



Définition d'une stratégie de subvention  
dans le cadre de la Facilité 1 du Fonds  
d'Investissement pour la Sécurité  
Alimentaire et Nutritionnelle (FISAN)

Auteurs :

Olivier JENN-TREYER

Abdou HASSANE

**04 septembre 2019**

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

# Sommaire

SOMMAIRE	3
1. INTRODUCTION	8
<b>1.1. Rappel du contexte</b>	8
<b>1.2. Enjeux</b>	10
<b>1.3. Mandat et résultats attendus</b>	12
<b>1.4. Structure du présent rapport</b>	13
<b>1.5. Processus d'élaboration</b>	13
2. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU FISAN	14
<b>2.1. Le FISAN, un dispositif souple et évolutif</b>	14
2.1.1. Schéma fonctionnel générique d'un dispositif de financement à coûts partagés	15
2.1.2. Dispositif opérationnel actuel et projeté	17
2.1.3. Textes régissant le financement à coût partagé au sein du FISAN	20
2.1.4. Les expériences de terrain au cœur de l'étude	24
<b>2.2. PADAD 2 / NIG25</b>	25
2.2.1. Présentation générale	25
2.2.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »	26
<b>2.3. PAPI</b>	41
2.3.1. Présentation générale	41
2.3.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »	42
<b>2.4. PECEA</b>	46
2.4.1. Présentation générale	46
2.4.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »	47
<b>2.5. ProDAF</b>	55
2.5.1. Présentation générale	55
2.5.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »	56
<b>2.6. PPR</b>	64
2.6.1. Présentation générale	64

2.6.2. Mécanisme de financement à coûts partagés	65
2.6.3. Eléments préparatoires pour la mise en œuvre du de financement à coûts partagés	67
<b>2.7. PRADEL</b>	<b>68</b>
2.7.1. Présentation générale	68
2.7.2. Eléments préparatoires en matière de financement à coûts partagés	69
<b>3. SYNTHÈSE DES ATOUTS ET CONTRAINTES</b>	<b>74</b>
<hr/>	
3.1.1. Des règles du jeu globalement partagées mais en mouvement	74
3.1.2. Au niveau du projet d'investissement du promoteur	76
3.1.3. Au niveau de la mise en œuvre de l'investissement	79
3.1.4. Au niveau de la gestion par l'institution financière	80
3.1.5. Au niveau du suivi, de la concertation et de la coordination	82
<b>4. PROPOSITIONS D'ADAPTATIONS</b>	<b>83</b>
<hr/>	
4.1.1. Au niveau du projet d'investissement du promoteur	83
4.1.2. Au niveau de la mise en œuvre de l'investissement	85
4.1.3. Au niveau de la gestion par l'institution financière	85
4.1.4. Au niveau du suivi, de la concertation et de la coordination	86
<b>5. ÉLÉMENTS POUR UN CODE DE FINANCEMENT DU FISAN</b>	<b>86</b>
<hr/>	
<b>5.1. Approche méthodologique</b>	<b>86</b>
5.1.1. Éligibilité et modalités de financement	86
5.1.2. Une construction à partir de l'existant	87
5.1.3. Un code de financement pour un dispositif orienté « projets » et non « objets »	89
<b>5.2. Typologie des promoteurs et des activités Agricoles</b>	<b>90</b>
<b>5.3. Critères d'éligibilité</b>	<b>93</b>
5.3.1. Promoteurs éligibles	93
5.3.2. Nature des dépenses éligibles	93
<b>5.4. Modalités de financement selon les différentes catégories de promoteurs et d'activités</b>	<b>100</b>
5.4.1. Conditions générales du crédit	100
5.4.2. Dispositions concernant le secteur de l'élevage	101
5.4.3. Dispositions concernant le secteur de l'agriculture	103
5.4.4. Dispositions particulières pour les jeunes et les femmes	106

5.4.5. Dispositions particulières quant au cumul des financements à coûts partagés	106
5.4.6. Dispositions particulières concernant les promoteurs aux revenus principaux non Agricoles	107
5.4.7. Pistes de réflexion concernant le financement à coûts partagés des PME	108
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>109</b>
<b>7. ANNEXES</b>	<b>110</b>
<hr/>	
<b>7.1. Calendrier de l'étude</b>	<b>110</b>
<b>7.2. Mission au Niger</b>	<b>110</b>
7.2.2. Programme de travail et des rendez-vous	111
<b>7.3. Taux et plafonds existants de subvention par maillon de la chaîne de valeurs, par cibles de producteurs et par grandes catégories de productions, selon les projets</b>	<b>114</b>
<b>7.4. Termes de référence :</b>	<b>117</b>
7.4.1. Termes-clé et abréviations	117
7.4.2. Objet du Document	118
7.4.3. Objet de contenu du mandat	118
<b>7.5. Bibliographie :</b>	<b>126</b>

## Figures

FIGURE 1. DEMARCHE THEORIQUE D'INVESTISSEMENT – DIAGRAMME FONCTIONNEL	15
FIGURE 2. DISPOSITIF DE FINANCEMENT A COUT PARTAGE – SCHEMA GENERIQUE	17
FIGURE 3. DISPOSITIF OPERATIONNEL ACTUEL AU NIGER	18
FIGURE 4. DISPOSITIF FUTUR POTENTIEL AU NIGER	19
FIGURE 5. MECANISME PPR DE SOUTIEN AU FINANCEMENT DES OPERATEURS PRIVES	66

## Tableaux

TABEAU 1. REPARTITION, SELON LE NOMBRE DE JOURS DE RETARD, DES PROMOTEURS EN RETARD DE PAIEMENT DES ECHEANCES DE REMBOURSEMENT DU CREDIT AU 31 DECEMBRE 2018	38
TABEAU 2. REPARTITION, SELON LE NOMBRE DE JOURS DE RETARD, DES PROMOTEURS EN RETARD DE PAIEMENT DES ECHEANCES DE REMBOURSEMENT DU CREDIT AU 31 MARS 2019	38
TABEAU 3. SITUATION DU CREDIT PADAD2 AU 28 AOUT 2019	40
TABEAU 4. OPERATIONS DE FINANCEMENT A COUTS PARTAGES PAPI MARADI	43

TABLEAU 5. STATISTIQUES CREDIT PAPI A JUILLET 2019. REGION DE MARADI.....	45
TABLEAU 6. SUBVENTIONS PECEA DANS LE DISPOSITIF DE FCP – 2014-2018.....	48
TABLEAU 7. OPERATIONS PECEA – BAGRI - FINANCEMENT A COUTS PARTAGES – 2016-2018 - REGION DE ZINDER.....	49
TABLEAU 8. OPERATIONS PECEA – ASUSU - FINANCEMENT A COUTS PARTAGES – 2016-2018 - REGION DE ZINDER.....	51
TABLEAU 9. OPERATIONS PECEA – BAGRI - FINANCEMENT A COUTS PARTAGES – 2016-2018 - REGION DE DIFFA.....	51
TABLEAU 10. DISPOSITIFS DE FINANCEMENT EN FONCTION DES GROUPES CIBLES DU PRODAF.....	57
TABLEAU 11. EXECUTION FINANCIERE DU MFCP – VOLET PETITE IRRIGATION.....	58
TABLEAU 12. TAUX DE REALISATION FINANCIERE DU MFCP – VOLET PETITE IRRIGATION.....	59
TABLEAU 13. EXECUTION PHYSIQUE DU MFCP – VOLET MICRO ENTREPRISES RURALES.....	60
TABLEAU 14. STATISTIQUES CREDIT PRODAF A JUILLET 2019. REGION DE MARADI.....	63
TABLEAU 15. PORTEFEUILLE ESTIMATIF PAR GEIC A L’ISSUE DES APPELS A PROJETS.....	70
TABLEAU 16. PORTEFEUILLE ESTIMATIF DETAILLE PAR MAILLON INTERMEDIAIRE.....	71
TABLEAU 17. TYPOLOGIES DES ENTREPRISES SELON LE PRADEL.....	71
TABLEAU 18. TYPOLOGIE DES PROMOTEURS.....	90
TABLEAU 19. TYPOLOGIE SIMPLIFIEE DES ACTIVITE AGRICOLES GENERATRICES DE REVENUS.....	92
TABLEAU 20. TYPOLOGIE INDICATIVE DES DEPENSES ELIGIBLES.....	94
TABLEAU 21. TAUX ET PLAFONDS POUR LE SECTEUR ELEVAGE.....	102
TABLEAU 22. INDICATEUR DE PAUVRETE SELON LES CARACTERISTIQUES DU MARCHE DU TRAVAIL.....	108

## Graphiques

GRAPHIQUE 1. MONTANT TOTAL DES SUBVENTIONS PAR TRIMESTRE (PADAD + PAPI).....	28
GRAPHIQUE 2. EVOLUTION DU NOMBRE DE SUBVENTIONS ATTRIBUEES (PADAD + PAPI).....	28
GRAPHIQUE 3. MONTANT MOYEN DE LA SUBVENTION ATTRIBUEE (PADAD + PAPI).....	29
GRAPHIQUE 4. NOMBRE DE FINANCEMENTS PAR MAILLON ET SEXE (PADAD + PAPI).....	30
GRAPHIQUE 5. REPARTITION DES PROJETS PAR MAILLON (PADAD + PAPI).....	30
GRAPHIQUE 6. REPARTITION DES PROJETS PAR FILIERE.....	31

GRAPHIQUE 7. MONTANT MOYEN DE SUBVENTION PAR MAILLON ET FILIERE (PADAD + PAPI) .....	31
--	----

## **Encadrés**

ENCADRE 1. MANUEL DE PROCEDURE DU FISAN (EXTRAITS).....	21
---	----

ENCADRE 2. BILAN DES PRE-VISITES - REGION DE DOSSO (EXTRAITS RAPPORT PAPI 2018 ET 2019) .....	33
---	----

ENCADRE 3. LA PRESSION SOCIALE .....	39
--------------------------------------	----

ENCADRE 4. SITUATION DU CREDIT A ZINDER ET DIFFA AU 28/11/2018 (EXTRAIT RAPPORT PECEA 2018).....	54
--	----

## **Avertissements**

AVERTISSEMENT 1. DES INFORMATIONS PERFECTIBLES SUR LES PERFORMANCES BANCAIRES EN MATIERE	
--	--

D'IMPAYES.....	37
----------------	----

# 1. Introduction

## 1.1. Rappel du contexte

Le présent rapport provisoire vise l'élaboration d'une stratégie de subvention dans le cadre de la facilité 1 du Fonds d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et nutritionnelle (FISAN), qui s'inscrit elle-même dans le processus d'institutionnalisation progressive du FISAN. Cette étude, sous la responsabilité du HC3N, a été confiée à l'IRAM (cf. termes de référence en annexe).

Le Fonds d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (FISAN) a officiellement vu le jour en août 2017<sup>1</sup>, et est l'aboutissement d'un processus de concertation inscrit sur plus de trois ans et ayant bénéficié de l'implication constructive de l'ensemble des partenaires au développement rural.

A l'origine de ce processus d'élaboration se trouve le constat selon lequel l'offre de services financiers en direction des producteurs et des autres opérateurs agricoles devait être très largement renforcée et améliorée pour répondre efficacement aux besoins du secteur. En effet, dans l'espace UEMOA, le Niger est l'un des pays où l'accès au financement est le moins développé et ce phénomène touche plus spécifiquement les zones rurales, et surtout l'agriculture et l'élevage.

Néanmoins, les besoins de financement sont importants, et la demande potentielle du secteur est très importante. Elle concerne d'une part les **besoins en fonds de roulement** (achats d'intrants agricoles ou d'élevage, stockage des récoltes à la récolte pour vendre à meilleur prix ou consommer ultérieurement sans avoir à racheter plus cher les produits vendus) et d'autre part des **besoins d'investissements** en petit équipement productif pouvant faire l'objet d'un financement sur une campagne, ou plus conséquents (bâtiments, gros matériel...) devant faire l'objet d'un financement à moyen terme.

Le FISAN vise précisément à permettre **une amélioration de la réponse du secteur financier à la demande de financement du secteur dans ses différentes modalités**, en jouant à la fois sur la disponibilité géographique et le coût du crédit, la couverture du risque pris par l'organisme prêteur, la simplification et l'adaptation des « règles du jeu » du crédit agricole et enfin la maîtrise technico-économique des dossiers de crédit, au niveau de la profession, des OPA, mais également des agents des institutions financières chargés d'évaluer la faisabilité technique et la rentabilité financière des projets sous-jacents aux demandes de crédit.

---

<sup>1</sup> Adoption en conseil des Ministres de deux décrets, le premier portant création du FISAN en tant qu'Etablissement Public (Décret 2017-663/PRN), le second approuvant ses statuts (Décret 2017-668/PRN).

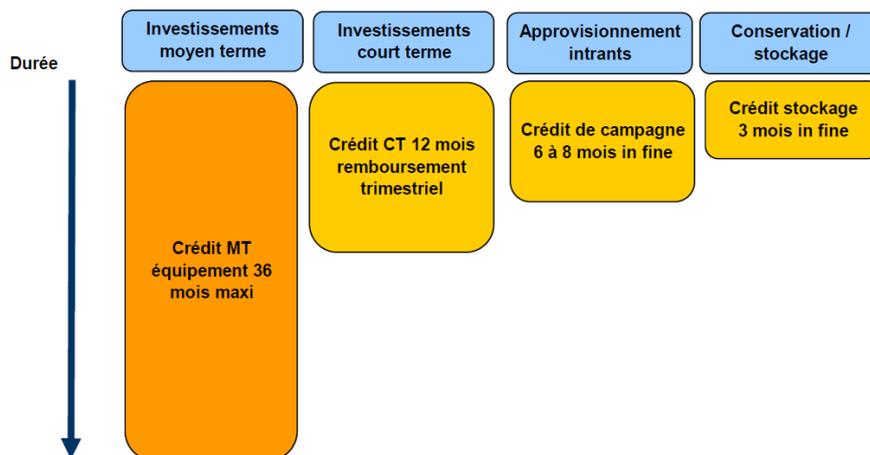
Pour cela, le FISAN doit se déployer progressivement à travers la mise en œuvre d'un ensemble d'instruments financiers, institutionnels et de renforcement des capacités, organisés à travers trois « facilités » :

La **facilité 1**, dont l'un des instruments fait l'objet du présent appel d'offre, vise le « **soutien au financement agricole** », à travers le crédit des banques commerciales et des SFD, subventionné, bonifié ou refinancé à travers une gamme étendue d'instruments financiers. Cette facilité vise particulièrement les investissements productifs à moyen terme, particulièrement difficiles à financer en temps normal, et potentiellement fortement créateurs de valeur ajoutée pour le secteur.

La **facilité 2**, « **Financement des investissements structurants agricoles** », consiste à permettre la réalisation d'investissements publics d'intérêt général le long des chaînes de valeur agricoles et agro-industrielles, à travers le mécanisme de l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT).

Enfin, la **facilité 3**, « **Financement du conseil Agricole, de la recherche Agronomique appliquée et du renforcement de capacités** », a pour objet le financement du « soft » à même d'accroître l'efficacité des investissements au sein du secteur, à savoir un ensemble de services immatériels à travers la mise en œuvre des systèmes de conseil agricole et de recherche agronomique appliquée.

#### *Typologie des demandes de crédits des producteurs*



*Source : Document de présentation du FISAN*

## 1.2. Enjeux

La mise en place des instances du FISAN et de ses capacités opérationnelles, tant au niveau central que déconcentré, sera progressive et la présente étude participe précisément de son institutionnalisation, à travers un des outils de la facilité 1, à savoir le dispositif de « subvention directe », dénommé également « subvention adossée au crédit », « financement à coût partagé », « matching grant »... Ce type de financement est constitué de trois composantes : l'apport personnel du bénéficiaire, un crédit octroyé par une institution financière et une subvention provenant d'un fond dédié.

Si le principe de ce type d'instrument est toujours le même, ses règles de mise en œuvre peuvent être combinées et complexifiées à l'infini : taux minimum d'apport personnel, taux maximum de subvention, instance d'examen des dossiers de financement, types d'investissements pris en charges, le tout modulé selon les bénéficiaires éligibles. Ainsi, ce mécanisme simple au départ peut-il devenir éminemment complexe et « autobloquant ».

En effet, la tendance souvent constatée dans la vie de ces dispositifs, souvent mis en place à travers des projets de développement inscrits dans un temps défini, au Niger par le passé ou ailleurs, consiste à traiter les disfonctionnements constatés au fur de la mise en œuvre par une complexification de sa superstructure (nombre d'acteurs impliqués dans l'octroi des financements, multiplication des conditionnalités, ...) qui nécessite de consacrer une partie importante des financements à des coûts de structures improductifs (dispositifs d'audit et de contrôle, cabinets de conseil chargés de rédiger les projets des bénéficiaires, etc...)

Par ailleurs, ces dispositifs sont souvent spécifiques à certains projets et, en obéissant à des règles spécifiques à autant d'agences de coopération ou d'ONG, sont susceptibles de rentrer en concurrence les uns avec les autres ou avec d'autres dispositifs de financement.

Une des raisons d'être du FISAN est précisément d'harmoniser les différentes pratiques à travers des règles uniques. Ainsi, les règles fondamentales du mécanisme FISAN de financement à coût partagé ont été élaborées progressivement depuis 2015, à travers un processus d'expérimentation « en grandeur réelle », mis en œuvre par plusieurs projets de développement (.Programme d'Appui à la Petite Irrigation (PAPI, Coopération suisse) dans les régions de Dosso et de Maradi ; Programme de Promotion de l'Emploi et de la Croissance Economique dans l'Agriculture (PECEA) dans les régions de Zinder, Diffa et Maradi ; Programme d'Appui au Développement Agricole Durable (PADAD) - NIG/018 (Coop. Luxembourgeoise) dans la région de Dosso ; Programme de Développement de l'Agriculture Familiale (PRODAF, FIDA) dans les régions de Tahoua, Maradi et Zinder) en partenariat avec la BAGRI et plusieurs SFD (ASUSU SA, TAANADI SA, MECAT Maradi, YARDA Tahoua et YARDA Zinder). A ces projets dont le mécanisme de financement à coûts partagés est déjà fonctionnel s'en ajoutent d'autres, en cours de démarrage : Projets

Pôles Ruraux (PPR, AFD) dans les régions de Tahoua et Agadez ; Projet d'Appui à l'Elevage (PRADEL, ANABEL).

Durant cette phase expérimentale, le dispositif de subvention adossé au crédit a été testé et mis en œuvre sans que le FISAN n'ait eu besoin d'être institutionnalisé. En effet, « avec le principe de décaissement en versement unique au moment de la mise en place du financement, ce mécanisme s'adapte parfaitement aux exigences et procédures des projets et programmes. Il peut donc être opérationnalisé dans le cadre d'une contractualisation directe entre projets/programmes et institutions financières »<sup>2</sup>, pourvu que chaque convention de partenariat entre projet et institution financière respecte les règles structurelles du FISAN.

Celles-ci sont à l'heure actuelle très simples et sont globalement reconnues comme efficaces et fonctionnelles :

- L'ensemble du processus d'instruction de la demande de financement est du seul ressort de l'institution financière partenaire. La subvention « adossée au crédit » est quasiment automatiquement attribuée une fois le dossier accepté par l'institution financière. Concrètement, cela signifie que le décideur est celui qui prend le plus de risques financier (PIF), et qu'aucun comité d'octroi parallèle n'est autorisé à intervenir dans le processus.
- Le taux minimum d'apport individuel est de 10% du coût du projet, quel que soit la catégorie du porteur de projet.
- Le taux maximum de subvention possible est de 40% du coût du projet.
- Le montant maximum de la subvention est de 25 millions de FCFA.

Par ailleurs, au-delà de ces règles communes, chaque projet ayant déjà adopté le dispositif à établi, à travers des conventions de partenariat avec des institutions financières, des dispositions spécifiques, sur plusieurs paramètres :

- Conditionnalité d'accès à la subvention en fonction du statut du demandeur
- Champs d'intervention de la subvention
- Montant du plafond de la subvention liée en fonction du type de projet et de bénéficiaire
- Modalités d'imputation et de décaissement

Ces différentes expérimentations en grandeur réelle du FISAN ont permis de capitaliser de nombreuses leçons sur la base de plusieurs centaines de projets financés. De fait, **l'enjeu de la présente étude consiste à accompagner le HC3N dans l'analyse de ces projets et de l'expérience accumulée, de manière à adapter, préciser et harmoniser les modalités de fonctionnement du dispositif de subvention adossée au crédit du FISAN.**

Cette démarche est nécessaire dans le processus d'institutionnalisation progressive du FISAN qui, au-delà de la phase d'expérimentation, implique une mutualisation d'abord partielle (phase intermédiaire) puis complète (phase de croisière) des ressources financières, avec la création d'un fonds de garantie, d'un fonds de subvention et d'un fonds de financement des

---

<sup>2</sup> Haut-Commissariat à l'initiative 3N, Août 2017, Fonds d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle, 79 p., p.30.

SFD. Cette mutualisation financière implique naturellement des règles de fonctionnement uniques.

### 1.3. Mandat et résultats attendus

Comme le mettent bien en évidence les termes de références de la présente étude (cf. annexe), l'expérience acquise à travers les projets ayant participé à la phase expérimentale de la subvention à coûts partagés a permis d'accumuler une riche expérience, au niveau des institutions financières, des projets de développement, des chambres d'agriculture régionales (CRA) et du réseau national des chambres d'agriculture (RECA), et bien évidemment au niveau des bénéficiaires eux-mêmes.

Ces retours d'expériences ont permis d'identifier un certain nombre de questions pratiques, très clairement exprimées dans les termes de référence, impliquant les modalités de fonctionnement du dispositif, et qui mettent en évidence la nécessité d'adapter ou de préciser les règles de fonctionnement du dispositif en fonction de la nature des projets (besoins en fonds de roulement pour les projets d'embouche bovine par exemple, plafond de subvention trop juste pour certains projets, d'aviculture ou projets collectifs par exemple, ...) ou des bénéficiaires (petits agriculteurs familiaux, fonctionnaires, commerçants...), mais également d'améliorer le processus d'analyse des demandes pour pallier certains biais (surfacturation, investissements non productifs pour capter une subvention maximale, détournements d'objets du financement, rentabilité réelle insuffisante...)

L'objectif global de la présente expertise consiste précisément à répondre à ces questions, et est très clairement formulé dans les termes de références : il s'agit de « définir une stratégie différenciée de subventionnement des investissements des producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur Agricoles dans le cadre du mécanisme de financement à coûts partagés développé dans le cadre de la Facilité 1 du FISAN » ; à travers l'élaboration « d'un document précisant les taux de subventionnement et plafonds, ainsi que les conditions d'éligibilité de chaque type de financement demandés (par rapport à la nature du financement et l'acteur-demandeur) »<sup>3</sup>.

Cet objectif traduit quatre résultats attendus, également très distinctement énoncés dans les termes de références :

- les différents cas de figure des financements FISAN demandés ou octroyés dans les différentes régions du Niger sont étudiés ;
- une synthèse des atouts et contraintes liés à chaque cas de figure est élaborée ;

---

<sup>3</sup> Termes de références de l'appel d'offre.

- les besoins d'adaptation de la politique de subventionnement sont proposés ;
- un document précisant les taux de subventionnement et plafonds, ainsi que les conditions d'éligibilité de chaque type de financement demandé (par rapport à la nature du financement et l'acteur-demandeur) est élaboré

Ces résultats attendus séquent en réalité précisément le travail à réaliser, et structurent le présent document.

## 1.4. Structure du présent rapport

A la suite de la présente introduction la Section 2 du présent rapport vise, sur la base d'une présentation du FISAN en tant que dispositif dans sa configuration actuelle et ses perspectives d'évolution (2.1), à analyser les différents projets alignés à celui-ci, en cours : NIG/25 (2.2), PAPI (2.3), PECEA (2.4), PRODAF (2.5) ; ou en démarrage : PPR (2.6), PRADEL (2.7).

Cette analyse règlementaire, quantitative et qualitative débouche sur une synthèse problématisée des atouts et contraintes de ces différentes mises en œuvre opérationnelles du dispositif à coût partagé du FISAN (Section 3).

Sur la base de ces constats, un ensemble de propositions d'adaptations des règles de mise en œuvre du dispositif initial sera formulé (section 4).

Enfin, sur la base de l'ensemble de ces éléments, un système de subventionnement différencié sera proposé à travers un « code de financement », visant à prendre en compte les différentes filières, les différentes catégories de bénéficiaires, ainsi que leur positionnement dans la chaîne de valeur (section 5).

## 1.5. Processus d'élaboration

A l'issue d'une première mission au Niger du 17 au 30 juillet, l'équipe de consultants, MM. Olivier Jenn-Treyer et Abdou Hassane, a procédé le 30 juillet, dans les locaux du HC3N, à une restitution à l'attention des principales parties prenantes de la problématique du financement à coût partagé au Niger.

Un aide-mémoire de mission, tenant compte des échanges de la restitution, a ensuite été produit et envoyé le 1<sup>er</sup> août au HC3N, qui l'a diffusé aux mêmes parties prenantes. Les deux premières semaines d'août ont été consacrées au recueil des remarques écrites sur l'aide-mémoire, ainsi qu'à la collecte des données complémentaires nécessaires pour approfondir

l'analyse. L'ensemble de ces données a été mis à disposition des parties prenantes à travers un dossier partagé « Dropbox ».

Le présent rapport provisoire approfondit ainsi les constats de la mission de terrain à partir des contributions des principales parties prenante et de l'analyse de l'important fonds documentaire collecté avant, pendant et après la mission au Niger.

Ce rapport provisoire sera partagé fin août par le HC3N avec l'ensemble des parties prenantes et fera l'objet d'un atelier de concertation organisé début septembre, à l'issue duquel une version définitive du rapport sera élaborée.

## 2. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU FISAN

### 2.1. Le FISAN, un dispositif souple et évolutif

Le FISAN a d'emblée été conçu comme un dispositif simple et évolutif. Le dispositif de financement à coûts partagés de sa composante 1 est à l'origine simplement un ensemble de règles très simples destinées à harmoniser a minima les pratiques des projets à partir desquels les projets établissent des conventions avec les institutions financières (IF) et fonctionnement à travers leurs procédures propres. Mais avec le temps, il est a priori appelé à évoluer vers un dispositif souverain, intégré, en mesure d'agrèger des financements multiples (budget national, PTF), d'établir des conventions opérationnelles avec plusieurs IF, de suivre les opérations de financement, d'évaluer les portefeuilles de crédits, d'assurer la maîtrise d'ouvrage d'études d'impact, d'orienter les financements vers telle ou telle filière ou maillon pour répondre au mieux aux orientations de la politique publique.

De fait, il nous a semblé intéressant au début de ce rapport, de dérouler la logique de construction d'un dispositif de financement type pour ensuite mettre en perspective son mode d'organisation actuel (un système de mise en cohérence de projets indépendants) et ses évolutions potentielles vers une système souverain intégré, en faisant un point sur les chantiers en cours en encore à conduire pour y arriver.

