaire	Contribution FFDA	Contribution IF	Total projet
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Montant moyen (FCFA)	200 000	800 000	1 000 000	2 000 000

Tableau 2: Répartition des sources de financement d'un projet de groupe sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaires	Contribution FFDA	Contribution IF	Total projet
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Montant moyen (FCFA)	3 000 000	12 000 000	15 000 000	30 000 000

147. Les demandes de crédits seront soumises auprès des IF partenaires par les bénéficiaires sur la base des projets montés avec l'aide du MIFA (élaboration des plans d'affaires, formalisation, etc.).

148. La décision d'octroi du crédit reviendra à l'IF partenaire après analyse des demandes de financement. Les bénéficiaires devront signer un contrat de prêt directement avec l'IF partenaire. L'administration du crédit se fera également par l'IF partenaire.

³⁶ Ce coût moyen a été estimé en fonction des quatre (04) spéculations choisies (riz, maïs, maraichage et volaille) et en fonction de la proportion des bénéficiaires dans chacune des spéculations

³⁷ Ce qui correspond à un montant moyen de 1 000 000 FCFA (un million de francs CFA) par individu

149. Les décaissements du crédit se feront en fonction des besoins exprimés dans le plan d'affaires et selon l'approche de limitation des risques de détournement d'objet de crédit déjà adopté par le MIFA, notamment la limitation de la manipulation des fonds par les bénéficiaires: paiement direct des fournisseurs par l'institution financière.

150. Les remboursements se feront également selon l'approche de limitation des risques adoptée par le MIFA: versements directs des revenus d'exploitation dans les comptes bancaires de l'emprunteur; prélèvement de la quote-part de l'institution financière destinée au remboursement du crédit.

151. A l'issue des premières années de mise en œuvre, une évaluation sera conduite afin de vérifier si le coût moyen des projets ne pourrait pas être ajusté afin de répondre aux besoins de toutes les couches en particulier les femmes et jeunes.

152. A terme, l'ouverture des comptes par les bénéficiaires devrait contribuer à améliorer le taux de bancarisation et la formalisation du secteur agricole.

153. Le tableau suivant présente la répartition des financements totaux octroyés aux bénéficiaires à l'issue du ProMIFA.

Tableau 3: Estimation des contributions attendues à l'issue du ProMIFA sur la base d'une contribution tripartite de 10%-40%-50%

Catégorie	Bénéficiaires	Contribution FFDA	Contribution IF partenaires	Total Projets
Contribution (%)	10%	40%	50%	100%
Contribution (USD) ⁽¹⁾	1,25 millions	5 millions	5,146 millions	12,5 millions
Contribution (FCFA) ⁽²⁾	0,72 milliard	2,89 milliards	3,60 milliards	7,21 milliards

(iii) Cette architecture induira un effet multiplicateur. En effet, les crédits accordés par les IF partenaires seront en réalité recyclés une fois remboursés, ce qui impliquera par conséquent un apport plus important des IF partenaires. Si on suppose une durée moyenne des crédits de 2 ans³⁸, cela correspondra à trois cycles de financement sur 5 ans³⁹. Ce recyclage des crédits induira également un apport supplémentaire effectué par les nouveaux bénéficiaires des crédits recyclés.

(iv) Sur la base d'un taux de change de 1 USD pour 577 FCFA.

154. Sur la base d'un coût moyen de projet estimé à 2 000 000 FCFA (deux millions de francs CFA) par bénéficiaire individuel et à 30 000 000 FCFA (trente millions de francs CFA) par groupe de bénéficiaires⁴⁰, et dans l'hypothèse du recyclage des crédits, le ProMIFA pourra contribuer à atteindre entre 15 000 et 16 000 bénéficiaires directs, ce qui correspond à environ 90 000 à 96 000 bénéficiaires directs et indirects à la fin de la cinquième année d'existence du FFDA.

155. Il est à toutefois à noter que ces chiffres pourront être revus suite aux résultats de l'étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans le secteur agricole.

Volet 2. Mesures d'atténuation des risques destinés aux IF partenaires

156. Un mécanisme de couverture des risques sera également mis en place. L'objectif de ce mécanisme est d'atténuer les risques de crédit pris par les IF partenaires dans le financement des projets des bénéficiaires finaux.

³⁸ Sur l'hypothèse que 50% des financements seront destinés aux crédits à court terme d'une durée moyenne de 1 an et 50% des financements seront destinés aux crédits à moyen terme d'une durée moyenne de 3 ans

³⁹ Le 1^{er} cycle à l'année 1 du FFDA, le 2^{ème} cycle à l'année 3, et le 3^{ème} cycle à l'année 5

⁴⁰ On suppose que 30% des financements seront alloués aux bénéficiaires individuels et 70% aux bénéficiaires en groupe

157. Ce mécanisme impliquera les IF partenaires, les bénéficiaires et le ProMIFA. Il s'agira de proposer une couverture partielle des risques des crédits agricoles octroyés par les IF partenaires du ProMIFA. Le taux de couverture sera déterminé suite aux recommandations de l'étude qui sera menée sur les mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo⁴¹. Le ProMIFA travaillera avec l'ANPGF afin d'établir les règles de mise en jeu de la garantie en fonction des projets financés, lesquelles règles seront intégrées dans les procédures de gestion du MIFA.

158. L'appui à la mise en place du mécanisme d'atténuation des risques pourra dans un premier temps se faire via la mise en place du Fonds d'atténuation des risques ProMIFA. Une approche de transfert des opérations devra subséquemment être développée en vue d'une pérennisation de ce mécanisme.

159. L'étude sur les mécanismes de garantie actuellement en activité au Togo permettra d'effectuer une évaluation du mécanisme de garantie offert par l'ANPGF ou par d'autres véhicules (évaluation des règles de mise en jeu des garanties, évaluation des commissions de couverture appliquées, évaluation de la viabilité des fonds de garanties existants, etc.). Cette étude devra indiquer s'il est idoine au terme de la gestion du mécanisme par l'Assistance Technique, de transférer cette gestion à une entité existante ou son institutionnalisation.

160. Les recommandations de l'étude permettront de déterminer les commissions de couverture adéquates à payer par les bénéficiaires. Le Fonds d'atténuation des risques sera créé dans une logique de pérennisation. Les revenus générés grâce aux placements devront permettre de couvrir les charges de fonctionnement de ce Fonds.

161. Le Fonds d'atténuation des risques sera abondé d'un montant total de 1 million de dollars (USD).

Composante C. Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs

162. 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 réfèrera aux manuels et supports de mise en œuvre définis à cet effet. Le manuel de mise en œuvre développeront les activités de cette composante.

IX. Suivi-Evaluation, communication et gestion des savoirs

5.1 Suivi-Evaluation du projet

163. Cette partie décrit les mécanismes et outils du système de suivi-évaluation et gestion des savoirs (S&E/GdS) qui seront utilisés par les différentes parties prenantes, dans le cadre de la mise en œuvre du ProMIFA, pour collecter et analyser les données d'exécution technique et financière, notamment concernant les résultats (effets et impacts) engendrés par le projet sur les bénéficiaires.

164. Il se veut le cadre de référence des divers acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet. Il permet d'atteindre deux objectifs: (i) harmoniser les pratiques de S&E/GdS, et (ii) faciliter la collaboration à travers la description précise des éléments du système.

⁴¹ Le MIFA a signé une convention de partenariat avec l'ANPGF qui est un organisme public offrant des garanties sur divers segments, et dont la capitalisation est apportée à 100% par l'Etat du Togo. Cette convention prévoit une couverture partielle des pertes à 50%. Toutefois, des insuffisances ont été décelées dans les termes de la convention. Par exemple, elle n'indique pas clairement les règles de mise en jeu de ladite garantie

5.1.1 Système de Suivi-Evaluation

165. Système de suivi-évaluation (SSE). ProMIFA développera dès son démarrage, un SSE conforme aux exigences du Gouvernement du Togo et du FIDA qui reposera sur une approche de Gestion axée sur les résultats (GAR). Il sera opérationnalisé à différents niveaux notamment les partenaires de mise en œuvre qui assureront le suivi des activités et la collecte des données.

166. Le SSE s'appuiera sur quatre principaux piliers notamment (i) le cadre logique qui décrit 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; (iv) le Progiciel développé pour le projet qui est l'outil consignait les différentes réalisations du projet et qui permet de suivre l'avancement des activités ainsi que le suivi de l'atteinte des produits et des effets attendus. Le ProMIFA renforcera la fonction de suivi et évaluation et de gestion des connaissances par la mise à jour et la numérisation des dispositifs de collecte des données, transmission et traitement et gestion des données, de génération et diffusion des connaissances.

167. Participation des bénéficiaires au suivi-évaluation. C'est un élément fondamental du mécanisme de gestion des activités et d'appropriation des résultats pour la durabilité des investissements. Aussi, ProMIFA mènera ainsi annuellement un processus d'auto-évaluation participative. Des formations seront organisées pour renforcer les capacités des différentes parties prenantes impliquées dans le SSE et la planification tant au niveau du Projet que des partenaires. Le Projet renforcera également les capacités matérielles et/ou des ressources humaines des partenaires stratégiques majeurs afin qu'ils remplissent correctement les missions que leur confiera le Projet.

168. L'approche du ProMIFA étant basée sur le faire-faire, l'UCG s'assurera que l'ensemble des contrats et partenariats de mise en œuvre mentionne de manière explicite les indicateurs de performance à suivre et à renseigner ainsi que la fréquence de communication des informations de suivi-évaluation au ProMIFA pour consolidation et traitement.

169. En se basant sur les expériences des projets passés, le système prévoira les ressources humaines et financières suffisantes pour la mise en place des 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.

170. Le système S-E tiendra compte des exigences suivantes:

- a) focaliser le suivi sur les objectifs précis du cadre logique et les indicateurs pertinents et mesurables;
- b) privilégier une approche participative de collecte des données basée sur des partenariats axe sur les résultats pendant toute la durée de mise en œuvre du Projet;
- c) questionner constamment la qualité et l'efficacité de la planification;
- d) Assurer la prise en compte de la question du respect de l'environnement et concevoir des outils de mitigation appropriés aux risques encourus;
- e) détecter et réagir aux facteurs exogènes qui affectent ou influent le cours et l'impact des activités du programme;
- f) se concentrer sur l'adéquation des ressources budgétaires allouées aux résultats ciblés.

171. Le contrôle de la qualité des données et la consolidation seront effectués par le Responsable en charge du suivi-évaluation (RSE) du ProMIFA basé au sein de l'UCG en collaboration avec le MIFA, les points focaux des Ministères de tutelle et les partenaires de mise en œuvre des activités du projet. Le RSE assurera à cet effet la production des documents suivants: (i) les PTBA; (ii) les rapports de progrès trimestriels, semestriels et annuels; (iii) les annexes des rapports de supervision; (iv) les enquêtes et études thématiques ponctuelles; (v) l'enquête de référence et les enquêtes d'impact à la fin du projet; (vi) les autres rapports à adresser aux Ministères de Tutelle et au FIDA.

172. *Manuel de suivi-évaluation.* Il sera développé au démarrage du projet et détaillera le dispositif SE à mettre en place ainsi que l'ensemble des modalités de sa mise en œuvre (acteurs, outils, mécanismes et procédures). Une première version dudit manuel sera élaborée au démarrage du projet et le manuel sera finalisé au cours de la première année sur la base des correctifs apportés lors de la mise en œuvre du SSE 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.

173. Le SSE sera fondé sur les indicateurs du cadre logique du ProMIFA et répondra aux exigences du nouveau Système de mesure des résultats opérationnel (ORMS) en vigueur au FIDA depuis décembre 2017, et en coordination avec les exigences du MIFA. Il tiendra compte de l'harmonisation, autant que possible, des indicateurs de performance dans le secteur de la finance agricole et rurale au Togo. Le cadre logique indiquera les principaux indicateurs de performance notamment 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 (Comité national de Pilotage) et les partenaires de mise en œuvre aient la même compréhension de la logique d'intervention du Projet, la relecture du Cadre Logique sera faite lors de l'atelier de démarrage du Projet.

174. Le ORMS est un système en ligne complet qui utilise des modèles interconnectés pour la présentation, l'analyse, la communication et l'approbation en ligne des documents relatifs à la conception, à la supervision et à l'achèvement des projets. Le ORMS introduit la notion "d'indicateurs de base" qui désignent un sous-ensemble d'indicateurs de produits et d'effets directs nouveaux et améliorés et qui sont destinés à être utilisés dans les cadres logiques et les SSE des projets. Ces indicateurs de base, qui sont obligatoires là où ils sont pertinents, donnent une vue instantanée des principaux produits et effets directs obtenus grâce aux activités soutenues par le FIDA. Ils renforcent la reddition de comptes et la communication à l'intention des parties prenantes et du public en général, et permettent notamment de rendre des comptes sur la contribution du FIDA à la réalisation des ODD et de leurs cibles. Les indicateurs de base sont agrégés au niveau des projets et des pays de manière à faciliter la reddition de comptes institutionnelle.

175. Pour un projet donné, ils seront choisis sur la base du ou des principaux domaines d'intérêt thématique du projet et des interventions spécifiques qu'il prévoit (accès aux ressources naturelles, accès aux technologies agricoles et aux services financiers, aux services de production, infrastructures rurales, etc.). Ces indicateurs pourront être

complétés par des indicateurs spécifiques destinés à mesurer des résultats spécifiques qui pourraient être insuffisamment couverts par les indicateurs de base.

176. Enfin, pour chaque indicateur de base, une fiche signalétique sera élaborée. Elle fournira notamment la définition détaillée de l'indicateur, les méthodes de mesure correspondantes (données recueillies par les prestataires de services ou les formateurs externes ou par le personnel du projet pour les indicateurs de produits, données recueillies par le biais d'une enquête sur les effets directs conduite auprès d'un échantillon de bénéficiaires du projet), les dimensions de ventilation (sexe, jeunes, peuples autochtones, ménages dirigés par des femmes, secteurs), et les données à collectées (date de l'activité; type d'activité; nombre de ménages bénéficiaires: et sexe et âge des participants).

177. L'évaluation d'impact sera désormais conduite au niveau du portefeuille FIDA, et dont concernera un ou plusieurs projets selon le cas.

178. Proiciel du Suivi-évaluation. Dès son démarrage, ProMIFA développera une Plateforme informatique qui fera partie intégrante du dispositif de Sui-évaluation 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.

179. La Plateforme informatique intégrera le Cadre Logique et le cadre de mesure de rendement 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. Les partenaires de mise en œuvre (notamment les SFD et prestataires d'appui) 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 du Projet, et sera effectué avec l'appui d'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 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.

180. La Cellule Présidentielle d'Exécution et de Suivi ("Delivery Unit"). Le Gouvernement du Togo s'est doté d'une Cellule d'exécution et de suivi (CPES) mise en place en novembre 2017 au niveau de la Présidence de la République afin d'assurer le suivi rapproché de la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales ainsi que de l'exécution et de la performance des programmes prioritaires, dont fait partie le MIFA. Un appui à la CPES sera fourni par le FIDA pendant deux années à partir de 2019 dans le cadre d'un important programme sur don récemment approuvé par son Conseil d'Administration et qui couvrira 5 pays.

181. L'UCG du ProMIFA travaillera en relation étroite avec l'unité de suivi évaluation du MIFA et la CPES en appui aux analyses et documentation périodiques des différents indicateurs des tableaux de bord qui serviront d'outils d'apprentissage et d'aide à la décision.

182. L'initiative AVANTI du FIDA sur le Suivi & Evaluation sera utilisée pour faire l'analyse des capacités actuelles du MIFA en matière de suivi-évaluation, et proposer les besoins de renforcement des capacités techniques, et logistiques. Le personnel sera de ce fait éligible au programme de formation et certification en suivi et évaluation (**PRIME**) développé par le FIDA.

183. Programmation des activités et la préparation du PTBA. 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.

184. 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 PTBA et le PPM élaborés 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 intègrera une synthèse des résultats obtenus et des contraintes rencontrées au cours de l'année précédente.

185. 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.

186. 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 associant les points focaux des administrations de tutelle, la MIFA et les partenaires d'exécution/de mise en œuvre et représentants des bénéficiaires pour faire le bilan des activités de l'année en cours et programmer les activités de l'année suivante ;
- Finalisation du projet de PTBA par l'UCG associant le MIFA et soumission au Comité national de pilotage (CNP)/Conseil d'administration du MIFA ;
- Réunion du CNP/Conseil d'administration du MIFA 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 avis de non-objection.

