



PROJET D'APPUI RÉGIONAL À L'INITIATIVE  
POUR L'IRRIGATION AU SAHEL



**RAPPORT DE CAPITALISATION DES  
PRATIQUES ET EXPERIENCES EN  
MATIERE DE FINANCEMENT DANS LE  
CADRE DU PARIIS**

**CONSULTANT SPECIALISTE EN  
FINANCES RURALES  
Septembre 2023**

## Table des matières

<b>SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	<b>3</b>
<b>I. RESUME EXECUTIF</b> .....	<b>4</b>
<b>II. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE LA PRESTATION</b> .....	<b>7</b>
2.1. OBJECTIF ET ACTIVITES DU CONSULTANT PREVUES DANS LE CONTRAT CADRE .....	7
2.2. DEROULEMENT DE LA PRESTATION .....	8
<b>III. ANALYSE PAR RESULTAT ATTENDU DES INTERVENTIONS DE L'EXPERT</b> .....	<b>11</b>
3.1. RESULTAT 1 .....	11
3.2. RESULTAT 2 .....	12
3.3. RESULTAT 3 .....	12
<b>IV. RECUEIL DE MODELE DE MECANISMES DE FINANCEMENT PERTINENTS</b> .....	<b>14</b>
4.1. TYPE 1&3 .....	14
4.2. TYPE 2 .....	19
<b>V. ENSEIGNEMENTS ET SUGGESTIONS</b> .....	<b>22</b>
5.1. CONCEPTION ET PREPARATION DU DEMARRAGE D'UN PROGRAMME EQUIVALENT AU PARIIS .....	22
5.2. MISE EN ŒUVRE .....	25
5.3. POURSUITE DU PARIIS .....	25
<b>ANNEXES</b> .....	<b>27</b>

## SIGLES ET ACRONYMES

Sigles et acronymes	Significations
ANO	Avis de Non-Objection
AT	Assistance technique
AUE	Associations des usagers de l'eau
CILSS	Comité permanent inter-états de lutte contre la sécheresse au Sahel
IF	Institution Financière
IMF	Institution de Microfinance
OSI	Opérateurs de solutions d'irrigation
PARIIS	Projet d'appui régional à l'initiative pour l'irrigation au Sahel
PIV	Périmètres irrigués villageois
PS	Partenaire stratégique
UGP	Unité de gestion du projet
UCRP	Unité de coordination régionale du projet
VISA	Valorisation de l'irrigation pour la souveraineté alimentaire
ZIP	Zone d'intervention du projet ( <i>Project Intervention Area</i> )

## I. RESUME EXECUTIF

Le consultant spécialiste en finances rurales (« consultant » ou « expert » dans le présent rapport), qui fait partie du pool d'experts mobilisé par le CILSS dans le cadre du Projet PARIIS, a apporté son appui au PARIIS du 30 septembre 2020 au 30 septembre 2023.

Ce présent rapport est une capitalisation des enseignements tirés des appuis apportés par l'expert dans le cadre du PARIIS. Il contient principalement :

- Deux chapitres introductifs permettant de mieux comprendre les enseignements décrits par la suite et les limites de cet exercice
- Une description et une analyse de modèles de mécanismes de financement pertinents, par type de système irrigué, tenant compte du retour d'expérience des mécanismes mis en place dans le cadre du PARIIS avec l'appui de l'expert
- Des enseignements pour la conception de futurs projets similaires au PARIIS, ou pour une nouvelle phase du projet PARIIS

### **Modèle de mécanismes de financement pertinents - Type 1&3**

#### Financement des infrastructures

Dans sa conception initiale, il était prévu, pour le projet PARIIS, que les bénéficiaires contribuent à hauteur de 5 % du montant total des travaux et des équipements d'un SP. Cette règle n'a pas été retenue dans plusieurs pays, au moins au Sénégal et en Mauritanie. Si elle a des inconvénients, cette règle comporte aussi des intérêts, en termes de participation des bénéficiaires et d'appropriation. Nous pensons qu'elle devrait être maintenue, mais qu'il faudrait faire preuve de souplesse dans son application. Notamment, la valorisation de la participation des bénéficiaires aux réunions devrait être retenue pour les bénéficiaires les plus pauvres. Au-delà de la participation financière, ce qui devrait être recherché avant tout est l'implication des bénéficiaires à toutes les étapes de la conception et de la réalisation des SP.

#### Financement des dépenses de campagne

Dans plusieurs pays, le PARIIS a financé les intrants de la campagne qui suivait la clôture des travaux du SP. Cette option comporte des avantages, mais aussi des inconvénients. Afin que les OP et leurs membres aient la capacité à financer de manière durable leurs dépenses de campagne, il faut les accompagner et renforcer leurs capacités en éducation financière : a) réaliser un autodiagnostic des capacités de financement des dépenses de campagne b) renforcer les capacités d'épargne individuelles ou / et collectives c) mettre l'OP en relation avec une IMF adaptée à leurs besoins. Pour la Mauritanie, le Niger et le Tchad, l'offre de crédit de campagne des IMF ne couvre pas tout le territoire et les capacités technique ou financières peuvent manquer. Il faudrait alors prévoir un appui des IMF pour combler ces lacunes.

#### Financement des dépenses d'entretien

Afin que les OP et leurs membres aient la capacité à financer de manière durable les dépenses d'entretien de leur infrastructure d'irrigation, il faut les accompagner et renforcer leurs capacités en éducation financière : a) réaliser un autodiagnostic des capacités de financement des dépenses d'entretien et de gestion de la trésorerie à conserver b) renforcer les modalités de cotisation à un fonds d'entretien c) renforcer la capacité de l'OP à bien gérer les liquidités du fonds d'entretien afin d'éviter la mauvaise gestion, le vol et les suspicions de fraude.

## **Modèle de mécanismes de financement pertinents - Type 2**

### **Pourcentage de contribution du bénéficiaire**

En général, le PARIIS a défini des niveaux de contribution assez faibles de la part des promoteurs privés, en comparaison de leurs propres capacités financières ou de leur capacité à obtenir un prêt complémentaire. Le taux de contribution devrait dépendre principalement de la catégorie de promoteurs ciblés dans un pays ou dans une zone géographique donnée. Pour fixer le niveau de contribution, il est nécessaire de réaliser une enquête qualitative préalable auprès de quelques promoteurs. Cependant, pour le Sénégal, le taux de subventionnement est de 50 % et un mécanisme à coûts partagés a été mis en place avec l'appui du PS Type 2.

### **Mise en relation des promoteurs privés avec des institutions financières**

En abaissant le taux de subventionnement du coût des SP, le besoin d'un financement complémentaire par une institution financière apparaît plus fréquemment. La capacité à emprunter pour financer un équipement dépend d'un promoteur à l'autre. Moins leur surface financière est élevée, moins ils sont en général capables d'emprunter auprès d'une institution financière. Un appui du PARIIS en termes de mise en relation, voire d'organisation d'un partenariat est alors nécessaire. C'est ce qui a été fait au Sénégal, où le PS Type 2 a facilité la mise en relation des producteurs avec la LBA (La Banque Agricole). Par ailleurs, l'offre de crédit équipement est très variable d'un pays à l'autre. En Mauritanie, et surtout au Tchad, l'offre est faible ou inexistante. Il faudrait alors identifier si une ou deux IF pourraient être appuyées par le projet pour développer une offre.

## **Enseignements et suggestions**

L'étude préalable au démarrage du PARIIS, réalisée en 2015, sur les mécanismes de financement, riche d'informations intéressantes, n'a cependant pas permis d'identifier les moyens adaptés dont aurait dû se doter le PARIIS, en personnel au sein des UGP ainsi qu'en assistance technique, pour certains pays au secteur financier peu performant (Tchad surtout, Mauritanie et Niger). Pour ces pays, un appui de certaines institutions financières partenaires aurait dû être prévu, ce qui n'a pas été le cas.

Compte tenu du fait que les OP bénéficiaires (Type 1&3) sont en général peu matures expérimentées et auraient besoin d'être accompagnées durant deux à trois années après la clôture des travaux de leur SP, il aurait fallu prévoir que le projet se termine environ deux à trois années après la finalisation des derniers travaux.

Il est possible que les méthodes de mesure du seul indicateur du projet évaluant la durabilité du projet ne soient pas suffisamment précises pour véritablement la mesurer. Par ailleurs, cet indicateur semble avoir disparu après la revue à mi-parcours.

Si le PARIIS devait poursuivre ses activités au-delà de la date de clôture prévue, l'expert recommande qu'un accent beaucoup plus important soit mis sur les appuis à prévoir pour augmenter la durabilité des SP de type 1&3, spécialement en termes de financement des dépenses de campagne par des IF, des dépenses d'entretien, ainsi que d'accompagnement à l'éducation financière des membres des OP.