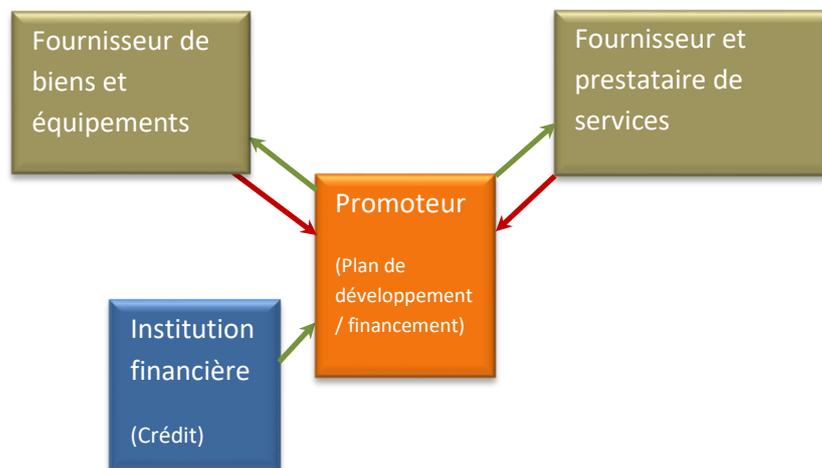
### 2.1.1. Schéma fonctionnel générique d'un dispositif de financement à coûts partagés

Pour élaborer in fine une stratégie de subventionnement pour le FISAN, il nous semble utile de replacer rapidement cet élément parmi l'ensemble des outils nécessaires à la construction d'un dispositif de financement à coût partagé national. Pour cela, il est intéressant de repartir de la logique qui préside à la mise en place d'un tel dispositif.

#### a. L'investissement dans une économie « pure et parfaite »

Dans une économie « pure et parfaite », la démarche d'investissement est automatique et naturelle :

Figure 1. Démarche théorique d'investissement – diagramme fonctionnel



- Dans ce monde « pur et parfait », « L'agent économique » connaît parfaitement le contexte économique, technique et financier dans lequel il évolue, il est capable d'identifier exactement ses besoins et de formuler un projet d'investissement qui lui permettra de répondre aux évolutions du contexte et d'optimiser son activité.
- Une fois son projet formulé, il s'adresse aux institutions financières pour obtenir un crédit en complément de ses capacités d'autofinancement, déjà subséquentes.
- L'obtention de ce crédit lui permet de financer ses investissements matériels et immatériels, et ainsi d'acquérir les biens et services lui permettant de mettre en œuvre son projet, qui sera techniquement parfait.
- La rentabilité de celui-ci lui permet de rembourser son crédit.

#### b. Une superstructure nécessaire pour soutenir le promoteur agricole dans le monde « réel »

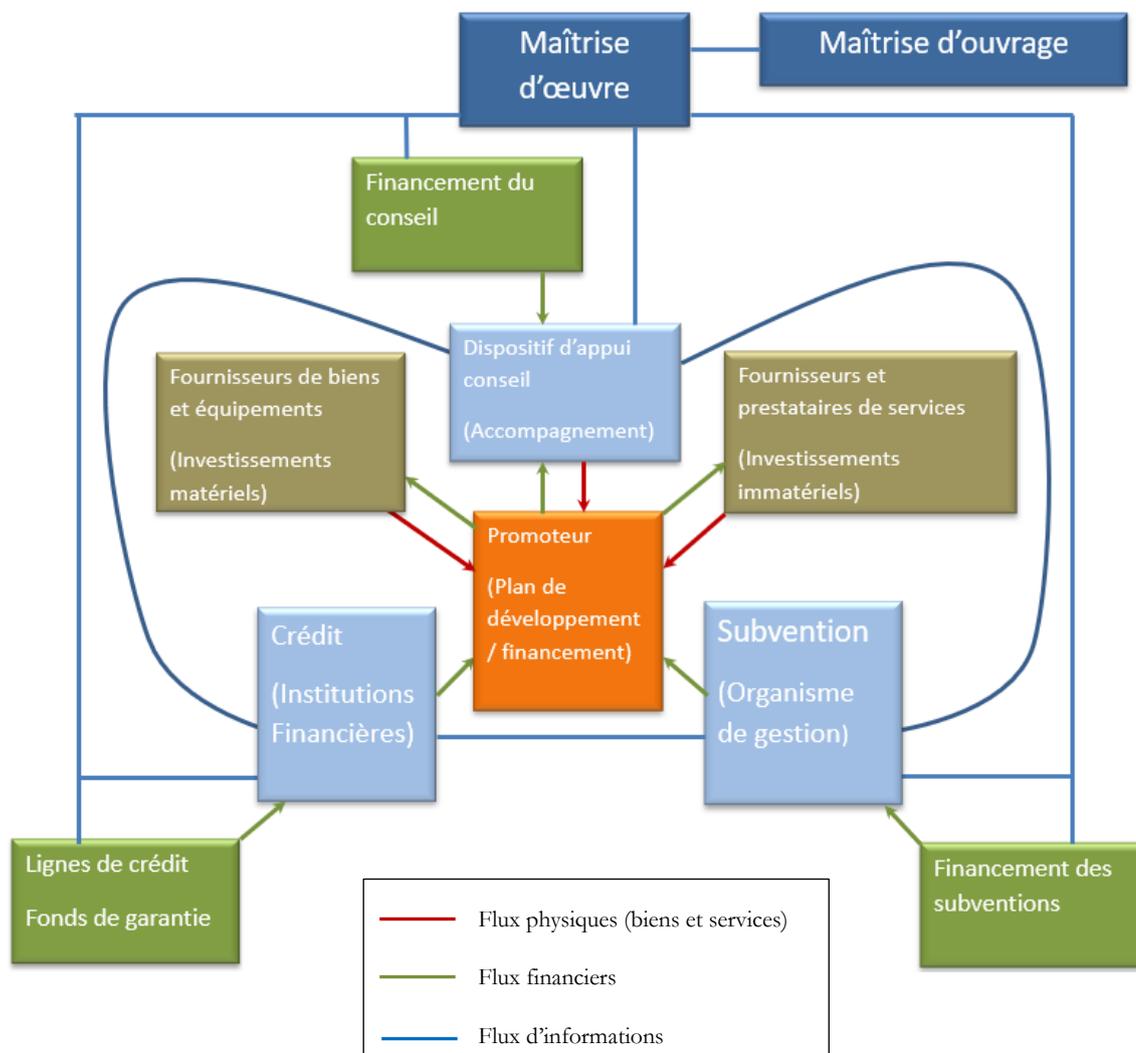
Or la réalité est souvent éloignée de la théorie et soumise à des « imperfections », en matière d'accès aux ressources informationnelles (connaissance du contexte économique, environnemental et social, ...), financières (capacités d'autofinancement et crédit...) et

techniques (maîtrise des technologies permettant l'amélioration des systèmes de culture, de transformation, de commercialisation) ...

Un dispositif « complet » de financement à coût partagé est en réalité autant une affaire d'ingénierie financière que d'accompagnement technique de proximité. Il repose sur trois piliers interreliés et sur leurs mécanismes de financement : le Crédit, la Subvention et le Conseil. Il s'agira donc :

- (i) de favoriser la formulation de véritables projets d'exploitations, à travers le développement et la prise en charge du métier de Conseiller agricole et de gestion de proximité, encore en devenir au Niger ;
- (ii) de favoriser l'accès au crédit bancaire par la mise en place d'instruments financiers spécifiques et le renforcement des compétences internes aux institutions financières ; et
- (iii) de s'appuyer sur le dispositif actuel de subventionnement de l'investissement agricole, qu'il s'agira également de renforcer en termes de moyens et de compétences.

Figure 2. Dispositif de financement à coût partagé – schéma générique



### 2.1.2. Dispositif opérationnel actuel et projeté

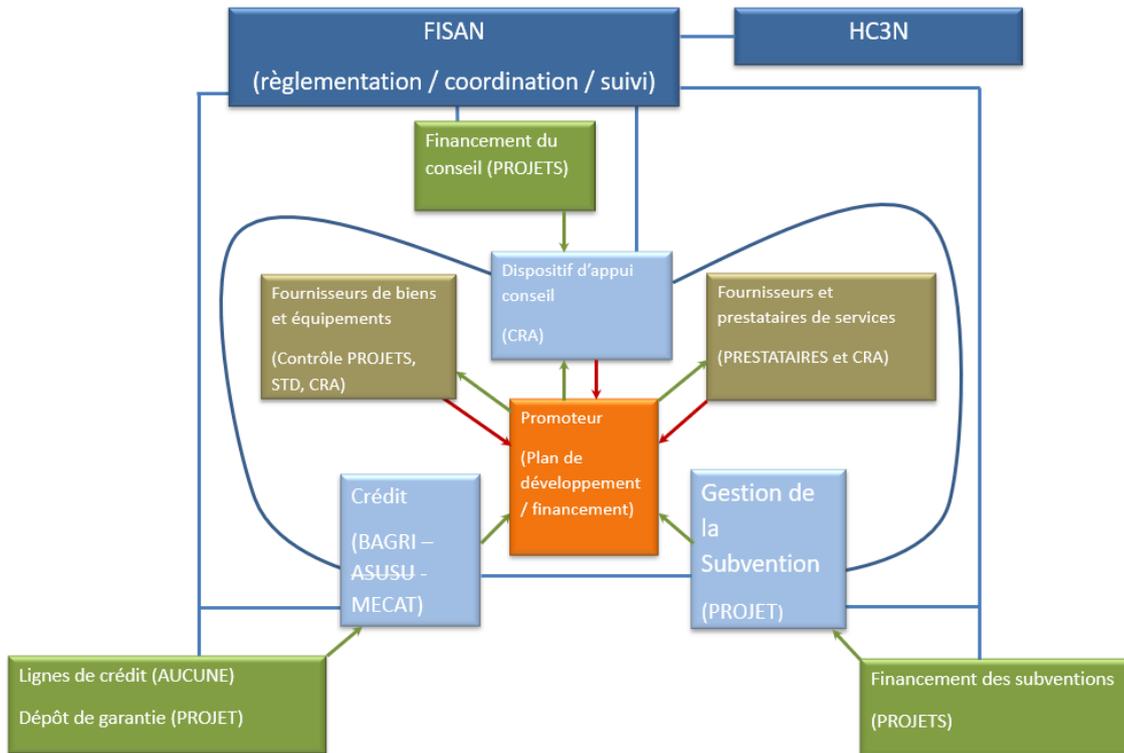
Evidemment, un tel schéma fonctionnel peut se décliner de multiples manières opérationnelles. Au Niger, le dispositif s'est à l'origine mis en place en mettant à contribution plusieurs projets de développement à portée régionale, mais la tendance affirmée est à son institutionnalisation progressive, à travers une agence nationale d'exécution appelée à jouer le rôle de gestionnaire des financements et de coordination des acteurs, tant au niveau de la subvention que du crédit et du conseil.

#### a. Dispositif opérationnel actuel

Le dispositif actuel de financement à coût partagé au Niger consiste en l'agrégation d'opération de différents projets (NIG25, PECEA, PRODAP, PAPI, PPR, PRADEL), qui s'alignent plus ou moins précisément aux dispositions élaborées dans le cadre du FISAN. Les

ressources opérationnelles, humaines, financières pour la mise en place du système dépendent également de ressources « projets », et leur mise en œuvre obéit aux dispositions particulières des projets.

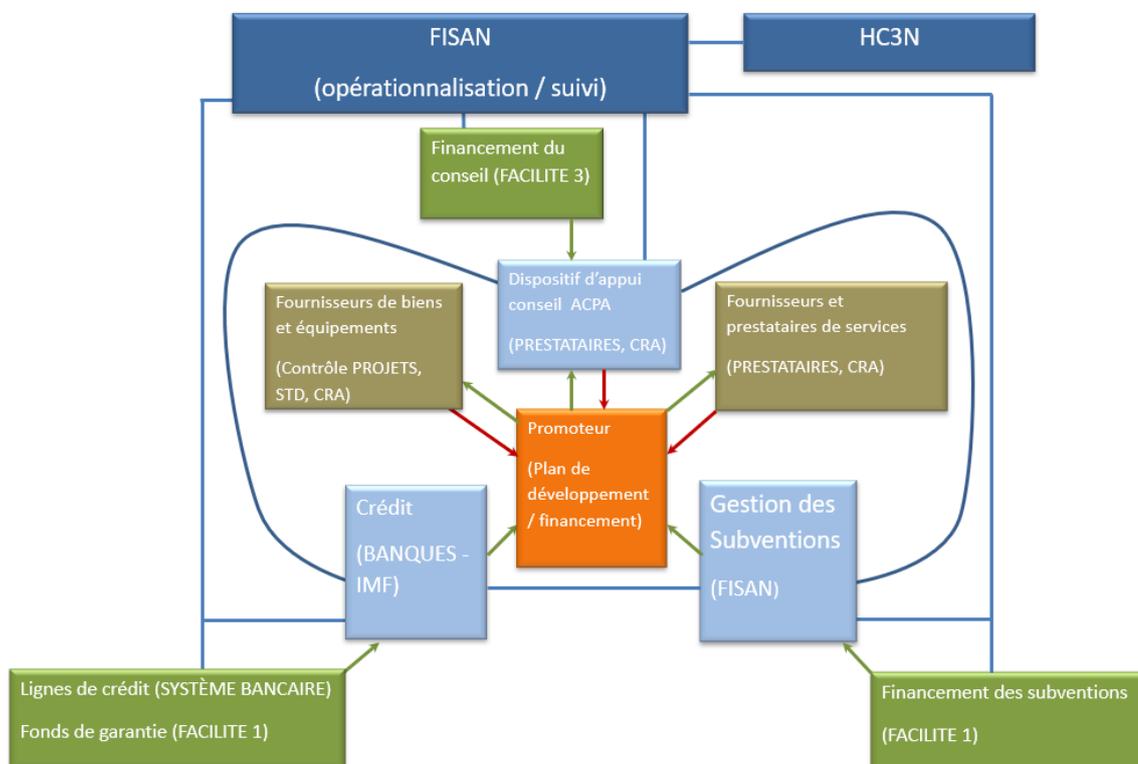
Figure 3. Dispositif opérationnel actuel au Niger



### b. Dispositif opérationnel potentiel à terme

A terme, le souhait du Gouvernement, à travers le HC3N, est d'aller progressivement vers une institutionnalisation progressive du dispositif. Le FISAN devient alors agence d'exécution de l'ensemble du dispositif de financement à coût partagé : les contributions financières du budget national et des PTF passe par un fond unique, ce qui est également vrai du fonds de garantie, et le dispositif de conseil répond également à une approche technique et financière nationale, à travers l'APCA.

Figure 4. Dispositif futur potentiel au Niger



### c. Conditions de possibilité d'un tel dispositif institutionnalisé

Pour fonctionner à terme dans une telle configuration, le dispositif de financement à coûts partagés nigérien implique de réunir un certain nombre de conditions de possibilité, dont la plupart sont actuellement en chantier :

- Pour assurer la coordination, le suivi, la mise en œuvre du dispositif, le FISAN devra compter sur une équipe opérationnelle très performante et organisée, tant au niveau central qu'en régions déconcentré. Cette équipe devra pouvoir s'appuyer sur un système d'information et de gestion très efficace. *L'équipe FISAN<sup>4</sup> est actuellement en cours de constitution au niveau central, et n'est pas encore existante au niveau régional. Le système d'information et de gestion est encore à élaborer.*
- L'une des pierres angulaires du dispositif est sans nul doute le système de conseil agricole, qui devra être efficace et structuré. *Si la stratégie nationale de conseil agricole a été élaboré, l'Agence Nationale de Conseil Agricole (APCA) en est encore à sa mise en place, et le travail d'accompagnement des promoteurs est actuellement à mettre au crédit des CRA, appuyées par le RECA.*

<sup>4</sup> Décret n°2018-119/PRN du 16 février 2018 portant nomination du PCA et PCA/Adj; Arrêté n°002/PRN/DIRCAB du 13 Février 2018 portant nomination des membres du CA.

- Pour prétendre à un impact significatif en termes de volume d'activité, le dispositif de financement à coûts partagés devra s'appuyer sur un système de crédit bancaire largement développé et significativement tourné vers le secteur rural. *Actuellement, seule la BAGRI, qui dispose d'une surface financière modeste, est impliquée dans l'opération. Au niveau des IMF, ASUSU qui était partie prenante du dispositif au départ, n'est actuellement plus opérationnelle, et l'intégration des IMF au système est encore à conceptualiser et à construire.*
- Pour amener le secteur bancaire commercial à se positionner sur ce créneau reconnu à fort potentiel du marché financier, mais également réputé à raison comme étant complexe et risqué, il sera nécessaire de disposer d'un mécanisme de garantie global. *Celui-ci, qui prendra la forme d'un fonds de garantie, est actuellement en cours de conception, et sera mis en œuvre par SAHFI associé au FSA. Il est destiné à prendre relai du système actuel, basé sur la constitution de dépôts de garantie auprès de la BAGRI sur ressources directes des projets alignés au FISAN.*
- Il s'agira également de disposer d'un fonds de subvention opérationnel, non seulement dans son abondement, mais également dans sa mécanique opérationnelle. *Si celui-ci a effectivement été constitué, et même doté de ressources à travers le budget national, il faut encore élaborer et mettre en place son système de mise en œuvre.*
- Enfin, un tel dispositif ne peut fonctionner sans des règles d'identification et d'allocation claires et universelles. *Des règles structurantes de base du FISAN existent déjà, et doivent être questionnées en fonction des retours d'expérience, retravaillées, et complétées sous forme d'un « code de financement ». **C'est précisément l'objet de la présente mission.***

Le champ du mandat correspondant à la présente étude est ainsi clairement délimité. Toutefois, s'il ne s'agit pas de contribuer directement à la mise en place et l'organisation de l'ensemble du mécanisme, l'élaboration d'une stratégie de subvention ne peut être conçue « hors sol », indépendamment de la considération du mécanisme dans son ensemble et de ses évolutions actuelles et futures.

### **2.1.3. Textes régissant le financement à coût partagé au sein du FISAN**

---

Le FISAN a été créé officiellement le 2 août 2017, par décret n°2017/665/PRN, le Décret n°2017-668/PRN du 02 août 2017 portant quant-à-lui Adoption des statuts du FISAN. Il prend la forme d'un Etablissement Public de Financement, régit à ce titre par l'ordonnance n° 99/054.

Les missions générales et la structuration du dispositif y sont présentées, mais la description précise du mécanisme et de son fonctionnement fait l'objet d'un document officiel de présentation (août 2017) ainsi que d'un manuel de procédure évolutif. C'est au sein de ces deux documents que l'on trouvera les « règles du jeu » du mécanisme de financement à coût partagés de la facilité 1, objet spécifique de la présente étude.

#### **a. Document FISAN**

Le dispositif de financement à coût partagé repose uniquement sur trois règles fondatrices (document FISAN, août 2017, p.28) :

1. Les taux de subvention ne pourront pas excéder 40% du montant des investissements prévus par le projet des emprunteurs ;
2. Quel que soit le montant du projet, la subvention ne peut dépasser 25 millions de FCFA ; Pour chaque type de crédit, un plafond spécifique pourrait être développé ;
3. L'apport propre des demandeurs du crédit ne doit pas être en dessous de 10 %, quelle que soit la catégorie de demandeurs ;

Ces règles de bases sont complétées à travers le manuel de procédure dont la version actuelle date du 1<sup>er</sup> avril 2018.

#### **b. Manuel de procédure**

Sa section II est consacrée à l'exposé des « procédures détaillées de la facilité 1 : soutien au financement agricole »

##### **Encadré 1. Manuel de procédure du FISAN (extraits)**

**Les financements de la Facilité 1 du FISAN sont octroyés dans les conditions suivantes :**

- ils s'adressent exclusivement à des promoteurs privés (producteurs/productrices, coopératives, petites et moyennes entreprises Agricoles/rurales) ;
- ils ciblent prioritairement les promoteurs qui tirent l'essentiel de leurs revenus d'une activité Agricole ou rurale ; à ce titre, dans un contexte de moyens limités, ils peuvent bénéficier des mesures de discrimination positive vis-à-vis d'autres catégories de demandeurs (salariés, commerçants, fonctionnaires) ;
- ils visent exclusivement des activités rentables, qui sont orientées vers le marché, dont les revenus monétaires permettent de rentabiliser l'investissement et de rembourser les crédits obtenus. Pour cela, les activités de subsistance ne font pas d'objet de financement à partir de la Facilité 1 ;
- les promoteurs éligibles aux financements de la Facilité doivent disposer d'une solvabilité minimale vis-à-vis des institutions financières, à travers les facteurs de production, de maîtrise technique et de suretés à fournir. Pour les populations rurales très vulnérables, ne disposant pas de ces bases minimales requises, les mécanismes d'appui de la Facilité 1 du FISAN ne s'avèrent pas une forme de financement appropriée.

- les financements de la Facilité visent à promouvoir plus particulièrement des crédits d'investissement à moyen terme, qui sont considérés comme déclencheurs de croissance économique et qui peuvent pour cela bénéficier d'un co-financement sous forme de subvention ; toutefois, ils peuvent également contribuer à la promotion des crédits plus court terme, dits des « crédits fonds de roulement », à travers des mécanismes de sécurisation des crédits (garantie financière) ;
- certaines catégories d'acteurs qui, au départ, ne sont pas tout à fait solvables vis à vis des Institutions financières, comme par exemple les jeunes ou les femmes, peuvent bénéficier des financements de la facilité tout en maximisant les mesures d'accompagnement (formations professionnelles, appui – conseil, éducation financière, etc.) ; en revanche, dans l'objectif de création d'affaires durables avec les institutions financières, elles ne peuvent pas bénéficier de conditions particulières d'accès au crédit (en termes du taux d'intérêts appliqué ou des apports propres minima exigés) ;
- les mécanismes de financement de la Facilité ont pour objectif stratégique la création des relations d'affaires durables entre les promoteurs et les institutions financières. C'est pour cela que le subventionnement des crédits doit s'opérer de manière partielle et dégressive.

Les conditions détaillées d'accès au financement du FISAN seront précisées, sous forme de texte réglementaire de la DG FISAN, ou si besoin est, de la tutelle ou du Gouvernement, en précisant :

- les projets d'investissement éligibles à la subvention de la facilité, en spécifiant les filière/chaines de valeur concernées et la nature des investissements ;
- les catégories de bénéficiaires éligibles à la subvention ;
- le taux d'apports propres dans le financement ;
- les taux de subvention (proportion de la subvention dans le financement), en fonction de la filière/chaine de valeur, de la nature de l'investissement, du type de demandeur et du volume global du financement ;
- des seuils maxima de la subvention (montant absolu à ne pas dépasser au niveau de la subvention, quel que soit le volume global du financement).

L'arrêté sera élaboré sous l'égide de la Commission technique et sur la base d'un processus de réflexion impliquant l'ensemble des parties prenantes. Pour faciliter ce processus, une expertise externe de haut niveau pourrait être sollicitée.

*(Extrait du manuel de procédures : Section II, pp. 8-9.)*

La présente étude vise précisément à élaborer des propositions visant à permettre la détermination de ces « conditions détaillées d'accès au financement du FISAN ».

### **c. Contrat de performance FISAN / BAGRI**

En amont des conventions de financement spécifiques établies entre chaque projet et les IF partenaires de l'opération (en l'occurrence actuellement uniquement la BAGRI), il s'agit d'établir des contrats de performance directement entre le FISAN et les IF. Au-delà de

l'aspect formel d'une telle démarche, le contrat de performance va fixer les objectifs quantitatifs de crédit à octroyer, et donc incidemment le volume global de subventions adossées à ce crédit selon les règles de répartition du FISAN, générant la programmation financière de ressources au niveau de l'Etat, à travers la loi de finance, mais également au niveau des partenaires techniques et financiers désireux de contribuer aux opérations. Le contrat de performance entre les IF et le FISAN est donc un document fondamental en regard des volumes financiers en jeu. Mais la clef de répartition entre subvention et crédit l'est tout autant, avec un niveau de complexité supplémentaire si l'on fonctionne avec des taux différenciés selon les promoteurs et/ou les maillons des chaînes de valeur.

Un premier contrat de performance entre le FISAN et la BAGRI existe. Il a été élaboré dans le cadre d'une mission d'appui de l'Union Européenne. Ce contrat de performance a été signé en novembre 2018. Comme le mentionne le rapport d'activité 2018 du PECEA, « il doit permettre, une fois la Direction générale du FISAN en place, de très rapidement établir les relations contractuelles entre celle-ci et la BAGRI et signer éventuellement d'autres contrats avec les Institutions financières partenaires. »

En matière de contenu, le contrat de performance, qui court sur une durée de 4 ans, « fixe les engagements à atteindre par la BAGRI et le FISAN dans la période définie et les ressources financières nécessaires à l'accomplissement des engagements »<sup>5</sup>.

Du côté de la BAGRI, ce sont trois engagements qui sont pris à partir d'une situation de référence établie au 30 juin 2018, date à laquelle l'encours de crédit agricole de la BAGRI était de 3,9 milliards FCFA (soit 6,4% du total de son bilan) et les créances en souffrance du crédit agricole s'élevaient à 14% de l'encours du crédit agricole.

Le premier engagement de la Bagri vise à « renforcer sa capacité agricole », avec 3 indicateurs : i) la progression de l'encours du crédit d'investissement agricole, qui doit passer de 3,9 milliards en 2018 à 5,5 milliards en 2022, soit une progression moyenne de 9% par an ; (ii) l'élaboration d'un tableau de bord mensuel permettant de suivre précisément un ensemble d'indicateurs de performance du crédit agricole et (iii) l'acquisition en 2020 d'un logiciel spécifique au crédit d'investissement agricole, permettant un suivi « professionnel ».<sup>6</sup>

Le second engagement de la BAGRI vise à réduire de manière significative le taux de dégradation du portefeuille agricole, pour passer de 15% en 2018 à 12% en 2019 puis à 8% ensuite. Nous verrons par la suite, à partir des chiffres collectés auprès des différentes agences BAGRI et/ou projets, que certaines inquiétudes peuvent être formulées actuellement sur cette dynamique.

---

<sup>5</sup> A noter que ce contrat est en passe d'être révisé à travers un avenant, comme le permet l'article 4.

<sup>6</sup> Nous verrons dans la suite du rapport que ces sources d'informations manquent encore et que les chiffres du crédit agricole que nous avons pu collecter sont fragmentaires et hétérogènes.

Le troisième engagement a trait à la contribution de la BAGRI à l'amélioration du taux de bancarisation en zone rurale, avec comme indicateur le nombre de nouveaux comptes créés pour la population agricole.

Symétriquement, le FISAN s'engage sur trois points : (1) le versement annuel d'une subvention « adossable » au crédit (300 millions FCFA en 2019, 400 millions en 2020, 500 millions en 2021 et 600 millions en 2022)<sup>7</sup> permettant ainsi de générer un encours total de crédit de 4,5 milliards FCFA ; (2) la mise en place d'un fonds de garantie [dont la phase d'élaboration est actuellement en cours de finalisation] et (3) le co-financement du programme de renforcement de capacités de la BAGRI en matière de crédit agricole.

#### **2.1.4. Les expériences de terrain au cœur de l'étude**

---

Pour élaborer une stratégie de subventionnement différencié, il s'agit de procéder sur la base de l'étude de l'existant, à savoir des projets ayant fonctionné selon les règles générales du FISAN. Confrontés à la réalité, ceux-ci ont parfois apporté, sur la base de leur pratique de terrain, quelques aménagements aux règles d'origine du FISAN (taux d'apport individuel pour certaines catégories de bénéficiaires, prise en compte d'un fonds de roulement dans le montant global du projet du promoteur...). Ils en ont également élaboré d'autres, particulières à leur objectifs, leurs populations cibles leur terrain d'exercice, (bénéficiaires éligibles, plafonds individuels et collectifs, possibilité de cumuler des financements successifs, etc...)