187. 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 Gouvernement puisse transmettre au FIDA, le projet de PTBA le 30 Novembre au plus tard.

188. 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.

5.1.2 Collecte de données et géoréférencement.

189. Un dispositif de collecte simple et fiable des informations basé sur un suivi interne permanent des activités sera développé et mis en place. La collecte des données sera menée par les acteurs et partenaires de mise en œuvre à différents niveaux. Le suivi

sera fait par l'UCG sur la base des rapports fournis par les partenaires, les missions de suivi et supervision interne.

190. Des modèles de fiches dynamiques, harmonisées et élaborées par serviront de base à la collecte des données. Le Projet organisera des sessions de formation/recyclage au remplissage des fiches à l'attention des parties prenantes à savoir : le personnel du Projet et de la MIFA, les points focaux des administrations de tutelles, les opérateurs/partenaires d'exécution..

191. Des auto-évaluations participatives internes, avec la forte implication des opérateurs de mise en œuvre et des bénéficiaires seront organisées par l'UCG. Ces ateliers d'auto-évaluation permettront de faire le point sur le niveau d'exécution par rapport aux prévisions du PTBA, de discuter des problèmes rencontrés et des propositions de solutions. Ils permettront également de définir les lignes d'action du PTBA de l'année suivante. Ainsi, ProMIFA utilisera des approches et méthodes participatives, y compris l'analyse des parties prenantes, le recueil de témoignages oraux, la cartographie sociale participative, l'établissement de graphiques et diagrammes des relations causales, des tendances et des changements, le brainstorming sur les forces et les faiblesses des interventions et des opérateurs pour établir la situation des activités et renseigner sur les progrès réalisés. Ces méthodes participatives permettent de valoriser les expériences et les réalités des bénéficiaires du projet, particulièrement les femmes et les jeunes.

192. Les enquêtes complémentaires et évaluations externes ponctuelles. Il s'agit des enquêtes de référence et études d'impacts socio-économiques menées au début et en fin de projet. Elles viseront à renseigner les indicateurs d'effet direct. Il pourrait s'agir également des études thématiques ponctuelles et spécifiques suivant les besoins identifiés par la coordination du projet et les missions de supervision directes. Dans ce cadre, étant donné qu'il s'agit des observations à court/moyen terme, ces enquêtes seront organisées chaque année à partir de l'année 3 (après la revue mi-parcours)

193. 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. Ces échéances permettront régulièrement de faire le point de l'exécution, de faire une analyse critique et tirer les enseignements utiles, de formuler des recommandations et procéder aux ajustements nécessaires afin de garantir l'atteinte des objectifs escomptés. Compte tenu du phasage préconisé, l'évaluation à mi-parcours sera organisée en fin de troisième année. Enfin une mission pour l'achèvement du programme sera conduite au terme du programme.

194. Géoréférencement. Le Progiciel du ProMIFA sera développé de manière à prévoir un module de Système d'Information Géographique (SIG) permettant de géo-référencer les bénéficiaires, partenaires et réalisations physiques du projet. La base de données liée au SIG devra être en place à la conception du Progiciel (Application Web déployé en client-serveur). Le Projet assurera la formation des utilisateurs dans le cadre de contrat de service avec le développeur de l'application. Des droits d'accès seront attribués en fonction des acteurs et de leurs besoins.

195. Le SIG produira des cartes à l'aide d'un logiciel approprié disponible sur le marché et choisi sur la base de sa performance et sa facilité d'utilisation pour les fonctionnalités attendues. Ainsi, les cartes thématiques pourront être exportées dans le module SIG de la Base de données du suivi-évaluation pour renseigner sur les données prioritaires sélectionnées.

5.1.3 Rapportage

196. ProMIFA produira des rapports trimestriels, semestriels et annuels qui présenteront (a) les progrès quantitatifs et qualitatifs atteints, (b) les problèmes rencontrés au cours de la période, (c) les mesures prises pour remédier à ces problèmes, (d) le programme d'activités proposé et les progrès escomptés au cours de la période suivante, et (e) la performance des structures impliquées dans la mise en œuvre du projet.

197. Les rapport d'état de mise en œuvre du projet et d'avancement du PTBA de l'année en cours et depuis la dernière supervision a 15 jours au plus avant le démarrage des mission de supervision devront être disponibles au plus tard une semaine avant les missions de supervision.

198. Le processus est bouclé par le rapport annuel qui est soumis au FIDA et à la tutelle au plus tard le 15 Janvier de l'année suivante.

5.1.4 Etude de référence et évaluation de l'impact.

199. Dans les six premiers mois du démarrage, ProMIFA conduira des enquêtes quantitatives et qualitatives de référence sur les indicateurs clés du projet. Ces études seront conduites selon les méthodes mixtes et seront complétées par des données issues des études stratégiques sur des thématiques clés du projet. Les études de référence permettront d'établir la situation des indicateurs et données de base devant renseigner notamment les indicateurs SYGRI de premier, deuxième et troisième niveaux qui correspondent le mieux aux caractéristiques du projet et, les indicateurs spécifiques du secteur de la finance rurale et agricole et des chaines de valeurs ciblées. La pertinence des indicateurs identifiés dans le cadre logique sera affinée, et ils seront étoffés par les données de référence.

200. L'étude de base sur les chaines de valeurs retenues par le projet clarifiera la situation des indicateurs majeurs suivant par spéculation retenue

201. Ces enquêtes de référence seront répétées à mi-parcours et en fin de projet.

5.1.5 Supervision, revue à mi-parcours et achèvement

202. Supervision. La supervision du Projet s'inscrira dans la perspective du développement du Programme de coopération Togo- FIDA. Elle sera assurée directement par le FIDA conjointement avec le Gouvernement du Togo représenté par le Ministère en charge de l'Economie et du Plan en collaboration avec le Ministère en charge de l'Agriculture, le Ministère en charge des finances et les des autres ministères, services et les partenaires concernés.

203. Le FIDA et le Gouvernement conduiront deux missions conjointes de supervision par an. De plus, le FIDA conduira des missions d'appui selon les besoins ou à la demande du projet. Compte tenu des difficultés souvent rencontrées au démarrage des projets, la première supervision sera essentiellement consacrée à appuyer le démarrage du ProMIFA, affiner le manuel d'exécution et construire des synergies, l'harmonisation et la complémentarité avec les interventions des partenaires.

204. Le FIDA facilitera l'exécution du Projet, il examinera les demandes de retrait de fonds et des demandes de paiements directs), il contrôlera le respect des stipulations de l'accord de financement et il examinera et approuvera les passations de marchés

prévues dans le cadre du Projet. Les missions de supervision porteront une attention particulière sur les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats et des impacts, sur les éléments déterminants de la réussite du Projet ainsi que sur les contraintes.

205. La supervision du ProMIFA se fera sur les trois aspects primordiaux suivants:

- *administration des fonds*: en se référant à une gestion propre des fonds en mettant l'accent sur (i) le conditionnement légal (ii) la gestion financière; (iii) les procédures d'achats et des contrats;
- *supervision du projet*: en évaluant la performance de la mise en œuvre en mettant l'accent sur: (i) les résultats généraux et les progrès vers les objectifs de développement; (ii) le programme d'investissements: les activités et les extrants; (iii) les exigences réglementaires (PTBA, suivi, rapports); (iv) le pilotage, la gestion, les institutions de mise en œuvre, les prestataires de services; (v) la nature et le ciblage; et (vi) la gestion des risques.
- *appui à la mise en œuvre*, avec une attention sur les trois aspects suivants:
 - au niveau du Projet: (i) appui au personnel du projet et aux opérateurs de mise en œuvre pour qu'ils atteignent leurs objectifs; (ii) formulation de réponses adaptées à l'évolution des conditions; (iii) la création de flux soutenu de bénéfiques (iv) la gestion des risques et la résolution des problèmes; (v) la génération d'enseignements par l'articulation de meilleures pratiques;
 - au niveau global de la coopération FIDA – Gouvernement du Togo: (i) large vue programmatique des investissements de développement; (ii) influence sur les politiques basée sur les expériences opérationnelles; (iii) établissement des systèmes et des institutions pour réduire la pauvreté; (iv) facilitation des partenariats financiers et opérationnels; et
 - au niveau du FIDA: (i) génération des connaissances et des enseignements; (ii) capitalisation des enseignements opérationnels; (iii) création d'instruments innovants, les investissements, les activités pilotes.

206. Revue à mi-parcours. Elle sera effectuée conjointement par le FIDA et le Gouvernement à la fin de la troisième année. En collaboration avec l'UCG du ProMIFA, le Gouvernement préparera les termes de référence de la revue qui seront soumis à l'approbation du FIDA. Cette revue permettra d'apprécier, la pertinence du projet et 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).

207. Revue d'achèvement du ProMIFA. Une mission de Revue d'Achèvement du Projet (RAP) sera menée conjointement par le FIDA et le Gouvernement du Togo. Son objectif principal est de rendre compte des résultats obtenus à travers les interventions du projet à des fins de reddition de comptes et d'apprentissage. Le processus aidera à évaluer la performance du Projet, tirer des leçons et définir une transition ou une stratégie d'après projet appropriée. Elle aboutira à la production d'un rapport final à l'issue de l'organisation d'un atelier de clôture qui mettra en exergue les résultats, les effets et l'impact du Projet sur ces groupes cibles.

208. Le rapport d'achèvement sera préparé avant la date de clôture du projet et traitera au moins des points suivants: (a) les bénéfiques 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), (d) l'exécution des coûts; et (e) les leçons tirées de la mise en œuvre du projet.

209. La mission de revue d'achèvement utilisera un ensemble d'instruments quantitatifs et qualitatifs afin de former un jugement informé sur la performance d'ensemble et les résultats du projet. Elle utilisera les cinq (5) critères d'évaluation des actions à savoir: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité et mettra en exergue les aspects d'innovation pouvant être répliqués à plus grande échelle.

a. **Pertinence du projet.** De façon générale, la mission évaluera dans quelle mesure les objectifs du projet étaient en ligne avec les priorités des pauvres ruraux et de leur perception de leurs besoins et de leur potentiel; avec les priorités ainsi que les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté du pays; et avec le mandat et les politiques du FIDA. Plus précisément, la mission répondra à chacune des questions suivantes:

- Est-ce que la conception du projet s'est concentrée sur les besoins et priorités des pauvres ruraux et que les objectifs étaient en phase avec ceux-ci? Le processus de conception a-t-il été participatif et a-t-il pris en compte les besoins, le potentiel, les moyens d'existence, les bases d'actifs et les opportunités de développement des pauvres ruraux au moment de la conception du projet? Ces caractéristiques, contraintes et opportunités sont-elles les mêmes aujourd'hui?
- Les approches promues étaient-elles cohérentes avec les conditions socio-politico-économiques au moment de la conception et avec les conditions environnementales et climatiques qui prévalaient alors? Les objectifs, approches et activités étaient-ils en ligne avec les objectifs du FIDA d'augmenter les actifs et les revenus des ménages ruraux pauvres et d'améliorer leur sécurité alimentaire?
- Les objectifs du projet étaient-ils réalistes et alignés sur les plans de développement nationaux ainsi que les stratégies de réduction de la pauvreté, les stratégies de développement agricole et rural et les autres priorités sectorielles? En particulier, la conception du projet était-elle en ligne avec le Plan National de Développement (PND) et le Plan Quinquennal de développement agricole alors en vigueur? Ces documents sont-ils toujours pertinents aujourd'hui ou y a-t-il eu des changements importants dans le contexte des politiques publiques et stratégiques?
- Les objectifs du projet étaient-ils en ligne avec le mandat du FIDA, son Cadre Stratégique et la stratégie du FIDA pour le pays telle que décrite dans le COSOP? Les préoccupations du FIDA en termes de politiques (telles que reflétées dans les politiques et stratégies en matière de ciblage, d'innovation, de finance rurales, de secteur privé, etc.) ont-elles été intégrées de façon adéquate dans le projet?
- Le Document de Conception du Projet incluait-il un cadre logique ou cadre des résultats bien défini et clairement articulé? Toutes les activités et produits identifiés étaient-ils cohérents et en mesure avec le but et les objectifs proposés à atteindre? Les risques externes (ou hypothèses) étaient-ils clairement identifiés? Les indicateurs proposés étaient-ils pertinents et adaptés pour le suivi de l'exécution et des résultats du projet?
- Les arrangements d'exécution initiaux étaient-ils bien définis et adaptés de façon à assurer une mise en œuvre fluide et efficiente du projet? Y a-t-il eu des changements importants au niveau de ces arrangements, et si tel fut le cas, furent-ils opportuns et sont-ils intervenus à temps?
- Y a-t-il eu des modifications importantes dans l'environnement externes du projet (i. e. politiques publiques, conditions socio-économiques, changements politiques, crises, etc.) depuis que le projet a été formulé et que l'exécution a commencé? Les objectifs du projet ont-ils été ajustés pour prendre en compte ces évolutions lors de l'exécution? Les objectifs du projet initiaux (ou révisés) sont-ils toujours valides?

- Quels ont été les principaux facteurs ayant contribué à définir une évaluation positive ou moins positive de la pertinence du projet?
- b. Efficacité du projet.** La mission évaluera dans quelle mesure tous les objectifs du projet ont été atteints en termes quantitatifs et qualitatifs. Cela requerra la description minutieuse des principales activités entreprises par le projet depuis son début ainsi qu'une analyse en profondeur des résultats atteints au niveau des produits, des effets et des impacts. Les différentiels entre objectifs initiaux et effectivement atteints seront soulignés et les facteurs externes qui ont eu un impact sur l'efficacité du projet seront expliqués. Plus précisément, la mission répondra aux questions suivantes:
- Toutes les activités ont-elles été mises en œuvre comme prévu? Si non, pour quelles raisons? Tous les produits attendus ont-ils été atteints au niveau quantitatif et qualitatif? Ont-ils débouché sur les résultats attendus et ceux-ci correctement mesurés et documentés? Y a-t-il des différences significatives entre les objectifs initiaux et les résultats effectivement atteints, et si tel est le cas pour quelles raisons?
 - Le projet a-t-il atteint son objectif général et ces objectifs spécifiques?
 - Le suivi de l'exécution du projet a-t-il été correctement effectué? Tous les résultats à tous les niveaux ont-ils été correctement mesurés, quantifiés et documentés? L'information est-elle fiable?
 - Tous les résultats ont-ils respecté les standards de qualité? Si non, quels ont été les problèmes rencontrés?
 - Tous les résultats ont-ils été atteints selon le budget et calendrier prévus?
 - Le projet a-t-il généré tous les bénéfices prévus pour tous les groupes cibles? Les résultats et réalisations remplissent-ils de façon adéquate les besoins de ces groupes cibles?
 - Quels sont les facteurs externes qui ont facilité ou limité la réalisation des produits et l'atteinte des objectifs du projet?
 - Quels facteurs de la conception et de l'exécution du projet ont-ils le plus contribué aux résultats estimés en termes d'efficacité?

- c. Efficience du projet.** La mission évaluera comment les apports et ressources du projet (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été économiquement convertis en résultats. Cette analyse complexe suppose de passer en revue les éléments suivants:

Utilisation des ressources:

- Quels ont été les principaux types de dépenses? Les ressources financières et budgétaires initiales ont-elles été dépensées comme cela avait été anticipé? Y a-t-il eu des écarts avec les coûts estimés, et si oui pour quelles raisons? Le budget a-t-il été amendé de façon significative pendant l'exécution?
- Les contributions financières de tous les financiers du projet ont-elles été effectuées à temps et de façon adéquate, contributions en nature des bénéficiaires inclus?
- Par rapport aux ressources dépensées, le nombre (et la qualité) des produits était-il optimal? Le projet aurait-il pu produire davantage avec les mêmes ressources, ou les mêmes résultats avec moins d'argent? D'autres approches auraient-elles pu produire des résultats de façon plus efficiente en termes de coûts, temps et ressources?

Qualité de la gestion du projet:

- Comment l'Unité de Gestion du Projet a-t-elle coordonné et géré les activités du projet? Le calendrier d'exécution a-t-il été respecté? La direction du projet a-t-elle été réactive aux changements ayant survécu dans l'environnement ou aux recommandations des missions de supervision ou du Comité de Pilotage du projet? Les cellules de Coordination régionales et nationale étaient-elles correctement pourvues en personnel avec des employés motivés? Dans quelle

- mesure les divers instruments de gestion du projet (PTBA, plan de passation des marchés, plan de SE) et le Système de Gestion de l'Information (SGI) ont-ils été utiles? Etaient-ils utilisés correctement par l'équipe de gestion du projet?
- Des arrangements adaptés étaient-ils en place pour une bonne gestion financière, des flux de fonds, la comptabilité financière et la préparation en temps et en heure des rapports financiers? Y a-t-il eu des problèmes?
 - Le SE ou le système de gestion de l'information du projet étaient-ils efficaces pour fournir une information fiable et à temps sur les produits délivrés, les résultats et les impacts? L'information de SE étaient-elles correctement analysées et utilisées par la coordination du projet à des fins de planification et de prise de décision?
 - Le Comité de pilotage du projet était-il utile et proactif pour aider à résoudre les problèmes et pour guider l'exécution du projet?