## **Poursuite du PARIIS**

Si le PARIIS devait poursuivre ses activités au-delà de la date de clôture prévue, l'expert recommande qu'un accent beaucoup plus important soit mis sur les appuis à prévoir pour augmenter la durabilité des SP de type 1&3. Pour les mécanismes de financement, cela signifierait qu'il faille i) Faire un état des lieux et un diagnostic de la situation des SP de Type 1&3, équipés, pour chaque pays, en identifiant de quels appuis les OP auraient besoin pour être en mesure de financer les dépenses de campagne et les

dépenses d'entretien ii) Apprécier quels changements apporter à l'ensemble des guides d'accompagnement en éducation financière, conçu au Sénégal, pour les rendre adaptés à l'ensemble des situations des différentes zones d'intervention des six pays iii) Appuyer les OSI retenus de chaque pays dans la mise en œuvre de l'accompagnement à l'éducation financière iv) Pour le Tchad, le Niger et la Mauritanie, identifier les institutions financières les plus susceptibles d'accorder des crédits de campagne aux OP ou à leurs membres, réaliser un diagnostic de leurs capacités et limites, identifier les points d'amélioration et les appuis à mettre en œuvre, puis mettre en œuvre ces appuis identifiés.

## II. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE LA PRESTATION

### 2.1. Objectif et activités du consultant prévues dans le contrat cadre

Le consultant spécialiste en finances rurales (« consultant » dans le présent rapport), qui fait partie du pool d'experts mobilisé par le CILSS dans le cadre du Projet PARIIS a reçu son contrat cadre signé le 14 septembre 2020. Les termes de référence auxquels fait référence le contrat précise l'objectif du consultant, ainsi que ses activités (en italiques) :

*L'objectif de la mission de l'expert est d'appuyer les acteurs à identifier et mettre en œuvre les mécanismes, produits et offres de financement les plus adaptés pour un financement efficient et pérenne des activités de réalisation des sous-projets viables (depuis la planification jusqu'à la mise en valeur/exploitation et l'écoulement des produits).*

#### **Activité 1**

1. *Fournir un appui méthodologique aux pays pour mettre en place des mécanismes de financement adaptés à leurs systèmes d'irrigation ciblés et répondant aux besoins des acteurs en se basant sur les meilleures pratiques nationales et régionales. Pour ce faire :*
  - *Le consultant procédera à un inventaire et analyse de l'offre de services financiers ruraux en mettant l'accent sur le crédit à moyen terme et réalisera des entretiens auprès d'acteurs spécifiques, individuels ou collectifs, y compris les IMF, les PTF impliqués dans l'irrigation. Ces entretiens seront conduits au besoin en lien avec les consultants chargés de la conception technique des solutions d'irrigation adaptés aux sous-projets.*
  - *Le consultant s'appuiera en particulier sur les dispositifs existants (Expérience FIDA au Mali, dispositif FISAN au Niger, expérience PAFASP au Burkina Faso, modèle VISA en Mauritanie etc.) en se renseignant sur les pratiques en vigueur, les difficultés de leur mise en œuvre, les leçons apprises afin de proposer en lien avec les pays les apports du PARIIS et de*
  - *Le consultant devra recueillir les besoins et des éléments de contexte nationaux pour pouvoir définir des activités et modalités d'appui du niveau régional en assistance technique, renforcement des capacités, gestion des connaissances etc.*

#### **Activité 2**

2. *Assister sur le plan technique et à la demande les pays pour la mise en œuvre des instruments financiers à promouvoir dans les solutions d'irrigation incluant :*
  - *La formation financière des bénéficiaires et leur ancrage auprès des IMF rurales intervenant dans les zones ciblées par le projet*
  - *L'élaboration d'un cadre de partenariat pour régir la relation d'affaires avec les institutions financières rurales*
  - *L'animation de rencontres d'arrangement financiers entre les IMF et les bénéficiaires avec l'appui du projet pour le développement de partenariat. Ce partenariat comprendra les IMF*

*rurales qui seront sélectionnées selon des critères pertinents relatifs à la performance de leurs portefeuilles en zone rurale*

- *La revue de qualité des accords de financement de sous-projets (AFSP) en assurant un certain degré d'uniformité, de standardisation et de niveau de qualité,*

### Activité 3

3. *Evaluer la mise en œuvre des mécanismes de financement conçus et adoptés dans le cadre de la réalisation des sous-projets, faciliter la capitalisation et le partage des connaissances sur les meilleures pratiques en matière de financement de l'agriculture irriguée et faire des recommandations pertinentes pour la mise à l'échelle des meilleures solutions.*

## 2.2. Déroulement de la prestation

Les prestations du consultant ont été encadrées par un contrat du 30 septembre 2020 au 30 septembre 2023. Le calendrier en annexe décrit les principales activités menées par le consultant. Les cases entourées de trait gras correspondent à une mission dans un pays. Les cases en gris léger correspondent à des activités menées avec une moindre intensité, à distance.

Les prestations se sont déroulées en quatre phases :

1. La réalisation de missions de diagnostic par pays, et de recommandations (janvier à mars 2021)
2. Une première phase d'appui des UGP à la mise en œuvre (avril 2021 à mai 2022)
3. Une phase d'attente (pour le prolongement du contrat et la réallocation du solde de frais remboursables en honoraires)
4. Une seconde phase d'appui des UGP à la mise en œuvre (Mars à septembre 2023)

Les missions réalisées durant la première phase ont permis de nouer des contacts, de familiariser l'expert avec les concepts clés du projet PARIIS, d'effectuer un état des lieux ciblé de l'état d'avancement des pays pour le thème des mécanismes de financement, un diagnostic pays centré sur les besoins de financement des OP (T 1&3) ou des promoteurs privés (T2) et les services financiers, notamment l'offre de financement des institutions financières (banques et IMF) du pays concerné.

Le tableau suivant indique pour quels pays, du fait des connaissances préalables de l'expert, ou du fait des missions réalisées dans le cadre du PARIIS, le consultant a développé une connaissance de l'adéquation entre les besoins de financement des OP ou des promoteurs privés et l'offre de financement par le secteur financier :

Pays →	Type	SN	MR	ML	BF	NE	TD
Financement des dépenses de campagne	1&3	X	X	X	X	X	
Financement des infrastructures d'irrigation	2	X	X		X	X	X

Cet autre tableau indique, pour quel pays, le consultant a réalisé un état des lieux par mécanisme de financement et par Type, ainsi que la période durant laquelle cela a été réalisé :

Pays →	Type	SN	MR	ML	BF	NE	TD
Financement des infrastructures d'irrigation	1&3	01/22	01/21				
Financement des dépenses de campagne	1&3	09/23	01/21				
Financement des dépenses d'entretien	1&3	09/23	01/21				
Financement des infrastructures d'irrigation	2		05/22		05/21	03/21	03/21

L'annexe 1 comporte un chronogramme détaillé des prestations du consultant.

L'outil de mesure de la rentabilité d'un SP a été développé en collaboration avec l'UGP Burkina Faso. Il n'a finalement pas été utilisé par les UGP car le PS Type 2 a pris le relais avec un outil perfectionné et développé pendant trois ans auparavant (Calao).

La formation « mieux comprendre les institutions financières » a eu lieu les 29, 30 juin et 01 juillet 2021, à distance. La formation avait pour objectif d'augmenter la connaissance des participants dans le secteur financier, afin de faciliter les échanges avec les institutions financières et les experts finances rurales des PS et du pool. Une trentaine d'experts (des UGP et du CILSS principalement) ont participé régulièrement à la formation. Des quizz transmis à la fin de chaque module de formation ont attesté que les apprenants ont en général compris les connaissances transmises.

Pour le Sénégal, l'expert a appuyé l'UGP pour les trois types de besoins de financement des OP du Type 1&3 :

- Participation au financement des infrastructures d'irrigation
- Financement des dépenses de campagne
- Financement des dépenses d'entretien

Après la rencontre d'OP bénéficiaires d'infrastructures d'irrigation, pour un programme pilote au Sénégal (« Programme d'ancrage »), l'expert a élaboré en détail un programme d'accompagnement des OP en éducation financière, programme destiné à former des conseillers agricoles et ruraux (CAR, employés de l'ANCAR) en charge de l'accompagnement des OP. Des guides et des fiches (cf. annexe 2) ont été élaborées et une formation a été dispensée à distance. Elle a concerné non seulement le personnel de l'ANCAR, mais aussi celui de deux agences (SODAGRI et ANIDA), toutes trois étant en partenariat avec le PARIIS-SN.

Pour la Mauritanie, l'expert est intervenu en appui de l'UGP, pour le Type 2, au cours du processus de sélection des promoteurs, et plusieurs résultats ont été atteints :

- 25 promoteurs privés moyens (PPM) et 131 promoteurs familiaux (PF) ont été évalués, par l'expert ou par un expert local formé et encadré par l'expert Finances Rurales i) pour leur capacité à financer la contribution exigée par le PARIIS ii) puis les dépenses de campagne, ainsi que pour leurs capacités d'entrepreneur agricole
- Les hypothèses de montage financier, élaborées par le PARIIS MR, pour les phases de sélection des équipements et de mobilisation de la contribution du promoteur, ont été testées et des propositions d'évolution du montage effectuées ;

- L'expert a fait des recommandations en matière d'articulation des promoteurs avec le secteur financier ainsi qu'en matière d'éducation financière des promoteurs (cf. Rapport de mission)

L'expert en finances rurales a aussi contribué à l'organisation de l'atelier de mars 2023 intitulé « Atelier régional d'échanges d'expériences et de réflexion sur un mécanisme adapté de financement des solutions d'irrigation ».