Ces projets ont ainsi fait évoluer ou complété le dispositif initial du FISAN de manière opérationnelle, au fur et à mesure des difficultés et des défis rencontrés. C'est l'étude et la prise en compte de ces aménagements et spécificités qui doit être à la base d'un document visant à harmoniser les pratiques et à compléter les « règles du jeu », de manière à préserver la simplicité originelle du FISAN, ainsi que son caractère pragmatique, souple et évolutif.

L'analyse de l'existant se base sur l'expérience opérationnelle de quatre projets alignés au FISAN :

- Le projet d'Appui au Développement de l'Agriculture durable dans la région de Dosso – phase 2 (PADAD 2 - NIG/25). Financement Luxdev - Suite de NIG/18 (PADAD 1)
- Le Projet d'Appui à la Petite Irrigation (Coopération Suisse - Dosso, Maradi)

---

<sup>7</sup> A noter que le FISAN a bénéficié en 2018 d'une inscription budgétaire de 338 millions FCFA, versée au dans le compte dépôt sans intérêt du HC3N, logé au trésor national. En 2019, les inscriptions budgétaires au profit du FISAN ont été de l'ordre de 162 millions FCFA pour le fonctionnement, 375 millions FCFA comme contribution de l'Etat au fonds de garantie et 300 millions FCFA comme fonds de subvention.

- Le Programme de Promotion de Emploi et de la Croissance Economique dans l'Agriculture (PECEA) Financement Danemark – mise en œuvre déléguée Coopération Suisse – Diffa, Maradi, Zinder.
- Le Programme de Développement de l'Agriculture Familiale (PRODAF). Financement Fida - Tahoua, Maradi, Zinder.

Par ailleurs, deux projets en démarrage doivent prochainement mettre en place un dispositif de financement à coût partagé aligné au FISAN. Il en sera également tenu compte.

- Le Projet Pôle Ruraux (PPR). Financement Afd - Tahoua, Agadez.
- Le Projet d'Appui au Développement de l'Elevage. Financement Belgique - Dosso, Tahoua

## 2.2. PADAD 2 / NIG25

### 2.2.1. Présentation générale

---

Le programme PADAD 2, intitulé « Programme d'appui au développement agricole durable dans la région de Dosso – phase 2 » (PADAD 2), a démarré le 1er octobre 2016 (à la suite du NIG/018 ou PADAD 1) et se terminera le 31 décembre 2020. Son budget total s'élève à 18,9 millions EUR dont 13,4 apportés par le Luxembourg et 5,5 par le Niger.

L'objectif global du programme est aligné sur celui de l'initiative « les Nigériens nourrissent les Nigériens » (I3N), c'est-à-dire « *mettre durablement les populations nigériennes à l'abri de la faim et de la malnutrition et leur garantir les conditions d'une pleine participation à la production nationale et à l'amélioration de leurs revenus* ». L'objectif spécifique est intitulé « *les jeunes de la région de Dosso bénéficient davantage d'opportunités économiques dans les métiers liés aux filières agricoles* ». Il se décline en trois résultats :

R 1 : « *les capacités des acteurs publics et des organisations professionnelles au niveau central et régional sont renforcées pour le meilleur accomplissement de leur mandat* » ;

R 2 : « *les facilités régionales d'investissement sur les filières porteuses sont mises en œuvre au profit des projets des jeunes* » ;

R 3 : « *l'offre d'encadrement, de conseil et de formation est mieux adaptée aux besoins des projets des jeunes* ».

Les activités sont mises en œuvre dans les huit départements de la région de Dosso, plus précisément dans 29 des 43 communes que compte cette région. Les bénéficiaires de l'intervention sont, d'une part, les jeunes (18-35 ans) des filières agricoles ainsi que certains adultes et, d'autre part, les structures publiques et privées impliquées dans le développement

agricole de la région. Le programme est essentiellement structuré autour de la formation des jeunes en vue de leur installation, sur l'ensemble des maillons de trois filières spécifiques : maraîchage, arachide/niébé, riz. Les jeunes formés avec succès sont ensuite accompagnés dans l'obtention d'un financement à coûts partagés leur permettant de démarrer leur activité de production, transformation ou commercialisation.

Par ailleurs, la Coopération Suisse a délégué à Luxdev la mise en œuvre des fonds de son programme PAPI consacrés au financement à coût partagé pour la région de Dosso (cf. infra – composante « financement à coûts partagés » (2.2.2.) et « projet PAPI » (2.3.)). Les fonds Dosso, dont la plupart correspondent avec les communes ciblées par le PADAD 2.

### **2.2.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »**

Le dispositif de financement à coût partagé du PADAD s'est mis en place à partir de l'expérience du projet précédent (PADAD1 - NIG/18). Dans cette version du système, 85% du coût du projet était subventionné. Les dossiers étaient complexes et long à monter (cadre logique...) et sur plus de 600 dossiers déposés éligibles, seuls finalement 82 ont pu être mis en œuvre, avec de nombreuses difficultés (détournement d'objectifs, faible maîtrise des itinéraires techniques, programme trusté par les nantis en raison de la demande en apport personnel élevée, induite par les montants élevés des projets, le coût élevé et la complexité du dossier de demande<sup>8</sup>). La capitalisation de cette expérience a permis en partie d'élaborer les grandes lignes du dispositif de financement à coût partagé du FISAN, dont la mise en œuvre a ensuite précisément été testée à travers le projet PADAD 2.

La promotion d'initiatives agricoles privées par le biais d'une subvention adossée au crédit agricole, est régie par un accord signé entre Luxdev et la BAGRI, matérialisé par une Lettre de Cofinancement (LC) n° NIG025 17 1594 (signée le 18 juillet 2017).

Les fonds mutualisés de cette LC et de son avenant n° 1, dont la durée court jusqu'au 30 septembre 2020, sont constitués de 1 884 549 710 FCFA (2 872 977,51 EUR) de fonds luxembourgeois et de 239 040 817 FCFA (364 415,37 EUR) de fonds suisses.

#### **a. Eléments contractuels remarquables**

Si la BAGRI est décisionnaire dans l'attribution du crédit, elle s'engage toutefois à appliquer un ensemble de règles inhérentes à la subvention associée. Ainsi, outre les communes ciblées par le PADAD et le PAPI, la LC précise les bénéficiaires des deux contributions financières, luxembourgeoise et suisse :

- « Les fonds luxembourgeois ciblent les investissements d'irrigation, production, transformation et commercialisation agricole des jeunes promoteurs privés, dont 50% d'hommes et 50% de femmes entre 18 et 35 ans, et de leurs organisations. Les fonds

<sup>8</sup> L'approche des pré-visites des promoteurs CDA, CRA Dosso, Atelier sur le Crédit Agricole, Niamey, 16 et 17 janvier 2019, 22 diapos.

suisses ciblent les investissements d'irrigation des promoteurs privés, dont minimum 25% de jeunes entre 18 et 35 ans et maximum 75% d'adultes, âgés de plus de 35 ans, et de leurs organisations. Il s'agit des activités de production et des opérations de valorisation de la production issue de la petite irrigation. » (p.2)

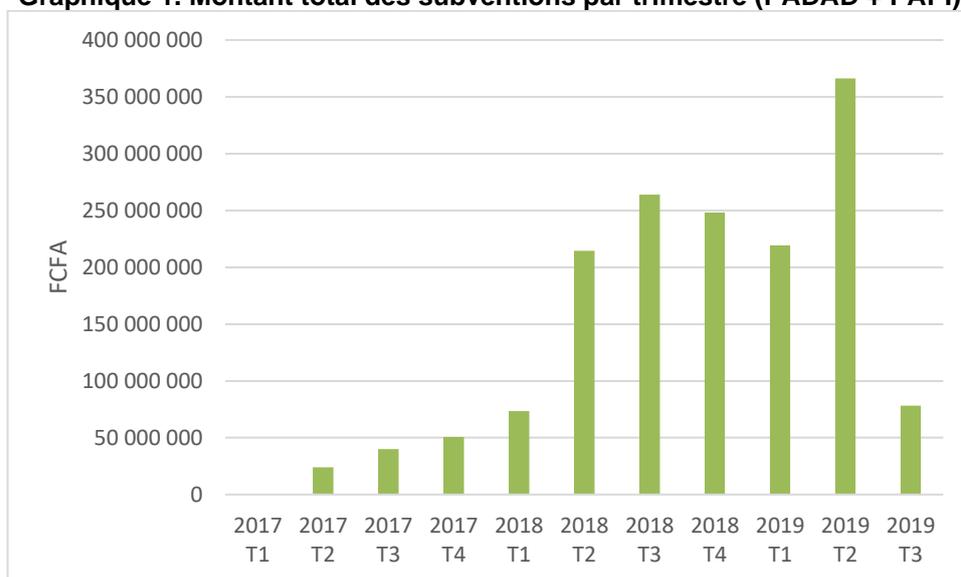
- Précisant le taux de subventionnement maximum applicable, 40%, correspondant aux principes du FISAN, elle introduit la possibilité d'un apport personnel réduit pour les jeunes ayant suivi une formation avec succès ou disposant d'une aptitude avérée en agriculture ou des OP de jeunes, à hauteur de 7%, voire 5% si le projet intègre des dispositions environnementales, au lieu des 10% qui constituent le régime commun. Dans ces cas-là, c'est le crédit qui complète, à hauteur de 53, respectivement 55% [cette disposition constitue une évolution en regard de l'une des dispositions du « document FISAN » et du manuel de procédure].
- Elle permet l'intégration dans le projet du promoteur d'un fonds de roulement à hauteur de 20% du coût total du projet. [là-encore, à l'origine, le FISAN n'était destiné qu'à la prise en charge des dépenses d'investissement des promoteurs, le fond de roulement pouvant être pris en charge par un crédit complémentaire, délivré par la banque].
- Le montant maximum de la subvention est fixé à 1 500 000 FCFA par promoteur, ce qui correspond à un montant total par projet de 3 750 000 FCFA.
- La durée du prêt est fixée à un maximum de trois ans.
- Signalons enfin que la validation de chaque dossier est conditionnée par la production d'un rapport de pré-visite avec avis favorable.

## **b. Eléments quantitatifs**

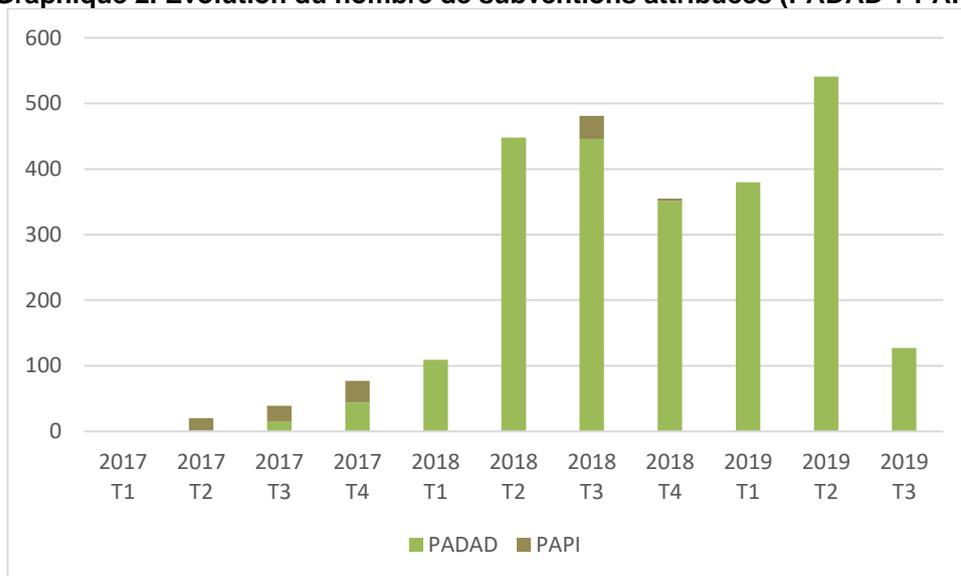
Entre le second trimestre 2017 et le troisième trimestre 2018, ce sont au total 2639 projets qui ont été financés sur les fonds du PADAD et du PAPI dans la région de Dosso, pour un montant total d'environ de près de 1,6 milliard de FCFA, soit un montant moyen de subvention légèrement supérieur à 600 000 FCFA

Comme le soulignent les différents rapports, le financement à coût partagé a mis du temps à se mettre en place, pour de multiples raisons sur lesquelles nous reviendrons dans la section suivante. Cette lenteur au démarrage se traduit à la fois par le faible nombre de dossiers financés durant les quatre premiers trimestres de ce dispositif, et naturellement par le faible montant global des subventions décaissées.

**Graphique 1. Montant total des subventions par trimestre (PADAD + PAPI)**



**Graphique 2. Evolution du nombre de subventions attribuées (PADAD + PAPI)**



Néanmoins, ces chiffres masquent en partie une baisse importante du montant moyen des subventions attribuées (et donc des projets financés), qui passe en deux trimestres de 1 200 000 FCFA à 600 000 FCFA pour se stabiliser autour de ce montant à partir du 3<sup>e</sup> trimestre de fonctionnement du dispositif de financement à coûts partagés.

**Graphique 3. Montant moyen de la subvention attribuée (PADAD + PAPI)**



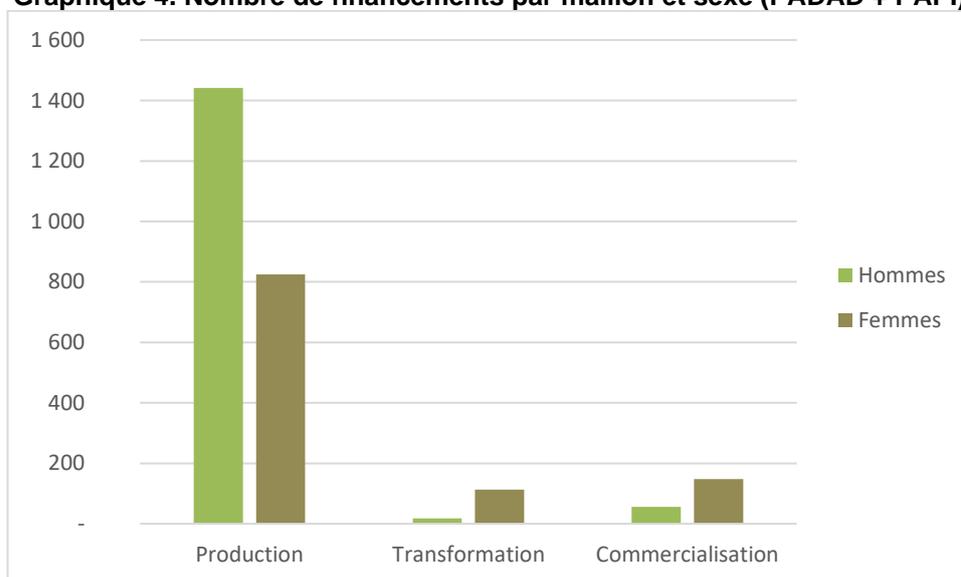
Sur ces projets, seulement une trentaine correspondaient à des OP, quasiment 99% des projets financés étant donc individuels. Et sur les projets D’OP, ce sont très majoritairement des projets d’OP féminines qui ont été financés.

Parmi les hommes, 67% des projets financés étaient portés par des jeunes. Pour les femmes, le même ratio s’élève à 93%, le taux global de projets portés par les jeunes sans distinction de sexe étant de 78%.

58% des projets financés étaient globalement portés par des hommes. Signalons toutefois que pour la catégorie des projets portés par des jeunes, la parité hommes/femmes est parfaitement respectée (978 dossiers pour chaque catégorie).

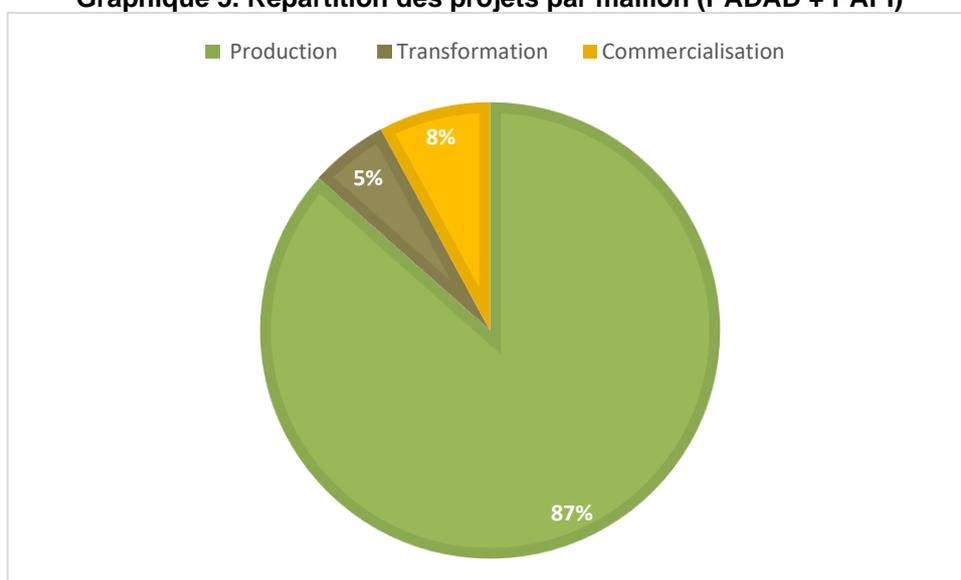
Un autre constat, correspondant à une réalité sociologique indéniable, est que dans le domaine de la production, la majeure partie des projets sont portés par des hommes (1442 contre 825 pour les femmes). Au contraire, pour les maillons de la transformation et de la commercialisation, ce sont les projets féminins qui prédominent largement par rapport aux projets masculins.

**Graphique 4. Nombre de financements par maillon et sexe (PADAD + PAPI)**



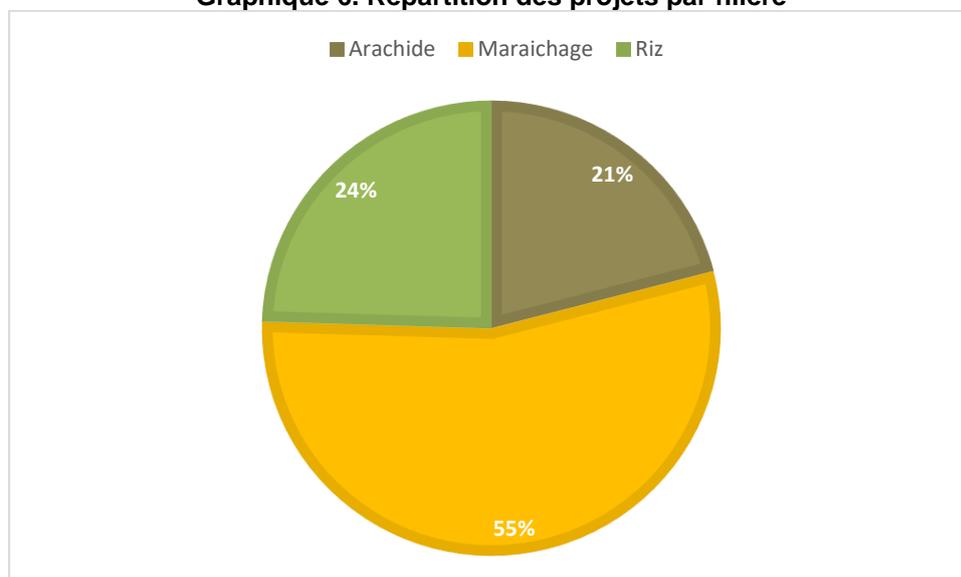
En termes de proportion de projets financés selon le maillon de la chaîne de valeur, les projets de production représentent presque 9 projets sur 10.

**Graphique 5. Répartition des projets par maillon (PADAD + PAPI)**



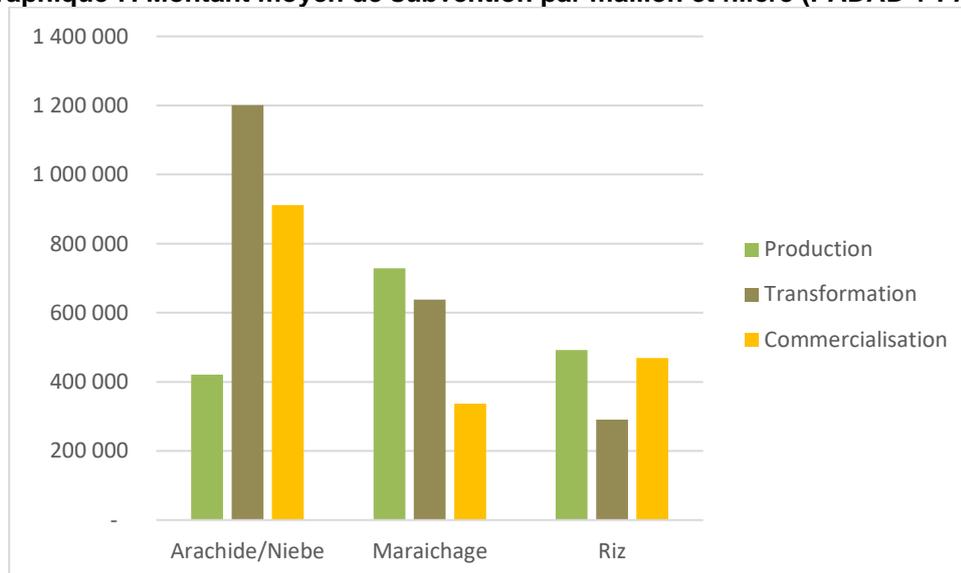
Si l'on s'intéresse maintenant aux différentes filières, ce sont les projets de maraîchage qui dominent, représentant à eux seuls plus de la moitié des projets.

**Graphique 6. Répartition des projets par filière**



Si l'on rentre dans le détail des financements par filières et par maillons, des disparités importantes sont à signaler, les subventions attribuées s'étageant de 1 200 000 FCFA en moyenne pour les projets de transformation d'arachide/niébé à moins de 300 000 FCFA pour les projets de transformation rizicole.

**Graphique 7. Montant moyen de subvention par maillon et filière (PADAD + PAPI)**



### **c. Analyse du fonctionnement et des évolutions**

Le PADAD2 est particulièrement intéressant parmi les projets dont le système de financement à coût partagé est aligné au FISAN, car il a testé au fil des difficultés rencontrées des solutions pragmatiques permettant d'améliorer le dispositif au fur et à mesure. Ces évolutions ont souvent également diffusé parmi les autres projets alignés au FISAN.

#### ***Problématique 1 : un démarrage freiné par des contingences structurelles***

Comme le mettent bien en évidence les chiffres précédents, le dispositif de financement à coût partagé a démarré lentement :

- En premier lieu parce que les jeunes ciblés par le PADAD devaient avoir complété leur programme de formation avant de rentrer dans le dispositif de financement à coût partagé. Les cohortes de jeunes pouvant prétendre au crédit sont donc arrivées petit à petit, au fur et à mesure de l'achèvement de leurs formations.
- En second lieu parce qu'il est rapidement apparu qu'il était difficile pour les jeunes exploitants de réunir les 10% d'apport personnel nécessaires pour prétendre au crédit et à la subvention liée.
- En troisième lieu parce qu'il est rapidement apparu que la BAGRI manquait des capacités techniques et opérationnelles pour traiter efficacement les dossiers qui lui étaient soumis.

Pour pallier ces difficultés, un ensemble de mesures a été pris au sein du projet :

- Une meilleure intégration du processus de formation et du dispositif de financement à coûts partagés, l'accompagnement des jeunes étant alors conçu comme un continuum entre les deux étapes.
- Au départ du PADAD 2, le taux d'apport personnel pour les adultes était de 15%, 10% pour les jeunes formés, et 5% pour les femmes<sup>9</sup>. Pour alléger la contrainte de l'apport personnel, il a été décidé de passer le taux d'apport personnel à 10% pour les adultes, et 7% pour les jeunes formés (hommes ou femmes), avec la possibilité de réduire ce taux à 5% en cas de dispositions environnementales dans les projets des promoteurs. Cet aménagement s'est avéré à l'usage pertinent pour atténuer la contrainte de l'apport personnel et a tendance à se diffuser au niveau des autres projets alignés au FISAN.
- Les moyens humains de la BAGRI ont été renforcés à travers une partie des fonds réservés au dispositif de financement à coût partagé (cf. LC). A l'issue du financement du cadre agroéconomiste spécialement affecté à la gestion du crédit agricole, celui-ci a été confirmé dans ses fonctions et embauché par la BAGRI.

#### ***Problématique 2 : une rentabilité insuffisante des projets***

---

<sup>9</sup> L'approche des pré-visites des promoteurs CDA, CRA Dosso, Atelier sur le Crédit Agricole, Niamey, 16 et 17 janvier 2019, 22 diapos.

Par ailleurs, il est apparu au fur et à mesure de la formulation des projets des promoteurs, que certains d'entre eux étaient inadaptés, à savoir essentiellement trop coûteux en investissements non directement productifs, et ainsi trop peu rentables, ce défaut de conception étant renforcé par des hypothèses trop optimistes quand à la rentabilité intrinsèque de l'activité.

La CRA faisait régulièrement le constat de ces défauts, potentiellement délétère pour le promoteur (avec de gros risques d'échec) et pour la banque (avec de gros risques de défaut de paiement).

En janvier 2017, l'analyse par la CRA d'un ensemble de dossiers de prêts pour l'aménagement de sites maraîchers de 0,5 Ha, tous identiques et tous manifestement non rentables<sup>10</sup>, a conduit à la décision de mettre en place un système de pré-visites systématiques, effectif à partir de fin 2017, permettant d'apprécier en amont la qualité des projets des promoteurs, voire de proposer certaines réorientations / améliorations de ceux-ci. Ce garde-fou est conçu comme une solution provisoire, permettant de pallier temporairement les carences de la banque en matière d'analyse de dossiers de crédit. Le système de pré-visite ou de visa de la CRA (Maradi) a été étendu au sein des projets alignés au FISAN.

#### **Encadré 2. Bilan des pré-visites - région de Dosso (extraits rapport PAPI 2018 et 2019)**

*Au cours de l'année 2018, 448 promoteurs de crédits ont été pré-visités dans la région de Dosso. De ces 448 demandeurs de crédit, 406 dossiers ont eu un avis favorable de la CRA, soit près de 91% des dossiers pré-visités.*

*Au cours du premier semestre 2019, 358 pré-visites ont été réalisées par la CRA de Dosso dont 289 avis favorables (80,73%), 20 avis défavorables (5,59%), 48 avis de réserves (13,41%) et 1 abandon (0,28%)*

Un des effets obtenus a été une optimisation des investissements : le coût moyen par projet financé à quasiment été divisé par deux entre le démarrage du dispositif à coût partagé au sein du PADAD 2 et la généralisation du système de pré-visites, fin 2017, dont l'efficacité s'est peu à peu améliorée, grâce notamment à des opérations d'information ciblées en amont sur le financement à coûts partagés (sensibilisation par les agents et élus des CRA, émissions de radio...). Cette baisse du coût unitaire des projets rapportée à la surface mise en valeur, en ciblant les investissements strictement nécessaires et les plus productifs, constitue de fait un gage de qualité pour le portefeuille de projets de la banque. Cette piste de rendre la subvention proportionnelle à la surface mise en valeur, avec une éventuelle modulation du plafond ou du taux de subvention en fonction de la surface totale mise en valeur, est un des éléments de différenciation possibles, qui seront développés dans la suite de ce rapport.