Qualité de la supervision du FIDA et de l'appui à la mise en œuvre / l'exécution:

- Dans quelle mesure les services et l'appui fournis par le FIDA ont assuré une bonne conception et une exécution efficace du projet? Le FIDA a-t-il mobilisé l'expertise technique et les ressources adéquates pour la conception et l'exécution du projet?
- Le FIDA a-t-il fourni un appui adéquat à travers les supervisions directes et/ou sa présence dans le pays? Les missions de supervision étaient-elles utiles et intervenaient-elles au bon moment? Le FIDA a-t-il assuré une identification proactive des problèmes, un suivi et leur résolution?
- Le FIDA était-il efficace dans l'administration du prêt, la révision des passations de marchés et des PTBA? Y a-t-il eu des délais dans le transfert des fonds?
- Le FIDA était-il impliqué de façon proactive dans des activités de dialogue politique à différents niveaux afin d'assurer la réplication et le scaling-up des innovations en faveur des pauvres? Était-il actif en termes de mise en place de partenariats effectifs?

Analyse coûts-bénéfices:

- Pour chacun des principaux investissements du projet, quels furent: (a) les coûts et valeurs réels des apports (inputs) mobilisés (en incluant les coûts du capital, les coûts opérationnels et de maintenance, les coûts de la main d'œuvre, les taxes); (b) les bénéfices économiques estimés (en incluant les revenus issus des ventes, salaires, valeur de la production autoconsommée); et (c) les bénéfices sociaux estimés ?
- Quel est le ratio apports (inputs) / produits et est-il comparable aux références locales, nationales et régionales (benchmark) ? Quel est le coût du prêt par bénéficiaire ? Quelles sont les conclusions de la mission quant à cette analyse coûts-bénéfices ? Quels sont les principaux facteurs internes et externes qui ont pu avoir un impact positif ou négatif sur les coûts ou les bénéfices ?
- Quand il est disponible, comment est le taux de rentabilité interne du projet réel en comparaison avec le taux estimé lors de la conception du projet ?

d. Impacts du projet. L'impact des interventions du projet sera présenté minutieusement en termes quantitatifs et qualitatifs en utilisant les domaines de classification d'impact standards du FIDA. La mission examinera en particulier les points suivants:

- **Actifs des ménages:** Le projet a-t-il contribué à des changements positifs au niveau des actifs des ménages ? La composition des revenus a-t-elle changée ou y a-t-il eu une diversification des moyens d'existence ? Le projet a-t-il amélioré la propriété ou la sécurité d'accès aux ressources productives (foncière, eau, etc.) ? Y a-t-il eu des changements positifs au niveau des actifs des ménages, et si oui, quels sont les principales évolutions ? Y a-t-il eu une augmentation des actifs financiers des ménages ?

- **Sécurité alimentaire:** Le projet a-t-il amélioré la disponibilité en aliments, qu'ils soient autoproduits ou achetés, afin d'assurer les apports minimaux nécessaires pour tous les membres du ménage ? Les bénéficiaires du projet ont-ils un accès amélioré et davantage régulier à suffisamment d'aliments et plus nutritifs ? Y a-t-il une réduction dans l'occurrence ou la durée des périodes de soudure ? Le statut nutritionnel des enfants a-t-il changé (statuts de retard de croissance, dégénérescence et de sous poids) ? Dans quelle mesure les pauvres ruraux ont-ils amélioré leur accès aux marchés d'intrants et de produits qui peuvent les aider à améliorer leur productivité et leur accès à la nourriture ? Dans quelle mesure les pauvres ruraux ont-ils été en mesure de faire face à la volatilité des marchés ou les changements climatiques pour assurer leur sécurité alimentaire tout au long de l'année ?
- **Productivité agricole:** Le projet a-t-il contribué à l'augmentation de la productivité agricole et de l'élevage, mesurée en termes d'intensité de culture, de rendements et de productivité de la terre ? Y a-t-il des changements au niveau de la production locale ? Les agriculteurs appliquent-ils les techniques agricoles améliorées ou davantage durables ? Le projet a-t-il assuré que les petits propriétaires bénéficient de l'augmentation de production agricole et qu'il leur a permis de gérer les fluctuations de marchés et les changements relatifs aux conditions climatiques et des ressources naturelles ?
- **Accès aux marchés:** Y a-t-il des changements dans l'accès physique des producteurs aux marchés (i. e. routes et centres de commercialisation), dans leur accès à l'information des prix de marchés ou dans leur **pouvoir** de négociation avec les commerçants ? Le projet a-t-il eu un impact en termes d'accès opportun à des intrants agricoles de qualité (fertilisants, vaccins, semences) et de capacités des groupements de producteurs/de commercialisation ?
- **Ressources naturelles et environnement:** Les approches de préservation de l'environnement et de gestion des ressources naturelles étaient-elles adaptées au contexte local et ont-elles été efficaces pour faire face aux problèmes locaux ? Y a-t-il des changements positifs ou négatifs au niveau des ressources naturelles (forêts, pâturages, eau) qui puissent être attribuables aux interventions du projet ? Le projet a-t-il eu des changements positifs ou négatifs – intentionnés ou non intentionnés – sur l'environnement ? A-t-il contribué à la protection ou réhabilitation des ressources naturelles et communautaires (terres, eau, forêts et pâturages) ? Le degré de vulnérabilité environnemental a-t-il changé ?
- **Adaptation au changement climatique:** Les approches d'adaptation au changement climatique promues par le projet étaient-elles adaptées au contexte local et étaient-elles efficaces ? Le projet est-il parvenu à responsabiliser et permettre (empower) aux communautés locales de faire face, d'atténuer ou de prévenir les effets du changement climatique et des catastrophes naturelles ? Les communautés agricoles sont-elles davantage résilientes face à de telles catastrophes et les pratiques agricoles sont-elles mieux adaptées au changement climatique ? Les capacités des systèmes naturels vulnérables pour y faire face ont-elles été rétablies ?
- **Équité de genre et autonomisation des femmes:** Le projet a-t-il généré des changements au niveau des rôles et relations de genre ? Y a-t-il des changements au niveau du statut des femmes au niveau communautaire (participation aux élections locales ou processus de prise de décision, représentation dans les groupements de producteurs ruraux) ou au niveau du ménage (charge de travail, statut nutritif, influence sur la prise de décision) ? Quel est l'impact des activités de renforcement des capacités sur les femmes individuelles ou sur les groupements féminins / de femmes ? Y a-t-il eu des changements dans le cadre institutionnel ou légal en faveur des femmes résultant des activités de dialogue politique conduites par le projet ?

- **Institutions et politiques:** Y a-t-il eu des changements en termes de capacités des divers groupes de base appuyés pendant l'exécution du projet (tels que les groupements de producteurs, groupements d'intérêt, associations d'usagers)? Y a-t-il eu des changements au niveau des capacités institutionnelles des principales institutions impliquées dans l'exécution du projet? Y a-t-il eu des changements dans la qualité ou l'éventail de services destiné aux pauvres ruraux? Y a-t-il des changements dans la gouvernance locale ou les comportements des institutions locales? Y a-t-il eu des changements dans le cadre de politique publique ou institutionnel résultant des activités de dialogue politique menées par le projet (i. e. lois, statuts, règles, régulations, procédures, standards ou normes nationaux de qualité)?
 - **Capital humain et social et autonomisation (*empowerment*):** Le projet a-t-il influencé les connaissances et les aptitudes des ruraux pauvres? Les communautés rurales ont-elles un meilleur accès aux facilités de santé, d'éducation, d'eau potable et autres facilités sociales? Le projet a-t-il amélioré le capital social et la cohésion de la communauté? Les organisations des populations rurales et des producteurs ont-elles changé? Le projet a-t-il affecté la capacité des ruraux pauvres à influencer la prise de décision et l'accès aux institutions (services sociaux, acteurs de développement local, autorités nationales) aussi bien au niveau individuel que collectif? Le projet a-t-il affecté le capital social, la cohésion sociale et la capacité d'entraide des communautés.
- e. **Durabilité.** La mission évaluera la probabilité que les bénéfices issus de l'intervention du projet perdureront après l'achèvement du projet. Elle évaluera également la probabilité que les résultats réels anticipés soient résilients aux risques, notamment les risques liés au climat, après la durée de vie du projet. La pertinence de la stratégie d'après-projet, telle que formulée et/ou exécutée, sera également examinée. Plus précisément, la mission étudiera les éléments suivants:
- Une stratégie d'après-projet adéquate avait-elle été développée et mise en œuvre depuis le début du projet?
 - **Durabilité sociale (*empowerment*):** Les bénéficiaires du projet ont-ils les capacités et compétences nécessaires, individuellement ou collectivement, pour poursuivre les approches ou gérer les investissements promus par le projet? Sont-ils socialement acceptables? Y a-t-il suffisamment d'appropriation (*ownership*) locale de ces approches ou investissements? Y a-t-il eu une participation adéquate des bénéficiaires pendant la mise en œuvre du projet? Y a-t-il un intérêt et la volonté, parmi les communautés concernées, de poursuivre les approches promues ou les investissements après l'achèvement du projet?
 - **Durabilité économique et financière:** Les investissements du projet génèrent-ils suffisamment de cash-flow (entrée d'argent) et de revenus pour compenser les investissements ou les coûts d'opération et de maintenance futurs? Les investissements du projet sont-ils économiquement et financièrement viables? Si non, quelles sont les contraintes?
 - **Durabilité technique:** Les approches promues par le projet sont-elles viables d'un point de vue technique? Les pièces de rechange pour les machines et équipements promus sont-elles disponibles localement à l'achat? Les bénéficiaires ont-ils les capacités techniques nécessaires pour gérer et maintenir les investissements promus par le projet? Ont-ils accès aux fonds suffisants pour l'opération et la maintenance?
 - **Durabilité institutionnelle:** Les institutions appuyées par le projet sont-elles autonomes et viables? Des capacités opérationnelles ont-elles été créées et/ou renforcées au niveau des partenaires locaux et nationaux? Les nouvelles approches ou pratiques promues par le projet sont-elles diffusées /

généralisées / normalisées au sein des opérations normales du gouvernement ? Y a-t-il un signe clair de l'engagement du gouvernement après la clôture du prêt en termes d'actions de suivi, de mise à disposition de fonds pour l'entretien et la maintenance, etc. ?

- **Durabilité environnementale:** Les approches et investissements promus par le projet sont-ils respectueux de l'environnement ? Aident-ils à réduire la pression sur les ressources naturelles de base ? Ont-ils eu un quelconque impact négatif sur l'environnement ou les ressources naturelles ? Ont-ils pris en compte les questions relatives au changement climatique ? Promeuvent-ils des adaptations au changement climatique ? Les catastrophes naturelles récurrentes peuvent-elles mettre en danger les perspectives de durabilité ?
- **Changement climatique:** Les pratiques agricoles promues par le projet sont-elles adaptées à un contexte caractérisé par un changement climatique rapide ? Comment des changements en termes de conditions climatiques pourraient affecter la durabilité des interventions sur le long terme ? Quels pré requis sont essentiels pour générer des impacts de long terme ?

f. **Ciblage et portée.** La mission évaluera dans quelle mesure les interventions du projet ont atteint les groupes cibles, c'est-à-dire les individuels et organisations spécifiques pour lesquels des interventions particulières leur générant des bénéfices avaient été formulées et mises en œuvre. La mission évaluera également l'efficacité de la stratégie de ciblage du projet. Plus précisément, la mission examinera les aspects suivants:

- Le projet a-t-il touché le nombre de bénéficiaires prévu de la manière voulue ? Le projet a-t-il généré tous les bénéfices anticipés en faveur des groupes socio-économiques spécifiques identifiés dans le Document de Conception du Projet ? Y a-t-il eu des écarts vis-à-vis des cibles initiales, et si oui, pour quelles raisons ?
- La portée a-t-elle fait l'objet d'un suivi adéquat au niveau quantitatif (i. e. nombre de bénéficiaires directs et indirects) et qualitatif (i. e. profil socio-économique des bénéficiaires) ?
- Le projet a-t-il mis en œuvre une bonne stratégie de ciblage ? Le projet a-t-il analysé régulièrement les besoins, potentiels et priorités des groupes ciblés et les dynamiques de pauvreté dans la zone cible du projet, et développé des stratégies de ciblage spécifique en conséquence ?
- Y a-t-il eu des mesures prises pour assurer que les groupes pauvres et vulnérables ne seraient pas exclus de l'exécution du projet et en bénéficieraient; et que les non pauvres ne captureraient pas les bénéfices du projet ?
- Le projet a-t-il mis en œuvre des approches d'exécution prenant en compte l'égalité des genres ? Le projet a-t-il assuré la participation égale des hommes et des femmes dans l'exécution ? Des mesures spécifiques ont-elles été conduites afin de promouvoir la participation des femmes dans les activités du projet ? Le système de SE du projet a-t-il suivi des données et informations désagrégées par genre ?

g. **Innovation.** La mission évaluera dans quelle mesure les interventions du projet ont introduit et testé des approches innovantes de réduction de la pauvreté. Il s'agit de tout processus, instrument ou pratique qui ajoute de la valeur ou solutionne un problème d'une façon novatrice. Plus précisément, la mission examinera les aspects suivants:

- Le projet a-t-il été formulé spécialement pour tester ou favoriser l'innovation, par exemple en testant de nouveaux concepts ou technologies ? Le projet a-t-il testé ou introduit des idées novatrices dans la zone cible du projet ? Quelles sont les caractéristiques de ces innovations ? Sont-elles en ligne avec la définition du FIDA du concept d'innovation ? Comment ces innovations ont émergé et ont-elles été adaptées d'une façon quelconque pendant la conception

- du projet ? Ces approches sont-elles véritablement innovantes au regard du contexte local et national ?
- Ces approches innovantes ont-elles fait l'objet d'un suivi rapproché et ont-elles été documentées? Ont-elles été discutées avec le gouvernement ou un autre acteur ? Ont-elles été réussies ? Ont-elles pris en compte les besoins des pauvres ruraux et sont-elles viables ?
 - Ont-elles été adoptées par les pauvres ruraux, les partenaires d'exécution locaux, les institutions gouvernementales ou tout autre acteur ?
- h. Potentiel de transposition à grande échelle (scaling-up).** La mission évaluera dans quelle mesure certaines approches, technologies ou éléments innovants testés à travers des pilotes ou exécutés avec succès par le projet sont susceptibles d'être étendus à une plus grande échelle. Elle évaluera également la probabilité que certaines approches du projet soient répliquées dans d'autres zones géographiques. Plus précisément, la mission étudiera les aspects suivants:
- Dans quelle mesure le projet – ou certaines de ses activités, approches ou technologies innovantes – sont susceptibles d'être répliqués dans d'autres localités ou au niveau national par le gouvernement ou d'autres bailleurs de fonds ? Certaines composantes ou activités du projet ont-elles été déjà répliquées en dehors de la zone ou des groupes cibles ?
 - La gestion/coordination du projet ou d'autres parties prenantes ont-elles été proactives pour discuter d'un scaling-up futur avec le gouvernement ou d'autres partenaires du développement ? Quels sont les perspectives ou les obstacles ?
- i. Performance des partenaires d'exécution.** La mission évaluera la performance de chacun des partenaires impliqués dans l'exécution du projet (autres que le FIDA). Il s'agit des organisations ou entités directement responsables de l'exécution du projet, de délivrer des conseils stratégiques et de superviser ou de fournir des services essentiels. La mission déterminera si tous ces partenaires se sont acquittés correctement de leurs rôles et responsabilités respectives et étudiera plus précisément les points suivants:
- Prestataires de services: Quelle fut la performance des principaux prestataires de service (ONG, instituts de formation, prestataires de service de développement d'affaire, institutions financières, contractuels privés ou agences de gouvernements contractualisées) impliqués dans les services délivrés ? Les services délivrés l'ont-ils été au moment propice ? Les prestataires ont-ils fournis un bon rapport coût-bénéfice et ont-ils respecté les calendriers et les contrats ?
 - Institutions de base: Quelles furent la performance, les capacités, les motivations, les forces et les faiblesses des institutions de base (organisations communautaires, groupements de producteurs, associations des usagers de l'eau, etc.) impliquées dans les activités quotidiennes du projet ? Ont-elles participé activement dans l'exécution du projet ? Quelle fut la performance des agences gouvernementales locales ou décentralisées impliquées dans l'exécution du projet ?
 - Agences gouvernementales centralisées: L'Agence d'Exécution ou de Mise en Œuvre a-t-elle respecté les obligations de l'accord de prêt et les dispositions du Document de Conception de projet ? Ont-elles été proactives dans son soutien à l'exécution du projet et dans l'identification de solutions aux problèmes ? Le Comité de Pilotage du projet a-t-il joué correctement son rôle ?
- j. Leçons apprises.** La mission présentera les principales leçons apprises de l'exécution du projet sur la base de l'analyse des apprentissages qui pourraient être répliqués à une situation générique. Ce faisant, la mission évitera d'exposer des platitudes en gardant à l'esprit la définition suivante des leçons apprises: *« connaissances ou compréhensions issues de l'expérience qui peuvent être positives, comme dans une expérimentation réussie, ou négative, comme dans le cas*

d'un incident ou d'un échec ». Toutes les leçons apprises présentées doivent être importantes/significatives, au sens où elles ont eu un impact réel ou supposé sur les opérations; valides, au sens où elles sont dans les faits et techniquement correctes; et appliquées, au sens où elles identifient un design, un processus ou une décision spécifiques qui réduisent ou éliminent les incidents ou échecs potentiels, ou renforcent les résultats positifs. Afin d'identifier ces leçons apprises, la mission examinera les éléments suivants:

- Quels enseignements ou leçons spécifiques qui pourraient être utilisés dans des contextes futurs similaires ou différents peut-on tirer de l'exécution du projet ?
- Quelles ont été les principales forces et faiblesses du projet ? Quelles ont été les principales opportunités ou menaces de l'environnement qui ont facilité ou contraint l'exécution du projet ?
- Avec le bénéfice de la prise de recul, quelles ont été les choses qui pourraient avoir été faites différemment ? Quelles sont les dimensions spécifiques du design du projet qui ne doivent jamais être répétées dans des contextes ou circonstances similaires ?
- Quels sont les aspects spécifiques de l'exécution du projet qu'il serait bon de répliquer dans de futures interventions dans le pays ou ailleurs du fait de leur intérêt particulier ou de leur réussite ? Dans le contexte extérieur, quelles seront les conditions importantes requises pour que des interventions similaires débouchent sur des résultats similaires ailleurs ou dans le futur ?

5.2 Gestion des savoirs

5.2.1 Processus de gestion des savoirs

210. La gestion des connaissances est une dimension intégrale du processus de Suivi et d'Évaluation. Elle consistera à inventorier et capitaliser les expériences acquises au sein du programme ou ailleurs pour en tirer des leçons, dégager des modèles, mutualiser le savoir aux fins d'améliorer la prise des décisions. L'objectif principal de la gestion des connaissances est celui d'assurer que les connaissances générées au cours de la mise en œuvre du programme soient systématiquement identifiées, analysées, documentées, partagées et utilisées pour améliorer les performances. Cette connaissance sera également utilisée pour soutenir le renforcement des capacités et le renforcement institutionnel des acteurs, y compris la communauté et les organisations paysannes, et les services déconcentrés des ministères.

211. Un système d'apprentissage du Projet, intégrant la planification, le suivi et évaluation, la gestion des connaissances et la communication sera développé pour répondre aux besoins de la gestion du Projet, du gouvernement, du FIDA et des autres parties prenantes.

212. Ce système aura quatre objectifs, liés entre eux: (i) formation continue pour améliorer les performances du Projet et son impact; (ii) renforcement des capacités (gouvernement, partenaires, et bénéficiaires); (iii) identification, analyse, documentation et diffusion de meilleures pratiques; (iv) communication interactive et inclusive avec les responsables du projet et toutes les parties prenantes.

213. Le Responsable en charge du suivi-évaluation sera également responsables des aspects gestion des savoirs et communication. L'UCG mobilisera de manière ponctuelle l'expertise requise pour mener les activités de gestion des savoirs et de communication. A cet effet un prestataire sera recruté au démarrage pour appuyer l'élaboration de la stratégie de gestion des savoirs et de communication assortie de plan de mise en œuvre. Les activités de communication et de gestion des savoirs seront budgétisées annuellement et suivies dans le PTBA.

214. En créant une chaîne de valeur entre la mise en œuvre des activités, le suivi-évaluation, la gestion des savoirs, et la communication, ProMIFA 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.

215. 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.

5.2.2 Apprentissage et plan de gestion des savoirs.

216. La fonction de gestion des savoirs est une fonction essentielle dans le cadre de l'amélioration continue de la performance et des résultats et vise à tirer profit des connaissances et enseignements issus des expériences de la mise en œuvre pour apporter des mesures correctives dans la planification et l'exécution. Elle sera activement promue dans le cadre du MIFA et, partant, du ProMIFA. Elle sera complémentaire et articulée aux activités de suivi-évaluation en amont et à la communication en aval. Elle s'appuiera sur les dimensions (i) d'identification, de documentation, de capitalisation et de diffusion des connaissances et (ii) la mise en réseau des acteurs praticiens, détenteurs de savoirs et autres parties prenantes. La base de données du S&E, les rapports d'activités et les séances d'auto-évaluation serviront d'espaces pour le partage et la communication sur les innovations et bonnes pratiques. Le partage sur le site de FIDAFRIQUE récemment redynamisé sera activement promu.

217. Le projet mettra ainsi à profit ses activités innovantes et la mise en place d'un système de suivi-évaluation s'appuyant sur les instituts de recherche et des partenaires d'excellence pour mener une capitalisation en profondeur sur les différents volets abordés, de façon à pouvoir nourrir les politiques nationales mais aussi à pouvoir poursuivre la dynamique d'échange Sud-Sud, notamment avec le NIRSAL au Nigeria mais également d'autre modèle de mécanisme similaire au MIFA ailleurs en Afrique (Tanzanie, Ouganda) et dans le monde. Le principe de la Route d'Apprentissage largement promu par le FIDA sera vivement encouragé dans le cadre du ProMIFA pour permettre aux praticiens d'un domaine de prendre connaissance, de façon collégiale avec des pairs, des bonnes pratiques existantes ailleurs.

218. 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 prestataires 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.), ...

219. 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.

220. 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.

221. Le Responsable de gestion des savoirs et communication se chargera de développer des outils, entretenir des cercles d'échanges pour la diffusion et l'apprentissage des meilleures pratiques au niveau des partenaires, des acteurs et bénéficiaires du programme. La démarche adoptée en gestion des connaissances passe par i) l'identification, l'analyse, la documentation et la diffusion des meilleures pratiques; (ii) la communication interne (au sein de l'équipe) et externe (avec les parties prenantes). Un suivi périodique sur l'ensemble des informations et connaissances recueillies via le système sera réalisé pour être reformaté de façon à ce qu'il soit accessible à tous les intéressés. D'autre part, le Responsable S&E veillera à l'exploitation judicieuse de ces connaissances dans le développement des rapports, du cadre stratégique et opérationnel du programme, dans l'application des méthodes et techniques.

5.2.3 Stratégie de communication

222. Le Projet accordera une attention particulière à la communication et la transparence sur les thématiques promues par le Projet. 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 du ProMIFA et du MIFA 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 les zones d'intervention du Projet et pour donner une visibilité aux offres de services promues par le Projet à travers les différents partenaires (SFD, prestataires, etc.).

223. 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.

224. Les savoirs générés par ProMIFA 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.).

225. Au niveau national, la diffusion et la communication des résultats seront faites à travers le site web du projet, des bulletins d'information trimestriels, des émissions radios interactives et par l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication. Des documents techniques et de capitalisation (fiches, référentiels techniques, rapports techniques, études et analyses, etc.) sous différentes formes et des rapports annuels seront produits, diffusés et stockés au fur et à mesure des expériences du Projet.

X. Arrangements de gestion fiduciaire et dispositif de décaissement

6.1 Coûts et financements du projet

226. **Coûts totaux.** Le ProMIFA sera exécuté sur une période de six (06) ans, 2019 à 2024. Le coût total du Projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 35,1 millions d'USD (20,2 milliards FCFA). Le coût d'investissement s'établit à 33,2 millions d'USD (19,1 milliards de FCFA), soit 95% du coût total. Le coût récurrent représente 5% du coût total, pour un montant de 1,9 million d'USD (1,1 milliards de FCFA).

227. **Plan de financement du projet.** Le plan de financement du ProMIFA se présente comme suit: (i) financement FIDA (50% don et 50% prêt) pour un total de 7,5 millions d'USD (FCFA 4,328 milliards) correspondant à 21,40% du coût total; (ii) le gouvernement du Togo (y inclus les taxes) pour 4,023 millions d'USD (FCFA 2,32 milliards), soit 11,5% du coût total; (iv) les bénéficiaires pour 1,8 million d'USD (FCFA 1,04 milliard), soit 5,1% du coût total; (v) le secteur privé pour 6,25 millions d'USD (FCFA 3,606 milliards), soit 17,8% du coût total. Le déficit de financement se montant à 15,5 millions d'USD (FCFA 8,94 milliards), soit 44,20% du coût total, sera couvert par d'autres sources de financement ou sur le prochain cycle d'allocation des ressources du FIDA au Togo sur la période 2019-2021(IFAD11).

228. Le détail de ces coûts figure dans le tableau ci-dessous.

République du Togo

Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole

Composants by Financiers

(USD '000)

	The Government		FIDA_Cycle _Loan		FIDA Cycle _Grant		Deficit de financement		les bénéficiaires		secteur privé		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
	1. Appui au développement de chaînes de valeur	2.420	18,0	2.785	20,7	2.782	20,7	4.907	36,5	550	4,1	-	-	13.443
2. Appui au développement des produits et services financiers	317	2,1	123	0,8	123	0,8	7.200	47,2	1.250	8,2	6.250	40,9	15.264	43,5
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	1.285	20,2	843	13,2	845	13,3	3.390	53,3	-	-	-	-	6.363	18,1
Total PROJECT COSTS	4.023	11,5	3.750	10,7	3.750	10,7	15.498	44,2	1.800	5,1	6.250	17,8	35.070	100,0

229. Coûts par composante. La composante 1 «Appui à au développement des chaînes de valeur» est de 38% du coût total, correspondant à 13,4 millions d'USD. La composante 2 « L'appui au développement des produits services financiers » vient en première position avec un coût estimé à 15,3 millions d'USD, représentant 44% des coûts de base du projet. La composante 3 «Appui institutionnel au MIFA, coordination et gestion du Projet » représente 18% du coût total du projet (6,4 millions d'USD) Ces coûts sont détaillés dans le tableaux ci-dessus.

République du Togo

Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole

Project Components by Year -- Totals Including Contingencies

(USD '000)

	Totals Including Contingencies						Total
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1. Appui au développement de chaînes de valeur	1.072	2.524	2.726	2.922	2.565	1.635	13.443
2. Appui au développement des produits et services financiers	341	8.189	75	6.593	66	-	15.264
3. Appui institutionnel au MIFA, Coordination et gestion du Projet	1.532	757	1.056	1.020	995	1.004	6.363
Total PROJECT COSTS	2.944	11.470	3.857	10.535	3.626	2.639	35.070

230. Coûts par catégorie de dépenses. La catégorie de décaissement « Assistance Technique » est la plus importante en termes de montant des ressources financières affectées 19,2 millions d'USD soit 54,6% du coût total. La catégorie de décaissement « fonds de crédit et de garantie » (plus précisément appelé "dispositif de financement et d'atténuation des risques " dans le DCP) vient en deuxième position avec une enveloppe estimée à 13,5 millions d'USD soit 38,5% du coût de total. La catégorie « salaires & indemnités », arrive en troisième position avec 1,2 million d'USD soit 3,4% du coût total et la catégorie « coûts de fonctionnement » arrive en quatrième position avec 0,7 million d'USD soit 2% du coût total. La catégorie « biens, services, véhicules et équipement» est de 0,5 million d'USD soit 1,5% du coût total. Le détail de ces coûts figure dans le tableau n° 4.

Tableau xx: Résumé des coûts des catégories de décaissement du Projet (USD)

République du Togo																	
Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financ																	
Expenditure Accounts by Financiers																	
(USD '000)																	
	The Government		FIDA10 _Loan		FIDA10 _Grant		Deficit de financement		les bénéficiaires		secteur privé		Total		For. Exch.	Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
I. Investment Costs																	
A. Biens, Service, Veh. et équipement	94	18,0	142	27,3	204	39,2	81	15,6	-	-	-	-	521	1,5	336	92	94
B. Assistance Technique	3.785	19,8	3.274	17,1	3.398	17,7	8.146	42,5	550	2,9	-	-	19.152	54,6	1.337	14.367	3.447
C. Crédit et de Garantie Fonds	-	-	-	-	-	-	6.000	44,4	1.250	9,3	6.250	46,3	13.500	38,5	-	13.500	-
Total Investment Costs	3.878	11,7	3.416	10,3	3.602	10,9	14.227	42,9	1.800	5,4	6.250	18,8	33.173	94,6	1.673	27.959	3.541
II. Recurrent Costs																	
A. Salaries & Indemnités	0	-	148	12,3	148	12,3	909	75,5	-	-	-	-	1.205	3,4	-	1.205	-
B. Coûts de Fonctionnement	144	20,8	186	26,9	-	-	362	52,3	-	-	-	-	692	2,0	-	568	125
Total Recurrent Costs	144	7,6	334	17,6	148	7,8	1.271	67,0	-	-	-	-	1.897	5,4	-	1.773	125
Total PROJECT COSTS	4.023	11,5	3.750	10,7	3.750	10,7	15.498	44,2	1.800	5,1	6.250	17,8	35.070	100,0	1.673	29.731	3.666

6.2 Gouvernance et évaluation du risque en matière de gestion financière

6.2.1 Évaluation de la Gestion Financière

Présentation résumée.

231. Créé le 25 avril 2018, le MIFA est en cours de mise en place. Si le Conseil d'Administration qui sera constitué par suite à la nomination des administrateurs par les structures concernées, il faudra encore attendre la constitution conformément aux textes applicables aux établissements publics à caractère économique et social, la mise en place du Conseil d'administration, la nomination du Directeur Général et le recrutement du personnel de gestion financière et l'instauration au sein du MIFA d'un système opérationnel de gestion financière pour garantir toute la transparence, la traçabilité et la bonne reddition des comptes requises dans le cadre de l'utilisation des fonds alloués au ProMIFA. A cet effet, le Gouvernement Togolais devra veiller à la réalisation des actions suivantes :

(i) Le parachèvement de la constitution et de l'opérationnalisation du MIFA dans le respect des principes du contrôle interne, notamment celui de la séparation des fonctions incompatibles, et la nomination des responsables des différents services prévus au sein des directions citées dans le Décret, notamment celles impliquées à terme dans l'exécution du ProMIFA (Responsable Administratif et Financier, Comptable, Responsable de la Passation des marchés...);

(ii) La mise à jour du projet de manuel des procédures administratives, financières et comptables, base de son système de contrôle interne, couvrant tous les cycles de gestion : cycle de gestion des dépenses (procédures d'acquisitions de biens et services), cycle de gestion du patrimoine (immobilisations, stocks...), cycle de la gestion de la trésorerie (ordonnancement, décaissement, suivi et contrôle de la trésorerie...), cycle de mobilisation des ressources (appels de fonds, paiements directs...), cycle des informations comptables, financières et budgétaires, cycle de la gestion du personnel, cycle de contrôle et d'audit interne ;

(iii) L'élaboration, le cas échéant, d'un manuel des opérations des activités de facilitation et d'intermédiation financière (accès des unités de transformation au financement) ;

(iv) La mise en place d'un système intégré de gestion multi projets et multi postes permettant d'assurer la tenue des comptabilités budgétaire, analytique et générale du projet ; la comptabilité générale devant être une comptabilité d'engagement de type privée, appliquant les normes SYSCOHADA et prenant en compte les spécificités des projets de développement ;

(v) La mise en place des mécanismes d'audit interne, avec le recrutement d'un Auditeur interne qui veillera à l'opérationnalité et à l'efficacité du système de contrôle interne du MIFA ;

(vi) La mise en place des mécanismes d'audit externe à travers le recrutement d'auditeurs externes indépendants sur une base compétitive et selon les termes de référence convenus avec le FIDA, en adéquation avec l'exigence du FIDA d'une transmission des rapports d'audit au plus tard le 30 juin de l'année suivant celle auditée.