### III. Analyse par Résultat attendu des interventions de l'expert

#### 3.1. Résultat 1

Le Résultat 1 (cf. contrat cadre) attendu des interventions du consultant est le suivant :

*« Modèles pertinents produits et mécanismes de financement adaptés (ou adaptables) pour les sous-projets identifiés et leurs conditions de mise en œuvre (y compris les conditions d'adaptabilité si échéant y compris les réglementations incitatives notamment au niveau national et régional (taxes et autres facilités). Ces mécanismes de financement incluent le système de subvention pure et totale, subvention partielle lié à une contribution propre des bénéficiaires en nature, monétaire (montant) et/ou lié à un prêt (microfinance), prêt via warrantage d'une partie des récoltes etc. »*

Durant les missions d'état des lieux, de diagnostic et de recommandations (première phase : janvier à mars 2021), l'expert a mis en évidence les mesures et les règles pertinentes et celles non pertinentes, pour les mécanismes de financement ayant fait l'objet de son analyse au cours d'une mission dans un pays :

- Dans ses rapports
- Dans les réunions de restitution de mission
- Dans son dialogue avec le CILSS et le PS T2 et PS T1&3

Lorsque les mesures et règles étaient évaluées comme non pertinentes, il a fait part de ses propositions. Pour le Niger, il a aussi fait part de son analyse des règles du FISAN, il a mis en évidence l'écart important entre ces règles et celles adoptées par l'UGP, et a fait part de ses recommandations. Alors que le FISAN recommandait que tous les équipements des infrastructures d'irrigation soient subventionnés à hauteur de 40 % maximum, l'UGP avait décidé de subventionner à hauteur de 100 % les équipements solaires, ainsi que les réseaux goutte-à-goutte et d'aspersion.

Ces recommandations (cf. rapports de mission) ont concerné aussi bien le Type 1&3 que le Type 2, ainsi que tous les besoins de financement :

- Financement des dépenses d'infrastructures
- Financement des dépenses de campagne
- Financement des dépenses d'entretien

Le diagnostic et les recommandations effectuées pour un pays pouvaient être utiles aux autres pays.

### 3.2. Résultat 2

Le Résultat 2 (cf. contrat cadre) attendu des interventions du consultant est le suivant :

*« Acteurs (UGP, OSI, OPDL, IMF, Bénéficiaires etc.) renforcés/formés et outillés pour la mise en œuvre effective des mécanismes de financement identifiés et concourant directement à la réalisation des sous-projets viables. »*

Le travail d'analyse et de recommandation, pour les mesures et règles en matière de mécanismes de financement (phase 1, janvier à mars 2021) a renforcé les UGP dans leurs capacités à prendre des décisions pertinentes dans ces domaines.

La formation à distance sur la thématique « mieux comprendre les institutions financières », qui a réuni une trentaine de participants principalement du CILSS et des 6 UGP, les a aussi mieux armées pour identifier ce qu'il était possible d'attendre des institutions financières et leurs limites, ainsi que pour leurs démarches à venir auprès de ces institutions financières.

Le personnel des agences d'exécution du PARIIS au Sénégal (ANCAR, SODAGRI et ANIDA) ont été formés et un ensemble de guides ont été mis à leur disposition pour être en mesure d'accompagner les OP bénéficiaires (1&3) dans les domaines suivants :

- Financement des dépenses de campagne
- Financement des dépenses d'entretien

Le PARIIS Sénégal ayant décidé de financer à 100 % les dépenses d'infrastructures, la formation n'a pas concerné la mobilisation de la contribution financière des bénéficiaires.

Les interventions de l'expert ont permis au PARIIS MR de mieux concevoir les étapes du processus de sélection des promoteurs de Type 2, de préciser les étapes du montage financier (modalités de contribution des promoteurs aux coûts d'infrastructure, organisation des appels d'offres, nécessité ou pas de faire appel à des institutions financières, besoin d'appui en gestion ou d'éducation financière des promoteurs ...) et de repenser les niveaux de contribution des promoteurs en fonction de leur profil, pour une seconde vague. Le PARIIS MR dispose aussi de méthodes, de guides, d'outils, produits par le consultant, pour évaluer la capacité financière et entrepreneuriale des promoteurs de Type 2. Trois experts mauritaniens, provenant de trois IMF ont été formés à ce processus et pourront être à nouveau mobilisés par le PARIIS en cas de besoin.

### 3.3. Résultat 3

Le Résultat 3 (cf. contrat cadre) attendu des interventions du consultant est le suivant :

*« Mise en œuvre des mécanismes de financements évalués incluant un recueil de modèles pertinents, de recommandations pertinentes pour la mise à l'échelle mis en œuvre et un plan d'accompagnement pour les prochaines étapes »*

Le présent rapport de capitalisation constitue le principal résultat au regard du Résultat 3 décrit ci-dessus (cf. chapitre suivant).

Par ailleurs, l'expert en finances rurales a aussi contribué à l'organisation de l'atelier de mars 2023 intitulé « Atelier régional d'échanges d'expériences et de réflexion sur un mécanisme adapté de financement des solutions d'irrigation ».

#### IV. Recueil de modèle de mécanismes de financement pertinents

##### 4.1. Type 1&3

Pour le Type 1&3, il existe 3 besoins de financement des OP bénéficiaires des SP du PARIIS :

- Participation des bénéficiaires au financement des équipements et à la réalisation des travaux
- Financement des dépenses de campagne
- Financement des dépenses d'entretien

#### **Participation des bénéficiaires au financement des équipements et à la réalisation des travaux**

Dans sa conception initiale, il était prévu, pour le projet PARIIS, que les bénéficiaires contribuent à hauteur de 5 % du montant total des travaux et des équipements d'un SP. Cette règle n'a pas été retenue dans plusieurs pays, au moins au Sénégal et en Mauritanie. Si elle a des inconvénients, cette règle comporte aussi des intérêts, en termes de participation des bénéficiaires et d'appropriation. Nous pensons qu'elle devrait être maintenue, mais qu'il faudrait faire preuve de souplesse dans son application. Notamment, la valorisation de la participation des bénéficiaires aux réunions devrait être retenue pour les bénéficiaires les plus pauvres. Au-delà de la participation financière, ce qui devrait être recherché avant tout est l'implication des bénéficiaires à toutes les étapes de la conception et de la réalisation des SP.

Dans sa conception initiale, il était prévu, pour le projet PARIIS, que les bénéficiaires contribuent à hauteur de 5 % du montant total des travaux et des équipements d'un SP. Il était aussi prévu que les bénéficiaires signent une convention avec le PARIIS.

#### Démarches effectuées pour ce thème

L'expert en finances rurales a échangé avec :

- Les bénéficiaires de 3 SP, lors de réunions villageoises, dans la Vallée du Fleuve Sénégal, en Mauritanie
- Les bénéficiaires de 7 OP, dans le bassin arachidier, au Sénégal

En Mauritanie, la capacité contributive des bénéficiaires était faible, voire très faible. Une contribution à hauteur de 5 % était hors de portée. En revanche, la participation aux réunions avec l'expert, qui constitue une contribution de la part des bénéficiaires, était très importante.

Au Sénégal, les bénéficiaires des OP rencontrées (« programme d'ancrage », bassin arachidier) étaient prêts à contribuer à hauteur de 5 % du coût de leur SP et semblaient en être capables. Il y a, au sein de ces groupes, une habitude d'épargne et de cotisation. Cependant, cette situation n'est peut-être pas représentative du Sénégal, car il s'agissait de groupes de Sérères, qui ont la réputation d'être épargnants et prudents avec le crédit.

En Mauritanie comme au Sénégal, il a finalement été décidé par l'UGP de ne pas faire contribuer les bénéficiaires.