<sup>10</sup> CRA Dosso, Suivi des aménagements de sites maraîchers dans la commune de Sokorbé – subvention adossée au crédit pour de jeunes agricultrices, 30 janvier 2017 et 26 janvier 2018, 12p.

L'un des éléments expliquant la formulation de projets trop peu rentables par les promoteurs, avec l'appui de certains prestataires, réside dans l'utilisation de référentiels technico-économiques non pertinents, trop généraux pour être utilisable concrètement, et/ou trop optimistes en matière notamment d'appréciation des rendements de la production, souvent extrapolés à partir de chiffres génériques (type « mémento de l'agronome »). Pour pallier cette difficulté, les CRA et le RECA ont entrepris la production de fiches technico-économiques décrivant des itinéraires techniques simples et robustes, basées sur des rendements réalistes, et proposant l'utilisation notamment de matériels et d'intrants réellement disponibles et dont les prix sont connus et actualisés. Cette démarche, qui a été étendue à plusieurs autres CRA associés aux autres projets alignés au FISAN, a permis à ce jour l'établissement d'une vingtaine de fiches technico-économiques adaptées aux spécificités locales, et qui sont utilisées par les conseillers des CRA pour apprécier la rentabilité économique des projets portés par les promoteurs. Ces fiches seront utilisées dans la suite de ce rapport pour bâtir une proposition de stratégie de subventionnement différenciée (Section 5).

### ***Problématique 3 : des anomalies constatées dans le budget et la nature des investissements.***

Certaines enquêtes de terrain réalisées notamment par la CRA ont mis en évidence l'existence de certaines pratiques de surfacturation des investissements par rapport aux prix constatés sur le marché. L'analyse a montré que cette pratique correspondait généralement à un besoin de fonds de roulement au niveau du promoteur du projet, non éligible au départ au financement à coût partagé. En effet, il s'agissait dans le dispositif initial de financer uniquement les investissements, en arguant du fait que le besoin en fonds de roulement pouvait être financé soit par des apports personnels, soit par un crédit campagne complémentaire, que les IF sont théoriquement en mesure de proposer. Or l'expérience a montré que s'il était déjà compliqué pour un jeune promoteur d'accéder au dispositif de crédit accompagné par le PADAD dans le cadre du FISAN, cela relevait du parcours du combattant d'obtenir parallèlement un crédit campagne de la part de la banque, qui ne le proposait même pas. Les taux de surfacturation usuellement constatés par la CRA étant d'environ 20%, il a été décidé de permettre la prise en compte d'un fond de roulement dans le projet à hauteur précisément d'un maximum de 20% du coût total du projet. Cet usage se généralise au fur et à mesure aux projets alignés sur le FISAN. Le FIDA serait notamment en passe de l'adopter pour le ProDAF à la suite de la dernière mission de supervision.

En complément de cette mesure d'assouplissement, le contrôle de la conformité des prix des investissements programmés sur devis avec les prix du marché est assuré en amont, lors de la pré-visite du technicien de la CRA, qui dispose d'une liste à jour des prix du marché pour la plupart des matériels faisant l'objet d'une demande de financement (motopompe, métrage linéaire de tuyau, clôture, etc...)

Lors de la phase de mise en œuvre de l'investissement, deux biais principaux ont été constatés : d'une part la non-conformité du matériel livré avec ce qui avait été commandé et payé par le promoteur, et d'autre part le détournement d'objet du financement vers d'autres finalités que celles du projet.

Si les deux problématiques relèvent en termes de constat du contrôle de matérialité post-projet, la résolution de celles-ci ne procèdent pas du même mécanisme. Dans le premier cas, il s'agit de travailler sur la relation contractuelle entre le fournisseur et le promoteur, voire le renforcement des fournisseurs pour qu'ils puissent effectivement disposer en stock au moment de la livraison du matériel qui était disponible à la commande.

Pour ce qui est du détournement d'objectifs, deux cas de figures se présentent généralement en termes de responsabilité : soit le promoteur avait dès la formulation du projet l'intention de « profiter » de la subvention. Ce cas est rare et est généralement le fait de « promoteurs » disposant de sources de revenus non Agricoles, attirés à l'effet d'aubaine que représente la subvention. Une des pistes pour réduire cet effet d'aubaine recherché par certaines catégories d'acteurs serait d'introduire une différenciation en termes et taux maximum de subvention et/ou de plafond destinée aux projets portés par des promoteurs disposant de sources de revenus complémentaires (salariés, commerçants...)

L'autre cas, beaucoup plus fréquent selon les constats de la CRA, relève du retard au niveau de l'IF dans l'instruction du dossier, et de l'inadéquation de l'investissement programmé à l'origine par rapport aux cycles des cultures. Cet investissement devenant de fait inadapté à l'usage qui en avait été programmé, le promoteur peut alors être amené à affecter le matériel à une autre finalité, voire même à le revendre s'il n'en a plus l'utilité.

Au-delà du renforcement de la qualité des contrôles de matérialité, la prévention de ce type de détournement d'usage implique prioritairement le respect par l'IF d'instruction du dossier et de libération de l'apport personnel, du crédit et de la subvention. Outre le renforcement des outils et des capacités opérationnelles de l'IF, il s'agit de protéger le promoteur des conséquences de délais d'instruction non respectés, en introduisant comme a prévu de l'expérimenter la CRA une clause d'annulation ou de révision du contrat entre le promoteur et l'IF en cas de dépassement des délais contractuels.

#### ***Problématique 4 : mécanique contraignante et peu adaptée aux « petits projets »***

Pour le promoteur, le coût total du crédit associé au financement de son projet implique des frais variables (le taux du crédit proprement dit, qu'il s'élève 10% à la BAGRI), mais également des frais fixes : frais de mise en place du crédit, frais de tenue de compte... Rapporté à un montant de projet (et donc de crédit) de plusieurs millions, ces frais sont relativement négligeables en pourcentage. En revanche, lorsque le promoteur finance à travers ce mécanisme un petit projet (la moyenne actuelle des subventions associées aux projets financés tourne actuellement autour de 600 000 FCFA dans la région de Dosso, soit

un projet de moins d'1,5 million), ces coûts sont loin d'être anodins. Ainsi, une simulation récente du RECA a montré que dans certains cas de figure, pour des petits projets, le coût total du crédit pouvait dépasser les 30%, soit des taux largement supérieurs à ce que pratiquent les IMF.

Pour minorer ces coûts fixes, la BAGRI a déjà d'une part réduit le montant des frais de tenue de compte qui s'élevaient au départ à plus de 3 000 FCFA/mois, et qui sont passés pour les exploitants Agricoles à 1 000 FCFA HT/mois. Par ailleurs, elle a pris comme disposition de ne facturer des frais de tenue de compte au promoteur qu'à partir du déblocage du crédit. En effet, à la mise en place du dispositif de financement à coût partagés, le compte courant (payant) était ouvert dès le dépôt de l'apport individuel, les frais de tenue de compte étant prélevés dès le départ. Actuellement, le versement de l'apport personnel se fait sur un compte d'épargne (gratuit). Ce n'est qu'au déblocage du crédit que le compte courant est créé et les que les frais de tenue de compte commencent à courir.

Une autre piste pour réduire encore les frais fixes serait de systématiser le crédit groupé pour de petits projets similaires mis en place dans la même zone. Dans ce cas de figure, il y aurait autant de compte d'épargne (gratuits) que de promoteurs et un seul compte courant correspondant au financement groupé. Un dispositif fiduciaire permettant de limiter au maximum les risques de fraude (détournement par un élu d'OP indélicat...) doit encore être mis en place, testé et validé. Celui-ci aurait en outre l'avantage de limiter les coûts d'instruction par la CRA et l'IF, compensant ainsi le coût unitaire de l'instruction d'un (petit) dossier par la mutualisation (une seule pré-visite globale, un devis type, un contrôle de matérialité, un dispositif de suivi et d'accompagnement facilité...). En termes de « règles du jeu », ce dispositif implique de réfléchir notamment à des plafonds « crédits » groupés calculés en proportion du nombre de projets individuels. Il en sera tenu compte par la suite.

Une autre source importante de coûts réside dans la conduite des démarches inhérentes à la mise en œuvre du financement à coûts partagés. En effet, la signature du contrat, le dépôt de l'apport individuel, les opérations de retrait et de remboursement des annuités de crédit implique de frais « cachés », notamment de transport et de temps passé, d'autant plus important que le promoteur réside loin de l'agence de l'IF. Une des solutions qui devrait être prochainement testée par la BAGRI et la CRA consiste à passer par l'intermédiaire d'agences locales de transfert d'argent. Au moment de la rédaction de ce rapport, la possibilité de tester les services d'Al Izza était à l'étude<sup>11</sup>.

### ***Problématique 5: l'enjeu du remboursement des crédits et du système de recouvrement***

---

<sup>11</sup> <http://www.groupealizza.com/>

Parmi l'ensemble des problématiques opérationnelles passées en revue, celle inhérente au remboursement des crédits et au recouvrement des impayés revêt une importance fondamentale. En effet, d'une part il est évident que si une IF perd structurellement de l'argent à travers les opérations de financement à coûts partagés, elle ne pourra indéfiniment s'y impliquer, faute in fine d'y faire faillite. Il existe de douloureux précédents au Niger, dont certains très récents. Cela est d'autant plus crucial s'agissant d'un système en démarrage avec pour l'instant une seule banque partenaire, le FISAN ayant vocation dans le futur à mobiliser le maximum de banques commerciales de la place pour ainsi démultiplier sa « force de frappe ».

Au-delà des pertes potentielles de la banque, c'est également l'équilibre du système de garantie qui est en jeu. En effet, si les projets alignés au FISAN ont commencé à fonctionner avec des « dépôts de garantie » permettant de couvrir jusqu'à 50% des pertes de la banque sur un prêt en défaut, la conception d'un mécanisme global de fonds de garantie est actuellement en cours de finalisation. Celui-ci, opéré par SAHFI et FSA, table sur un taux de contentieux de 10% sur l'ensemble du portefeuille de crédits. Or, le mécanisme de garantie s'avère très sensible au taux de contentieux, et les simulations montrent que le dispositif de garantie perd de l'argent au-delà de 15% de taux de contentieux. Pour cela, le concepteur du dispositif a prévu un pallier de 15% de taux de contentieux au-delà duquel c'est la banque qui endosse tout le risque, sauvegardant ainsi le mécanisme de garantie.

Sans rentrer dans les détails du mécanisme, il faut retenir de cela que le fonds de garantie constitue pour la banque une « petite » garantie. Il est essentiel pour que le système de financement à coûts partagés porté par le FISAN perdure dans le temps que le niveau de défaut de remboursement soit structurellement inférieur à 10%, auquel cas la banque perdra de l'argent et ne pourra s'inscrire durablement dans l'opération.

**Avertissement 1. Des informations perfectibles sur les performances bancaires en matière d'impayés**

En matière d'informations financières au niveau de la BAGRI, le dispositif de collecte, de traitement et de restitution des informations est encore... en devenir. Les données collectées l'ont été par divers canaux (certaines agences BAGRI, données des projets, synthèse par le RECA...) mais les chiffres communiqués, notamment en matière d'impayés, doivent être pris avec précautions, et ne sauraient donner que des indications générales sur les performances du système en matière de recouvrement. Un travail de remise à plat de ces informations, selon les critères de la BCEAO, et actuellement en cours dans la région de Dosso avec les équipes de la BAGRI et du PADAD2. Ce n'est que lorsque ce travail sera finalisé et généralisé à l'ensemble du territoire que l'on aura une vision précise.

Les quelques chiffres que la mission a pu obtenir sont encore très éloignés de cet objectif de 10% de sinistralité. Si les chiffres transmis par l'agence BAGRI de Maradi (les plus complets) s'avèrent préoccupants (cf. infra 2.3.2.b), ceux disponibles pour Dosso semblaient à fin 2018 encore loin d'être satisfaisants. En effet, les chiffres (extrait du rapport PAPI du 1<sup>er</sup> semestre

2019, qui présente également certains résultats du PADAD 2) mettent en évidence des retards de paiement au 31 mars 2019 de 46% des promoteurs, avec surtout une nette dégradation du taux d'impayé à 90 jours, qui passe de 15% à fin décembre 2018 à 28% à fin mars 2018.

**Tableau 1. Répartition, selon le nombre de jours de retard, des promoteurs en retard de paiement des échéances de remboursement du crédit au 31 décembre 2018**

Promoteurs à jour de paiement	Promoteurs en retard de paiement			Total
	Moins de 30 jours	Entre 30 et 90 jours	Plus de 90 jours	
63	26	15	18	<b>122</b>
51%	22%	12%	15%	<b>100%</b>

*Source : rapport PAPI premier semestre 2019*

**Tableau 2. Répartition, selon le nombre de jours de retard, des promoteurs en retard de paiement des échéances de remboursement du crédit au 31 mars 2019.**

Promoteurs à jour de paiement	Promoteurs en retard de paiement			Total
	Moins de 30 jours	Entre 30 et 90 jours	Plus de 90 jours	
220	6	23	97	346
64%	2%	7%	28%	100%

*Source : rapport PAPI premier semestre 2019*

Le rédacteur du rapport PAPI note que « les retards de paiement de crédits reflètent un manque de suivi du recouvrement de la part de la BAGRI. Suite à cette dégradation du portefeuille agricole, la BAGRI a pris l'initiative de recruter un agent de recouvrement pour la région de Dosso. »

Le volet crédit du dispositif de financement à coûts partagés semble actuellement être le « maillon faible » du système. En effet, au-delà d'un certain taux de défaut, on assiste généralement à des effets de contagion (signalés à Maradi) et à un défaut généralisé des emprunteurs.

Il est effectivement important de renforcer le dispositif de recouvrement et pour cela les moyens de la BAGRI, mais cela ne suffit pas, et celui-ci ne devrait être activé en phase de croisière qu'épisodiquement. En effet, le coût d'une journée d'un seul agent sur une mission de recouvrement avoisinant les 40 000 FCFA, et plusieurs agents devant être mobilisés, la multiplication de ce type de mission semble économiquement difficilement tenable.

Il s'agit avant tout de minimiser avant toute chose les risques de défaut « en amont ». Pour cela, le PADAD expérimente un système de « pression sociale ». Il nous a semblé intéressant de reproduire une partie de la note consacrée à cette thématique, car elle synthétise bien le problème du recouvrement dans toutes ses dimensions :

### **Encadré 3. La pression sociale**

Certains promoteurs sont en retard de paiement sur 2 à 3 échéances. Les causes de ces impayés pourraient être :

- Le manque de suivi : la BAGRI n'a pas mis en place un système de suivi des créanciers. Celui se limite à des appels téléphoniques pour rappel des dates d'échéances et des missions sporadiques de recouvrement. Alors que le suivi permet de jauger la capacité des promoteurs à rembourser ou non leurs crédits, le vide ainsi créé pousse les promoteurs à se détourner du remboursement des crédits.
- Le déficit d'information : certains promoteurs ne disposent pas de leurs plans d'amortissement, ils ignorent donc les périodes et les montants de leurs versements. De plus, ils sont sous-informés par rapport aux frais annexes à verser à la BAGRI (frais de timbre, frais de tenue de compte, pénalités de retard, ...) et du coup leur prélèvement dans les fonds versés placent les promoteurs en impayés. C'est pourquoi certains promoteurs sont en impayés à cause de petits montants.
- La mauvaise volonté : certains promoteurs refusent d'honorer leurs engagements alors qu'ils maîtrisent bien leurs échéanciers de remboursement, profitant du manque de suivi de proximité des agents de la BAGRI.
- Le détournement d'objets de prêt : certains promoteurs, en complicité avec les fournisseurs, utilisent les fonds reçus à des fins autres que celles destinées aux activités initialement programmées. Ils courent ainsi le risque de perdre les fonds et ne peuvent par conséquent mener aucune activité lucrative, d'où l'impossibilité pour eux d'honorer leurs engagements.
- L'inadéquation entre les dates d'échéances et la période de commercialisation : la lenteur souvent accusée dans le traitement des dossiers et la réalisation des travaux / fournitures par les entrepreneurs font que les crédits ne sont pas toujours placés aux périodes propices. Cette situation fait que les dates d'échéances arrivent au moment où les cultures sont en pleine végétation.
- La mévente des produits : la majorité des producteurs de certains produits agricoles (produits maraichers, arachide, niébé, ...) présentent leurs productions sur les marchés en même temps, ce qui entraînent la mévente ou le bradage des produits. Si certains produits agricoles peuvent être conservés, d'autres sont soit vendus à des prix dérisoires, soit détruits, empêchant du coup les promoteurs à tirer profit de leur travail et les rendant incapables de rembourser leurs crédits.
- Chez certains promoteurs, les échéances sont arrivées alors même que les sites ne sont pas exploitables du fait que les travaux d'aménagement ne sont pas terminés, ce qui du coup les empêche d'honorer leurs engagements.

Afin d'amoindrir les risques d'impayés, l'équipe du NIG025 s'est engagée à exercer la pression sociale via les organisations paysannes (OP) dont certains promoteurs sont leurs membres, afin de les sensibiliser sur la nécessité de rembourser leurs crédits aux dates exactes

d'échéances. En effet, les OP sont présentes dans les communes et maîtrisent les activités de leurs membres.

(...) La pression sociale peut jouer un rôle déterminant dans le recouvrement des crédits, mais elle doit être soutenue par un suivi permanent de la BAGRI. En effet, la présence physique des agents de la BAGRI amène les promoteurs à plus de volonté dans le remboursement.

Il est par ailleurs important que l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du financement à coûts partagés puissent rapidement se mobiliser. Ainsi, à Dosso, un comité de suivi du crédit fonctionne et se réunit toutes les deux semaines pour faire un point de situation.

La dimension de présence rapprochée est également fondamentale. Or, les agences de la BAGRI dans la région ne sont qu'au nombre de quatre, et le territoire à couvrir est immense. Il paraîtrait judicieux d'examiner la possibilité d'impliquer des IMF de terrain dans le dispositif, comme la Lettre de Cofinancement l'envisage d'ailleurs expressément.

En matière de recouvrement, il semble que les récents efforts menés à Dosso commencent à significativement porter leurs fruits. En effet, les derniers chiffres transmis par le PADAD 2, en date du 28 août, font état d'un taux d'impayé en valeur de 8% et d'un taux d'impayés en nombre de clients de 32%. A noter que pour le nombre de clients en impayés, le dénominateur du calcul des impayés est le nombre de jeunes arrivés à échéance ce qui "gonfle" le taux d'impayés en début d'exercice. Par ailleurs, pour nuancer le caractère optimiste des 8% d'impayés en valeur, il est à noter que plus de la moitié des emprunteurs n'ont pas encore atteint la date de leur première échéance de remboursement. Cela a évidemment tendance à « bonifier » les performances du dispositif en matière de taux de recouvrement.

**Tableau 3. Situation du crédit PADAD2 au 28 août 2019**

NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR GLOBAL	IMPAYES
PADAD/NIG025	<b>SITUATION AU 28 AOÛT 2019</b>		
1921	1 471 934 292	1 295 567 470	121 581 796

*Source : PADAD2*

Il s'agira de capitaliser méticuleusement les conditions d'une telle trajectoire vertueuse afin de l'appliquer rigoureusement sur l'ensemble des autres terrains, qui sont loin d'afficher de telles performances.

Mais tout en amont de cette problématique, il est absolument nécessaire que les projets financés soient d'une qualité irréprochable dès leur conception. Cette dimension rejoint là les attendus de la présente étude. En effet, pour éviter de « tomber en impayé », chaque projet

élaboré devra respecter un principe de « grande précaution » entre le montant emprunté et les revenus attendus du projet du promoteur. Les CRA et le RECA utilisent un ratio de 1 pour 3 entre le montant emprunté et la marge brute prévisionnelle du projet financé. La proposition de « code de financement » que nous avancerons en section 5 se base en partie sur ce ratio. A ce titre, il serait très intéressant de pouvoir avoir une vision rétrospective de l'évolution des taux de remboursement au fur et à mesure de l'évolution de l'accompagnement des projets : du démarrage avec des projets parfois inadapté et peu rentables, à la mise en place d'un accompagnement des producteurs à travers les pré-visites et la valorisation des fiches technico-économiques des CRA.

## 2.3. PAPI

### 2.3.1. Présentation générale

---

Le Programme d'Appui à la Petite Irrigation (PAPI) est porté par le RECA et les CRA des régions de Maradi et Dosso. Il a pour finalité de soutenir, dans ces deux régions, « la sécurité alimentaire et la durabilité économique de 15 000 exploitations agricoles, dont 4 500 dirigées par des femmes et 500 par des jeunes. » Il cible spécifiquement les exploitations familiales du secteur horticole irrigué et s'intéresse aux facteurs qui favoriseront l'amélioration de leurs revenus, mais également à la création d'opportunités d'insertion des jeunes et des femmes.

La mise en œuvre du PAPI s'articule autour de quatre grandes préoccupations: (i) l'amélioration des services d'appui-conseil et de gestion pour les Exploitations agricoles Familiales (EF), (ii) le soutien aux investissements pour le développement de la petite irrigation par l'accès des EF à des financements adossant la subvention au crédit, (iii) l'amélioration des infrastructures structurantes, en s'appuyant sur les collectivités territoriales, (iv) une gestion raisonnée des ressources naturelles (en particulier l'eau) et des ressources foncières.

Le PAPI est un programme évolutif, qui doit se déployer sur une longue période (12 ans) et s'adapter au fur et à mesure au contexte national, à travers trois phases de 4 années chacune. Le budget total de la première phase est de 10 millions de francs suisses. Celle-ci devait à l'origine couvrir la période 2014 – 2018. Certaines activités ont été prolongées en 2019, en raison de reliquats de financement.

Au niveau organisationnel, le PAPI offre la spécificité intéressante de ne pas disposer d'organe d'exécution, et de s'appuyer sur les institutions nationales existantes à travers un ensemble de conventions pour sa mise en œuvre. Le but est de favoriser ainsi le renforcement des dispositifs nationaux plutôt que de créer des effets d'évictions en mettant en place des dispositifs de projet éphémères.

### 2.3.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »

---

#### a. Eléments règlementaires

Le PAPI intervient dans deux régions, Dosso et Maradi. Dans la première, comme la section précédente (PADAD 2) le montre déjà, les fonds Suisses destinés au financement à coûts partagés sont mutualisés avec les ressources Luxembourgeoises, et pilotées par l'équipe du PADAD 2 – NIG/25 (cf supra « éléments règlementaires du PADAD 2 »). Une convention entre les Coopérations Suisse et luxembourgeoise régit cette disposition.

Pour soutenir les activités de financement à coûts partagés dans la région de Maradi, c'est une convention directe entre la Coopération Suisse et la Bagri qui a été signée. Cette convention, qui porte sur un montant de 100 millions de FCFA, fixe selon les règles du FISAN le maximum de subvention à 40% pour un plafond de 5 millions FCFA, le reste du financement devant être apporté soit à travers le crédit, soit à travers un apport personnel du promoteur, ainsi que sa durée (de 6 à 48 mois), ainsi que le nombre d'opérations de subventionnement possible par bénéficiaire (1 par an et 2 maximum sur la durée du programme).

En matière d'éligibilité, elle précise les promoteurs éligibles (l'ensemble des acteurs professionnels privés résidents dans la région de Maradi dont le revenu principal actuel ou à venir provient de la Petite irrigation et pisciculture, ou d'opération de valorisation de la production issue de la petite irrigation) et la nature des investissements finançables (pompes, puits, forages à faible et moyenne profondeur, systèmes d'irrigation, infrastructures de stockage de produits issues de la production irriguée, bassins piscicoles et les équipements associés, matériels de transformation et de conditionnement des productions issues de la production irriguée, matériels ou végétaux pour la confection de clôture.)

La convention précise également que « les besoins en fonds de roulement n'entrent pas dans le calcul du montant de la subvention à accorder. Toutefois, la subvention PAPI au crédit équipement ne peut pas être accordée sans crédit « fonds de roulement » concomitant ou l'existence de fonds propres suffisants constatés par l'institution financière lors du montage et l'analyse du dossier. »

#### b. Eléments quantitatifs

Une synthèse des réalisations du PAPI en matière de financement à coûts partagés est fournie par le bilan établi à l'issue de la première phase du programme<sup>12</sup>. Selon celui-ci, « 1189 exploitations familiales (EF) ont bénéficié des financements (subventions adossées aux crédits) auprès des institutions financières à savoir BAGRI et ASUSU S.A dont 422 exploitations familiales dirigées par des femmes et 178 par des jeunes. Le montant des financements agricoles dans le cadre du PAPI s'élève à 604 653 022 FCFA (Dosso :

---

<sup>12</sup> Programme d'Appui à la Petite Irrigation, période 2015-2018, Bilan, janvier 2019, 17p.

112 654 830 FCFA et Maradi : 498 998 192 FCFA) dont 240 750 554 FCFA de subventions adossées aux crédits (Dosso : 45 061 932 FCFA et Maradi : 195 688 622 FCFA).

Pour Dosso, les résultats du financement PAPI ont déjà été présentés dans la section précédente (PADAD), celui-ci étant mis en œuvre par Luxdev. Au total, à Dosso, ce sont 177 dossiers qui ont été financés au total. En termes de mise en œuvre, notons la mise à disposition tardive des fonds suisses en 2018 (la convention n'ayant été signée qu'en juin) et qu'aucun versement n'a eu lieu ensuite, impliquant, avec comme résultante aucune opération effectuée en 2019.

À Maradi, comme le signale le rapport PAPI du 1<sup>er</sup> semestre 2019, la BAGRI n'a pas octroyé de crédit avec subvention dans la région de Maradi faute de signature de convention avec le ProDAF et le PAPI. Toutefois, la MECAT dont la convention avec le ProDAF continue de courir a octroyé 11 crédits individuels avec subvention pour un total crédit de l'ordre de 3.500.000 FCFA environ soit en moyenne des crédits de près de 320.000 FCFA.