232. En attendant l'opérationnalisation du MIFA, le risque fiduciaire global, intégrant le risque inhérent et le risque de non-contrôle va demeurer élevé.

Environnement Pays et Gestion des Finances Publiques

233. La première évaluation du système des finances publiques du Togo selon la méthodologie PEFA a eu lieu en 2008. Coïncidant avec le démarrage de la mise en place des dispositions des directives UEMOA, les réformes qui en ont résulté ont contribué à améliorer les outils et procédures de gestion budgétaire, la transparence budgétaire et la fiabilité des prévisions budgétaires. Au plan de l'exécution du budget, ces réformes ont permis la mise en place d'une réglementation générale conforme aux bonnes pratiques en matière de séparation des fonctions et de répartition des responsabilités et d'outils informatiques et comptables de qualité suffisante pour générer de l'information utile à la maîtrise de l'exécution du budget, la préservation du patrimoine public, la gestion des risques, la transparence et la redevabilité.

234. Malgré ces progrès, le PEFA 2016 a révélé que le système de GFP n'était toujours pas encore en mesure d'assurer pleinement le maintien de la discipline budgétaire, notamment en raison de l'insuffisance des moyens humains, de pratiques dérogatoires fréquentes, d'institutions de contrôles renforcées mais encore au stade de « montée en cadence ». De gros efforts ont été menés depuis 2009 en matière de renforcement des capacités humaines tant en nombre qu'en qualité, mais la situation demeure encore insuffisante pour garantir la maîtrise des méthodes et procédures ainsi que le respect des règles et bonnes pratiques. Les recours aux procédures dérogatoires (ordre de paiement et procédures simplifiées) demeurent fréquents et ne contribuent pas au maintien de la discipline budgétaire. Le dispositif de gestion de la trésorerie demeure encore limité par la faiblesse des capacités de prévision à court terme, et par le fait que le Trésor n'est pas encore en mesure de centraliser toutes les ressources de trésorerie disponibles, en particulier celles des entités administratives autonomes. Ces insuffisances se traduisent par des réaffectations fréquentes de ressources en cours d'année et un écart significatif entre la composition effective des dépenses et celle prévue par la loi de finances. L'Inspection générale de l'Etat (IGE) et l'Inspection générale des finances (IGF), principales institutions en charge de l'audit interne (contrôle a posteriori de l'efficacité des organisations et procédures), ont bénéficié du renforcement de leur organisation et de leurs capacités d'intervention. Il en est de même de la Cour des Comptes en charge du jugement des comptes et de l'audit externe (vérification du respect des règles comptables, financières et administratives).

235. La corruption demeure un problème dans le secteur public. Tout en maintenant le même score de 32, le pays a régressé au classement de l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International en passant de la 106ème place en 2015 à la 116ème sur 176 en 2016 et à la 117ème place en 2017.

Description des organes d'exécution

236. Le Programme de Promotion du Mécanisme incitatif de Financement Agricole (ProMIFA) sera exécuté par (i) une Unité de Coordination et de Gestion du Projet (UCG) ancrée au Conseil d'Administration (CA) du MIFA (ii) dans la perspective de la mise en œuvre du ProMIFA, le MIFA devra au préalable parachever sa constitution en vue de le rendre opérationnel en procédant à la finalisation de son organigramme, en le dotant de ressources humaines et d'outils de gestion, notamment un manuel de procédures administratives, financières et comptables et un système intégré de gestion.

237. Le risque fiduciaire et les mesures d'atténuation sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau xx: Evaluation des risques Fiduciaire à la Conception

Type de Risque	Notation initiale du Risque	Mesures d'atténuation des risques	Délai de mise en œuvre	Conditionnalisés
Risque inhérent				
<u>Pays</u> Entraves à la mise en œuvre du Plan d'action des réformes du système des finances publiques	S	Hors portée du projet	N/A	Non
<u>Agence d'exécution</u> Retard dans la mise en place des structures du MIFA et le pourvoi aux postes de responsabilité.	E	Recrutement de l'ATI Parachèvement de l'organigramme et pourvoi de postes (de gestion financière)	Avant 1 ^{er} décaissement	Oui
<u>Projet</u> Acteurs non familiers aux règles et procédures FM du FIDA	E	Formation des personnels sur les exigences de gestion financière du FIDA	Avant le lancement du projet	Non
Risque lié au contrôle				
<u>Budget</u> Indisponibilité des fonds de contrepartie nationale	E	Ouverture d'un compte au nom du Projet où l'Etat versera 50% de sa contribution au plus tard à la date d'entrée en vigueur des accords. Pour les années suivantes et jusqu'à la date de clôture, virement de la prévision intégrale du budget annuel.	Permanent	Oui
<u>Contrôle interne</u> Gestion inappropriée des fonds. Dépenses non-éligibles.	E	Elaboration du manuel de procédures administratives, financières et comptables. Mise en place de l'Audit interne chargé de veiller à l'opérationnalité et à l'efficacité du système de contrôle interne	Permanent	Non

Type de Risque	Notation initiale du Risque	Mesures d'atténuation des risques	Délai de mise en œuvre	Conditionnalités
<u>Gestion de la trésorerie et flux des fonds</u> Indisponibilité des fonds en quantité et dans les délais	E	Recyclage du personnel sur les règles et procédures de décaissements du FIDA. Suivi rapproché des demandes de décaissement Versement de 50% de la de la contrepartie nationale	Au cours de la mission de lancement Permanent Au plus tard à la mise en vigueur	Non Non Non
<u>Rapports Financiers</u> Non-conformité des rapports et/ou retard de leur élaboration	E	Accord sur le modèle et la fréquence des rapports financiers pendant la phase de lancement. Appui des équipes fiduciaires du FIDA.	Mission de lancement Permanent	Non
Risque lié au contrôle				
<u>Audit Externe</u> Reddition des comptes non conforme	S	Sélection des firmes d'audit externe évaluées positivement par le FIDA. Termes de référence préalablement approuvés par le FIDA.	6 mois au plus tard après 1 ^{er} décaissement Permanent	Non

E : Elevé S : Substantiel M : Modéré F: Faible

Plan d'action de gestion financière

238. Pour atténuer les risques fiduciaires identifiés ci-dessus, le plan d'actions ci-après a été recommandé :

Tableau xx: Plan d'actions pour la Gestion Administrative et Financière

Actions à entreprendre	Echéances	Entités Responsables
• Recrutement de l'équipe du ProMIFA : Coordonnateur, RAF, comptable et du RSE	• Avant le 1er décaissement	
• Elaboration du Manuel de procédures administratives, financières et comptables	• Au plus tard trois (4) mois après la mise en vigueur	
• Acquisition d'un système	• Au plus tard six (6) mois après la mise en	

Actions à entreprendre	Echéances	Entités Responsables
de gestion intégré (paramétrage, formation et assistance)	vigueur	
• Recrutement d'un auditeur externe	• Au plus tard 6 mois après 1er décaissement	

Plan d'action de supervision en matière fiduciaire

239. Le projet sera supervisé sur une approche basée sur les risques. Avec un risque évalué élevé, il devra être envisagé deux missions de supervision par an.

Période	Focus	Compétences nécessaires	Ressources Estimées
Les 12 premiers mois	<ul style="list-style-type: none"> Assurer que les mesures d'atténuation des risques sont mises en œuvre pour l'efficacité du projet et que le dispositif de gestion financière est en place et fonctionne comme prévu. Formation du personnel de la Cellule. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 FMS 	1 semaine de mission sur site par semestre
A partir de la 2ème année	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier la pertinence des mécanismes de gestion financière et des risques connexes. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 FMS 	1 semaine de mission sur site par semestre

6.3 Dispositif de gestion financière.

240. **Gestion budgétaire** : Le Manuel de procédure définira le processus budgétaire au sein du MIFA. La Direction Administratives et Financière jouera à cet égard un rôle central de collecte et de consolidation des prévisions élaborées par l'ensemble des directions du MIFA et de l'Unité de coordination et de gestion du projet (UCG). Le Manuel de procédures devra prévoir les règles de gestion et le calendrier du processus budgétaire, de l'élaboration des prévisions budgétaires à la soumission du projet de budget à la validation du Conseil d'administration, en passant par les étapes internes d'arbitrage. A ce processus, devront normalement être inclus le programme de travail et le budget annuel (PTBA) du ProMIFA. Pour le suivi budgétaire, le manuel devra préconiser une comptabilité budgétaire tenue à l'aide d'un logiciel intégré et permettant la production de rapport de suivi financier. Pour une bonne prise en compte de la contrepartie nationale dans le financement du ProMIFA, le calendrier budgétaire du ProMIFA devra s'harmoniser avec ceux de ses Ministères de tutelle (Ministères en charge de l'agriculture et des finances) pour l'intégration des prévisions budgétaires de la Contrepartie nationale du ProMIFA dans les budgets desdits ministères.

241. **Système de contrôle interne** : Encore en phase de gestation, l'on ne peut pas parler de contrôle interne du MIFA. En dehors de quelques directions clés énoncées dans le Décret susvisé et à créer au sein du MIFA, il n'existe ni organigramme ni manuel de procédures administratives, financières et comptables. Le MIFA devra donc dès la nomination de ses responsables veiller à disposer d'un contrôle interne articulé autour d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables, et basé sur un organigramme respectant le principe de séparation des fonctions incompatibles. Ces procédures devront couvrir tous les cycles de gestion : cycle de gestion des dépenses (procédures d'acquisitions de biens et services) ; cycle de gestion du patrimoine

(immobilisations, stocks,...) ; cycle de la gestion de la trésorerie (ordonnancement, décaissement, suivi et contrôle de la trésorerie,...) ; cycle de mobilisation des ressources (appels de fonds, paiements directs,...) ; cycle des informations comptables, financières et budgétaires ; cycle de la gestion du personnel ; cycle de contrôle et d'audit interne. Afin de s'assurer que les systèmes de contrôles demeurent en permanence opérationnels et efficaces, il est prévu de recruter un auditeur interne. Dans le cadre des activités spécifiques de facilitation et d'intermédiation financière (accès des bénéficiaires au financement), le ProMIFA devra élaborer un manuel des opérations/exécution sur la base de termes de références approuvés par le FIDA. Celui-ci décrira : (i) les procédures qui vont régir les rapports entre les parties prenantes : ProMIFA, Structures de formations, Cibles (PME, GIE, Associations, Coopératives), ANGPF et IF/IMF ; (ii) les modalités de sélection et de renforcement des capacités, de certification et d'éligibilité des dossiers et, enfin au niveau des IF/IMF, de financement, de gestion, de suivi et de production de rapports d'activités.

6.4 Flux de financement et plan de décaissement

242. **Gestion de la Trésorerie et flux des fonds.** : En vertu des attributions énoncées dans le Décret susvisé, c'est à la Direction Administrative et Financière qu'incombera l'engagement des dépenses, la liquidation des dépenses et l'ordonnancement des dépenses. En général, s'agissant de la Contrepartie nationale, les paiements sont exécutés au niveau du Trésor Public où le ProMIFA devrait disposer d'un compte des disponibilités au Trésor Public. Cependant, au regard des incertitudes sur la disponibilité permanente des ressources de l'Etat, ressources déléguées que par tranches périodiques, et compte tenu de ce que les fonds domiciliés au Trésor Public sont exposés aux urgences prioritaires de l'Etat, tout porte à croire qu'il devra être exigé du MIFA d'ouvrir un compte dans une banque commerciale au nom du ProMIFA. Quant aux financements FIDA, ils seront mobilisés à travers les trois méthodes de décaissements : (i) du paiement direct (pour les acquisitions de travaux, biens et services et autres dépenses aux coûts relativement élevés...) ; (ii) du compte spécial (essentiellement pour les dépenses de fonctionnement, la facilité de financement pour le développement agricole (FFDA) et le fonds de mitigation des risques (FMR)) et (iii) du remboursement, le cas échéant.

243. **Information financière et rapports de suivi financier (RSF)** : A chaque fois que la Loi des Finances sera adoptée et que le MIFA sera notifiée de la dotation allouée à l'exécution du ProMIFA, le budget correspondant sera saisi dans le système intégré de gestion du Projet. Au fur et à mesure que s'exécuteront les dépenses dans ledit système, les données d'exécution seront mises à jour et consolidées avec celles du financement du FIDA et les rapports de suivi financier (états d'exécution du PTBA) seront générés automatiquement. Le système devra donc être à même de garantir la production régulière de rapports de suivi financier en cours d'année et des états d'exécution finale du budget en fin d'année.

244. **Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers** : Le ProMIFA se dotera d'un personnel compétent et d'un système comptable. Le ProMIFA devra acquérir un système de gestion intégré multi projets et multi poste permettant d'assurer la tenue des comptabilités budgétaire, analytique et générale du projet, et partant la production des états financiers conformes aux exigences du FIDA. La comptabilité générale devra être une comptabilité d'engagement de type privée, appliquant les normes SYSCOHADA et prenant en compte les spécificités des projets de développement. Le système comptable devra être paramétré et le personnel de gestion financière devra être formé à son utilisation.

6.5 Audit externe

245. Les audits du projet devront être réalisés par les firmes d'audit acceptables par le FIDA, recrutées pour une durée d'un an renouvelable sur la base de la qualité de ses prestations et sur une période ne pouvant excéder trois exercices comptables. Leurs termes de référence devront requérir l'approbation du FIDA. Le MIFA devra transmettre au FIDA les rapports d'audit du ProMIFA au plus tard le 30 juin de l'année suivant la fin de l'exercice audité. Les honoraires d'audit seront payés sur les ressources du projet par la méthode du paiement direct.

6.7 Passation de marchés et contractualisation

Conditions générales

246. Les marchés de biens, de travaux et de services financés par le Fonds sont passés conformément aux dispositions de la réglementation de l'Emprunteur en matière de passation de marchés, dans la mesure où celle-ci est compatible avec les directives du FIDA pour la passation des marchés. Chaque plan de passation des marchés précisera les procédures qui doivent être suivies par l'Emprunteur afin de garantir la compatibilité avec les directives du FIDA pour la passation des marchés.

247. Le plan de passation des marchés précisera entre autres, la méthode de passation des marchés pour chaque contrat, les seuils et préférences applicables dans le cadre du Projet. Un Plan de Passation de Marchés relatif à la première année plus 6 mois soit 18 mois de mise en œuvre du programme est élaboré et soumis à la non objection du FIDA. Pour chaque année suivante, un plan annuel de passation de marché est élaboré et intégré au PTBA. Il fait l'objet d'une approbation par le Comité de pilotage et de non objection par le FIDA avant sa mise en œuvre.

248. Le Coordonnateur du ProMIFA est responsable de la bonne exécution de toutes les activités de passation des marchés. La fonction ACHAT exige qu'un service opérationnel et spécialisé en assure la gestion par le contact avec les fournisseurs dans le but de pourvoir aux besoins des services par des articles acquis aux meilleures conditions de qualité, délai de livraison, prix et paiement. Le Responsable de Passation des Marchés et celui du Service Administratif et Financier ont la responsabilité des achats et de la gestion des stocks au niveau du Programme. Pour ce faire, ils doivent: (i)- Connaître les besoins des différents Services en temps utile, et (ii)- Passer les commandes et suivre leur exécution

249.

Compatibilité et performance du système national des marchés publics

250. L'évaluation du système national des marchés publics du Togo conclue que ce système, qui est basé sur les directives communautaires de l'UEMOA et qui est sous la surveillance de l'Observatoire de l'UEMOA, est globalement satisfaisant au plan législatif et réglementaire. Toutefois, les activités et pratiques de passation des marchés sont freinées par les dysfonctionnements majeurs ci-après relevés par l'évaluation PEMFAR 2016 qui empêchent la délivrance des biens et travaux dans les délais requis notamment :

(i) Faible qualité des dossiers d'appel d'offres (DAO) : Les DAO font l'objet de plusieurs échanges avant leur validation par l'organe de contrôle du fait de la qualité insuffisante des projets de DAO élaborés par les autorités contractantes. Ces insuffisances résultent d'une part, de l'inexistence d'un guide unique de procédures des marchés publics et des délégations de services publics et d'autre part, l'implication de plusieurs acteurs à différents niveaux de la chaîne de passation des marchés publics avec des niveaux de capacités relativement faibles. Cette multiplication d'acteurs entrave la fluidité du processus, allonge les délais de

passation des marchés et ne garantit pas des acquisitions à des conditions optimales du marché.