### Analyse de l'intérêt et de la faisabilité de la règle des 5 %

L'intérêt de faire contribuer les bénéficiaires à hauteur de 5 % est le suivant :

- La règle incite les bénéficiaires à s'informer, analyser et porter un avis critique à toutes les étapes de conception et de réalisation du SP
- Elle développe l'appropriation du SP et augmente les chances de sa viabilité
- Elle modifie le positionnement des bénéficiaires par rapport au PARIIS, ses partenaires et aux entreprises

Cependant, cette règle peut avoir les inconvénients suivants :

- La capacité contributive (en espèces et en travaux) des bénéficiaires est très variable ; il est difficile de fixer un pourcentage pertinent pour toutes les OP concernées d'un pays. Fixer un pourcentage variable peut constituer une difficulté, spécialement en termes d'équité entre les groupes
- La mobilisation de la participation des bénéficiaires peut retarder la mise en œuvre du SP

### Recommandations

Il faut éviter deux écueils extrêmes :

- Faire preuve d'un excès de rigueur dans l'exigence de la mobilisation des 5 %, qui pourrait conduire à l'exclusion de certains bénéficiaires ou à des difficultés importantes dans l'avancement des travaux des SP
- Faire preuve d'un certain laxisme, ne rien exiger des OP en termes de contribution, ce qui pourrait conduire à réaliser des SP sans associer suffisamment les bénéficiaires et diminuerait la viabilité des SP

Un bon compromis serait le suivant :

- Maintenir la règle des 5 %
- Evaluer très tôt (phase de conception du SP) la capacité contributive des bénéficiaires, en espèces et en travaux, bien identifier les périodes favorables pour l'une et l'autre
- Définir avec les bénéficiaires un calendrier précis de contribution en espèces et en travaux, accompagner les OP dans l'organisation de la mobilisation de leur contribution
- Faire preuve de souplesse dans la mobilisation de la contribution : ne pas bloquer l'avancement du SP, être dans le dialogue avec les bénéficiaires, privilégier la progression de la contribution et la participation aux réunions par rapport au respect strict de la règle
- Pour les bénéficiaires avec une très faible capacité contributive, accepter que la contribution soit constituée en totalité ou en partie de la valorisation de la participation aux réunions des membres de l'OP bénéficiaire (un membre qui se rend à une réunion ne consacre pas ce temps à une activité économique et perd un revenu ; la valeur de sa participation peut être estimée)

### **Financement des dépenses de campagne**

Dans plusieurs pays, le PARIIS a financé les intrants de la campagne qui suivait la clôture des travaux du SP. Cette option comporte des avantages, mais aussi des inconvénients. Afin que les OP et leurs membres aient la capacité à financer de manière durable leurs dépenses de campagne, il faut les accompagner et renforcer leurs capacités en éducation financière : a) réaliser un autodiagnostic des capacités de financement des dépenses de campagne b) renforcer les capacités d'épargne individuelles ou / et collectives c) mettre l'OP en relation avec une IMF adaptée à leurs besoins. Pour la Mauritanie, le Niger et le Tchad, l'offre de crédit de campagne des IMF ne couvre pas tout le territoire et les capacités technique ou financières peuvent manquer. Il faudrait alors prévoir un appui des IMF pour combler ces lacunes.

### **Démarches effectuées pour ce thème**

L'expert en finances rurales a échangé, sur ce thème, avec les bénéficiaires de i) 3 SP dans la Vallée du Fleuve Sénégal, en Mauritanie ii) et 7 OP, dans le bassin arachidier, au Sénégal.

Par ailleurs, en Mauritanie, l'expert a évalué la capacité des trois principaux réseaux de Caisses d'épargne et de crédit à accorder des crédits de campagne :

- Solidité institutionnelle
- Existence et pertinence d'un produit de financement des dépenses de campagne
- Capacité des agents de crédit et des superviseurs à évaluer la capacité de remboursement et à calibrer le crédit (montant, durée)
- Disponibilité de ressources financières
- Existence de points de service (agences, caisses, ...) à proximité des bénéficiaires

Au Sénégal, l'expert a développé un programme d'accompagnement à l'éducation financière des bénéficiaires afin qu'ils soient en mesure d'augmenter leurs capacités d'autofinancement et afin de les mettre en relation avec des IMF (cf. annexe 1).

### **Financement des intrants par le PARIIS**

Dans plusieurs pays, le PARIIS a pris la décision de financer les intrants dont avaient besoin les bénéficiaires, pour la campagne qui suit la clôture des travaux du SP. Il est souhaité, par ce biais, que les bénéficiaires mettent en culture une surface importante et qu'ils obtiennent des rendements corrects. Avec l'augmentation forte de leurs revenus, il est espéré qu'ils seront ensuite capables d'autofinancer l'achat d'engrais pour les campagnes suivantes.

L'expert n'a pas eu l'opportunité d'évaluer l'impact d'une telle mesure. De façon théorique, on peut penser qu'elle puisse en effet avoir cet impact positif. Mais elle pourrait aussi avoir des impacts négatifs. Elle peut amener les bénéficiaires à croire que le financement des intrants par le projet va se poursuivre et ne pas les encourager à se préparer à autofinancer les dépenses de campagne futures ou à ne pas chercher à obtenir du crédit d'une institution de microfinance (IMF)

Il est peu probable que les bénéficiaires des SP, après avoir reçu des intrants gratuits pour la première campagne, soient tous bien préparés pour autofinancer leurs dépenses des campagnes futures, ou qu'ils

sachent comment faire pour compléter leurs propres capacités financières avec un crédit d'une IMF. C'est l'intérêt de l'éducation financière et de la mise en relation.

#### Accompagnement à l'éducation financière des bénéficiaires

Les OP bénéficiaires des SP sont très différentes les unes des autres :

- Parfois, elles ont été créées par le PARIIS, parfois elles sont anciennes
- Habitude de collecte de cotisations ou non
- Habitude de travaux en commun ou non
- Femmes ou hommes ou mixtes
- Niveau d'aisance variable
- Certaines ont un compte dans une IF, d'autres non

Les membres de ces OP ont aussi des pratiques individuelles très variables en termes d'épargne et de crédit. Aussi, pour préparer une OP et ses membres à financer les dépenses de campagne, il est important d'effectuer un diagnostic préalable et partagé des pratiques individuelles et collectives d'épargne et de crédit.

Si les membres ne souhaitent pas emprunter auprès d'une IMF et qu'ils ont déjà des prédispositions en matière d'épargne, il faudra alors les accompagner afin qu'ils renforcent leurs capacités d'épargne individuelle ou / et collective.

Si les membres sont ouverts à emprunter auprès d'une IMF, il faudra les informer sur l'offre de crédit des IMF ayant des agences ou des caisses proches de l'OP et les préparer à rencontrer des agents de crédit de ces IMF.

L'expert a rédigé des guides à destination des agents de terrain d'une agence de conseil agricole sénégalaise (ANCAR). Ces guides (cf. annexe 1) décrivent des démarches qui seraient globalement applicables pour un grand nombre d'OP de différents pays. Mais, pour être pleinement opérationnels, ces guides devraient être adaptés afin de répondre à des contextes différents de ceux rencontrés dans le bassin arachidier au Sénégal.

#### Appui des IMF

Les capacités des IMF sont variables selon les pays.

Sénégal, Mali, Burkina Faso	Mauritanie	Niger et Tchad
Réseau dense, en milieu rural, d'agences ou de caisses d'épargne et de crédit d'IMF et de banques de développement. Ces IF ont, pour la plupart, les ressources financières et le savoir-faire pour accorder des crédits de campagne à de petits producteurs.	Offre consistante de la part de trois réseaux de caisse d'épargne et de crédit. Mais elle n'est pas aussi satisfaisante que pour les trois premiers pays : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines régions rurales ne sont pas bien desservies par les IMF</li> <li>• Les ressources financières des caisses d'un des trois réseaux sont limitées</li> <li>• Pour un réseau, les caractéristiques des crédits de campagne ne sont pas pleinement adaptées</li> </ul>	IMF fragiles, ayant des capacités financières limitées, et ne couvrant que partiellement le territoire

Aussi, pour la Mauritanie, le Niger et le Tchad, pour permettre aux bénéficiaires des OP d'accéder aux crédits d'IMF, il faudrait :

- Comparer précisément les zones dans lesquelles le PARIIS est actif et les zones de présence des IMF ; identifier les zones pour lesquelles l'offre de crédit sera satisfaisante et les zones où cela ne sera pas le cas ; ceci permettra d'identifier si un appui sera nécessaire et la forme d'appui
- Apporter, par le biais d'une assistance technique appropriée, un appui ciblé à certaines IMF afin d'augmenter la capacité des IMF à offrir des crédits de campagne de façon satisfaisante. Ces appuis seraient de différentes natures :
  - Appui à la création d'une agence ou d'une caisse
  - Appui à la création de produits financiers adaptés et formation du personnel à l'instruction des crédits de campagne
  - Appui afin d'augmenter les ressources financières d'une IMF (appui à la mobilisation de ressources propres, renforcement de la capacité à produire des états financiers de qualité, appui à la négociation d'une ligne de crédit par une institution financière internationale ou une banque locale ...)

### **Financement des dépenses d'entretien**

Afin que les OP et leurs membres aient la capacité à financer de manière durable les dépenses d'entretien de leur infrastructure d'irrigation, il faut les accompagner et renforcer leurs capacités en éducation financière : a) réaliser un autodiagnostic des capacités de financement des dépenses d'entretien et de gestion de la trésorerie à conserver b) renforcer les modalités de cotisation à un fonds d'entretien c) renforcer la capacité de l'OP à bien gérer les liquidités du fonds d'entretien afin d'éviter la mauvaise gestion, le vol et les suspicions de fraude.