À Maradi, la situation des crédits PAPI octroyés par ASUSU et BAGRI entre 2016 et 2018 dans le cadre de deux contrats successifs (2016 à Octobre 2017 puis Novembre 2017 à 2018) entre la Coopération Suisse et ces IF se présente comme suit :

**Tableau 4. Opérations de financement à coûts partagés PAPI Maradi**

Nombre de crédits			Montant Projet	Montant crédit	Total projet contrat 1 et 2	Total crédit contrat 1 et 2	Total subv contrat 1 et 2
BAGRI Maradi	2016	65	95 248 500	47 626 250	119 553 500	59 778 750	47 821 400
	Janvier à Octobre 2017	15	24 305 000	12 152 500			
	Novembre et Décembre 2017	31	70 857 591	35 428 738	175.570.591	87 799 213	70 228 236
	2018	55	104 713 000	52 370 475			
<b>Sous total BAGRI Maradi</b>		<b>166</b>			<b>295 124 091</b>	<b>147 577 963</b>	<b>118 049 636</b>
BAGRI Tessa.	2016	37	36 800 500	18 400 250	41 825 500	20 912 750	16 730 200
	Janvier à Octobre 2017	5	5 025 000	2 512 500			
	Novembre et Décembre 2017	3	24 280 000	12 140 000	24 280 000	12 140 000	9 712 000
	Nombre de crédit en 2018	-	-	-			
<b>Sous total BAGRI Tessaoua</b>		<b>45</b>			<b>66 105 500</b>	<b>33 052 750</b>	<b>26 442 200</b>
Asusu	2016	5	19 738 000	9 869 000	126 179 400	63 089 700	50 471 760
	Janvier à octobre 2017	38	106 441 400	53 220 700			
	Novembre à décembre 2017	3	13 339 000	6 669 500	34 129 250	17 064 625	13 651 700
	Nombre de crédit en 2018	7	20 790 250	10 395 125			
<b>Sous total ASUSU</b>		<b>53</b>			<b>160 308 650</b>	<b>80 154 325</b>	<b>64 123 460</b>
<b>Total</b>	Contrat 1	165			287 558 400	143 781 200	115 023 360

<b>PAPI</b>	Contrat 2	99			233 979 841	117 003 838	93 591 936
	<b>Contrat 1 +2</b>	<b>264</b>			<b>521 538 241</b>	<b>260 785 038</b>	<b>208 615 296</b>

*Source : Rapport PAPI 1<sup>er</sup> semestre 2019*

Sur l'ensemble de la période et pour tous les opérateurs, le montant moyen des dossiers PAPI à Maradi s'élève ainsi à près de 2 millions FCFA, pour un montant moyen de subvention de 987 000 FCFA, soit environ 50% de plus que le montant moyen des projets et des subventions du PADAD 2. Ceci s'explique a priori par la plus faible proportion de jeunes et de femmes au sein des bénéficiaires PAPI qu'au sein des bénéficiaires PADAD 2.

### **c. Analyse du fonctionnement et des évolutions**

Le PAPI étant porté par le RECA et les CRA de Dosso et Maradi, les problématiques rencontrées au fil de la mise en œuvre sont globalement similaires à celles déjà exposées dans la section consacrée au PADAD 2. Elles transparaissent ainsi au fil de la lecture des fiches de retour terrain établies par la CRA de Maradi, très précises et documentées.

Intermédiation par des fournisseurs pour l'élaboration du dossier<sup>13</sup>

Véritables promoteurs parfois salariés (prête nom)<sup>14</sup>

Projets mal conçus<sup>15</sup>

Surfacturations par des fournisseurs en accord avec certains promoteurs, liées à la constitution d'un fond de roulement<sup>16</sup>

Détournements d'objectifs liés à un financement tardif<sup>17</sup>

Rentabilité réelle des projets plus faible qu'escomptée en théorie<sup>18</sup>

Maîtrise technique aléatoire des promoteurs<sup>19</sup>

<sup>13</sup> CRA Maradi, Suivi du crédit octroyé par la BAGRI dans le cadre du FISAN/PAPI, décembre 2018, 5p. Avec une commission de 20.000 à 50.000 FCFA par femme du groupement.

<sup>14</sup> CRA Maradi, Note suivi du crédit agricole avec subvention PAPI mis en place par le BAGRI (agence de Maradi) à Roubassaou et Kéguel, mai 2019, 4p.

<sup>15</sup> CRA Maradi, Note suivi crédit agricole avec subvention PAPI et ProDAF à Aguié, Gourjia et Iyataoua (Bagri Tessaoua), février 2019, 6p.

<sup>16</sup> CRA Maradi, Note suivi du crédit agricole avec subvention PAPI mis en place par le BAGRI (agence de Maradi) à Roubassaou et Kéguel, mai 2019, 4p.

<sup>17</sup> CRA Maradi, Note suivi du crédit agricole avec subvention PAPI mis en place par le BAGRI (agence de Maradi) à Roubassaou et Kéguel, mai 2019, 4p.

<sup>18</sup> CRA Maradi, visite sur 7 sites de 18 promoteurs ayant bénéficié d'un crédit agricole (BAGRI et ASUSU) avec subvention (PAPI) 15 mars 2017, 15p.

<sup>19</sup> CRA Maradi, Note suivi crédit agricole avec subvention PAPI et ProDAF à Aguié, Gourjia et Iyataoua (Bagri Tessaoua), février 2019, 6p.

Coût total du crédit (y compris les frais de tenue de compte) prohibitif pour les petits crédits<sup>20</sup>

Mauvaise information sur les frais de tenue de compte et les frais bancaires en général<sup>21</sup>

Difficultés de rembourser des crédits non directement productifs<sup>22</sup>

Impayés préoccupants parfois liés à des difficultés financières, mais souvent liés au sentiment d'impunité induit par l'éloignement de l'IF<sup>23</sup>

Comme à Dosso, ces difficultés rencontrées ont suscité des ajustements au fur et à mesure de leur constatation.

Toutefois, comme pour le PADAD 2 à Dosso, force est de constater l'actuelle fragilité du volet crédit.

En effet, les chiffres communiqués par la BAGRI mettent en évidence une situation relativement préoccupante en matière d'impayés, appelant une réponse circonstanciée en matière de recouvrement et d'accompagnement de proximité des promoteurs.

**Tableau 5. Statistiques crédit PAPI à juillet 2019. Région de Maradi**

precision pour PAPI MARADI				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR GLOBAL	IMPAYES	
166	147 577 463	55 727 251	41 766 379	
SITUATION DES PROMO EN IMPAYE DONT L'ENCOUR EST ECHU				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR ECHU	IMPAYES	SOLDE COMPTABLE
134	129 094 963	55 727 251	38 860 253	
20	8 910 000	0	2 906 126	
11	9 085 000	0	0	- 8 887 480
1	487 500	0	0	7 020
TOTAL =166	147 577 463	55 727 251	41 766 379	
PAPI TESSA				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR GLOBAL	IMPAYES	
45	33 052 750	1 031 880	10 899 871	

<sup>20</sup> CRA Maradi, Suivi du crédit octroyé par la BAGRI dans le cadre du FISAN/PAPI, décembre 2018, 5p., aux alentours de 28% à 30% selon les cas

<sup>21</sup> CRA Maradi, Suivi du crédit octroyé par la BAGRI dans le cadre du FISAN/PAPI, décembre 2018, 5p.

<sup>22</sup> CRA Maradi, Note sur le financement des clôtures par le crédit agricole dans la région de Maradi, mars 2019, 3p.

<sup>23</sup> CRA Maradi, Note suivi du crédit agricole avec subvention PAPI mis en place par le BAGRI (agence de Maradi) à Roubassaou et Kéguel, mai 2019, 4p.

CRA Maradi, Note suivi crédit agricole avec subvention PAPI et ProDAF à Aguié, Gourjia et Iyataoua (Bagri Tessaoua), février 2019, 6p.

SITUATION DES PROMO EN IMPAYE DONT L'ENCOUR EST ECHU				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR ECHU	IMPAYES	SOLDE COMPTABLE
5	3 965 000	1 031 880	2 835 697	
13	10 625 000	0	8 064 174	
27	18 462 750	0	0	- 13 375 368
0	-	-	-	-
TOTAL =45	33 052 750	1 031 880	10 899 871	- 13 375 368

Source : Bagri Maradi

Le nombre de clients en situation d'impayés (52%) est certainement en partie imputable à certains montants « annexes » non payés par les promoteurs en raison d'un manque d'informations (frais de tenue de compte...). Néanmoins, le taux d'impayé en valeur (29%) est largement au-dessus de la valeur maximum acceptable pour le taux de contentieux (estimées aux alentours de 10%). Ces chiffres, assez similaires à ceux constatés dans la région de Dosso doivent alerter sur la nécessité d'un appui renforcé aux IF partenaires, à commencer par la mise en place d'un logiciel de gestion des crédits performant, permettant un suivi rapproché et partagé entre les différentes parties prenantes (FISAN, BAGRI, RECA, PTF...), des synthèses rapides des chiffres clefs (taux d'impayés, à 30 et 90 jours notamment) et des extractions par commune, projets, type de promoteurs, etc...

« Le chemin tracé est pertinent, mais il s'impose d'évoluer avec une certaine prudence pour se donner le temps de corriger certains dysfonctionnements propres à toute innovation. Passer rapidement en « mode industriel » risquerait de mettre les IF en situation inconfortable (elles ont besoin de temps pour acquérir ces nouvelles compétences professionnelles) et de fragiliser à terme l'abondement du FISAN »<sup>24</sup>

## 2.4. PECEA

### 2.4.1. Présentation générale

Le Programme de Promotion de l'Emploi et de la Croissance Economique dans l'Agriculture (PECEA), couvre la période 2014-2019 et est déployé dans les régions de Zinder et Diffa. Il est financé par la Coopération Danoise à hauteur de 195 millions de Couronnes danoises, soit environs 17, 15 milliards FCFA.

L'objectif global du PECEA est « *l'Amélioration de la croissance économique durable et à la création d'emplois, basé sur le secteur privé et Agricole* ». Pour cela, il s'appuie sur deux composantes : C1. «

<sup>24</sup> Facilitation d'une autoévaluation à mi-parcours du Programme d'Appui à la Petite Irrigation (PAPI), janvier 2018, 128 p.

*Appui aux chaînes de valeur agricoles dans les régions de Zinder et Diffa* » et C2. « *Amélioration du climat des affaires et de la compétitivité des chaînes de valeurs agricoles* ».

Suite à la fermeture de la Représentation du Danemark au Niger, sa mise en œuvre a été déléguée à la Coopération Suisse pour la composante 1 et à la Banque Mondiale pour la composante 2. La mise en œuvre dans la région de Diffa, en proie à des troubles frontaliers, introduit une dimension particulière dans le projet.

Le PECEA est placé sous la tutelle du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). A ce titre, le HC3N a mis en place, d'une part, un Comité de pilotage, chargé d'approuver les rapports et programmations annuels des deux composantes, d'autre part, un comité de gestion, rebaptisé « comité d'orientation », chargé notamment de promouvoir la complémentarité et la synergie dans l'exercice des deux Composantes.

La Composante 1 a deux « objectifs immédiats » : O1. « Développer les chaînes de valeur Agricoles basées sur les systèmes de production des régions de Zinder et Diffa » dans lequel s'intègre les services agricoles et le financement à coûts partagés et O2. « Favoriser la compétitivité des chaînes de valeur, à travers la promotion des mesures structurelles »

La Composante 1, qui nous intéresse particulièrement, a comme acteurs le Haut-Commissariat à Initiative 3N, le Réseau des Chambres d'Agriculture (RECA) et les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) de Zinder et de Diffa. Ce schéma correspond à l'approche du PAPI.

La Composante 2 poursuit trois objectifs immédiats : O1. « *Améliorer la compétitivité des TPE/PME dans les chaînes de valeur Agricoles basées sur les systèmes de production des régions de Zinder et Diffa* » ; O2. « *Contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires à travers une meilleure implication du secteur privé dans la mise en œuvre des réformes* » ; et O3. « *Appuyer la mise en œuvre des réformes institutionnelles visant la promotion des exportations en général et des produits agropastoraux en particulier* ».

## **2.4.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »**

---

### **a. Eléments réglementaires**

Comme pour les autres projets (PAPI, PADAD2, ProDAF, PPR, PRADEL...), la relation entre le PECEA et la BAGRI est encadrée par des conventions. La composante 1 du PECEA étant mise en œuvre par la Coopération Suisse, le modèle de convention reprend exactement la structure de la convention PAPI / BAGRI<sup>25</sup>. A ce jour, il a été signé deux conventions entre la BAGRI et la Coopération Suisse pour la mise en œuvre du PECEA : la première, couvrant la période du 25 octobre 2015 au 30 novembre 2017 pour un montant de 667,2 millions FCFA, la seconde, couvrant la période du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 décembre 2018, pour un montant total de 500 millions FCFA.

---

<sup>25</sup> A ce titre, signalons que les comités de pilotage du PAPI et du PECEA sont conjoints.

En termes d'éligibilité, le dispositif de financement à coûts partagés du PECEA s'adresse à « l'ensemble des producteurs et productrices, résidant dans les régions de Zinder et Diffa dont le revenu principal actuel ou à venir provient d'une activité agricole ou d'élevage en lien avec les chaînes de valeur suivantes : le poivron, l'oignon, le maraichage, le niébé, l'arachide, le sésame, le bétail, la volaille et les œufs. » A noter que dans la seconde convention, la zone d'éligibilité a été élargie à la région de Maradi.

Les investissements ciblés sont (i) les équipements en matériels productifs directement liés à l'activité dont les matériels de production, de transformation, de conditionnement et de stockage, (ii) les équipements pour la production d'énergie ou de recyclage des déchets en lien avec l'activité, (iii) les bâtiments directement affectés à l'activité pour la production, la transformation, le conditionnement ou le stockage, et (iv) les matériels ou végétaux pour la confection de clôture.

Comme pour le PAPI, la subvention est limitée à 40% du montant total du projet, et la durée du crédit comprise entre 6 et 48 mois, pour un montant de subvention maximum de 5 millions par projet, avec la possibilité d'enchaîner deux projets à au moins une année d'intervalle. La même clause que dans le PAPI, excluant le financement d'un fonds de roulement, figure également.

#### b. Eléments quantitatifs

En matière de résultat global, le comité de pilotage 2019 du PECEA fait état de résultats mitigés quant à la mise en œuvre du volet « financement à coûts partagés » du PECEA (30% de réalisation sur la période 2014-2018). Cette situation est en grande partie due à la cessation des activités d'ASUSU, qui a entraîné le gel de l'activité y compris sous couvert de la BAGRI<sup>26</sup>, avec le non-renouvellement de la convention passée entre la Coopération Suisse et les IF. Ainsi, en 2018, les fonds destinés à couvrir la subvention et la garantie entrant dans le cadre du crédit agricole de la facilité 1 du FISAN, à savoir 785 millions FCFA n'ont pas été utilisés.

**Tableau 6. Subventions PECEA dans le dispositif de FCP – 2014-2018**

Objectifs/Résultats	Budget global	Réalisations financières antérieures 2014 - 2017 (selon l'audit)	Réalisations financières 2018	Dépenses cumulées 2014 - 2018	Reliquat	Taux de réalisation globale
Résultat 1.3 : La compétitivité des acteurs (production)	1 622 807 018	487 981 223	0	487 981 223	1 134 825 795	30%

<sup>26</sup> La BAGRI était leader d'un consortium monté avec ASUSU.

des chaînes de valeur est renforcée par un accès à des fonds d'investissement pour développer leurs initiatives						
---	--	--	--	--	--	--

Source : Comité de pilotage PECEA – PAPI. 12 mars 2019

Au-delà des résultats financiers du dispositif, les données communiquées concernant les réalisations du PECEA pour Zinder et Diffa se présentent comme suit :

D'une part la BAGRI a financé entre, 2016 et 2018, 89 projets pour un montant total de 404 millions (soit en moyenne 4,5 millions par projet).

*Au niveau de Zinder*

**Tableau 7. Opérations PECEA – BAGRI - financement à coûts partagés – 2016-2018 - région de Zinder**

Flux financiers en million (FCFA)	2016	2017	2018	Total	Nombre de demande accordés	2016	2017	2018	Total
	Crédit	141,40	44,30	16,81		202,51	Maraichage	25	34
Subvention	112,80	35,40	13,45	161,65	Embouche	2	1	0	3
Apport personnel	28,20	8,90	3,36	40,46	Aviculture	8	1	0	9
Coût total projets financés	282,00	89,00	33,62	404,62	Transformation niébé	2	0	0	2
					Transformation arachide	1	0	0	1
					Total	38	36	15	89

Source : rapport d'activité PECEA 2018

En termes de dynamique, on passe de 38 projets financés en 2016 pour un montant total de projets de 282 millions (soit une moyenne de 7,4 millions par projet) à 36 projets financés en 2017 pour un montant total de 89 millions (soit une moyenne de 2,5 millions par projet), puis à 15 projets financés en 2018, pour un montant total de 33,62 millions (soit une moyenne de 2,24 millions par projets).

Ces chiffres appellent deux commentaires : tout d'abord la baisse drastique du montant moyen des projets entre 2016 et 2017. Ce mouvement reflète très probablement le réajustement « qualitatifs » des projets, passant d'une logique de maximisation de la

subvention avec des projets non rentables ou surfacturés à une logique d'optimisation de la rentabilité du projet, à travers une vision technique de la CRA. En cela, l'existence d'un crédit pour au moins 50% du coût total du projet, engageant la responsabilité conjointe du promoteur (*a priori* obligé de rembourser) et de l'IF (qui ne veut *a priori* pas perdre d'argent), constitue un puissant impératif de qualité des projets.

Le second commentaire porte sur la baisse du nombre de projets instruits entre 2017 et 2018. Les informations directes sur les raisons de cette diminution manquent, mais on peut supposer que la suspension de la convention Coopération Suisse / Bagri, imputable à la situation d'ASUSU, en constitue la cause principale.

En matière d'activités financées, on constate au départ la large prédominance (en 2016), puis l'exclusivité (en 2018) des projets de maraîchages, consacrant le recentrage des projets financés vers les activités les mieux maîtrisés et a priori les moins problématiques. De fait, une note d'analyse de la CRAZ s'est intéressée au fait que « depuis le démarrage du PECEA en 2015, seulement 2 groupements et une union ont été financés par la BAGRI dans le domaine de la transformation (arachine et niébé) pour un montant global de 12 469 927 »<sup>27</sup> Cette note montre sans ambiguïté que ces projets ont été des échecs : les trois structures sont en impayés, deux ayant même cessé de fonctionner. Mais elle identifie également les racines du problème :

La principale cause de l'échec de cette activité est la véritable raison qui a motivé les promoteurs à faire le dossier de financement. En effet les promoteurs ont vu à travers le financement à cout partagé une opportunité pour avoir de l'argent facile en captant la subvention au lieu d'une opportunité qui va leur permettre de financer leurs projets à moindre cout et augmenter leurs revenus. Ce qui explique la surévaluation de leurs besoins, la non pertinence de certains équipements demandés et le détournement d'objectif constatés au niveau des certains de ces organisations. A cela il faut également ajouter l'insuffisance de déboucher pour la commercialisation des produits issus de la transformation du niébé qui a occasionné beaucoup de mévente et aussi la faible rentabilité de l'activité de transformation.

Il faut retenir que ces dossiers n'ont pas fait l'objet des pré-visites de la CRA Zinder car, au moment du financement de ces dossiers, les pré-visites n'ont pas commencé.

Les activités de transformations sont complexes à mettre en œuvre, et nécessitent un accompagnement technique spécifique, pour lequel la CRAZ a fait quelques recommandations pour de meilleures réussites à l'avenir.

Cette prudence de mise vis-à-vis des projets de transformation, de commercialisation, voire simplement hors production agricole pure, est confirmée avec le type d'activités financées par ASUSU durant la même période. 19 projets de maraîchage, pour seulement 2 projets

---

<sup>27</sup> CRA Zinder, Note d'évaluation des transformatrices (niébé et arachide) financées en 2016 par le PECEA dans la région de Zinder (juin 2019)

d'embouche, pour un montant total de projet de 69,6 millions FCFA, soit 3,3 millions par projet.

**Tableau 8. Opérations PECEA – ASUSU - financement à coûts partagés – 2016-2018 - région de Zinder**

CdV	Nombre de crédits agricoles accordés	Provenance	Flux financiers en millions (FCFA)
Maraichage	19	Crédit	34,8
Embouche	2	Subvention	27,8
Total	21	Apport personnel	7
		Total projets financés	69,6

*Source : rapport d'activité PECEA 2018*

En l'absence de données désagrégées par année, on peut supposer que le montant unitaire des projets financé a suivi une dynamique similaire à celle constatée pour les projets financés par la BAGRI.

#### ***Au niveau de Diffa***

En 2017, la BAGRI a octroyé un montant total de crédit de 36 038 358 F.CFA pour un montant de 27 500 786 FCFA de subvention et un apport personnel de 8 063 572 FCFA au profit de 21 producteurs dans la région de Diffa comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 9. Opérations PECEA – BAGRI - financement à coûts partagés – 2016-2018 - région de Diffa**

Montant Total dossier en F.CFA	Montant crédit en F.CFA	Montant subvention en F.CFA	Montant/apport personnel en F.CFA
71 602 716	36 038 358	27 500 786	8 063 572

*Source : rapport d'activité PECEA 2018*

En termes de montant unitaire, cela correspond à 3,4 millions par projet financé, similaire à ce qui a été constaté pour la région de Zinder.

#### **c. Analyse du fonctionnement et des évolutions**

La mission n'a pas visité les régions de Zinder et Diffa et n'a pas rencontré les CRA régionales et les équipes de mises en œuvre du projet. Il serait donc difficile de faire des observations circonstanciées directes, qui plus est en l'absence de données qualitatives sur les projets mis en œuvre dans les documents de suivi de projets. Néanmoins, comme pour les autres régions (mis à part Diffa), nous disposons d'un ensemble de fiches d'analyse de terrain

réalisée par la CRA, et qui constituent une mine d'informations en termes de compréhension des dynamiques réellement à l'œuvre au niveau des producteurs.

Globalement, elles alimentent toutes les différentes problématiques présentées dans la sous-section 2.2.2. Il serait trop long de toutes les détailler, mais sur la petite dizaine de fiches qui nous ont été transmises, l'une d'elle nous semble particulièrement emblématique et nous en proposons quelques extraits (en encadrés) : La fiche a été réalisée le 10 janvier 2019 et analyse 34 projets financés par la BAGRI, tous facilités par une union d'OP de la zone de Matameye. Si la fiche met le doigt sur certaines dérives et détournements, elle montre aussi tout l'intérêt du crédit pour un véritable développement économique.

Sans rentrer dans les détails, la fiche identifie une série de dysfonctionnements dans les dossiers qui n'ont pas été visés ni fait l'objet de pré-visites de la CRA :

- des « tricheries » et détournements d'objectifs dans les demandes ou dans la mise en œuvre des projets pour financer des dépenses non éligibles de type charges opérationnelles ou fonds de roulement, mais aussi des produits pour revendre ;
- des reliquats sur financement dus à la surévaluation des besoins ;
- la faible capacité technique des bénéficiaires surtout en aviculture ;
- des « flous » dans la communication entre les IF et les promoteurs notamment sur les modifications apportées aux devis de promoteurs et sur leurs échéances ;
- Le nombre élevé des impayés.

En dépit de ces dérives constatées, il est indéniable que l'obtention d'un financement, à la fois à travers le crédit et la subvention, ont produit des effets positifs (dont témoignent les très bonnes performances globales en matière de remboursement des 34 promoteurs) sur :

(i) la création d'emplois et la diversification des cultures :

Malgré qu'il y ait eu des cas de surfacturation et ce qu'on peut considérer comme détournement d'objectif, le crédit a eu un impact positif notamment :

- ✓ Sur la création d'emploi : 31 promoteurs affirment avoir pris au moins une personne qui travaille pour eux de façon permanente avec une rémunération mensuelle qui varie entre 10 000 F et 30 000 F selon les charges de travaux.
- ✓ Sur la diversification des cultures : 50% des promoteurs affirment avoir introduit la pomme de terre après le crédit car avant ils ne disposaient pas de moyens nécessaires pour payer les semences de pomme de terre qu'ils jugent un peu cher.

ii) Sur les superficies exploitées et la production :

- ✓ Sur la superficie exploitée : 95% des promoteurs rencontrés attestent avoir augmenté leurs superficies, soit en intégrant la partie de leurs sites qui avant n'était pas exploitée soit en payant un autre site à côté.
- ✓ Sur la production : bien qu'une partie des promoteurs ait reçu les crédits entre septembre et décembre 2018, tous les 34 promoteurs enquêtés disent pouvoir augmenter leurs productions et leurs revenus après l'octroi du crédit comme c'est le cas avec Ousseini Manzo qui nous a donné une estimation de sa production avant et après crédit, et le revenu généré.

Cultures produites	Quantités avant crédit	Quantité après crédit	Montant en F.CFA
Chou	3 gado	6 gado	450 000
Pomme de terre	0 gado	4 gado	500 000
Piment vert	1 gado	3 gado	900 000
Oignon	2 gado	4 gado	400 000
Tomate	2 gado	4 gado	250 000
Poivron	1 gado	2 gado	500 000
Manioc	2 gado	4 gado	250 000
Moringa	2 gado	4 gado	300 000
Mais	2 gado	2 gado	100 000
<b>Revenu total</b>			<b>3 650 000</b>

Gado : Ce sont des parcelles de 100 à 150 m<sup>2</sup> composées de plusieurs planches.

iv) Sur les moyens de financement endogènes et sur la capacité entrepreneuriale des exploitants :

L'une des principales difficultés, que rencontrait les promoteurs avant l'octroi du crédit, est le manque de moyens pour payer les équipements et le fonds de roulement nécessaire pour permettre aux producteurs de bien démarrer leurs cultures maraichères, travailler à temps plein et exploiter la totalité de leurs sites.

Les promoteurs sont donc obligés de vendre leurs animaux ou brader leurs récoltes (cultures pluviales) et ou prendre du crédit auprès des commerçants pour leurs activités de maraichage comme l'affirme Dayabou Harou : « *sans ce crédit j'allais vendre ma production d'arachide à vil prix et mon bœuf pour financer le démarrage des activités maraichères* ».

Donc, en plus d'avoir des équipements et des fonds de roulement, le crédit a permis aux promoteurs de sécuriser leurs productions des cultures pluviales et aussi de faire des investissements (achat parcelle, achat animaux, stockage de céréales etc.).

Cette étude de cas est particulièrement intéressante et emblématique, car elle montre à la fois que le crédit et la subvention peuvent être particulièrement bénéfiques pour favoriser une véritable dynamique de développement économique et social au niveau du terrain, mais elle met également le doigt sur un ensemble de dérives potentielles qui ne peuvent être tolérées dans un contexte de mise en œuvre de fonds publics (« détournements d'objectifs, surfacturation, non-respect des prévisions, exploitation par les leaders... »), contre lesquels « il est important de mettre des gardes fous.

Dans le cas précédent, les défauts techniques initiaux de conception des projets des promoteurs ont abouti à des détournements d'objectifs « rentables ». Mais c'est loin d'être

toujours le cas, et dans de nombreux cas (documentés notamment par les fiches de retour de terrain des CRA), un projet mal ficelé abouti à une activité non rentable, à la mise en difficulté financière du promoteur, et au non-remboursement de la banque.

Ainsi, en termes de risques sur le portefeuille de crédit, le constat pour Diffa était fin 2018 similaire à celui établi pour Dosso et Maradi, avec 30% de retard de paiement en valeur, et particulièrement préoccupant pour Zinder, avec 58% de retard de paiement en valeur pour les 2 IF (ASUSU et BAGRI).

#### **Encadré 4. Situation du crédit à Zinder et Diffa au 28/11/2018 (extrait rapport PECEA 2018)**

*Diffa*: le suivi des producteurs bénéficiaires du crédit a permis de relever des irrégularités dans le respect des engagements des producteurs ayant bénéficié de crédit. En effet, sur 21 bénéficiaires, 18 sont en situation de dépassement des échéances arrivées à termes depuis le 25 mai 2018. Pour cette campagne agricole en cours, l'espoir de la BAGRI pour que les producteurs puissent se rattraper s'amenuise avec l'inondation des sites de production due à un débordement de la Komadougou qui a inondé les sites des bénéficiaires du crédit de Kawowa.<sup>28</sup>

Il ressort en effet que les 21 producteurs ont bénéficié du fonds à coûts partagés pour un montant total de 68 695 715 FCFA, avec une subvention de 34 002 858 FCFA et d'un apport personnel de 6 800 572 FCFA. Le montant en retard de recouvrement est de 20 946 000 FCFA.