(ii) Evaluation peu optimale des offres et non publication des résultats des consultations : sur un échantillon de soixante-treize (73) rapports d'évaluation examinés par la DNCMP en 2014 et cent quatorze (114) en 2015, respectivement vingt-trois (23) et quarante-trois (43) rapports ont fait l'objet de rejets⁴². La plupart des rapports approuvés sont des rapports d'évaluation révisés ayant déjà fait l'objet de plusieurs échanges avant leur validation par l'organe de contrôle. La qualité globalement insatisfaisante des dossiers d'appel d'offres et la mauvaise qualité des rapports d'évaluation rallongent les délais de passation des marchés et réduisent l'efficacité du système. Par ailleurs, la publication des résultats des appels d'offres n'est pas effective au niveau de toutes les autorités contractantes.

(iii) Délais de passation des marchés anormalement longs : les statistiques issues du rapport 2014 de l'ARMP indiquent qu'il s'écoule en moyenne 248 jours calendaires (8 mois) entre la date de sollicitation de l'Avis de Non Objection (ANO) de l'organe de contrôle a priori sur le dossier d'appel d'offres et la date d'approbation du marché soit un dépassement de 48,38% du délai prescrit par les indicateurs de l'OCDE qui est de 120 jours.

(iv) Justification des procédures dérogatoires de gré-à-gré : l'utilisation de procédures dérogatoires d'entente directe en terme de valeur des marchés passés est compris entre 8% et 16% entre 2013 et 2015 et n'est pas systématiquement conforme aux dispositions du code des marchés publics.

(v) retards dans l'exécution des marchés : l'exécution des marchés est retardée par des délais de paiement longs des décomptes échus, un manque de qualification des fournisseurs retenus et l'absence de supervision adéquate des travaux.

(vi) Mise en place du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) : le SIGMAP installé qui est dans sa phase pilote n'est toujours pas opérationnel et son utilisation se limite à l'intégration des plans de passation des marchés et des avis généraux de passation des marchés par certaines autorités contractantes. La collecte des informations est faite manuellement au niveau des autorités contractantes.

Au regard de ce qui précède et vue les faiblesses constatées, le système national des marchés publics du Togo ne sera utilisé dans le cadre du projet que pour certaines acquisitions de faible montant ou peu complexe à travers la procédure d'appel d'offres ouvert ou de demande de cotation.

Méthodes de Passation de Marchés de Fournitures et de Travaux

251. Les contrats de fournitures et travaux sont attribués prioritairement et par principe sur la base d'un Appel d'Offres International (sauf si, la méthode n'est ni pertinente ni adaptée), à défaut, les autres méthodes seront utilisées selon les seuils ci-après :

Travaux

- (i) Appel d'Offres International, pour les contrats d'un montant supérieur ou égal l'équivalent de 1.000.000 USD (soit 500.000.000 millions FCFA)
- (ii) Appel d'offres National, pour les contrats d'un montant supérieur l'équivalent de 30.000 USD (soit 15.000.000 millions FCFA) et inférieur à 1.000.000 USD (soit 500.000.000 millions FCFA)

⁴² Rapport PEMFAR 2016 du Togo

- (iii) Consultation de Fournisseur à l'échelon National, pour les contrats d'un montant inférieur à 30.000 USD (15.000.000 millions FCFA)

Bien et services autres que les services de consultant

- (i) Appel d'Offres International, pour les contrats d'un montant supérieur ou égal à 200.000 USD (soit 100.000.000 millions FCFA)
- (ii) Appel d'Offres National, pour les contrats d'un montant supérieur à 40.000 USD (20.000.000 FCFA) et inférieur à 200 000 USD (soit 100.000.000 millions FCFA)
- (iii) Consultation de Fournisseur à l'échelon National, pour les contrats montant supérieur à 2.000 USD (1.000.000 FCFA) et inférieur à 40.000 USD (20.000.000 FCFA)

Services de Consultants. La méthode standard appliquée sera, sauf approbation d'une disposition contraire, la Sélection fondée sur la Qualité et le Coût. Les processus appliqués seront les suivants:

- (i) Demande de Proposition (au plan international), pour les contrats d'un montant supérieur à 100.000 USD (50.000.000 FCFA), et
- (ii) Demande de Proposition (au plan national), pour les contrats d'un montant inférieur à 100.000 USD (50.000.000 FCFA)

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 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 1: Méthodes de passation de marchés applicables

(a) Appel à la Concurrence Nationale (ACN)
(b) Consultation de Fournisseurs à l'Echelle Nationale (CFN)
(c) Consultation de Fournisseurs à l'Echelle International (CFI)
(d) Marché passé avec la communauté
(e) Entente directe
(g) Marchés passés avec les Institutions des Nations Unis

Méthodes de Sélection et d'Emploi de Services de Consultants

252. *Sélection Fondée sur la Qualité et sur le Coût.* Sauf disposition contraire du paragraphe ci-dessous, les contrats de services de consultants sont attribués conformément à la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût.

253. *Autres méthodes de Sélection et d'Emploi de services de Consultants.* Le tableau ci-dessous définit 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 2: Méthodes de Sélection applicables

1. Méthodes de Sélection
(a) Sélection du Moins-Disant (SMD)
(b) Sélection fondée sur les qualifications des Consultants (SQL)
(c) Sélection Fondée sur la Qualité (SQ)
(d) Sélection par Gré à gré (G/G)
(e) Sélection avec Enveloppe Budgétaire (SEB)

Examen par le FIDA des Décisions relatives à la Passation des Marchés

254. Le Plan de Passation de Marchés relatif à la première année plus 6 mois de mise en œuvre du programme est présenté en appendice 3. Il mentionne pour chaque marché, la méthode et les seuils proposés. Ce premier plan de passation des marchés est une des conditions préalables de décaissement.

255. Toutes les activités de passation des marchés dont les seuils requièrent un avis préalable du FIDA à une étape quelconque du processus feront obligatoirement l'objet de revue, certifié par un avis de non objection du FIDA. Les seuils de revue préalable par catégorie sont les suivants:

- (i) Attribution de tout contrat de fourniture de biens d'équipement dont le coût s'élève à 40.000 USD ou à une valeur équivalente ou supérieure;
- (ii) Attribution de tout contrat relatif à des services de consultants dont le coût est estimé à 10.000 USD ou à une valeur équivalente ou supérieure;
- (iii) Attribution de tout contrat relatif à des travaux le coût s'élève à 40.000 USD ou à une valeur équivalente ou supérieure;
- (iv) Attribution/renouvellement de tout contrat direct relatif à des services (avec Ministères techniques ou avec prestataires non étatiques) quel que soit le montant

Exécution de la passation des marchés au niveau de ProMIFA

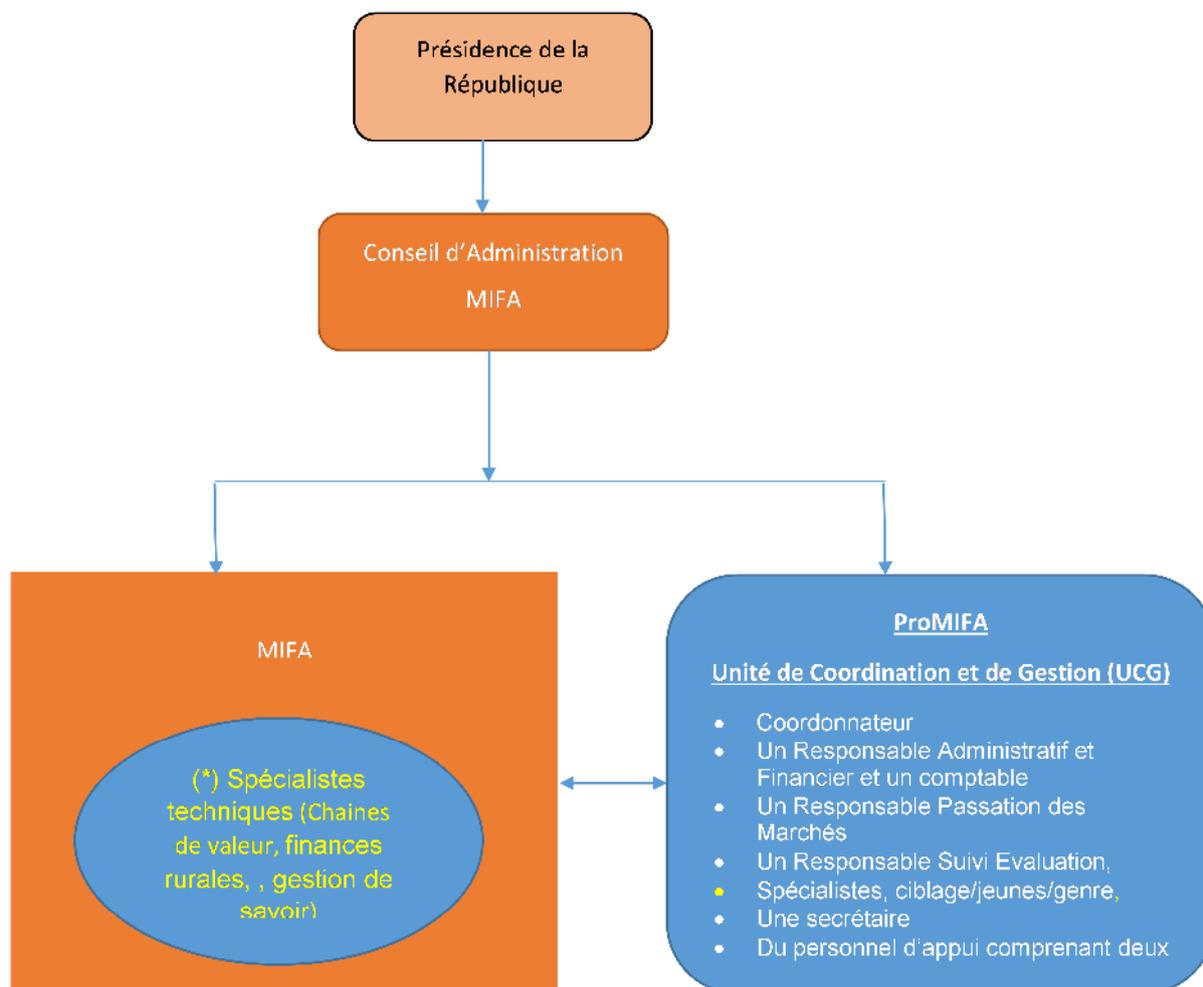
256. La mise en œuvre des activités de passation de marché dans le cadre du ProMIFA sera assurée par l'UCG.

257. La commission de passation des marchés du MIFA sera également compétente dans le cadre de la mise en œuvre du ProMIFA.

Annexe 1. Organigramme du ProMIFA

258. La figure suivante présente la structure de coordination et de gestion du ProMIFA.

Figure : Structure de Gestion du Projet PROMIFA



- **(*) Personnel MIFA concerné par la mise en œuvre du ProMIFA**

Annexe 2. Termes de références du Personnel

ANNEXE A : Description des postes

I. Coordonnateur

1. Sous l'autorité conjointe de ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la pêche et du ministère de l'économie et des finances, le (la) Coordonnateur (coordonnatrice) est responsable de la gestion des ressources, de la planification, de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de la mise en œuvre de l'ensemble des activités du Programme en vue de la réalisation des objectifs fixés. Il/elle assure que la mise en œuvre générale des activités se déroule selon les conditions et modalités contenues dans différents contrats/conventions.
2. Spécifiquement, il/elle est chargé(e) de : (i) planifier et coordonner les activités du Programme en vue de la réalisation de ses objectifs et ses résultats escomptés et l'application de sa stratégie de ciblage de la pauvreté, équité genre et participation des jeunes; (ii) maintenir l'intégrité et la transparence dans l'allocation et l'usage de fonds aux activités et fins contribuant à la réalisation des objectifs du programme ; (iii) maintenir la transparence dans les grandes décisions techniques et de gestion du Programme en animant périodiquement un comité interne regroupant les cadres de l'UCG ; (iv) superviser la gestion administrative, financière et comptable du Programme ; (v) gérer le compte désigné avec la co-signature du Responsable administratif et financier et assurer un flux financier propre à satisfaire les besoins du Programme ; (vi) gérer et évaluer le personnel, de l'UCG et veiller à sa formation continue ; (vii) superviser le recrutement du personnel du Programme ; (viii) recruter les consultants chargés d'appuyer le Programme et assurer le suivi et l'évaluation de leurs prestations ; (ix) assurer une information continue sur l'avancement du programme auprès des autorités nationales, provinciales, les organisations paysannes et les partenaires et prestataires de services ; (x) revoir et approuver les dossiers de pré-qualification des partenaires du Programme, les DAO, les contrats, les protocoles d'accord, les conventions et les cahiers de charge sur la base des spécifications techniques et des termes de référence préparés par les cadres de l'UCG ; (xi) signer les contrats, conventions et protocoles d'accord et superviser leur exécution afin de réaliser les résultats escomptés; (xii) vérifier que l'acquisitions des biens et des services respectent les procédures nationales et les directives du FIDA; (xiii) organiser et appuyer les missions d'appui technique, de supervision, de suivi externe et de revue à mi-parcours et s'assurer du suivi de leurs recommandations ; (xiv) organiser les séances de travail, d'information et de négociation avec les partenaires au Programme ; (xv) coordonner le suivi et l'évaluation de l'exécution des activités de terrain avec le Responsable suivi-évaluation; (xvi) veiller à la bonne préparation des rapports d'activités périodiques des opérateurs, partenaires et à leur réception par l'UCG, dans les délais prévus dans les contrats ; (xvii) consolider, avec l'appui du Responsable administratif et financier et le Responsable suivi-évaluation, les rapports semestriels et annuels de réalisations physiques et financières et les rapports internes de suivi-évaluation et les soumettre, en temps voulu au Comité de Pilotage et au FIDA; (xviii) coordonner l'élaboration des plans de travail et budget annuels sur la base de l'avancement du projet et des résultats à réaliser ; (xix) présenter le PTBA et rapport annuel au Comité de Pilotage afin d'obtenir son endossement; et (xx) chercher et exploiter les synergies et complémentarités avec les initiatives nationales et provinciales soutenues par le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers en vue d'amplifier l'impact du programme et augmenter l'efficacité de son exécution.

3. **Qualifications requises : Education.** Etre titulaire d'un diplôme universitaire en agronomie, zootechnie, économie agricole ou développement rural, management, économie générale ou assimilé.
4. **Expérience :** Avoir un minimum vingt (20) années d'expérience professionnelle appropriée et faire preuve d'une évolution progressive en matière de responsabilités et de compétences de gestion de programme de développement agricole, dont au moins dix (10) ans d'expérience en gestion de programme.
5. **Aptitudes :** Excellente compétence en gestion et animation d'équipes de travail sur le terrain. Excellentes compétences en communication et réseautage. Bonne maîtrise de l'outil informatique (logiciel de traitement de textes, tableur, présentation). Excellente connaissance orale et écrite du français.
6. **Poste :** le poste de Coordonnateur est basé à Lomé.

II. Responsable Administratif et Financier (RAF)

1. Sous l'autorité du Coordonnateur, le/la RAF est chargé(e) de mettre en œuvre, superviser et contrôler les activités du Programme sur le plan administratif, financier et comptable. Il/elle est chargé(e) de : (i) assurer la gestion du personnel (préparer les contrats de travail et leur renouvellement, identifier les besoins en formation, etc.); (ii) mobiliser les ressources financières pour l'exécution du Programme par la soumission régulière des demandes de réapprovisionnement au Gouvernement et au FIDA; (iii) assurer la gestion budgétaire du programme et vérifier que la trésorerie du programme est en adéquation avec les besoins du PTBA et les taux d'exécution du programme; (iv) assurer une gestion efficace et transparente des ressources financières du programme ; (v) veiller à la bonne utilisation et à la conservation des biens et équipements du Programme ; (vi) contribuer à l'élaboration des PTBA et assurer le suivi et le contrôle des engagements par rapport aux PTBA ; (vii) soumettre régulièrement les rapports financiers et les états financiers du programme ; (viii) assurer efficacement l'autocontrôle et le contrôle interne ; (ix) superviser le personnel administratif et financier et évaluer leurs performances ; et (x) préparer les audits externes
2. **Qualifications requises-Education :** Etre titulaire d'une licence en économie, en comptabilité ou autre grade similaire.
3. **Expérience :** Avoir un minimum de 15 années d'expérience professionnelle appropriée et faire preuve d'une évolution progressive en matière de responsabilités et de compétences en gestion financière, dont au moins 7 ans d'expérience comme Responsable administratif et financier dans des projets de développement à financement extérieur.
4. **Aptitudes :** Excellente maîtrise des outils informatiques de gestion financière et comptable. Excellente connaissance orale et écrite du français.
5. **Poste :** le poste de RAF est basé à Lomé.