#### Démarches effectuées pour ce thème

- L'expert en finances rurales a échangé, sur ce thème, avec les bénéficiaires de 3 SP dans la Vallée du Fleuve Sénégal, en Mauritanie et les membres de 7 OP, dans le bassin arachidier, au Sénégal.

En Mauritanie, les échanges ont permis de conseiller l'UGP sur les démarches à venir d'accompagnement des bénéficiaires des OP.

Au Sénégal, l'expert a développé un programme d'accompagnement à l'éducation financière des bénéficiaires afin qu'ils soient en mesure de se préparer à financer l'entretien des infrastructures d'irrigation.

#### Accompagnement à l'éducation financière des bénéficiaires

Pour préparer une OP et ses membres à financer les dépenses d'entretien de leur infrastructure d'irrigation, il est important d'effectuer un diagnostic préalable et partagé des pratiques de cotisations à un fonds d'entretien et de gestion de la trésorerie constituée pour faire face aux grosses dépenses imprévisibles.

Puis, il faut accompagner l'OP à se fixer des mesures et des règles afin :

- Que la levée de cotisations soit suffisante pour faire face aux dépenses d'entretien
- Que les cotisations mobilisées soient gérées dans un fonds d'entretien avec des règles précises de gestion, de manière à éviter la mauvaise gestion, le vol, les suspicions de fraude

L'expert a rédigé des guides (cf. annexe 1) à destination des agents de terrain d'une agence de conseil agricole sénégalaise (ANCAR). Ces guides décrivent des démarches qui seraient globalement applicables pour un grand nombre d'OP de différents pays. Mais, pour être pleinement opérationnels, ces guides devraient être adaptés afin de répondre à des contextes différents de ceux rencontrés dans le bassin arachidier au Sénégal.

## 4.2. Type 2

Pour le Type 2, il a été retenu dans la conception initiale du projet PARIIS qu'un pourcentage consistant du total des coûts de réalisation des SP serait exigé des bénéficiaires individuels ou promoteurs. Plus le pourcentage est élevé, plus l'auto-financement de la contribution par le promoteur devient délicat et plus le recours à une institution financière (IF) devient nécessaire. C'est pourquoi le financement de la contribution des bénéficiaires par les IF est un thème majeur pour le Type 2.

En revanche, le financement des dépenses de campagne et le financement de l'entretien de l'infrastructure d'irrigation ne sont pas des besoins financiers qui nécessitent un appui particulier de la part du PARIIS. En effet, à partir du moment où un promoteur de Type 2 est capable d'auto financer sa contribution aux travaux, ou est capable de contracter un crédit auprès d'une IF, il est capable de faire de même pour les dépenses de campagne et d'entretien, qui sont des dépenses de moindre montant.

### **Démarches effectuées pour ce thème**

L'expert a rencontré une quinzaine de promoteurs de Type 2 dans plusieurs pays : Mauritanie, Burkina Faso, Niger. Il a évalué les capacités du secteur financier, pour offrir des solutions de financement des équipements aux promoteurs de Type 2, au Burkina, au Niger et au Tchad. Il a fait part de ses recommandations pour la Mauritanie, le Burkina Faso, le Niger, le Tchad.

Les interventions de l'expert ont permis au PARIIS MR de mieux concevoir les étapes du processus de sélection des promoteurs de Type 2, de préciser les étapes du montage financier (modalités de contribution des promoteurs aux coûts d'infrastructure, organisation des appels d'offres, nécessité ou pas de faire appel à des institutions financières, besoin d'appui en gestion ou d'éducation financière des promoteurs ...) et de repenser les niveaux de contribution des promoteurs en fonction de leur profil, pour une seconde vague. Le PARIIS MR dispose aussi de méthodes, de guides, d'outils pour évaluer la capacité financière et entrepreneuriale des promoteurs de Type 2.

### **Pourcentage de contribution du bénéficiaire**

En général, le PARIIS a défini des niveaux de contribution assez faibles de la part des promoteurs privés, en comparaison de leurs propres capacités financières ou de leur capacité à obtenir un prêt complémentaire. Le taux de contribution devrait dépendre principalement de la catégorie de promoteurs ciblés dans un pays ou dans une zone géographique donnée. Pour fixer le niveau de contribution, il est

nécessaire de réaliser une enquête qualitative préalable auprès de quelques promoteurs. Cependant, pour le Sénégal, le taux de subventionnement est de 50 % et un mécanisme à coûts partagés a été mis en place avec l'appui du PS Type 2.

Pour le financement des travaux et des équipements du SP, se pose d'abord la question du niveau de la contribution du promoteur.

Au **Niger**, le PARIIS avait fait le choix, pour les équipements considérés comme innovants (pompes solaires, goutte à goutte, aspersion, ...), de financer à 100 % et de ne pas demander de contribution aux promoteurs aidés. En mars 2021, il avait évalué que la contribution moyenne des promoteurs était de 24 %. L'expert avait rencontré 5 promoteurs financés et avait évalué que la plupart auraient pu autofinancer une plus grande part des travaux et équipements, ou qu'ils auraient été éligibles à un prêt complémentaire auprès d'une IF, à certaines conditions.

Le Niger s'est doté d'une Stratégie de la Petite Irrigation (SPIN) et d'un Fonds (FISAN) ayant notamment pour impact d'encourager aux bonnes pratiques en matière de mécanismes de financement, spécialement en matière de taux de subventionnement. Pour la SPIN (créée officiellement en 2016), il était prévu que certains équipements innovants soient subventionnés à 100 %. Dans les principes et règles le ??? du FISAN (2017), il était en revanche indiqué que le taux de subvention ne devait pas excéder 40% du montant des investissements prévus, quel que soit le type d'équipement.

Le subventionnement de certains équipements à hauteur de 100 % n'était donc pas cohérent avec les règles du FISAN, plus récentes que celles du SPIN, et avec les capacités financières des promoteurs ciblés.

Pour le **Burkina Faso**, compte tenu du profil des promoteurs identifiés par le PARIIS, de la réaction positive du secteur financier, et des leçons tirées d'expérience passées en matière de subventions d'équipement, le consultant avait recommandé que le PARIIS subventionne avec les taux suivants : i) 80 % pour les études préalables à la décision d'investissement ii) 50 % pour l'acquisition des équipements et la réalisation des travaux iii) 0 % pour les intrants, y compris la première campagne iv) 80 % pour la tenue d'une comptabilité suivant la réalisation du projet d'investissement.

En **Mauritanie**, le consultant a évalué les capacités financières de nombreux promoteurs sélectionnés par le PARIIS. Pour les « promoteurs privés moyens » (PPM), le PARIIS exigeait qu'ils contribuent à hauteur de 30%. Pour les promoteurs familiaux, le PARIIS leur demandaient 10%. Pour la totalité des PPM, à l'exception d'un seul, et 95 % des PF, l'expert avait évalué qu'ils auraient pu autofinancer des contributions deux fois plus importantes.

Au total, fixer un taux unique de subvention ou de contribution des promoteurs, valable pour tous les pays et tous les promoteurs privés, a pour impact :

- Soit de trop subventionner
- Soit d'exclure une grande partie des promoteurs

Il est préférable, une fois définies les zones d'intervention dans un pays, et le profil des promoteurs privés ciblés, de réaliser une enquête qualitative auprès de quelques promoteurs, au cours de laquelle les capacités financières du promoteur sont évaluées et le taux de contribution testé. Des taux de subvention différents peuvent aussi être fixés en fonction du type de dépenses (cf. exemple du Burkina Faso plus haut).

### Mise en relation des promoteurs privés avec des institutions financières

En abaissant le taux de subventionnement du coût des SP, le besoin d'un financement complémentaire par une institution financière apparaît plus fréquemment. La capacité à emprunter pour financer un équipement dépend d'un promoteur à l'autre. Moins leur surface financière est élevée, moins ils sont en général capables d'emprunter auprès d'une institution financière. Un appui du PARIIS en termes de mise en relation, voire d'organisation d'un partenariat est alors nécessaire. C'est ce qui a été fait au Sénégal, où le PS Type 2 a facilité la mise en relation des producteurs avec la LBA (La Banque Agricole). Par ailleurs, l'offre de crédit équipement est très variable d'un pays à l'autre. En Mauritanie, et surtout au Tchad, l'offre est faible ou inexistante. Il faudrait alors identifier si une ou deux IF pourraient être appuyées par le projet pour développer une offre.

L'obtention d'un crédit équipement par un promoteur privé devient un besoin lorsque les fonds propres du promoteur sont insuffisants pour couvrir sa contribution au financement des équipements et des travaux.

En **Mauritanie**, l'évaluation des capacités des promoteurs privés avait révélée que les PPM (promoteurs privés moyens) n'avaient pas besoin d'un accompagnement pour accéder à un crédit pour financer la contribution ou des équipements, car ils avaient une grande habitude du secteur bancaire et une surface financière importante. En revanche, ce n'était pas le cas pour la plupart des PF (Promoteurs Familiaux) qui étaient peu familiers du secteur bancaire. En **Mauritanie**, il existe une incertitude sur la possibilité de trouver une banque ou une IMF capable de financer des « promoteurs familiaux » (PF) dans de bonnes conditions. Il est possible que l'appui d'une banque ou d'une IMF permettrait de créer cette offre, mais ce n'est pas certain.