*Zinder*: il ressort quelques difficultés, notamment dans le recouvrement des créances. En effet, le remboursement est très timide, certains emprunteurs sont introuvables ce qui a obligé la banque à déclasser certains crédits.

Le montant total en souffrance à Zinder (pour les 2 IF) s'élève à 49 200 486 FCFA représentant ainsi 58,24% du emprunts consentis aux producteurs. Il n'en demeure pas moins qu'il existe de "bons créanciers".

Il est à constater une faible performance des Institutions financières partenaires à partir de 2017. Cette situation s'est accentuée en 2018. Cette contre-performance est liée à la fois à des problèmes techniques et financiers des IF partenaires.

---

<sup>28</sup> Citons également un extrait du comité de pilotage PECEA-PAPI, éclairant sur les enjeux en matière de « culture de crédit » : « Pour la région de Diffa, après presque 4 ans de mise en œuvre, l'accès effectif au crédit dans la région de Diffa reste toujours un défi. Cela est due non seulement à la situation particulière que connaît la région depuis 2015, mais aussi aux hésitations des IF à octroyer de crédit au regard des multiples impayés (près de 600 millions de Francs CFA dont 451 millions pour ASUSU et 143 millions pour la BAGRI) contractés par les différents acteurs de la région entre 2011 et 2015 (avant l'avènement de l'approche FCP). »

## 2.5. ProDAF

### 2.5.1. Présentation générale

---

#### ***Objectifs, localisation et dimensionnement :***

L'objectif global du ProDAF est de contribuer à assurer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et les capacités de résilience aux crises des ménages ruraux des régions de Maradi, Tahoua et Zinder.

L'objectif de développement est d'augmenter durablement les revenus de 240 000 exploitations agricoles familiales, leur résilience aux chocs extérieurs, dont les changements climatiques, ainsi que leur accès aux marchés locaux, urbains et régionaux des régions de Maradi, Tahoua et Zinder.

Le programme est organisé en trois composantes : i) la composante 1 de renforcement de l'agriculture familiale durable, ii) la composante 2 d'amélioration de l'accès aux marchés pour valoriser les gains de production, et iii) la composante 3 de gestion et coordination du programme, suivi-évaluation et gestion des savoirs.

Le coût global du programme, sur une période de 8 ans, y compris les provisions pour imprévus physiques et pour hausse des prix, est évalué à 103,6 milliards de FCFA, équivalent à 207,2 millions de dollars EU.

#### ***L'approche du ProDAF est basée sur les trois principes d'intervention suivants :***

- i) l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en tenant compte des dimensions de disponibilité, d'accès, et d'utilisation des aliments par des dispositifs durables ;
- ii) la continuité territoriale des interventions à partir du pôle de développement économique (PDE) qui inclut le marché de demi-gros relié par des pistes rurales à des centres de collecte satellites situés dans des bassins de productions, eux-mêmes entourés de bassins versants ;
- iii) le changement d'échelle (scaling-up) des activités des projets PASADEM et Ruwanmu et de leurs partenaires (STD, CRA, CCIAN, OP, GSC) dans de nouvelles communes et au sein des communes actuelles d'intervention sur la base des expériences passées du FIDA et des autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

#### ***Dispositions institutionnelles et organisationnelles***

Le ProDAF est placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'agriculture.

Un Comité National de Pilotage est chargé de l'orientation stratégique et vérifie la cohérence des orientations du programme avec les stratégies nationales.

Le Ministère de tutelle délègue par décret la maîtrise d'ouvrage aux trois unités régionales autonomes de gestion de projet (URGP) basées à Maradi, Tahoua et Zinder.

Une Cellule National d'Assistance Technique (CENAT) est créée et chargée : i) de l'appui en ingénierie de projet, ii) du dialogue politique, iii) du volet pistes rurales, iv) du suivi-évaluation, et v) de la consolidation financière du Programme.

Une équipe de management composée des deux assistants techniques nationaux senior de la Cellule Nationale d'Assistance Technique (CENAT) et des trois coordinateurs régionaux est constituée.

### ***Mécanismes internes de financement du programme :***

Les appuis et investissements du ProDAF seront financés comme suit :

- i. le financement des activités gérées directement par les UGRP sous forme de subvention totale (toutes les infrastructures économiques et les ouvrages de captage et de distribution, protection des bassins versant) ;
- ii. le financement sous forme de dons aux communautés pour les activités destinées aux ménages les plus vulnérables (kit jardins de case, MER pour jeunes/femmes) ; les petits producteurs/trices vulnérables continueront à bénéficier de mécanismes sociaux financés par une subvention à 100% sur des objets bien précis et qui n'entrent pas en compétition avec le dispositif de financement à coûts partagés ;
- iii. le financement à coûts partagés combinant l'apport personnel du ou de la promoteur/trice, le crédit octroyé par la banque aux conditions (de garantie et de taux d'intérêt) du marché, et une subvention pour renforcer la quote-part d'autofinancement du promoteur/trice, pour les promoteurs/trices d'activités économiques rentables.

### **2.5.2. Mécanisme de « financement à coûts partagés »**

---

#### **a. Eléments règlementaires**

##### **❖ Conventions de partenariat**

- Il y a des conventions de partenariat qui lient ProDAF à la Banque Agricole du Niger (BAGRI). Ces conventions fixent entre autres l'objet du financement, les critères d'éligibilité, les modalités de fonctionnement, le montant de la convention, le traitement des demandes de financement, les résultats attendus, les modalités d'exécution et d'évaluation, les obligations des partenaires, la durée d'exécution, le droit applicable en cas de litige etc.
- En parallèle il y a un contrat de performance d'une durée de quatre ans qui est signé entre le FISAN et la BAGRI (cf. sous-section section 2.1). Ce contrat de performance fixe les engagements à atteindre dans la période définie et les ressources nécessaires à l'accomplissement des engagements.

##### **❖ Schéma de financement**

L'intervention du ProDAF en matière de financement vise à s'adapter en fonction du niveau de résilience des ménages ruraux et de proposer un mécanisme de financement qui repose sur les institutions financières. Celles-ci proposent leurs services financiers en particulier de crédit pour financer les projets rentables présentés dans un objectif de commercialisation de la production. Elles sont responsables sur leurs fonds et prennent les décisions de financer les projets présentés selon leurs procédures et leurs modalités de financement.

**Tableau 10. Dispositifs de financement en fonction des groupes cibles du ProDAF**

Groupes cibles	Réponses du ProDAF aux besoins de financement
Producteurs agricoles ou agropasteurs	Financement à coûts partagés des équipements (5 à 10% d'apport personnel, 35 à 30 % de contribution à l'apport personnel par le Programme et 60% de financement par un crédit d'une IMF ou d'une banque)
Petits producteurs agricoles et agropasteurs vulnérables aux chocs extérieurs ayant peu de terre en zone dunaire et pas d'accès aux terres irrigables	Financement par le Programme (100% de subvention)
Promoteurs des activités économiques connexes au secteur agricole (micro entreprises familiales, groupements, GIE)	Financement à coûts partagés des équipements ou d'un fonds de roulement (5 à 10% d'apport personnel, 30 à 35 % de contribution à l'apport personnel par le Programme et 60% de financement par un crédit d'une IMF ou d'une banque)
Petites et Moyennes Entreprises en lien avec l'agriculture	Mise en relation avec des institutions financières dont avec SINERGI pour le renforcement en fonds propres

Source : Rapport de conception finale, mars 2015

Le mécanisme de financement repose sur des relations directes entre promoteurs et institutions financières sur la base d'une demande individuelle ou collective libre et d'une offre de produits financiers prédéfinis (subvention à 40% sur des matériels et équipements agricoles, crédit à 50% de la demande et 10% d'apport personnel sur le montant du financement). Le ProDAF s'aligne ainsi sur le schéma de financement du FISAN.

❖ Dispositif institutionnel

Le dispositif de mise en œuvre du Mécanisme du Financement à Coûts Partagés (MFCP) est intégré dans le cadre institutionnel et organisationnel du ProDAF qui comprend trois niveaux : i) *le niveau de pilotage et de concertation* constitué d'un Comité national de pilotage (CP), des cadres régionaux de concertation des parties prenantes et des comités départementaux de coordination; ii) un *niveau de coordination et de gestion des activités* correspondant aux UGRP avec une assistance stratégique et technique de la CENAT; et iii) un *niveau d'exécution des activités sur le terrain* assuré par les partenaires.

❖ Mise en œuvre :

La mise en œuvre du MFCP est assurée par les Institutions de Financement avec lesquelles l'URGP signe une Convention de Partenariat.

Les acteurs de mise en œuvre sont :

- Les services « crédit-agricole » des IF et plus particulièrement ceux se trouvant dans leurs agences régionales ou locales ;

- les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) et les Groupements de Services Conseils (GSC) qui ont un mandat en matière d'information, de sensibilisation et dans une moindre mesure d'appui-conseil aux producteurs ;
- l'ONG AcSSA qui a un rôle plus étendu d'appui-conseil et d'accompagnement des Micro-Entreprises Rurales (MER) tout au long du cycle de la demande de financement ;
- la CRA et l'ONG AcSSA qui assurent une mission de vérification et de contrôle de qualité au compte des IF pour des dossiers en instruction et avant approbation de la demande de crédit des postulants au MFCP ;
- les responsables des Composantes 1 et 2 des URGP et leurs assistants en charge du volet ou du sous-volet traitant des actions éligibles au MFCP ; les acteurs de la Composante 3 participent également de manière indirecte à la mise en œuvre du MFCP à travers les fonctions de suivi-évaluation, d'administration et de financement.

L'Assistant Technique National en charge de la Finance Rurale qui apporte un appui technique aux acteurs de mise en œuvre, facilite le dialogue et les échanges au sein du dispositif et contribue au dialogue politique, lobbying et plaidoyer engagés par la CENAT. Les autres assistants techniques sont aussi parties prenantes dans la mise en œuvre ou tout au moins dans le dispositif de suivi-évaluation et de capitalisation.

### b. Eléments quantitatifs

Les données disponibles sur une période de trois ans (2016 à 2018) pour le volet petite irrigation et sur une période de deux ans (2017 à 2018) pour les micro-entreprises rurales sont consignées dans les tableaux ci-dessous. Elles sont relatives aux prévisions et réalisations financières pour la petite irrigation et aux prévisions et réalisations physiques pour les micro-entreprises rurales.

**Tableau 11. Exécution financière du MFCP – volet Petite irrigation**

	Prévisions				Réalizations			
	2016	2017	2018	Total	2016	2017	2018	Total
BAGRI	25 670 180	705 212 500	850 000 000	1 580 882 680	6 954 679	138 157 715	330 211 305	475 323 699
BAGRI Maradi	25 670 180	393 000 000	250 000 000	668 670 180	6 954 679	36 231 250	24 584 525	67 770 454
BAGRI Tahoua		190 000 000	380 000 000	570 000 000		53 041 465	159 084 880	212 126 345
BAGRI Zinder		122 212 500	220 000 000	342 212 500		48 885 000	146 541 900	195 426 900
MECAT Maradi			174 000 000	174 000 000			13 039 000	13 039 000
TOTAL	25 670 180	705 212 500	1 024 000 000	1 754 882 680	6 954 679	138 157 715	343 250 305	488 362 699

*Source : Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du mécanisme à coût partagé. ProDAF, juin 2019*

Au regard de ce tableau, les réalisations les plus importantes au cours de la période 2016-2018 ont été faites par BAGRI Tahoua, suivie de BAGRI Zinder puis de BAGRI Maradi et enfin de la MECAT Maradi.

Ces montants doivent être considérés avec prudence car le rapport précise que les réalisations de Tahoua doivent être vérifiées. En plus le total des réalisations n'est pas toujours synonyme de performance. Il peut se trouver que la gestion globale d'un financement plus important soit médiocre par rapport à celle d'un financement moins important mais mieux géré.

**Tableau 12. Taux de réalisation financière du MFCEP – volet Petite irrigation**

	Taux de réalisation				
	2016	2017	2018	2016-2018	2017-2018
BAGRI	27,1%	19,6%	38,8%	30,1%	29,2%
BAGRI Maradi	27,1%	9,2%	9,8%	10,1%	9,5%
BAGRI Tahoua		27,9%	41,9%	37,2%	34,9%
BAGRI Zinder		40,0%	66,6%	57,1%	53,3%
MECAT Maradi			7,5%	7,5%	7,5%
TOTAL	27,1%	19,6%	33,5%	27,8%	26,6%
	27,1%	25,7%	31,5%	28,0%	26,3%

*Source : Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du mécanisme à coût partagé. ProDAF, juin 2019.*

Ces taux de réalisation sont relatifs aux montants des prévisions et réalisations du tableau précédant. Ils se présentent dans l'ordre décroissant de performance suivant : 57,1% à BAGRI Zinder, suivi de 37,2% à BAGRI Tahoua, puis de 10,1% à BAGRI Maradi et enfin de 7,5% à MECAT Maradi. Comme indiqué précédemment, le meilleur taux d'exécution ne présage pas automatiquement d'une meilleure performance. En effet, lors de nos entretiens avec la CRA de Maradi, il ressort que la MECAT n'enregistre pas d'impayés alors que la BAGRI nous annonçait un taux d'impayés de 44%. Cette performance de la MECAT est due d'une part, à une meilleure préparation des dossiers présentés au financement et d'autre part au fait qu'elle octroie de petits crédits plus maîtrisables dans le suivi de la gestion de l'exécution mais également elle donne aux promoteurs des crédits de fonds de roulement toutes choses qui la distinguent des autres.

- ❖ Détails des financements de l'année 2018 pour la petite irrigation, par URGP et pour l'ensemble du ProDAF.

	<u>Bagri Zinder :</u>	Bagri Tahoua	Bagri Maradi	MECAT Maradi	Total Maradi	Total ProDAF	X/Montant global (%)
Montant global des projets	146 541 900	37 445 000	30 826 850	13 039 000	43 865 850	227 852 750	
Montant global	73 270 950	12 453	16 133	6 519 500	22 652	108 377	47,56

Crédit		850	025		525	325	
Apport personnel	14 654 190	2 490 770	3 082 605	1 303 900	4 386 505	21 531 465	9,45
Subvention	58 616 760	9 963 080	11 610 660	5 215 600	16 826 260	85 406 100	37,48
Superficie globale mise en valeur	115,98	37	23	41,82	64,82	217,8	
Nombre de promoteurs financés	155				0	155	
Montant convention réalisé	146 541 900	159 084 880	24 584 525	13 039 000	37 623 525	343 250 305	

**Source :** Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du mécanisme à coût partagé. ProDAF, juin 2019 complété.

Au regard des règles de financement préétablies qui sont de 50% de crédit, 40% de subvention et 10% d'apport personnel, le mécanisme de financement à coûts partagés est globalement en phase avec la réglementation en vigueur. Quelques écarts sont toutefois constatés, les taux réalisés/calculés sont de 47,56%, 37,48% et 9,45% respectivement pour le crédit, la subvention et l'apport personnel (erreurs de données ?). En ce qui concerne l'apport personnel, certains projets font un rabaissement de ce taux, le ramenant à 5 ou 7% pour des groupes vulnérables ou marginalisés.

**Tableau 13. Exécution physique du MFCP – Volet Micro Entreprises Rurales**

2017-2018	Maradi			Tahoua			Zinder			ProDAF			Objectif horizon 2023
	P	R	% R	P	R	% R	P	R	% R	P	R	%R	
requérants identifiés	70	57	-	-	21	-	-	-	-	70	78	111,4%	
requérants formés	70	28	-	-	-	-	-	-	-	70	28	40,0%	800
Dossiers élaborés	70	17	-	-	18	-	20	13	-	90	48	53,3%	
Dossiers transmis à l'IF	-	-	-	-	-	-	20	-	-	20	-		
Dossiers analysés	-	-	-	-	-	-	20	-	-	20	-		
Dossiers avec accord de financement	1	4	-	-	-	-	20	4	-	21	8	38,1%	
Dossiers financés	15	4	-	-	-	-	20	4	-	35	8	22,9%	9641
Montant du Micro-projet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Montant payé	-	-	-	-	-	-	-	12 032 500	-	-	12 032 500		
Montant Remboursé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
IF Renforcés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		19

**Source :** Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du mécanisme à coût partagé. ProDAF, juin 2019.

Les nombreux vides qu'il y a dans le remplissage de ce tableau prouvent la complexité dans l'identification, l'élaboration des dossiers, l'analyse et le financement des micro-entreprises rurales. Un diagnostic s'impose en vue d'éclairer et de guider les initiatives dans ce domaine. Au cours de la période de deux ans ((2017-2018), sur 35 dossiers prévus, seuls 8 ont été financés soit 22,9% et seulement dans deux des trois URGP concernées. Cette performance est très faible au regard des ambitions du projet qui prévoit un nombre de 9641 dossiers à financer à l'horizon 2023.

### **c. Analyse du fonctionnement et des évolutions**

- Les conventions de partenariat entre les URGP et la BAGRI sont généralement d'un an. Pour gagner en continuité, la durée de ces conventions pourrait être prolongée ;
- Au niveau du schéma de financement, il faut noter des évolutions significatives par rapport aux anciens projets financés par le même bailleur de fonds le FIDA. Par exemple à Maradi :
  - ✓ Le PUSADER faisait des subventions à 100% ;
  - ✓ Le PPI Ruwamu accordait une subvention de 90% et demandait aux paysans une contribution au renouvellement du fonds à hauteur de 10% ;
  - ✓ Les financements qui avaient suivi exigeaient un apport personnel de 20% ;
  - ✓ Actuellement le ProDAF adopte la règle de financement de 40% de subvention, 50% de crédit et 10% d'apport personnel, ce qui l'aligne à la règle du FISAN.
- Toujours au niveau du schéma de financement il faut noter la non prise en compte du fonds de roulement. Ce fonds de roulement est pourtant une nécessité pour les producteurs, ce qui les conduit à gonfler le montant du financement en vue de faire face à ce besoin. Le résultat est que cela ne se passe pas toujours bien car dans bien de cas il se fait gruger par un fournisseur indélicat
- **Au niveau opérationnel :**
  - ✓ la BAGRI dispose d'un personnel insuffisant et pas toujours qualifié pour assurer les fonctions d'analyse des demandes de financement, d'approbation de ces demandes, du suivi et du recouvrement des échéances de remboursement des financements accordés ;
  - ✓ il se trouve que les Chambres Régionales d'Agriculture sont débordées par les tâches additionnelles à leurs fonctions régaliennes de représentation de l'ensemble des agents économiques de l'agriculture et d'accompagnement des exploitants agricoles dans leur développement. En effet elles sont impliquées directement dans des activités de préparation et de vérification des demandes de financement, de pré-visites de terrain etc.
- **Au niveau de la mise en œuvre :**
  - ✓ Il ressort des entretiens que nous avons eus avec les parties prenantes qu'il y a la nécessité d'intensifier la sensibilisation des promoteurs potentiels quant à

leur responsabilité vis-à-vis du crédit qu'ils s'engagent à prendre. Il ne s'agit plus de financements à fonds perdus mais des prêts dont les échéances de paiement doivent être honorées et par voie de conséquence, éviter des demandes fantaisistes ;

- ✓ Les structures d'appui-conseil et de suivi technique de l'exécution sur le terrain méritent d'être renforcées dans leur tâche ; pour l'instant, ce sont les CRA qui suppléent dans une large mesure à cette insuffisance ;
- ✓ Il y a un manque crucial dans le domaine du suivi des opérations de crédit. Dans les régions, les comités de suivi de crédit sont soit inexistantes soit moribonds. Certains projets ont initié des comités de suivi de leurs opérations de crédit mais cela reste à être institutionnalisé.

L'analyse plus fine de la mise en œuvre permet de rendre compte des problèmes auxquels fait face le mécanisme de financement à coûts partagés. Une revue de la vingtaine d'études de cas réalisées par les CRA pour les régions de Maradi, Tahoua et Zinder (cf. bibliographie), qui nous ont été transmises par le RECA permet de s'en faire une idée et corroborent parfaitement les constats déjà posés pour le PADAD2, le PAPI et le PECEA. Ces problèmes se situent au niveau des promoteurs, des CRA, de l'institution financière à savoir la BAGRI et du ProDAF :

- ***Au niveau des promoteurs :***

- ✓ Il y a une insuffisante prise de conscience des promoteurs quant à leur responsabilité dans l'opération de crédit qui, pour certains, est une occasion pour engranger une rentrée facile d'argent. Il y a des promoteurs qui ignorent le contenu de leur devis dont la réalisation est laissée à un intermédiaire ;
- ✓ Des pratiques de surfacturation ou de détournement d'objectifs sont souvent évoquées provenant de l'initiative même du promoteur. La cause peut être la nécessité d'avoir un supplément d'argent qu'il utilisera comme fonds de roulement non éligible au financement à coûts partagés ou à d'autres fins plus pernicieuses ;
- ✓ Ainsi le détournement d'objectifs peut être de type involontaire ou pernicieux. Involontaire dans la mesure où, si le crédit arrive tard par rapport au démarrage de l'activité, le promoteur utilise le fonds pour autre chose qu'il juge assez rentable. Pernicieux car l'utilisation de l'argent issu de la surfacturation sert parfois à des achats et ventes spéculatifs tels que l'achat d'animaux ou de stocks de céréales à revendre quand les prix montent sur le marché. Certains constats des CRA mettent bien en évidence l'impérieuse nécessité d'établir de solides garde-fous face à des pratiques non conformes avec le bon usage des fonds publics ; c'est le cas d'un financement dont l'investissement qui est l'objet même du prêt n'a coûté que le tiers du financement ; les deux autres tiers ont servi soit comme fonds de roulement

ce qui n'est en soit pas grave sur le fonds soit pour des achats spéculatifs, ce qui n'est pas acceptable ;

- **Au niveau de l'institution financière c'est-à-dire la BAGRI :**

- ✓ Il y a une insuffisance dans le suivi des recouvrements et le résultat est un taux d'impayé important ;
- ✓ L'exemple de la BAGRI Maradi est illustratif :

**Tableau 14. Statistiques crédit ProDAF à juillet 2019. Région de Maradi**

ProDAF MARADI				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR GLOBAL	IMPAYES	
18	28 343 088	12 307 612	11 293 482	
SITUATION DES PROMO EN IMPAYE DONT L'ENCOUR EST ECHU				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR ECHU	IMPAYES	SOLDE COMPTABLE
12	20 488 838	11 086 464	6 350 750	
1	2 274 750	1 221 148		
4	4 320 000		4 942 732	
1	1 259 500	0	0	-
0			-	-
<b>TOTAL =18</b>	<b>28 343 088</b>	<b>12 307 612</b>	<b>11 293 482</b>	
ProDAF TESSA				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR GLOBAL	IMPAYES	
7	12 272 500	3 792 994	4 686 573	
SITUATION DES PROMO EN IMPAYE DONT L'ENCOUR EST ECHU				
NOMBRE PRODUCTEUR	CREDIT ACCORDE	ENCOUR ECHU	IMPAYES	SOLDE COMPTABLE
5	6 677 500	3 602 437	2 461 757	
1	1 950 000	190 557	-	
1	3 645 000	-	1 939 239	
1	1 070 000	0	0	285 577
0	-	-	-	-
<b>TOTAL =7</b>	<b>12 272 500</b>	<b>3 792 994</b>	<b>4 400 996</b>	<b>285 577</b>

Source : BAGRI Maradi – juillet 2019

Sur la période de 2016 à 2018, le montant de crédit accordé a été de 40 615 588 francs. L'encours global est de 16 100 606 francs et un impayé de 15 694 478 francs. Le solde comptable est de – 285 577 francs. Le taux des impayés est de 39%, celui des clients en impayé est de 94% ;

- ✓ Ce suivi est rendu difficile car coûte cher à la banque ;
- ✓ La banque a une capacité limitée d'analyse des requêtes de financement ; il s'en suit des insuffisances dans l'appréciation et l'approbation des demandes de financement ;

- ✓ Il y a des insuffisances dans la communication avec les clients. En exemple des modifications apportées dans les devis des promoteurs qui ne leur sont pas annoncées ou la non-maîtrise des charges par ceux-ci ;
- ✓ Blocage dans certains cas de 10 à 20% du montant du crédit pour un soi-disant garantie pour les demandes jugées à risque ou douteuses dans le remboursement
- **Au niveau des Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) :**
  - ✓ Les CRA sont à féliciter dans ce qu'elles font pour appuyer les producteurs dans la sensibilisation, l'appui à l'élaboration de leurs demandes de financement à travers les pré-visites qu'elles organisent le renforcement des capacités des producteurs, l'appui conseil etc. ;
  - ✓ Cependant leur capacité d'intervention est limitée et elles ne peuvent faire que ce qu'elles peuvent. La conséquence est que nombreuses sont les requêtes de financement qu'elles n'arrivent pas à voir et qui peuvent passer au travers des mailles du contrôle *ex ante* ;
  - ✓ En réalité, on ne peut leur imputer cette situation car cette fonction de vérification de la qualité des demandes est une fonction additionnelle qui doit être suivi de moyens qui l'accompagne, ce qui n'est pas le cas ;
- **Au niveau du ProDAF :**
  - ✓ L'éligibilité de certaines catégories de personnes dont l'activité principale n'est pas l'agriculture est à formaliser. Pour promouvoir la petite irrigation au sens large du terme, le projet devrait avoir une position claire à ce sujet ;
  - ✓ Le projet devrait veiller à l'effectivité des renforcements des capacités technique et organisationnelle des promoteurs ;
  - ✓ Le projet devrait être regardant pour que des promoteurs ne soient arnaqués par des intermédiaires dans le processus d'octroi du crédit y compris par des responsables des organisations paysannes auxquelles ils appartiennent.

## 2.6. PPR

### 2.6.1. Présentation générale

---

Le PPR vise la sécurisation et l'amélioration des conditions de production, le développement d'activités rurales autour des marchés de collecte et de regroupement et la valorisation économique des produits agricoles dans les régions de Tahoua et d'Agadez à travers les objectifs spécifiques suivants :

- Renforcer les infrastructures et les aménagements nécessaires au développement durable des productions agricoles et à leur mise en marché à travers les investissements des collectivités territoriales aux niveaux régional et communal ;
- Faciliter l'accès aux institutions financières pour les acteurs des filières agricoles ;
- Améliorer les services à l'agriculture dans la perspective de développer une agriculture moderne, durable et performante sur les marchés.

Le PPR est financé pour un montant total de **65 037 383,2 €** (hors taxes), composé d'un prêt AFD sous conditions FMI à l'Etat nigérien de **30 000 000 €**, d'une subvention de **7 000 000 €** sur programme 209, ainsi qu'une subvention de **28 037 383,2 €** de l'Union Européenne (sur ressources du Fonds Fiduciaire d'Urgence) déléguée à l'AFD.