III. Responsable de la passation des marchés (RPM)

1. Sous l'autorité du Coordonnateur, le/la Responsable des Passation des Marchés s'occupera de la préparation des dossiers d'appel d'offres, des procédures de passation des marchés et des services généraux ainsi que du suivi de l'exécution des marchés conclus. il/elle est le garant du respect des principes de transparence, d'accès équitable et d'objectivité, du respect des procédures nationales et des Directives et Code éthique du FIDA en matière de passation des marchés.
2. Spécifiquement, il/elle est chargé(e) de : (i) élaborer, diffuser, assurer l'appropriation et l'utilisation des procédures de passation des marchés comme faisant partie des Manuels des procédures et opérationnels du programme en conformité avec les Procédures Nationales et les Directives du FIDA en la matière ; (ii) préparer, actualiser et assurer le suivi des programmes pluriannuels de passation de marchés ; (iii) préparer le plan annuel de passation des marchés sur la base du PTBA élaboré par l'UCG ; (iv) endosser, avec l'expert en suivi-évaluation et les experts techniques, les critères de suivi-évaluation des performances des prestataires et fournisseurs ; (v) concevoir une politique de gestion des approvisionnements et des stocks ; (vi) vérifier la conformité des termes de références préparés par les experts techniques ; (vii) préparer et soumettre au Coordonnateur les dossiers de demande de non objection en rapport avec les marchés à envoyer au FIDA ; (viii) préparer les dossiers d'appel d'offre, les appels à manifestation d'intérêt sur la base des spécifications techniques et termes de référence soumis par les membres de l'UCG; (ix) organiser la publication des offres, la séance d'ouverture des plis, et la rédaction du rapport de la commission de passation des marchés ; (x) préparer les contrats, conventions et protocoles d'accord et les soumettre à l'approbation du coordonnateur; (xi) participer le cas échéant, aux négociations ; le suivi des dossiers après attribution des marchés dans les différents ministères et services; (xii) le suivi de l'exécution des marchés; (xiii) la préparation des dossiers de demandes d'exonération des impôts et douanes et le suivi de ces dossiers dans les services concernés; (xiv) l'archivage des dossiers de marchés ; (xv) la tenue du registre des contrats ; (xvi) la participation à la réception des biens et équipements acquis pour le compte du Programme et de ses partenaires et l'établissement des procès-verbaux; (xvii) en étroite concertation avec les experts techniques, assurer un suivi financier et contractuel des prestations, notamment par rapport aux indicateurs de performance, et prendre les mesures adéquates afin d'assurer l'exécution des prestations conformément aux clauses contractuelles ; (xviii) Participer, en concertation avec le responsable du suivi-évaluation, le Coordonnateur et les différents spécialistes, sur base des rapports de performance, à la décision sur l'éventuelle reconduction des prestataires ; (xix) tenir des tableaux de bord sur les fournisseurs potentiels et les prix actualisés des fournitures, équipements et services divers ; (xx) appuyer les responsables techniques au niveau de l'UCG dans la gestion des contrats, planification des paiements et planification de la trésorerie ; (xxi) archiver tous les documents servant de support et pièces justificatives des marchés lancés et adjugés ; (xxii) tenir une situation actualisée des engagements du Programme ; (xxiii) organiser

la soumission des marchés à la revue préalable de la DNCMP et ceci conformément aux seuils requis par la loi; (xxiii) organiser la publication systématique des données relatives aux marchés conformément à la loi ; (xxiv) organiser la publication systématique des marchés en utilisant tous les médias autorisés et disponibles (radio, télévision, affichage, internet,),

3. **Qualifications requises-Education** : Être titulaire d'un diplôme universitaire minimum de niveau Bac+5 en Droit, Gestion commerciale, Finances, Comptabilité, Audit, Gestion d'entreprise, Gestion de projet, Gestion/Management des organisations ou Gestion des risques. Un diplôme de même niveau en Économie générale/appliquée ou dans un domaine technique (agronomie, développement rural, génie civil) avec une expérience en passation des marchés pourrait être accepté.
4. **Expérience** : avoir un minimum une expérience d'au moins 5 années en matière de passation des marchés, maîtrise du travail de passation et de gestion des marchés : normes, méthodes, procédures ; maîtrise de la gestion des risques (techniques, organisationnels, administratifs et fiduciaires) ; Maîtrise du droit des contrats. Une expérience dans le domaine de la passation des marchés dans des projets d'aide bilatérale ou multilatérale tels que le FIDA, la Banque Mondiale, la BAD, ou autre institution similaire. L'expérience de la passation des marchés des projets financés par d'autres types de bailleurs (UE, Bilatéraux, ONG, ...) serait un atout. Expérience avérée de travail en milieu rural togolais ou africain incluant un contact avec les organisations paysannes, les institutions publiques locales et les prestataires locaux. Expérience de participation et/ou de gestion d'équipe multidisciplinaire de projets et programmes. Connaissance pratique des logiciels de Comptabilité. La connaissance du TOMPRO et du TOM2PRO serait un atout.
5. **Poste** : le poste de RPM est basé à Lomé.

IV. Responsable suivi-évaluation (RSE)

1. Sous l'autorité du Coordonnateur, le/la RSE est chargé(e) de : (i) mettre en place un système de suivi participatif axé sur les résultats du programme; (ii) préparer les outils et superviser la collecte des informations sur terrain ; (iii) superviser la saisie, le traitement et l'analyse des informations recueillies dans le cadre des activités de suivi-évaluation ; (iv) préparer les éléments de feedback du dispositif de S&E (rapport, articles, etc.) et les transmettre à tous les utilisateurs internes ou externes ; (v) tenir à jour les fiches d'indicateurs et le tableau de bord du système de suivi-évaluation, communiquer systématiquement ces données aux membres de l'UCG, et exploiter les divers médias disponibles pour informer la population et les autorités de l'avancement du programme et l'état de ses réalisations; (vi) assurer la gestion de différentes bases de données ; (vii) assurer la gestion de la documentation technique du Programme ; (viii) participer à la formation des acteurs à la base en suivi-évaluation ; (ix) participer à la coordination des activités de suivi-évaluation réalisées par les prestataires dans les différents territoires ; (x) préparer la documentation de base nécessaire aux missions de suivi externe , de supervision et de revues techniques ; (xi) mener l'élaboration des PTBA dans le cadre du suivi-évaluation sur la base de l'avancement du programme et atteinte des résultats escomptés et les valider

systématiquement avec le/la Coordonnateur(rice) ; (xii) élaborer les termes de référence des missions liées au suivi du programme; (xiii) mener la préparation des rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités de l'UCG ; (xiv) superviser l'élaboration de stratégie liée au ciblage de la pauvreté, équité genre et participation jeune et superviser sa mise en œuvre par les divers partenaires et prestataires ; (xv) sensibiliser les partenaires et prestataires sur la stratégie liée au ciblage de la pauvreté, équité genre et participation jeune ; et (xvi) assurer l'intérim du coordonnateur national quand celui-ci ou celle-ci est absent.

2. **Qualifications requises-Education** : Etre titulaire d'un diplôme universitaire en agronomie, zootechnie, statistiques, économie agricole ou développement rural.
3. **Expérience** : Avoir un minimum de 15 années d'expérience professionnelle appropriée en planification et conduite d'enquêtes et études relatives à la sécurité alimentaire/ production et commercialisation agricole/ structuration et professionnalisation du monde paysan. Faire preuve d'au moins 7 ans en suivi évaluation de projets de développement agricole. Avoir au moins 5 ans d'expérience en mise en œuvre de stratégie d'équité genre et évaluation des effets de telles stratégies.
4. **Aptitudes** : Excellente connaissance et compréhension des méthodologies d'enquête qualitatives et quantitatives. Compétences en matière de développement organisationnel et en matière de structuration des organisations paysannes. Excellente maîtrise des logiciels de traitement de texte, tableurs, présentation et gestion des bases de données et d'analyse statistique. Excellente connaissance orale et écrite du français et de la langue locale.
5. **Poste** : le poste de RSE est basé à Lomé.

V. Comptable

1. Sous la supervision et le contrôle du (de la) RAF, le comptable a pour rôle d'assurer la tenue de la comptabilité du ProMIFA dans les conditions et les délais requis pour assurer une bonne visibilité de la gestion comptable et financière. Concrètement, il/elle est chargé de : (i) assurer la comptabilité de toutes les pièces justificatives du Programme en garantissant les exigences de consistance et d'exhaustivité, fiabilité et de pertinence et en fin de la sincérité et de la régularité ; (ii) établir les synthèses intermédiaires et les états financiers et les analyses des comptes pour s'assurer de la fiabilité et de la consistance des informations comptables produites à travers les situations suivantes : (a) journaux : banques, caisses, achats, opérations diverses ; (b) grands livres généraux et analytiques, balances générale et analytique ; (c) états mensuels des réalisations budgétaires ; (d) bilan, tableaux ressource/emplois, comptes de résultats.
2. **Qualifications requises-Education** : Etre titulaire d'une licence en gestion financière et comptable.
3. **Expérience** : Avoir un minimum de 10 années d'expérience professionnelle appropriée et progressive en comptabilité. Avoir au minimum 5 ans d'expérience dans le domaine de comptable dans un projet à financement externe.
4. **Aptitudes** : Excellentes connaissances comptables. Maîtrise de l'outil de gestion comptable et financière. Excellente connaissance orale et écrite du français et de la langue locale. Connaissances approfondies du logiciel TOM²PRO et/ou d'un logiciel comptable.
5. **Poste** : le poste de RSE est basé à Lomé.

Appendice 9: Matrice intégrée de gestion des risque du Projet

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
1. Développement des activités agricoles et participation des bénéficiaires			
<ul style="list-style-type: none"> • Faibles capacités techniques et managériales des bénéficiaires pour assurer la productivité et la rentabilité économique de leur activités le long des chaînes de valeurs agropastorales 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Approche chaînes de valeurs basée sur l'appui à l'élaboration des plans d'affaires et leur mise en œuvre incluant les appuis techniques, les appuis à la gestion et le financement • Dispositif d'appui technique basé sur les routes d'apprentissage qui valorisent les expériences concrètes sur le terrain et motivent les apprenants • Prime à l'excellence et à l'innovation et appui basée sur la demande et la responsabilisation des bénéficiaires • Appui à l'organisation des producteurs, et des autres acteurs, leur structuration pour qu'elles soient capables d'offrir des services requis à leurs membres (échanges d'expériences, approvisionnement en intrants, commercialisation groupée, transformation) 	Faible
<ul style="list-style-type: none"> • Faible participation des femmes aux activités du projet du fait des barrières culturelles et la monopolisation des maillons les plus rentables des chaînes de valeur par les hommes 	Modéré à Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Éducation financière qui intègre des notions d'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) et implication des conjoints dans les activités de formation • Primes spécifiques à l'entrepreneuriat féminin et jeunes, sensibilisation sur l'impact de la croissance des revenus pour l'ensemble du ménage impliquant fortement les hommes • Identification et renforcement des femmes et jeunes leaders et innovateurs 	Modéré
2. Marché			
<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation des marchés par les politiques de subvention par le GdT 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer du projet auprès du GdT pour une concertation sur les politiques de subventions agricoles et alimentaires 	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> • Faible demande de produits agricoles du fait notamment de leur faible qualité et du conditionnement inadéquat 	Modéré à Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux investissements sur la transformation, le conditionnement et la qualité • Restructuration du marché par le biais d'un dialogue politique entre les parties prenantes concernées • Identification des acheteurs potentiels et mise en place de systèmes d'agriculture contractuelle 	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuation des prix des produits de base et distorsion causée par les marchés parallèles 	Modéré à Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un mécanisme de couverture; des conditions contractuelles flexibles permettant à l'acheteur et au vendeur de réévaluer le prix au moment de la vente 	Faible
<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacités d'accompagnement des initiatives de commercialisation 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau des partenaires et sélection rigoureuse basée sur la performance • Contrat de service basée sur les résultats et positionnement des bénéficiaires au centre de l'évaluation des prestataires • Suivi rapproché des partenaires par le projet 	Faible

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
3 . Accès aux services et produits financiers			
• Lenteur de l'utilisation des produits de garantie	Modéré	• Assistance technique aux prêteurs et développement proactif de la demande qualifiée d'agriculteurs en améliorant leurs pratiques commerciales et en contractualisant leur inclusion sur les marchés	Faible
• Ralentissement de l'utilisation du crédit pour financement d'actifs	Modéré	• Assistance technique aux prêteurs; étude des chaînes de valeur pour identifier les opportunités de financement d'actifs	Faible
• Défaut des emprunteurs	Modéré	• Négociation du taux d'intérêt des banques pour le rendre plus raisonnable pour les bénéficiaires (ceci inclut une couverture partielle par l'intermédiaire des dépôts et/ou fond de garantie)	Faible
• Mauvaise qualité des dossiers engendrant la longueur du processus d'octroi des crédits	Modéré à élevé	• Elaboration des plans d'affaires et mise en place de lignes directrices / modèles; Assistance technique (AT) internationale ayant de l'expérience dans les meilleures pratiques en matière de finance rurale	Modéré à Faible
Retard dans la mise en place des mécanismes de financement et de mitigation des risques et retard dans la réalisation des différentes études	Modéré	• Lancement rapide de la procédure de recrutement de l'AT pour la composante 2 • Lancement du recrutement des Consultants dès le 1er trimestre d'exécution du ProMIFA	faible
• Faible capacités de gestion du crédit agricole par les Institutions Financières (IF) au Togo et réduction de leurs efforts dans la sélection de projets bancables à cause de la couverture offerte par le Fonds de mitigation des risques	Modéré	• Renforcement des capacités des IF en crédit agricole et développement des outils de gestion du crédit • Couverture partielle des risques à hauteur de 50%	Modéré à Faible
• Faible capacité de gestion des fonds/mécanisme actuels vers lequel le FFDA pourra être transféré et faible capacité de gestion des fonds/mécanismes actuels vers lequel le Fonds de mitigation des risques pourra être transféré	Modéré	• Réalisation d'une étude sur les mécanismes de financement au Togo • Renforcement des capacités de gestion du mécanisme qui sera identifié et appui à la prise en main des deux Fonds • Réalisation d'une étude sur les mécanismes/fonds de garantie au Togo • Renforcement des capacités de gestion du mécanisme/fonds qui sera identifié et appui à la prise en main Fonds de mitigation des risques	Modéré à Faible
4. Environnemental et Climatique			
• Dérèglements climatiques (sécheresse, invasion des maladies, inondations) qui compromettent la production et les capacités de remboursement	Modéré	• Promotion des itinéraires techniques climato-résilients et diffusion de variétés tolérantes aux stress hydriques et aux maladies • Respects des normes environnementales en matière de construction des infrastructures et certification • Obtention de certificat de conformité environnemental des autorités compétentes pour les investissements du projet • Recours à l'assurance contre les événements extrêmes - maladies et accidents telle que prévue par le MIFA • Information, éducation et communication en matière environnementale	Modéré

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
5. Socio politique et de gouvernance			
<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité institutionnelle 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi rapproché avec le Gouvernement, les bénéficiaires et leurs organisations et les partenaires aux développement 	Modéré à Faible
<ul style="list-style-type: none"> • Approche des élections et instabilité socio politique; érosion du soutien politique au MIFA, le désengagement de l'Etat et le déficit du financement public et la dégradation du pouvoir d'achat des populations ainsi qu'un environnement des affaires plus difficile 	Faible à Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Appui au MIFA sur la voie de la gestion privée et de la gouvernance public-privé • Synergies et complémentarités avec les autres partenaires financiers • Appui au développement des chaînes de valeurs et à l'autonomisation des acteurs 	Faible à modéré
6. Pilotage du projet et capacité institutionnelle de mise en œuvre			
<ul style="list-style-type: none"> • L'institutionnalisation et l'opérationnalisation du MIFA pourrait accuser du retard 	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité du MIFA durant la phase initiale du projet (2 ans) sur la base d'une feuille de route précise qui prépare la stratégie de sortie et le transfert des compétences au MIFA pour un désengagement à partir de la mi-parcours du ProMIFA • Assistance technique au MIFA 	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> • Faibles capacités techniques et managériales; insuffisance dans la gestion financière du projet entraînant un faible niveau de décaissements et des retards importants dans la mise en œuvre des activités 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement compétitif personnel clé du ProMIFA, qualifié et expérimenté • Accompagnement de proximité de personnel en gestion financière et passation des marchés • Formation du personnel dédié du MIFA pour le pilotage des opérations techniques • Mise en place de la fonction d'audit interne 	Modéré
<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de gouvernance et de transparence dans la gestion des finances publiques 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue continu avec le gouvernement • Renforcement continu des capacités • Autonomie administrative et financière du ProMIFA permettant un contrôle rigoureux et le respect des principes de gouvernance promus par le FIDA • Suivi rapproché du FIDA 	Modéré