Au **Burkina Faso** et au **Niger**, si certains promoteurs ciblés par le PARIIS auraient pu obtenir un crédit auprès d'une banque ou d'une IMF, la plupart auraient eu besoin d'un accompagnement. L'offre de crédits équipement, adaptée aux besoins des promoteurs privés, est suffisante au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso. Elle est rare au Niger, mais probablement suffisante.

Au **Sénégal**, le PS Type 2 a facilité la mise en place d'un dispositif, appelé le « financement à coûts partagés », dans lequel est confié à la banque partenaire, la LBA (La Banque Agricole), un rôle central. Elle étudie les demandes de tous les promoteurs, en s'appuyant sur une application développée par le PS Type 2 (Calao), afin d'évaluer la capacité de remboursement du promoteur et la rentabilité de l'investissement. En cas de résultat positif, elle débloque les fonds du crédit, et utilise la subvention mise à disposition par le PARIIS, ainsi que l'apport personnel du promoteur, au fur et à mesure de l'avancement des travaux et de l'achat des équipements.

Au **Tchad**, les IMF n'ont pas la capacité financière et la technicité pour accorder des crédits équipements à des promoteurs privés. Les banques ne prêtent pas au secteur agricole. Cependant, en 2021, lors du passage de l'expert, il existait un fonds étatique, apportant des lignes de crédit et de la garantie aux banques, qui aurait pu constituer une opportunité pour permettre à une banque de développer une offre de crédits équipement à des promoteurs privés, à la condition qu'un appui consistant en assistance technique ait pu être mobilisé par le PARIIS.

## V. Enseignements et suggestions

L'étude préalable au démarrage du PARIIS, réalisée en 2015, sur les mécanismes de financement, riche d'informations intéressantes, n'a cependant pas permis d'identifier les moyens adaptés dont aurait dû se doter le PARIIS, en personnel au sein des UGP ainsi qu'en assistance technique, pour certains pays au secteur financier peu performant (Tchad surtout, Mauritanie et Niger). Pour ces pays, un appui de certaines institutions financières partenaires aurait dû être prévu, ce qui n'a pas été le cas.

Compte tenu du fait que les OP bénéficiaires (Type 1&3) sont en général peu expérimentées et auraient besoin d'être accompagnées durant deux à trois années après la clôture des travaux de leur SP, il aurait fallu prévoir que le projet se termine environ deux à trois années après la finalisation des derniers travaux.

Il est possible que les méthodes de mesure du seul indicateur du projet évaluant la durabilité du projet ne soient pas suffisamment précises pour véritablement la mesurer. Par ailleurs, cet indicateur semble avoir disparu après la revue à mi-parcours.

Si le PARIIS devait poursuivre ses activités au-delà de la date de clôture prévue, l'expert recommande qu'un accent beaucoup plus important soit mis sur les appuis à prévoir pour augmenter la durabilité des SP de type 1&3, spécialement en termes de financement des dépenses de campagne par des IF, des dépenses d'entretien, ainsi que d'accompagnement à l'éducation financière des membres des OP.

### 5.1. Conception et préparation du démarrage d'un programme équivalent au PARIIS

#### Etat des lieux initial et diagnostic de l'adéquation entre la demande et l'offre de crédit

Avant de finaliser la conception du projet PARIIS, une étude a été réalisée en 2015 qui est intitulée « Mécanismes de financement de l'agriculture irriguée au Sahel », réalisée par AFC.

Du point de vue de l'expert, cette étude s'adresse principalement aux six états et aux bailleurs de fond – au premier rang, la banque mondiale – et tente de répondre à la question : « *Que faudrait-il faire pour que, sur le plan des mécanismes de financement, les contraintes au développement de la culture irriguée soient levées ?* ». Mais elle a été partiellement opérationnelle car elle n'a pas posé des questions essentielles telles que : « *Pour les types 1, 2 et 3, quels sont les besoins de financement que rencontreront les organisations paysannes et les promoteurs privés pour acquérir et exploiter durablement les infrastructures d'irrigation que le PARIIS financera en totalité ou en partie ? Quels sont les besoins qui nécessiteront un financement par une institution financière ? Pour chaque pays, pour les régions d'intervention envisagées, et pour les cibles de bénéficiaires envisagés, est-ce que l'offre actuelle de financement de chacun de ces besoins par les institutions financières est suffisante ? Si oui, quels appuis le PARIIS devrait prévoir pour faciliter l'adéquation de la demande et de l'offre (mise en relation, éducation financière, ...) ? Si non, quels appuis complémentaires faut-il prévoir au bénéfice d'institutions financières ou d'autres acteurs du secteur financier ? En conclusion, quelles ressources humaines faut-il prévoir au sein de chaque UGP et quels moyens en assistance technique faut-il prévoir par type (1&3 et 2) et par pays ?* ».

Cela aurait permis de faire apparaître :

- La nécessité d'avoir un spécialiste du financement de l'agriculture au sein de chaque UGP
- Que l'assistance technique, dans certains pays (Tchad surtout, mais aussi Mauritanie et Niger, dans une moindre mesure), aurait besoin de s'investir au-delà de l'éducation financière et de la mise en relation, dans l'appui d'institutions financières, ce qui nécessite un budget plus conséquent pour chacun de ces pays

#### Moyens mobilisés pour faciliter la satisfaction des besoins de financement

En effet, pour que, dans chaque pays, les besoins en financement soient satisfaits par des institutions financières, quand cela est nécessaire, il aurait fallu renforcer le dispositif comme décrit plus haut.

Dans chaque UGP, il a été prévu un « expert mise en valeur ». Cet expert devait s'occuper de l'appui à la structuration des OP bénéficiaires, de faciliter l'approvisionnement en intrants et la bonne commercialisation des produits agricoles, et pas seulement de se préoccuper des mécanismes de financement. Il est difficile de trouver un expert qui ait une véritable expertise dans tous ces domaines. Et, par ailleurs, le champ d'intervention est trop large pour une seule personne, si l'objectif est véritablement de faire en sorte que les OP soient en mesure de produire et commercialiser leurs productions de façon performante sur plusieurs années.

Apporter un appui à une institution financière pour qu'elle soit en mesure de développer une offre satisfaisante par rapport à un besoin de financement précis, signifie que l'expert de l'équipe projet ou l'assistance technique doit intervenir dans certains des domaines suivants :

- Développement ou adaptation d'un produit
- Paramétrage et test du système d'information
- Adaptation du reporting
- Formation de personnel
- Actions destinées à augmenter les ressources financières
- Mobilisation de mécanismes de garantie
- Création de guichet

L'importance de l'appui varie en fonction de l'institution financière. Au Tchad, les banques ne financent pas l'agriculture et il aurait fallu intervenir dans plusieurs de ces domaines. En Mauritanie, une IMF aurait eu besoin de plus de ressources financières, une autre d'un appui en adaptation de produit de financement des dépenses de campagne et en formation du personnel.

#### Accompagnement des OP dans la durée

Une fois que les promoteurs privés de type 2 disposent de leurs infrastructures d'irrigation, s'ils ont été bien sélectionnés, ils sont en général capables de bien l'entretenir, de mobiliser des financements pour leurs dépenses de campagne, et de faire les bons choix en termes de techniques culturales, de spéculations et de commercialisation.

En revanche, pour les OP de type 1&3, la majorité sont insuffisamment expérimentées, organisées, pour mener les actions ci-dessus. Un appui léger dans les 6 à 12 mois qui suivent la clôture des travaux du SP n'est pas suffisant, surtout si les intrants de la première campagne sont intégralement financés par le projet.

Dans un projet comme le PARIIS, il faut s'assurer, à travers une durée d'intervention suffisante, que les OP puissent être accompagnées encore longtemps après la clôture des infrastructures d'irrigation.

#### Indicateurs de projet

Les indicateurs retenus pour un projet sont essentiels car les principaux responsables de l'état d'avancement d'un projet sont en général évalués sur l'atteinte de ces indicateurs, pas sur le respect des grands principes et des choix méthodologiques qui président au projet.

L'expert n'a pas eu l'occasion de porter son analyse sur les méthodes employées pour mesurer l'atteinte de chaque indicateur pour chaque pays. Cela ne faisait pas partie de ses termes de référence. Il ne peut donc émettre de jugement approfondi dans ce domaine.