Pour atteindre ces objectifs, le projet est organisé autour des quatre composantes ci-dessous :

- C1 : Financement d'investissements collectifs à caractère public en faveur des filières agricoles et appui technique aux communes qui comporte quatre résultats. Cette composante s'exécute dans 18 communes dans la région de Tahoua, 8 communes de la région d'Agadez et les deux régions ; soit 28 Collectivités Territoriales ;
- C2 : amélioration de l'accès au crédit agricole qui est composée de trois résultats. Elle s'exécute sur tout le territoire des deux régions ;
- C3 : Amélioration des services non financiers en faveur des acteurs des filières agricoles qui est composée de deux résultats. Elle s'exécute sur tout le territoire des deux régions ;
- C4 : Appui au pilotage et à la gestion du projet.

### **2.6.2. Mécanisme de financement à coûts partagés**

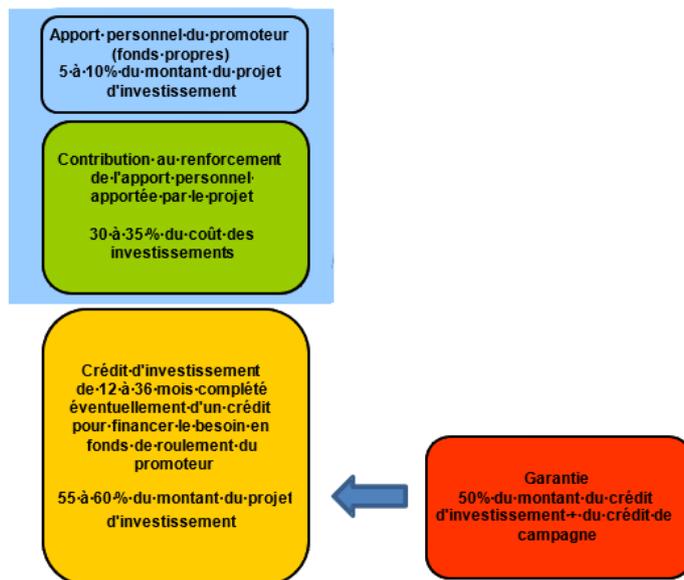
---

Le mécanisme de financement du PPR proposé repose sur le principe de facilitation de l'accès au financement par le crédit en accordant une subvention sous la forme d'une contribution au renforcement de l'apport personnel des opérateurs privés. Ce mécanisme de financement à coûts partagés s'adresse uniquement aux opérateurs privés ayant une capacité entrepreneuriale et engagés dans une activité commerciale rentable (irrigants individuels, groupements, micro-entreprises rurales, PME de transformation et de commercialisation des produits agricoles). Il prévoit un appui financier pour la partie correspondant aux investissements qui est le maillon le plus problématique dans l'accès au financement. La quote-part apportée par le Projet doit favoriser une mise en relation durable entre les opérateurs privés et les institutions financières.

A la conception du projet, le schéma général de financement devait reposer sur un apport personnel de 5 à 10% (Pour les dossiers portés par les femmes et les jeunes exploitants, le taux de contribution sera majoré de 5 points afin de compenser le manque de ressources pour rassembler l'apport personnel), une contribution à l'apport personnel (subvention) de 30 à 35% et un crédit d'équipement fait par une institution financière pour 55 à 60% du montant total du projet.

Par ailleurs, conformément aux dispositions générales du FISAN, il n'était pas prévu à la conception du projet l'intégration d'un fonds de roulement dans le montant total du projet et donc sa prise en charge partielle à travers la subvention. En revanche, il était prévu que l'institution financière puisse compléter son financement par un crédit de financement du besoin en fonds de roulement si nécessaire.

**Figure 5. Mécanisme PPR de soutien au financement des opérateurs privés**



*Source : PPR, note sur le dispositif de mise en œuvre du mécanisme de soutien au financement des opérateurs privés (composante 2)*

Toutefois, le dispositif définitif de financement à coûts partagés du PPR devrait légèrement évoluer pour tenir compte des enseignements de l'expérience des autres projets, notamment en matière de fonds de roulement. Ainsi, la version provisoire de la convention PPR / BAGRI que nous avons pu consulter en juillet prévoyait d'intégrer dans le coût du projet un fonds de roulement de maximum 20%, pouvant faire l'objet d'un crédit complémentaire de la BAGRI, ainsi que de permettre la prise en charge à travers la subvention de 40 à 45% du coût total du projet (et non plus 30 à 35%).

Cette première convention 2019, portant sur 556 778 000 F.CFA de ressources affectées.

En termes d'éligibilité, « la contribution à l'apport personnel du promoteur accordée au titre du Fonds de subvention PPR s'adresse uniquement aux opérateurs privés des régions d'Agadez et Tahoua ayant une capacité entrepreneuriale et engagés dans une activité commerciale rentable (irrigants individuels, groupements, micro-entreprises rurales, PME de transformation et de commercialisation des produits agricoles). De manière spécifique, le mécanisme va concerner le soutien au financement de 3 catégories d'acteurs : (i) les exploitations agricoles familiales intervenant principalement dans la petite irrigation, (ii) les

micros et petites entreprises rurales (MPER) intervenant en amont et en aval de la production, notamment celles initiées par les femmes et les jeunes et (iii) des petites et moyennes entreprises (PME). »

Les destinations sont également bien précisées et concernent des investissements dédiés à la petite irrigation (captage, pompage, distribution de l'eau, clôtures, petit matériel, équipements de traitement phytosanitaire...), des équipements de mécanisation, des infrastructures de stockage et conditionnement de produits issus de la petite irrigation, de production et commercialisation d'intrants et de produits agricoles,

Il est intéressant de signaler que des enveloppes de subvention ont a priori été prévues *ex ante* pour chaque catégorie d'acteurs, pour lesquels des plafonds différenciés ont également été prévu (900 000 FCFA pour les EF et PMR, et 25 millions (plafond FISAN) pour les PME.

En termes de durée, le crédit équipement de la BAGRI devrait couvrir une durée de 12 à 36 mois.

Enfin, comme pour la plupart des autres projets, le cumul de deux opérations réalisées durant deux années différentes est autorisé sur la durée du projet.

### **2.6.3. Eléments préparatoires pour la mise en œuvre du de financement à coûts partagés**

---

- La version définitive de la convention PPR / BAGRI est actuellement en cours de finalisation ; l'adoption de la version définitive, sans laquelle aucune opération concrète n'est possible, étant prévue début septembre.

- Par ailleurs, en prélude au démarrage de ses activités, le projet a eu à réaliser en juillet 2018 un état des lieux des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) intervenant dans les régions d'Agadez et Tahoua

L'objectif principal était d'évaluer les services financiers proposés par les SFD et d'apprécier leur capacité à répondre de manière dynamique aux besoins du marché en général et de la cible du PPR en particulier au niveau de chaque région.

Cet état des lieux s'était penché sur les aspects suivants :

- (i) la typologie des clients, la demande respective en services financiers de cette clientèle et l'offre effective en services/produits financiers des SFD aux clients ;
- (ii) les outils d'analyse de la capacité d'endettement utilisés ;
- (iii) les instruments d'atténuation/mitigation de risques utilisés ;
- (iv) la politique et les procédures de crédit ainsi que la durée moyenne de traitement de dossiers ;
- (v) les principales difficultés rencontrées dans le financement agricole ;

- (vi) la capacité financière des SFD de collaborer avec le PPR dans le cadre du financement à coûts partagés (10, 40, 50) et de la sécurisation des opérations de crédit agricole (fonds de garantie, crédit stockage professionnel) ainsi que les conditions de cette collaboration.
- (vii) leur potentiel de développement au regard des principales contraintes auxquelles elles sont confrontées.

L'état des lieux des SFD actifs dans les régions d'Agadez et Tahoua a été l'occasion de présenter le PPR et ses stratégies d'intervention à l'ensemble des SFD intervenant dans ces deux régions.

La mission estime que six (06) SFD sur la douzaine intervenant dans la zone d'intervention ont des prédispositions pour accompagner le PPR dans le financement des filières agricoles.

- Enfin, en termes de mise en œuvre, le dispositif « terrain », basé sur le système de pré-visites est en ordre de marche : Une première note de pré-visite de la CRA a été élaboré courant août pour un jeune promoteur parmi les 7 ayant validé la formation agricole initiale dans la zone de Toudou-Bila.<sup>29</sup>

## 2.7. PRADEL

Le PRADEL est un projet extrêmement intéressant pour le FISAN, dans la mesure où il va permettre de véritablement tester le dispositif de financement à coûts partagés en grandeur réelle avec les différents acteurs et pour les différents maillons des principales chaînes de valeurs de la filière.

En effet, les projets alignés au FISAN étaient jusque-là très majoritairement orientés vers le secteur agricole, et particulièrement sur le maillon de la production. Les rares expériences menées en matière de projet d'élevage se sont généralement traduites par des résultats pour le moins mitigés (voir à ce propos les différentes fiches de retour d'expérience des CRA sur les projets d'embouche bovine).

### 2.7.1. Présentation générale

---

L'objectif général du PRADEL est que les populations impliquées dans les activités liées à l'élevage familial dans les régions de Tahoua et de Dosso sont accompagnées pour rendre les systèmes de l'élevages plus résilients, durables et performants.

Quatre axes ou objectifs spécifiques sont identifiés dans le programme :

- Le développement des chaînes de valeur inclusives liées à l'élevage ;

---

<sup>29</sup> CRA Agadez, Note de pré-visite pour l'accès au crédit agricole avec subvention du PPR des jeunes agriculteurs ayant validé leur formation professionnelle sur le site de Toudou-Bila, août 2019, 4p.

- La sécurisation durable d'accès aux ressources pastorales ;
- Le renforcement de la résilience des ménages vulnérables face aux crises ;
- Et le renforcement de la gouvernance du secteur.

Le Programme d'Appui au Développement de l'Élevage – PRADEL, « Kiyoziki », d'un montant de 14 millions d'euros, et d'une durée de 4 ans concentrera ses actions dans les régions de Dosso et de Tahoua.

#### **Mécanisme de financement :**

Le PRADEL soutient de manière spécifique la compétitivité et la viabilité des Exploitations Familiales/Micro, Petite et Moyenne Entreprise (EF/MPME), sociétés coopératives (SCOOP) et autres exploitations familiales en amont et en aval des quatre filières chaînes de valeur cibles (Bétail sur pieds, Bétail viande, Lait et produits laitiers et aviculture).

A ce titre, le PRADEL a élaboré le dispositif d'Appui à l'Entrepreneuriat pour le développement des chaînes de valeur

bétail-Viande, Lait et Aviculture dans les régions de Tahoua et Dosso (DSAE/PRADEL) qui porte sur :

- Un dispositif d'appui conseil articulé autour des Appuis Zootechnique et sanitaire (AZOS) et des Services d'Appui conseil dans l'Action (SACA), plan de développement à l'Entrepreneuriat, Compte d'exploitation, plan d'affaires, Professionnalisation, Structuration, formation, apprentissage etc. Pour une durée maximale de 24 mois, ces appuis portent sur un portefeuille indicatif des acteurs de près de 1.317 acteurs cibles.
- Un mécanisme de financement qui prévoit un Fonds d'Appui au Financement des Filières d'Élevage (FAFFEL). Le Financement des investissements économiques des entreprises est estimé globalement à 1.5 millions d'Euro soit 1.04 milliards de francs CFA. Il est réparti ainsi qu'il suit :
  - Un Fonds de garantie mobilisée par le PRADEL : 50 % du crédit bancaire soit 500 000 Euro soit environ soit 325 millions de francs CFA pour la facilitation des crédits bancaires au profit des bénéficiaires du PRADEL
  - Une Subvention du PRADEL estimée à environ 1 million d'Euros soit 655 millions de francs CFA correspondant à 40 % des besoins de financements des Projets Economiques et Plans d'Affaires (PEPA).

#### **2.7.2. Eléments préparatoires en matière de financement à coûts partagés**

---

La date de démarrage du projet est janvier 2018.

Les activités préparatoires ont consisté entre autres en :

- L'identification des acteurs avec lesquels le projet compte travailler ;
- L'identification des bassins de production et des filières et organisation d'ateliers avec les acteurs en vue de retenir les zones d'intervention sur une base objective ;
- L'accompagnement de candidats aux financements du projet quant à leur préparation avant et après le crédit.

Le PRADEL a prévu de mettre l'accent sur la promotion de l'élevage familial traditionnel ; il privilégiera les fonds de roulement par rapport aux fonds d'investissement dans la logique de permettre à un petit éleveur d'avoir un moyen minimum pour démarrer une activité. Nous avons effectivement vu à travers les fiches de retour terrain des CRA consacrés aux projets de production animale (notamment embouche bovine), que sans fonds de roulement conséquent, ce type d'activité n'est pas viable.

Concernant le dispositif de financement à coûts partagé, le PRADEL a produit début 2019 un manuel de financement détaillant les modalités de mise en œuvre du projet<sup>30</sup>. Celui-ci, très clair et synthétique, précise de manière détaillée les différents bénéficiaires, les dépenses éligibles, les catégories de promoteurs, les maillons de différentes filières cibles, etc...

**Tableau 15. Portefeuille estimatif par GEIC à l'issue des appels à projets**

GEIC	Tahoua			Dosso			Total	Part des Producteurs
	Tahoua Illéla	Konni Malbaza	Madaoua Bouza	Dosso Loga	Gaya Dioudiou	Doutchi Tibiri		
GEIC Bétail viande	38	38	33	68	38	38	253	180
GEIC Bétail Lait	167	215	0	0	217	135	734	681
GEIC Aviculture	70	0	70	120	0	70	330	270
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>253</b>	<b>103</b>	<b>188</b>	<b>255</b>	<b>243</b>	<b>1317</b>	<b>1.131</b>
	<b>631</b>			<b>686</b>				
<b>Pourcentage</b>	<b>48%</b>			<b>52%</b>			<b>100%</b>	<b>86%</b>

*Source : PRADEL, Manuel de financement*

<sup>30</sup> PRADEL, manuel de procédures pour l'identification, la sélection et le financement des projets économiques et plans d'affaires (PEPA) des promoteurs des chaînes de valeur Bétail-Viande, Lait et Aviculture dans les régions de Tahoua et Dosso, février 2019, 38p.

**Tableau 16. Portefeuille estimatif détaillé par maillon intermédiaire**

GEIC	Acteurs des maillons	Tahoua			Dosso			Total
		Tahoua Illéla	Konni Malbaza	Madaoua Bouza	Dosso Loga	Gaya Dioudiou	Doutchi Tibiri	
GEIC Bétail viande	Producteur/Embouche	30	30		60	30	30	180
	Transformateur	5	5	30	5	5	5	55
	Commerçants	3	3	3	3	3	3	18
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>68</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>253</b>
GEIC lait	Producteur/Reproducteur	150	200			200	120	670
	Producteur Lait de chamelle	5	3				3	11
	Transformateur	10	10			15	10	45
	Commerçants	2	2			2	2	8
	<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>217</b>	<b>135</b>	<b>734</b>
GEIC Aviculture	Producteur traditionnel	50		50	100		50	250
	Producteur moderne	5		5	5		5	20
	Transformateur	5		5	5		5	20
	Commerçants	10		10	10		10	40
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>330</b>
<b>Total</b>		<b>275</b>	<b>253</b>	<b>103</b>	<b>188</b>	<b>255</b>	<b>243</b>	<b>1.317</b>

Source : PRADEL, Manuel de financement

Il propose également une typologie des entrepreneurs, qui pourra être reprise et adaptée de manière intéressante dans la section 5 du présent rapport, proposant une stratégie de subventions différenciées.

**Tableau 17. Typologies des entreprises selon le PRADEL**

<p><b>Entreprise embryonnaire : exploitation familiale</b>, petit commerce du lait et produits laitiers, femmes restauratrices, rôtisseurs, embouche..... généralement entre les mains d'une seule personne qui manque d'actif, surtout de capital d'exploitation.</p>
<p><b>Entreprise émergente : Micro entreprises</b> : Activité semi-structurée avec peu d'équipement (matériel neuf ou usagé), et une implantation physique précaire : (boucherie, embouche, unité de lait, unité de Kilichi, centre de collecte de lait, tuerie, et application de quelques principes de gestion de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nombre d'emploi : <b>1 à 3 personnes</b></li> <li>○ Chiffre d'affaires annuel hors taxe &lt; <b>10 000 000 FCFA</b></li> </ul>
<p><b>Les entreprises émergentes</b> de Production, Transformation et de Commercialisation : Ils sont membres du GEIC filières. Elles sont situées sur les deux principaux maillons de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur avec des défis technologiques, de qualité, de productivité, de compétitivité, de régularité des unités de production.</p>

**Entreprise autonome : PME** : Activité structurée dans un créneau bien défini sur le marché et dotée d'une implantation physique (Boucherie, ferme d'embouche, laiterie, abattoir, ferme avicole, ferme de production, ferme d'élevage de reproduction :

- Employés à temps partiel ou à plein temps : **4 à 10 personnes**
- Chiffre d'affaires annuel > **10 000 000 FCFA**
- Existence d'un statut juridique,
- Existence d'un compte en banque ;
- Application des principes comptables et des règles financières peuvent également être appliqués à des actifs fixes (machines, véhicules...)
- Inscription au registre de commerce et du crédit mobilier
- Tenue régulière de la comptabilité ;

*Les entreprises autonomes de Production, de transformation et de Commercialisation : elles se singularisent par leur autonomie dans toutes les fonctions de l'entreprise, le pouvoir d'achat conséquent dans la chaîne de valeur qui leur procure subsidiairement le plein pouvoir de négociation et de fixation des prix dans les marchés de volaille et de bétail en particulier.*

*Source : PRADEL, Manuel de financement*

Enfin, le PRADEL propose un système de subvention différenciées adaptés au secteur de l'élevage, qui pourrait servir de base de travail pour élaborer le dispositif de la présente étude spécifique au secteur de l'élevage.<sup>31</sup>

Investissements et FDR	Subvention PRADEL		Institution Financière (IF)	PROMOTEUR
	Taux	Montant Maximum	Taux	Taux
<b>1. Producteurs</b>				
a) <i>Eleveurs/Producteurs individuels (JF, JH, F), ou</i>	60%	1.000.000	30%	10%

<sup>31</sup> Il aurait été intéressant pour la mission d'avoir accès aux études techniques sous-jacentes de la détermination de ces taux. Cette demande, formulée et réitérée, n'a toutefois pas à ce jour été satisfaite.

<i>Groupements/coopératives de Femmes et jeunes :</i>				
b) <i>Autres Coopératives/groupements et Entreprise de production filières et chaînes de valeur</i>	50%	7.500.000	40%	10%
c) <i>PME agricole de production formelle</i>	40%	7.500.000	50%	10%
<b>2. Transformateurs</b>				
a) <i>Transformateurs individuels (JF, JH et f) ou Groupements/coopératives de Femmes et jeunes</i>	50%	1.000.000	40%	10%
b) <i>Autres Coopératives/groupements de transformation des produits</i>	45%	7.500.000	45%	10%
c) <i>Entreprise de transformation (PME)</i>	40%	7.500.000	50%	10%
<b>3. Commerçants</b>				
a) <i>Commerçants individuels (JF, JH et F) ou Coopérative des femmes et des jeunes</i>	40%	1.000.000	50%	10%
b) <i>Détaillants/distributeurs</i>	30%	4.000.000	60%	10%
c) <i>Semi-grossistes/grossistes/exportateurs</i>	-		-	-

*Source : PRADEL. Manuel de financement*

Ce tableau appelle deux remarques préliminaires, qui devront être partagées et discutées notamment lors de l'atelier de restitution de la présente étude. La première a trait au taux d'apport initial du promoteur. On a vu avec les projets d'élevage que celui-ci pouvait constituer un facteur bloquant pour certaines catégories de promoteurs. Peut-être pourrait-on envisager de moduler ce taux (par exemple 7% pour les jeunes et les femmes, pouvant être réduit à 5% si le projet est porteur de dispositions environnementales).

La seconde, liée, vise les taux de crédit inférieurs à 50% prévus pour certaines catégories. Le FISAN étant précisément construit sur la « co-responsabilité majoritaire » du promoteur et de l'IF, l'alignement du PRADEL au FISAN devrait certainement être précisément questionné sur ce plan.

## 3. Synthèse des atouts et contraintes

La revue de l'existant qui constitue un des attendus du présent travail, s'est intéressée à l'ensemble des facettes de la mise en œuvre des différents projets, et s'est efforcée de tenir compte du dispositif pris dans son entièreté. Néanmoins, les éléments de recommandation avancés seront essentiellement orientés vers les « règles structurelles » à même de favoriser une évolution positive du dispositif dans son ensemble (critères d'éligibilité, taux de crédit, subvention, apport personnel, plafonds, prise en compte d'un fonds de roulement...)

Le système de financement à coûts partagés tel qu'il est actuellement mis en œuvre à travers un ensemble de projets à dimension régionale a été observé sous quatre de ses facettes :

- au niveau de l'élaboration par le promoteur de son projet d'investissement ;
- au niveau de la mise en œuvre opérationnelle du projet d'investissement ;
- au niveau de la gestion des financements par l'institution financière
- au niveau du suivi, de la concertation et de la coordination entre les acteurs opérationnels.

Les constats, évolutions constatées, pistes de recommandations présentées lors de la restitution au dernier jour de la mission de terrain reposaient essentiellement sur les échanges nombreux et riches avec l'ensemble des parties prenantes. Ils ont ensuite été développés dans un aide-mémoire de mission « renforcé » et modulés par le retour des parties prenantes durant la première quinzaine d'août. Ces constats initiaux s'évèrent pour la plupart largement confirmés par l'étude circonstanciée des projets alignés au FISAN. Néanmoins, l'étude détaillée des projets a permis de mettre en évidence certains points restés dans l'ombre (la fragilité actuelle du système de crédit, la difficulté de mettre en œuvre de projets de transformation ou de commercialisation, ...).

### **3.1.1. Des règles du jeu globalement partagées mais en mouvement**

De prime abord, on constate entre les différents projets une convergence générale des « règles du jeu », mais avec certaines disparités, liées généralement à l'adaptation des règles initiales à la réalité du terrain.

- En matière de critères d'éligibilité, chaque projet a bien évidemment ses spécificités et ses cibles propres. Néanmoins, l'ensemble des projets cible bien les promoteurs ayant des activités potentiellement rentables et des investissements productifs précisément identifiés et répondant clairement aux objectifs du projet. Nous reprendrons cette structuration dans la formulation

des critères d'éligibilités généraux du FISAN (cf. section 5) A noter que la plupart des projets excluent les promoteurs potentiels ne tirant pas la majeure partie de leurs revenus de l'activité agricole, à savoir notamment les fonctionnaires et les salariés du secteur privé.

- Crédit 50% Subvention 40% Apport 10% : Si cette règle de base est relativement partagée, elle est déjà le fruit d'une évolution par rapport aux hypothèses initiale du FISAN, qui tablait plutôt sur 20% d'apport personnel et 30% de subvention. Par ailleurs, on constate dans la pratique la tendance à appliquer des taux réduits d'apport personnels (7%, voire 5%) pour certaines catégories de promoteurs (jeunes en phase d'installation, femmes, ...) Signalons également le cas du PRADEL, qui prévoit des taux de subvention allant jusqu'à 60% pour certaines catégories de bénéficiaires, ce qui induit un taux de crédit de 30%. Dans ce cas, c'est le projet qui devient majoritaire, et non plus le promoteur solidairement avec la banque. Pour étudier les raisons sous-jacentes de ce choix, qui semble difficilement conciliable avec une des dispositions clefs du FISAN, la mission avait demandé à la coordination du projet PRADEL les études ayant présidé à ces choix. Elle ne les a pas obtenues à date.
- La banque décide de l'octroi du crédit et gère le financement dans son ensemble. Si cette disposition est globalement respectée sur le plan formel, on constate dans les faits de nombreux aménagements destinés à pallier la faiblesse actuelle de la BAGRI (et le vide laissé par le retrait d'ASUSU) dans la gestion opérationnelle du dispositif : comités de suivi des crédits, pré-visites des CRA, sessions de sensibilisation au crédit, toujours par les CRA, voire même comités de sélection des promoteurs (PRADEL – cette disposition de « recrutement *ex ante* de bénéficiaire » posant a priori question en termes d'alignement au FISAN...)
- Pas de fonds de roulement (FDR) pris en charge. Cette disposition initiale cède petit à petit aux réalités du terrain. Les projets qui mettent en œuvre le FISAN actuellement étant plus tournés vers des catégories de petits producteurs familiaux, voire de catégories fragiles (jeunes, femmes...) ceux-ci sont souvent limités par l'absence de fonds de roulement, et ne peuvent évidemment prétendre dans les faits à des crédits court terme auprès des banques. Par ailleurs, pour les projets d'élevage, particulièrement demandeurs de fonds de roulement, l'impossibilité d'intégrer une telle dépense dans le coût initial du projet constitue un sérieux facteur limitant et ont tendance à générer une mise en œuvre partielle des projets, voire des détournements d'usage (cf. notamment les fiches de retour de terrain des CRA consacrées

aux projets d'embouche bovine). Pour lever ce frein, le PRADEL a rendu éligible à la subvention les dépenses en fonds de roulement.

- Plafonds mis en place pour chaque projet : en deçà du plafond maximum de 25 millions prévu par le FISAN, des plafonds spécifiques ont été mis en place au niveau des projets, correspondant a priori à leurs promoteurs « cibles ». Dans les faits, il s'avère que ces plafonds ont encore été largement surestimés en regard des capacités des promoteurs et surtout de la rentabilité réelle des investissements réalisés. Après une phase de démarrage « au plafond », on assiste dans tous les projets à un réajustement très net à la baisse (souvent une division par deux) du montant des projets financés, privilégiant ainsi des dépenses d'investissement raisonnables et réellement rentables.
- Financement d'une seule opération de financement à coût partagé. A cette logique « projet » de départ, favorisant la recherche de la subvention maximum, s'est substituée une disposition plus progressive, qui a tendance à être partagée par la plupart des projets, à savoir l'autorisation de 2 opérations durant la durée du projet, réalisées à des années différentes.
- Dispositions « projets » spécifiques. Au-delà de ces règles communes relativement partagées, les différents projets ont mis en place des dispositions internes spécifiques se rapportant aux modalités d'identification des bénéficiaires et de mise en œuvre : critères d'éligibilité, identification des prestataires, validation des projets d'investissement, contrôles de matérialité, liens avec les fournisseurs, circuit de financement, coordination, ...