Appendice 10: Stratégie de sortie

1. La stratégie de sortie du ProMIFA repose essentiellement sur des éléments de durabilité lesquels ont été systématiquement pris en compte dans la conception du Projet et articulés autour d'activités dont la fonction contribue à l'atteinte des résultats attendus.
2. Le **premier gage** de durabilité du Projet repose sur l'option clairement exprimée par le MIFA d'opérer dans un paradigme stratégique "business-oriented" qui lui impose d'inscrire ses activités dans une perspective de responsabilisation et d'autonomisation des acteurs des chaînes de valeur agro-pastorales appuyées. Cela se traduit par la mise en place de mécanismes opérants devant permettre aux petits producteurs et à leurs organisations et aux autres acteurs des filières (y compris les femmes et les jeunes) de passer d'une situation de production de subsistance, à une agriculture rentable, durable market-oriented, porteuse de croissance et génératrice de revenus et d'emplois dans les différents maillons des filières.
3. Le **second gage** concerne le phasing envisagé pour faire à la fois du ProMIFA un outil d'opérationnalisation et de consolidation du MIFA et aussi de pérennisation du MIFA à la fin du Projet. Le dispositif d'accompagnement technique et la mutation institutionnelle du MIFA en structure autonome privée à terme constituent des éléments clef du Projet.
4. Parmi les mécanismes opérants développés par le ProMIFA, on peut relever: **la responsabilisation des bénéficiaires** dans toutes les actions les concernant. Ils sont systématiquement impliqués dans l'identification de leurs besoins d'appuis techniques et technologiques, la mise en œuvre de leur plan d'actions ainsi que de son évaluation. Ce dispositif se matérialise par une convention tripartite de partenariat établie entre le ProMIFA, l'opérateur d'appui et le bénéficiaire pour la réalisation du plan d'actions permettant de responsabiliser le bénéficiaire sur le produit de la prestation.
5. **L'appui à la mise en place de cadres de concertation interprofessionnels par filière ainsi que le dispositif de renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles pour rendre des services de qualité à leurs membres est un élément clef de la stratégie de sortie.**
6. **L'accompagnement des coopératives/OP de manière différenciée et** calibrée à travers des plans d'action qu'elles concevront elles-mêmes contribuent au renforcement de leurs compétences institutionnelles et économiques dans des domaines bien ciblés. La mise en relation commerciale des coopératives avec des opérateurs de marché ainsi que l'intermédiation financière portée par le ProMIFA sont autant de facteurs qui inscriront les producteurs dans une perspective d'autonomisation. Ceci est un véritable gage de durabilité, tout comme l'accompagnement spécifique et multiforme prévu pour renforcer les capacités économiques des femmes et des jeunes qui aura comme effet induit à moyen terme l'émergence d'un entrepreneuriat féminin et jeune fort, crédible et porteur de croissance.
7. **Avec le système du partage des coûts entre le Projet et les acteurs,** le Projet rompt avec le système de subventions qui est parfois synonyme "d'assistance" qui inhibe dans bien des cas tout esprit de responsabilité ou de créativité des bénéficiaires. Avec ce mécanisme, les producteurs contribueront au financement direct de leurs besoins économiquement rentables. C'est le cas pour les formations qui seront développées à la demande. Les bénéficiaires seront appelés à prendre en charge leur participation/couverture des frais de transport par exemple. Il en sera de même avec la Facilité de Financement pour le Développement Agricole (FFDA), mécanisme qui permettra de mettre à la disposition des IF partenaires du MIFA des liquidités en vue de contribuer au financement des projets des acteurs. Son architecture à coût partagé

impliquera la participation de trois parties prenantes: les exploitants agricoles le long des chaînes de valeur, le ProMIFA, les IF partenaires.

8. Dans sa mise en œuvre, l'intervention du ProMIFA se basera pour l'essentiel sur **l'approche « faire-faire et faire avec les bénéficiaires »** et mettra les bénéficiaires au cœur des actions et activités en vue de les responsabiliser avec le principe du **"learning by doing"** notamment dans la mise en relation financière avec les IF. En effet, une fois son business développé et finalisé et validé avec l'appui du prestataire de services, le ProMIFA laissera le soin au promoteur de soumettre et défendre lui-même son projet auprès des institutions financières sans y interférer. Une fois les moyens en place, le ProMIFA apportera un appui pour permettre au promoteur de mobiliser le conseil nécessaire à son accompagnement, y compris en matière de gestion en vue du remboursement adéquat du crédit. Cet accompagnement s'effectuera dans un cadre contractuel entre le promoteur et l'agent d'accompagnement sur la base d'un protocole d'accord avec le ProMIFA.

9. L'appui au développement des services de gestion d'entreprises par l'établissement dans les zones rurales d'un réseau de jeunes qualifiés désireux de s'investir dans les activités de conseil de gestion aux entreprises rurales et agro-pastorales, incluant la tenue de la comptabilité et la production des états financiers, est **un dispositif de pérennisation d'un conseil agricole de qualité et accessible aux acteurs.**

Appendice 11: Brève présentation du secteur financier au Togo

1. Le secteur financier au Togo, globalement stable sur les cinq dernières années, est composé d'un certain nombre d'acteurs: des banques commerciales, des institutions de microfinance et des établissements mutualistes et de prêts hypothécaires comme le montre le tableau ci-dessous.

Togo	2013	2014	2015	2016	2017
Structure Financière (Nombre d'institutions financières)					
Banques commerciales	13	14	13	13	13
Banques islamiques					
Total banques	13	14	13	13	13
Institutions de microfinance	92	85	87	88	76
Etablissements financiers mutualistes					
Etablissements de crédit hypothécaire	1	1	1	1	1
Sociétés de leasing					
Sociétés de recouvrement de créances	1	1	1	1	1
Autres Institutions					
Total institutions financières non bancaires	94	87	89	90	78

2. Cependant, ce secteur est vulnérable et sous capitalisé. En effet, à la fin 2016, le ratio de solvabilité était de 3,6% avec 3 des 13 banques en situation de sous-capitalisation. Le pourcentage de prêts en défaut (NPL) s'élevait à 20% à la fin septembre 2016, principalement à cause de critères de prêts laxistes lorsque des prêts importants étaient octroyés en l'absence de garanties suffisantes. Par ailleurs, l'accumulation d'arriérés internes a sans doute contribué à l'augmentation du NPL ces dernières années. Au cours des 5 dernières années, les différents secteurs économiques du pays ont bénéficié de financements de façon différenciée (voir tableau repris ci-dessous).

Togo	2013	2014	2015	2016	2017
Prêts et avances par secteur (%)					
Agriculture, forêts et pêche	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3
Industries minières et extractives	5.3	0.5	4.5	0.5	0.7
Industries manufacturières	16.2	13.0	11.6	9.4	8.7
Construction	9.5	20.2	22.7	23.4	21.0
Services	68.6	60.9	60.9	59.6	64.7
Autres	0.0	5.0	0.0	6.8	4.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

3. Alors que le secteur agricole/rural contribue pour près de 40% au Produit Intérieur Brut (PIB), il est faiblement financé par les banques et les systèmes de financement décentralisés (SFD). En effet, en 2017, seul 0,2% des prêts bancaires et 10% de ceux des SFD ont été octroyés au secteur agricole. Cette situation est due principalement à la perception de risque élevé par le système bancaire, notamment du fait de la faible organisation des chaînes de valeur agricoles. A cette limite, s'ajoutent les risques

opérationnels dus à la faible connaissance et à la capacité analytique limitée des institutions du secteur, les difficultés d'accès à des informations fiables ainsi qu'aux outils d'évaluation et d'analyse de risque nécessaires aux institutions financières pour mieux appréhender les risques inhérents au secteur agricole.

4. La vie d'ensemble de l'accès aux services financiers au Togo (épargne, crédit / prêt, assurance, envoi de fonds, autres transactions telles que le paiement de factures de services publics, etc.) montre que les exclus financiers, notamment les femmes, les illettrés et les jeunes adultes, sont surtout dans les zones rurales. Seuls 32% des ruraux ont accès à des services financiers. Le taux de bancarisation et d'accès aux services financiers reste très limité. Au niveau national, seulement 18% des Togolais ont un compte bancaire et le pays dispose de 13 banques et de quelques institutions de microfinance dont la plupart des actifs sont investis à Lomé. En 2017, le FMI a noté que le système bancaire manquait de liquidités pour financer les prêteurs privés du fait du financement des déficits publics. Cette situation a pour conséquence que les risques pris par le système financier sont concentrés sur un seul portefeuille au détriment du développement d'autres opportunités de financement, par exemple des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou de la finance rurale qui s'en trouvent freinés.

5. Cependant, l'agriculture reste la source de revenu la plus importante, avec plus de la moitié de la population adulte dépendante des revenus tirés des activités agricoles. La plupart des problèmes de l'agriculture, comme les inondations et la sécheresse, sont liés au climat. Des études⁴³ récentes menées sur le secteur financier en général et les enquêtes⁴⁴ spécifiques menées sur le paysage financier au Togo pour la mise en place de la phase pilote du MIFA révèlent que plusieurs aspects doivent être pris en compte dans le secteur financier au Togo: i) les déterminants de l'inclusion financière qui sont liés à la compréhension de la vie des gens et de ce qu'ils font avec les finances dont ils disposent, et ii) les dimensions de l'inclusion financière, c.-à-d., l'accès aux financements, l'adoption, l'utilisation et le choix. Les études révèlent dans quelle mesure les individus disposent actuellement de produits / services financiers formels et / ou informels (notamment banque, épargne et investissement, emprunt et crédit, assurance et gestion des risques, envois de fonds, argent mobile, etc.).

6. Selon ces études, les consommateurs utilisent généralement une combinaison de produits et services financiers provenant de différents fournisseurs de services financiers pour répondre à leurs besoins financiers. Par exemple, 2% des adultes dépendent exclusivement des services bancaires alors que 18% utilisent exclusivement d'autres mécanismes formels; 26% utilisent une combinaison de mécanismes bancaires et / ou d'autres mécanismes formels et / ou informels pour gérer leurs besoins financiers, indiquant ainsi que leurs besoins ne sont pas entièrement satisfaits par le seul secteur formel; 15% de la population adulte s'appuie uniquement sur des mécanismes informels tels que les groupes d'épargne informels et les groupes de crédit pour économiser ou emprunter de l'argent ou pour couvrir le risque. Cependant, selon les études, la majorité des adultes au Togo (53%) estiment avoir besoin de plus d'informations sur la gestion de l'argent.

7. Les banques commerciales: le taux de bancarisation et d'accès aux services financiers reste très limité avec seulement 18% des Togolais ayant un compte bancaire au niveau national et ils utilisent des produits différents. Sur les adultes togolais actuellement bancarisés, 16% utilisent un compte courant, 17% utilisent un compte d'épargne, 10% effectuent des opérations bancaires par téléphone portable, 7% ont des cartes de débit ou des cartes ATM, et 4% ont un compte de prêt personnel.

8. Les institutions de microfinance et systèmes de financement décentralisés (SFD): en ce qui concerne l'accès aux institutions de microfinance, le taux est assez bon puisque

⁴³ FinScope Consumer Survey Togo 2016: Demand for financial services (UNCDF and FinMark Trust); (b) P

⁴⁴ Présentation en 2018 sur le mécanisme incitatif de financement agricole – "le fonds innovant pour une agriculture professionnalisée orientée business"

63% des adultes ont accès à l'IMF la plus proche en moins d'une heure. Environ 17% des adultes togolais utilisent actuellement des institutions de microfinance et 83% n'utilisent pas d'IMF. Parmi ces adultes qui utilisent les services d'une IMF, 4% ont actuellement des prêts avec des IMF et 78% utilisent des IMF pour épargner. Parmi ceux qui utilisent les services des IMF, 42% utilisent le livret d'épargne, 3% utilisent un compte spécial d'épargne, 3% utilisent des comptes de domiciliation des salaires, 2% utilisent les services d'envois ou de transfert de fonds, les services des paiements de factures. Les autres ont accès à un type de service de prêt (prêt personnel - 5%, prêt commercial - 5%, prêt agricole - 5%, prêt à l'éducation 1%).

- (a) Dans l'ensemble (banques, IMFs, SFD), l'accès à plusieurs sources de prêt (par catégorie) montre que les niveaux d'emprunt sont faibles au Togo – banque - 1,2%, autres (non banques) - 8,0%, informels - 16,7%, combinaison de banques/non-banques/informels - 1,1%, et ceux qui empruntent de la famille et des amis ou ceux qui n'empruntent pas du tout - 72,8%. Seulement 32% des ruraux ont accès aux services financiers.
- (b) *L'assurance et gestions des risques*: en ce qui concerne l'assurance et la gestion des risques, 19% des adultes togolais ont une assurance, tandis que 81% des adultes ne disposent d'aucun type de produit financier couvrant des risques (toutes catégories). Parmi les assurés, la souscription de produits d'assurance est motivée par: une caisse d'assistance médicale / de santé - 67%, une assurance accident / voyage - 60%, une assurance automobile - 49%, une assurance-vie - 45%, une caisse de retraite - 35%, et un professionnel ou un salarié assurance - 12%. Plusieurs raisons ont été données comme principaux obstacles à la souscription d'une assurance par 81% des personnes sans assurance: i) ne pas avoir un revenu régulier - 50%, ii) ne pas comprendre comment fonctionne l'assurance - 31%, iii) gagnant trop peu pour que ça vaille la peine - 26%, iv) ne connaissant pas assez sur l'assurance - 13%, v) n'ayant jamais entendu parler de l'assurance - 8%, vi) l'assurance n'étant pas destinée aux personnes comme moi - 6%. Concernant la connaissance des produits d'assurance existants parmi les non-assurés, 50% n'ont pas entendu parler de l'assurance santé / médicale, 43% ne sont pas au courant de l'assurance accident / voyage, 37% ne sont pas au courant de l'assurance automobile, 28% ne connaissent pas les fonds de pension.
- (c) *L'envoi et réception d'argent (Digital Financial Services – DESs)*: sur les envois de fonds et l'argent mobile (Mobile Money), environ 24% des adultes togolais sont des utilisateurs enregistrés d'argent mobile. Parmi ceux qui utilisent de l'argent mobile, 62% l'utilisent pour envoyer de l'argent et 74% l'utilisent pour recevoir de l'argent.
- (d) *Les principales conclusions des différentes études*: l'étude FinScope en 2016 a révélé que la situation générale de l'accès aux services financiers (de ceux qui disposent de tout produit ou service financier - épargne, crédit / prêt, assurance, envois de fonds, autres transactions telles que le paiement de factures de services publics, etc.) montre que les exclus financiers sont biaisés en faveur des ruraux, des femmes, de l'absence d'éducation et des jeunes adultes. Près de 60% de la population de 15 ans et plus a accès aux services financiers. Cependant, il existe des disparités et des leviers qui devraient permettre une inclusion plus large de la population. Le crédit n'est pas utilisé aussi largement au Togo. L'éducation des consommateurs et la culture financière sont de véritables problèmes au Togo - principalement dans le domaine des assurances, où la plupart des adultes n'ont pas de connaissances financières. Actuellement, seuls 24% des 15 ans et plus sont enregistrés en tant qu'utilisateurs d'argent mobile, ce qui est en fait un autre levier d'inclusion financière. La souscription d'assurance est faible, à 19%. Les principaux obstacles à la souscription à une assurance sont des problèmes liés à la fourniture d'informations (pour les personnes sans assurance). Au total, 17% des 15 ans et plus ont accès à des produits de microfinance principalement destinés à l'épargne et 22% ont confiance dans les facilités de crédit des IMF. Il est important de noter

que sur les 17%, environ 57% sont des femmes et 60% vivent dans des zones rurales. Environ 24% des 15 ans et plus ont recours à des mécanismes de transfert d'argent - principalement par l'intermédiaire de leur famille et de leurs amis.