Cependant, il souhaiterait attirer l'attention du lecteur sur les points suivants :

Deux indicateurs peuvent potentiellement mesurer l'efficacité du dispositif en termes de i) renforcement de l'accès des bénéficiaires du projet au crédit accordé par une institution financière pour financer des dépenses de campagne ii) organisation de solutions durables pour un bon entretien des infrastructures d'irrigation. Le premier indicateur est : « Annual crop intensity on areas equipped by the project ». Cependant, cet indicateur n'a de valeur, pour mesurer la durabilité des investissements et activités réalisés par le projet, qu'aux conditions suivantes :

- Il faudrait distinguer les type 1&3 des type 2. Car les promoteurs de type 2 sont beaucoup plus autonomes que les OP de Type 1&3. Sans accompagnement du projet au-delà de la clôture d'un SP de Type 2, on peut s'attendre à un indicateur de l'ordre de 80%, alors qu'il serait de l'ordre de 20 ou 30 % pour les OP.
- Si l'indicateur est mesuré alors que le projet a financé l'intégralité des intrants d'une campagne pour une OP, cela biaise considérablement les résultats. Ce n'est pas une mesure de la durabilité du projet. Pour mesurer la durabilité du projet, il faudrait mesurer cet indicateur, pour chaque OP, au moins une année après la dernière intervention du projet pour un SP
- Pour le type 2, les indicateurs d'efficacité du projet aurait pu être :
  - Taux de subventionnement des SP : rapport entre montant de subvention accordée et total des coûts (avec un taux moyen de subventionnement de 40 %, un projet tel que le PARIIS peut financer deux fois plus de surface ou de promoteurs qu'avec un taux de 80 %)
  - Part des promoteurs équipés par le projet ayant obtenu un crédit d'une institution financière pour financer les équipements et les travaux du SP

Le second indicateur est : « Agriculteurs ayant accès à des services d'appui établis ou améliorés par le projet ». Pour mesurer le renforcement de l'accès des bénéficiaires du projet au crédit accordé par une institution financière pour financer des dépenses de campagne, il aurait fallu restreindre cet indicateur et le nommer : « Agriculteurs ayant accès à des institutions financières grâce à la mise en relation effectuée par le projet ». Cet indicateur ne permet pas de mesurer si des solutions durables ont été organisées pour un bon entretien des infrastructures d'irrigation.

## 5.2. Mise en œuvre

L'expert regrette que, comme pour les PS, son arrivée au sein du projet se soit faite de manière tardive, alors que les UGP avaient déjà fait des choix déterminants. Par exemple, il s'est rendu au Niger en mars 2021 alors que 67 promoteurs avaient déjà conclu un accord de financement avec un taux de subventionnement qu'il juge excessif et sans que des efforts suffisamment importants aient été effectués pour chercher à associer une banque au financement des équipements et des travaux de ces SP. Il était alors difficile pour l'UGP de repenser profondément ses méthodes de financement des SP de Type 2.

Pour un nouveau projet similaire au PARIIS, ou pour la poursuite du projet PARIIS, il est essentiel que l'assistance technique soit mobilisée au moment dès la conception des solutions d'irrigation et régulièrement au cours de la mise en œuvre.

## 5.3. Poursuite du PARIIS

Si le PARIIS devait poursuivre ses activités au-delà de la date de clôture prévue, l'expert recommande qu'un accent beaucoup plus important soit mis sur les appuis à prévoir pour augmenter la durabilité des SP de type 1&3. Pour les mécanismes de financement, cela signifierait qu'il faille i) Faire un état des lieux et un diagnostic de la situation des SP de Type 1&3, équipés, pour chaque pays, en identifiant de quels appuis les OP auraient besoin pour être en mesure de financer les dépenses de campagne et les dépenses d'entretien ii) Apprécier quels changements apporter à l'ensemble des guides d'accompagnement en éducation financière, conçu au Sénégal, pour les rendre adaptés à l'ensemble des situations des différentes zones d'intervention des six pays iii) Appuyer les OSI retenus de chaque pays dans la mise en œuvre de l'accompagnement à l'éducation financière iv) Pour le Tchad, le Niger et la Mauritanie, identifier les institutions financières les plus susceptibles d'accorder des crédits de campagne aux OP ou à leurs membres, réaliser un diagnostic de leurs capacités et limites, identifier les points d'amélioration et les appuis à mettre en œuvre, puis mettre en œuvre ces appuis identifiés.

Si le PARIIS devait poursuivre ses activités au-delà de la date de clôture prévue, l'expert recommande qu'un accent beaucoup plus important soit mis sur les appuis à prévoir pour augmenter la durabilité des SP de type 1&3.

Pour les mécanismes de financement, cela signifierait qu'il faille :

- Faire un état des lieux et un diagnostic de la situation des SP de Type 1&3, équipés, pour chaque pays, des capacités des OP et leurs limites, en identifiant de quels appuis les OP auraient besoin pour être en mesure de financer les dépenses de campagne et les dépenses d'entretien, par leurs propres moyens ou par le biais d'institutions financières (pour les dépenses de campagne)
- Apprécier quels changements apporter à l'ensemble des guides d'accompagnement en éducation financière, conçu au Sénégal pour l'ANCAR, pour les rendre adaptés à l'ensemble des situations des différentes zones d'intervention des six pays
- Appuyer les OSI retenus de chaque pays dans la mise en œuvre de l'accompagnement à l'éducation financière décrits dans les guides ci-dessus repensés (formations, suivi de

l'application de la formation sur le terrain, mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation, évaluation, ...)

- Pour le Tchad, le Niger et la Mauritanie, identifier les institutions financières les plus susceptibles d'accorder des crédits de campagne aux OP ou à leurs membres, réaliser un diagnostic de leurs capacités et limites, identifier les points d'amélioration et les appuis à mettre en œuvre – en complément de ce que l'expert a déjà fait au cours de sa prestation (Tchad et Niger : l'expert a concentré ses investigations sur le Type 2) et actualisé pour ce qui a déjà été fait (Mauritanie) ; puis mettre en œuvre ces appuis identifiés (définition de produits, recherche de ressources financières, formation de personnel, ...)

ANNEXES

Annexe 1 – Chronogramme des activités du consultant

Le tableau suivant décrit les activités du consultant durant les trois années de prestation :

	2021												2022												2023											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S			
<b>En attente de la prolongation du contrat</b>																																				
<b>Diagnostic par pays et Recommandations</b>																																				
Mission Mauritanie																																				
Mission Burkina Faso																																				
Mission Niger																																				
Mission Tchad																																				
<b>Développement d'outils</b>																																				
Outil de mesure de la rentabilité (BK)																																				
<b>Organisation de formations</b>																																				
Mieux comprendre les institutions financières																																				
Accompagnement des OP en éducation financière (SEN)																																				
<b>Programme d'appui en éducation financière (SEN)</b>																																				
Mission N°1 au Sénégal																																				
Mission N°2 au Sénégal																																				
Elaboration du programme d'appui en éduc. Fin.																																				
Rédaction de guides et fiches pour l'ANCAR																																				
Formation de trois agences																																				
<b>Evaluation des promoteurs et montage financier (MR)</b>																																				
Mission en Mauritanie																																				
Accompagnement à distance et rapport																																				
<b>Participation à des ateliers</b>																																				
Appui à la coordination et à l'harmonisation de l'AT																																				
Mécanismes adaptés de financement des solutions d'irrigation (Saly)																																				

Les missions dans les pays sont indiquées à travers un encadrement de la cellule grisée.

Annexe 2 – Liste des guides et fiches du programme d’accompagnement en éducation financière pour l’ANCAR

<b>GUIDE</b>	<b>FORMULAIRE</b>
<i>FINANCEMENT DES DEPENSES DE CAMPAGNE</i>	
Fixation et suivi des mécanismes de financement des dépenses de campagne 1. Diagnostic et financement par l’épargne	
	Fiche - Diagnostic des mécanismes de financement des dépenses de campagne
	Fiche - Diagnostic des mécanismes de financement des dépenses de campagne Exemple : OP YEGGO DE BATAMAR
	Fiche – Mécanismes d’épargne individuelle retenues MECANISMES D’EPARGNE INDIVIDUELLE RETENUS ET SUIVI DES ENGAGEMENTS
Fixation et suivi des mécanismes de financement des dépenses de campagne 1. Financement par le crédit	
	Fiche - Diagnostic des mécanismes de financement des dépenses de campagne
Elaboration de l’état des lieux de l’offre des institutions financières d’une zone géographique	
	Conditions d’accès au crédit de campagne
<i>FINANCEMENT DES DEPENSES D’ENTRETIEN</i>	
Fixation et suivi des mécanismes de financement des dépenses d’entretien	
	Diagnostic Financement dépenses d’entretien et gestion de la trésorerie
	Mesures et règles – Financement dépenses d’entretien et gestion de la trésorerie

## Annexe 3 – Liste des rapports, guides et outils du consultant

Cette annexe les documents les plus essentiels que le consultant a rédigé durant sa prestation, en dehors de ceux en annexe 1.

### 1) Rapports de mission

Par « mission », il faut comprendre un ensemble de prestations effectuées dans le cadre de termes de référence précis.

#### Mission N°1

Copie du sommaire du rapport de la mission N°1 :

<b>I. RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>4</b>
<b>II. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE LA MISSION .....</b>	<b>9</b>
2.1. OBJECTIF ET ACTIVITES DU CONSULTANT POUR LE CONTRAT CADRE.....	9
2.2. OBJECTIFS DE LA PREMIERE MISSION DU CONSULTANT.....	10
2.3. DEROULEMENT DE LA PREMIERE MISSION DU CONSULTANT.....	11
2.4. ECARTS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE LA MISSION N°1.....	12
<b>III. PARTICIPATION DES BENEFICIAIRES DE TYPE 1&amp;3 AU FINANCEMENT DES TRAVAUX.....</b>	<b>13</b>
3.1. INTRODUCTION.....	13
3.2. LE CAS DE LA MAURITANIE.....	13
3.3. LE CAS DES AUTRES PAYS.....	15
3.4. RECOMMANDATIONS.....	16
<b>IV. FINANCEMENTS DES INVESTISSEMENTS DES PROMOTEURS PRIVES .....</b>	<b>17</b>
4.1. INTRODUCTION.....	17
4.2. LE CAS DU BURKINA FASO.....	17
4.3. LE CAS DE LA MAURITANIE.....	31
4.4. LE CAS DES AUTRES PAYS.....	34
4.5. RECOMMANDATIONS.....	34
<b>V. FINANCEMENT DES INTRANTS POUR LES SP DE TYPE 1&amp;3.....</b>	<b>36</b>
5.1. INTRODUCTION.....	36
5.2. LE CAS DE LA MAURITANIE.....	36
5.3. LE CAS DES AUTRES PAYS.....	49
5.4. RECOMMANDATIONS.....	50
<b>VI. MECANISMES DE FINANCEMENT DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT ET D'ENTRETIEN DES INSTALLATIONS D'IRRIGATION DES TYPES 1&amp;3.....</b>	<b>51</b>
6.1. INTRODUCTION.....	51
6.2. LE CAS DE LA MAURITANIE.....	51
6.3. LE CAS DES AUTRES PAYS.....	52
6.4. RECOMMANDATIONS.....	52
<b>VII. RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.....</b>	<b>54</b>
7.1. INTRODUCTION.....	54
7.2. LE CAS DU BURKINA FASO.....	54
<b>VIII. PROGRAMME DETAILLE ET METHODOLOGIE DU CONSULTANT 2021 - 2022 .....</b>	<b>59</b>
8.1. INTRODUCTION.....	59
8.2. METHODOLOGIE DU CONSULTANT.....	60
8.3. ACTIVITES A MENER ET CALENDRIER.....	61
8.4. PROPOSITION DE LIVRABLES.....	66
8.5. PROPOSITION DE REALLOCATION BUDGETAIRE.....	67
8.6. PROPOSITION DE TERMES DE REFERENCE DE LA SECONDE MISSION DU CONSULTANT.....	67

Mission N°2

Copie du sommaire du rapport de la mission N°2 :

<b>I. RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>4</b>
<b>II. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE LA MISSION.....</b>	<b>7</b>
2.1. OBJECTIF ET ACTIVITES DU CONSULTANT POUR LE CONTRAT CADRE.....	7
2.2. OBJECTIFS, RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES DE LA SECONDE MISSION DU CONSULTANT .....	8
2.3. DEROULEMENT DE LA SECONDE MISSION DU CONSULTANT .....	9
<b>III. FINANCEMENTS DES INVESTISSEMENTS DES PROMOTEURS PRIVES TYPE 2 .....</b>	<b>11</b>
3.1. INTRODUCTION.....	11
3.2. LE CAS DU NIGER .....	11
3.3. LE CAS DU TCHAD .....	22
3.4. RECOMMANDATIONS.....	25
<b>IV. GESTION D'UN COMPTE BANCAIRE PAR LES BENEFICIAIRES DE TYPE 1&amp;3.....</b>	<b>28</b>
4.1. INTRODUCTION.....	28
4.2. LE CAS DU TCHAD .....	28
<b>V. FORMATION A UNE MEILLEURE COMPREHENSION DU SECTEUR FINANCIER.....</b>	<b>34</b>
5.1. JUSTIFICATION DE LA FORMATION.....	34
5.2. PUBLIC CIBLE ET OBJECTIFS DE LA FORMATION .....	34
5.3. DEROULEMENT DE LA FORMATION .....	35
5.4. EVALUATION DE LA FORMATION .....	36
5.5. PERSPECTIVES .....	38
<b>VI. MESURE DE LA RENTABILITE .....</b>	<b>39</b>
6.1. INTRODUCTION.....	39
6.2. ELABORATION DE L'OUTIL DE MESURE DE LA RENTABILITE .....	39
6.3. FORMATION A L'UTILISATION DE L'OUTIL DE MESURE DE LA RENTABILITE .....	40
<b>VII. DIVERS .....</b>	<b>41</b>
7.1. PROGRAMME D'EDUCATION FINANCIERE EN MAURITANIE .....	41
7.2. PARTICIPATION A L'ATELIER D'APPUI A LA COORDINATION ET L'HARMONISATION .....	41
7.3. PREPARATION D'UNE MISSION AU SENEGAL .....	41
<b>VIII. ANNEXES .....</b>	<b>42</b>
8.1. TERMES DE REFERENCE DE LA FORMATION AU SECTEUR FINANCIER .....	42
8.2. MODULES DE FORMATION .....	46
8.3. QUIZZ DE LA FORMATION AU SECTEUR FINANCIER ET RESULTATS AUX QUIZZ .....	47
8.4. LISTE DES PARTICIPANTS A LA FORMATION AU SECTEUR FINANCIER .....	51
8.5. QUESTIONNAIRE D'EVALUATION FINALE ET REPONSES .....	52
8.6. OUTIL DE MESURE DE LA RENTABILITE .....	54
8.7. NOTE DE CADRAGE DU PROGRAMME D'EDUCATION FINANCIERE.....	55
8.8. PRESENTATIONS EFFECTUEES PAR LE CONSULTANT LORS DE L'ATELIER REGIONAL .....	60

Mission N°2 bis

Copie du sommaire du rapport de la mission N°2 bis :

<b>I. DEROULEMENT DES ACTIVITES DE LA PERIODE 07/21 A 01/22</b> .....	<b>4</b>
1.1. RAPPEL DES OBJECTIF ET ACTIVITES DU CONSULTANT POUR LE CONTRAT CADRE .....	4
1.2. ACTIVITES DE LA PERIODE ALLANT DE JUILLET 2021 A JANVIER 2022 .....	5
<b>II. APPUI DU PARIIS SENEGAL</b> .....	<b>6</b>
2.1. MECANISMES DE FINANCEMENT POUR LES SP DE TYPE 1&3 DANS LE BASSIN ARACHIDIER - ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC.....	6
2.2. PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT EN EDUCATION FINANCIERE.....	7
<b>III. APPUI DU PARIIS MAURITANIE</b> .....	<b>8</b>
3.1. PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT EN EDUCATION FINANCIERE POUR LES SP DE TYPE 1&3.....	8
3.2. APPUI AU PROCESSUS DE SELECTION ET D'APPUI DES SP DE TYPE 2 .....	8
<b>IV. AUTRES INTERVENTIONS DU CONSULTANT</b> .....	<b>10</b>
<b>V. ANNEXES</b> .....	<b>11</b>
5.1. TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION DE SEPTEMBRE 2021 AUPRES DU PARIIS SENEGAL .....	11
5.2. TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION DE JANVIER 2022 AUPRES DU PARIIS SENEGAL .....	13
5.3. TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION DE JANVIER 2022 AUPRES DU PARIIS MAURITANIE .....	16
5.4. DOCUMENTS DE PRESENTATION ELABORES A LA FIN DE CHAQUE MISSION .....	18
5.5. TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION A CONDUIRE EN MARS 2022 EN MAURITANIE.....	19
5.6. NOTE REDIGEE POUR LE PTBA 2022 DU PARIIS SENEGAL.....	25
5.7. NOTE REDIGEE POUR LE PARIIS MAURITANIE EN JUIN 2021 – PROGRAMME EN EDUCATION FINANCIERE .	30

**2) Rapports de l'appui à la Mauritanie (mars à mai 2022)**

Sommaire du rapport :

TABLE DES MATIERES	
<b>I. OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE L'INTERVENTION DU CONSULTANT EN FINANCES RURALES</b> .....	<b>3</b>
<b>II. EVALUATION DES PPM</b> .....	<b>7</b>
<b>III. EVALUATION DES PF</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. PROPOSITIONS POUR LE MONTAGE FINANCIER</b> .....	<b>11</b>
<b>V. MONTAGE DES SOUS-PROJETS</b> .....	<b>17</b>
<b>VI. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DES PF EN EDUCATION FINANCIERE ET DES PPM EN GESTION</b> .....	<b>19</b>
<b>VII. ARTICULATION AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES</b> .....	<b>20</b>
<b>VIII. IDENTIFICATION DE SOLUTIONS FAISABLES PAR LE PARIIS POUR AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE</b> .....	<b>22</b>