### **3.1.2. Au niveau du projet d'investissement du promoteur**

---

#### **a. Constats**

- Malgré l'ambition généralement affichée par les projets de « couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur », ce sont très essentiellement des projets de production, orientés « petite irrigation », qui ont été financés au démarrage. Très peu de projets « transformation » et « commercialisation », très peu de projets d'élevage.
- Au démarrage des activités des projets alignés au FISAN, on a constaté une tendance générale (banque, prestataire, promoteur) à déterminer le montant du projet pour maximiser la subvention.
- Ce type de pratique correspond à des réflexes hérités des projets de subventionnement de « sous-projet » à presque 100%. Cela correspond à une pure logique de mise en œuvre de projet, ou l'objectif n°1 est le taux de

- décaissement et les indicateurs d'activité, et où il n'y a aucune conséquence pour personne en cas d'échec de l'investissement du promoteur. Ni pour les experts qui ont formulé le projet, ni pour l'équipe de gestion de projet, ni pour le bailleur, ni pour le « bénéficiaire » qui n'a pas investi de sa poche.
- Au démarrage également, on a également constaté que les prestataires chargés d'accompagner les promoteurs, généralement précédemment impliqués dans les processus de mise en œuvre des projets subventionnés à 100% manquaient des qualifications nécessaires pour conseiller efficacement les promoteurs : faible connaissance du terrain, utilisation de référentiels technico-économiques trop optimistes, élaboration de projets d'investissement intégrant souvent des dépenses superflues.
  - On a également constaté des phénomènes de surfacturations des investissements, avec des cas de figure multiples : par les fournisseurs au prétexte que ce sont eux qui ont « apporté le marché » au promoteur, ou simplement parce qu'il prend en charge lui-même le financement de l'apport personnel ; par les promoteurs eux-mêmes (parfois conseillé par les IF) pour dégager un fonds de roulement, impossible à rassembler avec les règles de financement initiales ; par les fournisseurs avec une « partage du gâteau » avec le promoteur sous forme de rétrocession.
  - Un des biais constatés, assez répandu au démarrage, réside dans le « détournement d'objet », qui peut avoir des causes diverses (délivrance tardive des financements, projets mal conçus par un intermédiaire et « recalibré » par le promoteur, manque de fonds de roulement, opportunité « spéculative » plus rentable que le projet de départ et saisie par le promoteur, voire même intention délibérée dès le départ du promoteur).
  - Pour les jeunes sortant de formation, ou les femmes, il s'est avéré que la nécessité de réunir les 10% d'apport personnel constituait un frein à la finalisation d'un dossier de financement. Mais c'est également le cas lorsque le promoteur doit saisir l'opportunité d'un financement (sur les conseils d'un fournisseur par exemple) sans avoir préparé son investissement.

#### **b. Evolutions constatées**

- Au fil de la mise en œuvre des projets, on constate plutôt un resserrement des activités financées sur le maillon production, laissant ainsi de côté la transformation et la commercialisation, pour lesquels les premiers (timides) financements ne se sont souvent pas avérés concluants. Cet état de fait pose notamment la question de l'intégration par des promoteurs souvent agriculteurs au départ de professions spécifiques (commerçants,

transformateurs) qui disposent souvent de leurs canaux de financement propres, de leurs réseaux spécifiques, et qui sont souvent plus à la recherche de fonds de roulement pour augmenter leur volume d'affaires que de financement du capital.

- Au fil de la mise en œuvre, on constate une tendance généralisée à l'optimisation du coût des projets d'investissement en fonction de la rentabilité estimée de l'opération du promoteur... cette tendance à l'efficacité des projets, largement imputable au travail des CRA, se traduit par une baisse très significative du coût des projets (de 1,5M à 0,5M en moyenne), avec le respect de ratios prudentiels entre le montant du crédit et la rentabilité estimée de l'investissement : marge brute = 3 fois le montant du crédit, voire 4 fois selon les cas. La généralisation des pré-visites et l'analyse technico-économique en amont des dossiers (avec une connaissance notamment des prix réels des services et des matériels faisant l'objet de devis) a beaucoup fait pour la qualité des projets d'investissement des promoteurs.
- Cette optimisation de la rentabilité des investissements implique l'utilisation de référentiels technico-économiques réalistes, mis à jour très régulièrement, et véritablement opérationnels. Ainsi, les CRA disposent actuellement d'une vingtaine de référentiels disponible librement en téléchargement sur le site du RECA. Cette initiative comble un vide immense, mais le travail restant à accomplir pour couvrir l'ensemble des filières, des maillons et des itinéraires techniques selon les spécificités régionales, voire locales, est énorme et devra être rigoureusement planifiée sur de nombreuses années, en prévoyant un dispositif d'archivage et de mise à jour performant.
- Mobilisation des CRA (techniciens et élus), qui détiennent pour l'instant la meilleure connaissance de terrain (pré-visites, accompagnement du promoteur dans la formulation de son projet, suivi technique...). Les CRA se sont incontestablement révélées comme l'indispensable expertise technique garante de la qualité des opérations.
- On constate au niveau de la BAGRI une amélioration progressive des capacités internes d'analyse technique, avec le recrutement d'analystes financiers agricoles. Cette amélioration semble se traduire petit à petit par une amélioration des taux de recouvrement (à Dosso particulièrement), qui semble être actuellement le talon d'Achille du dispositif (cf. infra gestion du crédit).
- Les taux d'apport personnel ont été adaptés pour certaines catégories, et généralement réduits de 10 à 7 voire 5%, levant ainsi en grande partie un des

facteurs bloquants d'accès au financement. Mais cette solution ne doit pas être la solution de facilité. Il s'agit avant tout d'informer en amont les futurs promoteurs et de les accompagner dans la préparation de leur projet, phase pendant laquelle ils s'attacheront à réunir leur contribution individuelle.

### **3.1.3. Au niveau de la mise en œuvre de l'investissement**

---

#### **a. Constats**

- Au démarrage, et encore maintenant, les acteurs de terrain sont unanimes pour relever la trop grande lenteur dans l'octroi du crédit par la banque et souvent dans la mobilisation de la subvention au niveau des projets (conventions signées en retard...) impliquant des décalages avec les saisons culturelles, rendant inopérants les projets d'investissements initialement conçus, et provoquant de graves dysfonctionnements dans la mise en œuvre des projets des promoteurs (abandons, difficultés financières, détournements d'objets pour valoriser ce qui peut encore l'être).
- On constate également des délais de paiement très importants des fournisseurs, souvent imputables à la lenteur des procédures de contrôle de matérialité (projet ou STD), qui nécessitent souvent le déplacement d'équipes régionales (programmation et coût des missions, équipe centrale pour contrôler toute une région, etc...)
- Certaines dispositions de projets ont tendance à favoriser l'apparition d'intermédiaires entre le promoteur et son investissement, avec comme effets l'allongement des délais de livraison, le renchérissement des biens et services acquis par les promoteurs en raison de la prise de marge par les intermédiaires, la livraison de biens non conformes aux demandes des promoteurs.
- Il est également souvent constaté la non-conformité du projet réellement mis en œuvre par le promoteur avec le projet initialement financé. La raison essentielle n'en est pas la volonté de tricher du promoteur, mais plutôt le retard dans la livraison des investissements (qui rend impossible le projet initial, généralement lié à la saison culturelle) et un fonds de roulement insuffisant, qui ne lui permet pas de mettre en œuvre le projet théorique de départ, souvent également conçu de manière irréaliste. Certains promoteurs, disposant souvent de revenus annexes (salariés) peuvent toutefois « détourner » sciemment la subvention pour financer une dépense d'aménagement par exemple, tout en étant en mesure de rembourser tout de même le crédit grâce aux revenus non agricoles.

- Enfin, certains producteurs manquent d'apport personnel. Celui-ci est parfois pris en charge par un intermédiaire (fournisseur, président d'OP... ) envers qui le promoteur devient redevable financièrement, avec généralement comme contrepartie la surfacturation du matériel acheté au fournisseur.

#### **b. Evolutions constatées**

- Les CRA expérimentent actuellement la possibilité d'annuler la demande de crédit lorsque la banque et/ou le projet ne respecte par le calendrier de mise en œuvre des financements, lui-même commandé par le calendrier cultural. Cette clause de retrait doit permettre d'introduire des obligations de résultats au niveau des prestataires de services (banque et projet) aux promoteurs.
- Il est également expérimenté la facilitation et l'accélération du contrôle de matérialité en mobilisant les CRA (techniciens et élus de terrain) et les agents communaux du ministère de l'agriculture, afin d'éviter les lourdes et coûteuses « descentes sur le terrain » des agents régionaux.
- Le principe selon lequel c'est le promoteur qui choisit ses fournisseurs semble s'imposer petit à petit (pas de liste de fournisseurs imposée par le projet ou l'administration ; pas d'obligation de fournisseur unique ; pas d'appel d'offre du projet ou de l'administration). Ce principe permet à la fois de renvoyer la responsabilité au principal contributeur financier in fine (le promoteur) et de le prémunir contre les effets de dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs.
- Il est également constaté au niveau des projets un allègement systématique de l'apport personnel pour certaines catégories (jeunes, femmes), pour tenir compte de leurs capacités financières initiales réelles.

### **3.1.4. Au niveau de la gestion par l'institution financière**

---

#### **a. Constats**

- Au démarrage des opérations, les frais de tenue de compte courant pratiqués par la BAGRI étaient les mêmes pour les promoteurs agricoles que pour les salariés (3511 FCFA TTC/mois), et étaient en outre appliqués dès la collecte de l'apport personnel du promoteur, alors que la subvention n'était pas encore disponible et le crédit non débloqué.
- Pour les petits crédits, si les frais de dossiers (1%) sont réduits, le montant total à payer, même avec des frais de tenue de compte réduits, demeure élevé car ces frais de tenue de compte peuvent être équivalents à la charge des

intérêts, ce qui renchérit considérablement le coût réel du crédit pour le bénéficiaire.

- Les promoteurs sont confrontés à des démarches lourdes et coûteuses, essentiellement sur le plan logistique. En effet, pour récupérer ses financements, procéder aux remboursements, et plus généralement pour toutes les formalités, il doit se déplacer jusqu'à l'agence de l'IF. Lorsqu'on habite un village éloigné, cela prend beaucoup de temps et génère des frais d'approche très importants.
- Les opérations de recouvrement sont problématiques et coûteuses (des coûts estimés par la BAGRI à 40 000 FCFA par jour et par agent) pour la banque, qui manque de personnel à envoyer sur le terrain et est soumise à des règles internes de sécurité (au moins deux personnes, pas de déplacements à moto...). Les dossiers des promoteurs ne sont pas suivis de près, les situations d'impayés trainent et ont tendance à se généraliser, avec des risques de contagion dans certaines zones. De fait, on constate pour la plupart des projet une dégradation du portefeuille.
- Le système de suivi / *reporting* des crédits au niveau de la banque semble souffrir encore d'importantes lacunes. Le tableau de bord précis qui fait l'objet d'un des engagements du contrat d'objectifs FISAN/BAGRI ne semble pas encore d'actualité.
- Les échéanciers des remboursements sont souvent inadaptés. Actuellement, le logiciel de la banque admet quelques possibilités en matière d'annuités (trimestriel, semestriel...) mais ne permet aucunement de choisir une périodicité « sur mesure ». Certains promoteurs sont ainsi virtuellement placés avant même le démarrage de leur activité en situation d'impayés automatique.
- On a également au départ constaté une mauvaise information des promoteurs sur les coûts réels et les conditions du crédit. Les documents contractuels de la banque sont, de fait, insuffisants sur ces plans.

#### **b. Evolutions constatées**

- La BAGRI a réduit les frais de tenue de compte à 1190 FCFA TTC par mois. En outre, le compte courant n'est maintenant ouvert qu'au déblocage du crédit. Avant celui-ci, l'apport personnel et la subvention sont déposés sur un compte d'épargne, ouvert pour l'occasion (sans frais).
- Pour pallier le problème lié au coût réel du crédit pour les petits projets d'investissements, les CRA expérimentent actuellement des crédits groupés qui doivent toutefois éviter l'écueil des détournements par les élus parfois

constatés pour les crédits OP : N promoteurs d'une même zone, 1 contrat avec la banque : N comptes d'épargne pour l'apport personnel, 1 compte courant pour le versement du crédit et les remboursements.

- Il est actuellement expérimenté à Dosso la mise en place d'un système de transaction à distance entre la banque et le promoteur, basé sur l'utilisation d'une agence de transfert d'argent implantée aux niveaux les plus déconcentrés (Al Izza) dans le but d'éviter la plus grande partie des déplacements aux promoteurs.
- Un logiciel de crédit spécifique pour l'agriculture, permettant la prise en compte notamment des saisons culturales dans les échéanciers de remboursement, devrait être mis en place à partir de 2020 par la BAGRI (contrat d'objectifs FISAN / BAGRI)
- En attendant, une réflexion est en cours avec la BAGRI pour adapter les échéanciers en fonction des saisons culturales, et donc des périodes de rentrée d'argent des promoteurs.
- Des sessions de sensibilisation et d'éducation financière sont également organisées en amont des crédits auprès des communautés. Un effort est également consenti au niveau des projets pour ne pas « vendre la subvention » et placer le crédit au second plan.

### **3.1.5. Au niveau du suivi, de la concertation et de la coordination**

---

#### **a. Constats**

- Les instances multi-acteurs souvent mises en place au niveau régional pour assurer la concertation des acteurs du dispositif de financement à coûts partagés ne sont pas toujours fonctionnelles (efficaces à Dosso, inactives à Maradi et Tahoua), et souvent dépendantes des projets qui « oublient » de les activer
- Les chiffres des opérations sont difficilement accessibles, particulièrement au niveau des IF qui ne semble pas *a priori* disposer d'un système de *reporting* local véritablement structuré (nombre de promoteurs, montant des subventions, des crédits, remboursements, impayés...)

#### **b. Evolutions constatées**

- S'il existe des disparités au niveau des trois régions visitées, les évolutions constatées au sein de chacune de celle-ci sont essentiellement liées à des effets de dynamiques locales : là où le projet joue le jeu de la coordination, là où les

autorités régionales sont motrices, on constate une dynamique positive. Au regard des résultats dans chaque région, ces dynamiques semblent avoir une importance indéniable notamment sur la qualité du portefeuille de crédit.

## 4. Propositions d'adaptations

### 4.1.1. Au niveau du projet d'investissement du promoteur

- En premier lieu, il est consensuellement admis, et confirmé par l'analyse, que c'est la responsabilisation des acteurs, induite par l'existence d'une part majoritaire de crédit dans les opérations de financement, qui a été le moteur d'une évolution de la qualité des projets d'investissements. Cette disposition du FISAN apparaît donc comme la clef de tout le dispositif. Elle sera certainement appelée à évoluer au fur et à mesure notamment de la mise en place d'un dispositif de conseil agricole performant et tourné vers le service aux producteurs, il semblerait pertinent de ne pas faire d'exception à la règle du minimum de 50% de crédit.
- Au vu des évolutions constatées sur le terrain, il apparaît également souhaitable de rendre possible le financement d'un fonds de roulement, à concurrence de 20% maximum du coût total du projet du promoteur pour les projets agricoles (taux généralement constaté de « transformation » de l'investissement en FDR dans les analyse de terrain des CRA), avec un système de plafond garantissant que ce FDR bénéficiera avant tout au « petits » promoteurs (la fixation d'un plafond correspond à 20% du plafond du coût du projet pour un demi-hectare). Mais il est évident que la part réelle du fond de roulement nécessaire à la bonne marche des investissements dépend de multiples facteurs : capacités initiales du promoteurs, type de projet (les projets d'élevage intensif nécessitent par exemple beaucoup de FDR), des types d'intrants utilisés (certains sont déjà subventionnés au niveau global à travers d'autres mécanismes...). Signalons que le PRADEL, à ce jour le seul projet orienté vers l'élevage a choisi de rendre les dépenses en fonds de roulement éligibles au financement du Fonds d'Appui au Financement des Filières d'Elevage (FAFFEL).
- Toujours en matière de fonds de roulement, il est également proposé d'intégrer ces dépenses dans le coût du projet et de le rendre éligible au

financement du FISAN. En effets, les dispositions prévoyant la souscription d'un crédit court terme complémentaire auprès de la banque ne se sont pas matérialisées dans les faits. Par ailleurs, le remboursement en 2 ou 3 ans d'un fonds de roulement a priori reconstitué à l'issue de la saison culturale permettra au promoteur de renforcer sa position financière et de rembourser plus facilement la part de son crédit consacrée aux investissements.

- Il s'agit également d'autoriser la succession de plusieurs « petits » crédits dans le temps pour un même promoteur (deux voire trois, le FISAN en tant que fonds souverain n'étant pas limité dans le temps à l'instar des projets), sous réserve d'effectivité et de succès de l'opération précédente (remboursement et rentabilité), avec, pour des raisons d'équité, un plafonnement du cumul des subventions octroyées. Cette disposition permettrait d'éviter le biais de maximisation de la subvention induit par la règle de la subvention unique (« le père Noël ne passe qu'une seule fois... »). La dégressivité systématique de subventions successives ne nous semble pas souhaitable dans l'immédiat, car introduisant un degré de complexité supplémentaire dans un système jeune et fragile, et favorisant la stratégie initialement constatée, à savoir la maximisation du montant du projet initial, pour maximiser non plus la subvention, mais le ratio subvention / coût du projet.
- Il s'agit également d'institutionnaliser à travers l'APCA le système de pré-visites inauguré par les CRA, jusqu'à ce que l'IF soit en mesure d'apprécier la bancabilité du projet. Cette mesure pourrait être différenciée par type de projet ou par zone géographique en fonction des capacités des IF. Cette piste de recommandation est ici pour mémoire. En effet, si elle n'est pas liée au mandat de la mission, elle apparaît déterminante pour garantir de qualité des investissements. Le FISAN est un dispositif de financement de projets, et non d'objets, et le dispositif de pré-visites en est devenu de fait un des instruments clef (cf. infra 5.1 pour un benchmarking international dans ce domaine, avec une comparaison entre les systèmes marocains et tunisiens).
- Enfin, en termes de règles d'éligibilité des promoteurs, la plupart des projets, orientés spécifiquement vers le développement de l'agriculture familiale, ont choisi d'exclure la catégorie des promoteurs ne tirant pas la majeure partie de leurs revenus de l'activité Agricole, à savoir notamment les salariés des secteurs publics et privés. Il serait de notre point de vue toutefois dommage de priver le secteur agricole de ces ressources privées, qui pourraient être mobilisées par le biais d'une subvention à taux réduit (20% du montant du projet) et plafonnée pour éviter les effets d'aubaines souvent constatés avec

ce type de promoteurs ; le système de pré-visite devant a priori permettre de limiter les projets mal formulés et les détournements d'objectifs.

#### **4.1.2. Au niveau de la mise en œuvre de l'investissement**

---

- Outre la proposition déjà évoquée d'officialiser la possibilité d'intégrer du fonds de roulement dans les projets pour certains promoteurs qui n'en disposent pas suffisamment au départ, il s'agirait de généraliser la différenciation des taux d'apport personnel selon les catégories de promoteurs (10%, 7%, 5%...), toujours avec un plafond correspondant à un investissement de départ (référence sur 1/2 Ha). Ces deux dispositions procèdent de la même approche, à savoir tenir compte des capacités financières réelles de certains promoteurs en phase de démarrage de leur activité.
- Dans une logique de favoriser une meilleure couverture de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, un accompagnement spécifique renforcé pour certains projets « délicat » de transformation ou de commercialisation devrait être prévu, afin de pouvoir « apprendre en faisant », en permettant par exemple au niveau des CRA de développer des compétences spécifiques aux maillons « délaissés » des chaînes de valeur, en matière de petite transformation par exemple, passant notamment par l'élaboration de fiches technico-économiques de référence pour ce type d'activités<sup>32</sup>.

#### **4.1.3. Au niveau de la gestion par l'institution financière**

---

La plupart des évolutions constatées, organisationnelles et opérationnelles, n'appellent pas de recommandations particulières du ressort du mandat de la présente étude. Toutefois, deux points en relation avec le présent travail méritent d'être signalés :

- On proposera d'adapter les plafonds des subventions pour les OP et les crédits individuels groupés, en fonction du nombre de promoteurs s'engageant dans un crédit groupé.
- Il s'agira en amont de la formulation de la demande de financement, de favoriser au maximum, au moins dans un premier temps les projets « non risqués », c'est-à-dire répondant au principe de précaution établi par le RECA et qui nous semble pertinent, selon lequel les charges de crédit ne doivent pas dépasser 1/3 de la marge brute escomptée, calculée sur la base de référentiels

---

<sup>32</sup> La capitalisation est absolument nécessaire en la matière et généralement hélas peu effective. Ainsi, le PRODEX a financé 55 unités de transformation. Mais aucun bilan technique ne semble être disponible 5 ans après la clôture du projet.

technico-économiques réalistes et cohérents, la rentabilité de l'investissement devant également être modulée par la surface mise en valeur (ou l'effectif du cheptel par exemple concernant un projet d'élevage).

#### **4.1.4. Au niveau du suivi, de la concertation et de la coordination**

---

Là encore, les deux pistes de recommandations suivantes ne sont pas directement liées au mandat de la présente étude, mais nous semble fondamentales et devoir être signalées.

- En attendant d'avoir des cadres régionaux du FISAN, il s'agirait d'instaurer un dispositif institutionnalisé de coordination au niveau régional, avec un financement qui ne dépende pas des ressources des projets.
- Il apparaît également fondamental d'élaborer un modèle de tableau de bord et de rapport commun à toutes les régions, à toutes les IF, pour tous les projets, pour suivre les opérations de crédit à coût partagé, et plus généralement un dispositif de *reporting* harmonisé et robuste.

## 5. Eléments pour un code de financement du FISAN

### 5.1. Approche méthodologique

Nous l'avons développé au début de cette étude : un « code de financement » homogène, complet et unique fait partie des instruments nécessaires au FISAN pour exister en tant que dispositif opérationnel, national et souverain, au même titre qu'un fonds de subvention, un fonds de garantie ou une équipe de mise en œuvre.

#### **5.1.1. Eligibilité et modalités de financement**

---

Comme c'est le cas dans tous les autres systèmes de financement à coûts partagés existants, Celui-ci doit définir qui peut bénéficier d'un appui, pour quels types d'opérations, et à quelles conditions. Ces différents critères doivent reposer sur des éléments objectifs (faisabilité techniques et rentabilité des investissements, niveau de risque de crédit, compétences des porteurs de projets, intérêt en termes de développement économique, etc...).

C'est un instrument indispensable pour garantir la lisibilité et la transparence du dispositif de financement à coûts partagé, évaluer les opérations réalisées, orienter ou infléchir les choix politiques en matière de développement, les pouvoirs publics pouvant par exemple choisir de supporter particulièrement certaines catégories de promoteurs, certaines régions, certaines filières, ou certains maillons des chaînes de valeur).

Ce type de document repose donc sur deux piliers :

- le premier définit les conditions d'éligibilité, à la fois en termes de promoteurs (qui peut prétendre au dispositif ?), de projets (quelles filières, quelles activités financent-on ? dans quelles régions ?) de nature des opérations financées (quels types d'investissement peut-on financer ? peut-on financer du fonds de roulement ?).
- Un fois précisé « qui on finance », « qu'est-ce qu'on finance », et « où on le finance », le second pilier doit préciser les conditions du financement qui s'appliquent aux différentes catégories éligibles : quelle fraction maximum du projet peut-on subventionner ? quelle est la part minimum de contribution propre pour chaque promoteur ?, la part minimum de crédit ? la durée minimale et maximale de celui-ci ? Peut-on subventionner du fonds de roulement ? Peut-on financer plusieurs opérations du même promoteur ? quels plafonds de subventions...

### **5.1.2. Une construction à partir de l'existant**

---

Pour définir un tel dispositif, l'approche qui a été choisie par le commanditaire de la présente étude, et à laquelle nous souscrivons pleinement, a été de construire sur la base de l'existant, à savoir les différents projets alignés au FISAN ayant déjà expérimenté des dispositifs de financement à coûts partagés, où en passe de le faire. Cette « analyse de la mise en œuvre du FISAN » a fait l'objet de la section 2 du présent rapport provisoire, dont les principaux « atouts et contraintes », synthétisés au sein de la section 3, débouchent sur un ensemble de « propositions d'adaptations » (section 4).

La logique de construction de la présente proposition de « code de financement » préside donc à la fois d'une synthèse des règles mises en place par les différents projets, d'une harmonisation de celles-ci et de dispositions alternatives (dans les cas où l'analyse a débouché sur des propositions d'adaptation) ou complémentaires (dans les cas où certains champs ne se sont pas avérés couverts par l'existant).

Au niveau des différents projets, les « règles du jeu » sont très bien spécifiées dans les différentes conventions signées avec les IF qui met en œuvre la subvention. Pour la partie « critères d'éligibilité » (5.3), nous aurons largement recours pour les « objets finançables » à une synthèse des différentes conventions, pour lesquelles nous proposerons des compléments lorsque certains champs potentiels n'ont pas été couverts. Pour les « catégorie de promoteurs » éligibles, nous proposons une typologie simple, différenciant agriculture et

élevage, la seconde étant reprise de celle proposée par le PRADEL (cf. supra 2.7) et la première étant construite sur la base d'une synthèse des différents projets « agricoles ».

Pour élaborer un « code de financement » différencié selon les promoteurs, filières, maillons, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de l'existant. Plusieurs critères ont orienté cet exercice de différenciation : (i) l'appréciation des « performances économiques » des opérations déjà menées, à travers notamment l'exploitation des fiches de retour de terrain des CRA, qui constituent une précieuse mine d'information, : (ii) la valorisation des fiches technico-économiques également produite par les CRA, (iii) la nécessité de promouvoir des projets effectivement rentable pour les promoteurs et de fait les plus sûrs possibles pour l'IF, dont les performances, notamment en matière de gestion des crédits et de recouvrement, semblent actuellement constituer le « maillon faible » du dispositif de financement à coûts partagés.

Toutefois, les auteurs du présent rapport ne prétendent pas apporter des réponses définitives, voire même optimales aux différentes problématiques, et souhaiteraient attirer l'attention du lecteur sur les limites actuelles de l'exercice :

- La très grande majorité des projets de promoteurs concernent des projets agricoles au sens strict. Ainsi, à part de rares projets d'embouche, très peu d'opérations ayant trait à l'élevage ont été conduites. Le PRADEL est le seul projet orienté élevage et sa structuration a servi de modèle pour déterminer les critères d'éligibilité et de différenciation propre au secteur, à l'exception de certains taux de subventionnement qui nous semble remettre en question l'approche fondamentale du FISAN, basée sur un crédit représentant au minimum 50% du coût total du projet. Toutefois, il faut considérer que la mise en œuvre du PRADEL représente une opération test pour le volet élevage du FISAN, au même titre que le PADAD, le PECEA, le ProDAF et le PAPI l'ont été pour le volet agricole. Les résultats du PRADEL devront être scrupuleusement capitalisés pour donner lieu à une validation ou à une adaptation de ses hypothèses de départ.
- Dans la même veine, la très grande majorité des projets financés relèvent du maillon « production » des chaînes de valeurs (les financements orientés « transformation » ou « commercialisation » étant très rares et généralement peu concluants), d'exploitants familiaux (et non de micro-entreprises, de PME, et rarement d'OP), et de financements individuels et non groupés. Comme pour l'élevage, les paramètres proposés pour ces différentes catégories devront être régulièrement questionnés et ajustés en fonction de la conduite des opérations futures.
- Les fiches de retour de terrain des CRA sont extrêmement utiles et constitue un matériau de grande qualité. Elles ne sont toutefois « que » qualitative, et il n'existe pas de base de données référençant les conditions et appréciant les performances de chacun des projets financés. Ce type de base de données sera certainement à construire dans la durée, au fur et à mesure du déploiement de l'APCA.

- Les fiches technico-économiques disponibles sont là encore précieuses : elles rendent compte de la réalité du terrain, sont basées sur des données techniques et des rendements réels, et permettent d'apprécier en amont la rentabilité potentielle d'investissements envisagés, et ainsi un montant raisonnable de crédit en regard de la marge brute escomptée. Mais elles ne sont pour l'instant qu'au nombre de 24, ne concerne que des itinéraires techniques de production agricole, très essentiellement sous petite irrigation, et ne sont souvent valables que pour des zones géographiques très spécifiques. Là encore, la tâche est immense et de longue haleine pour couvrir à terme l'essentielle des pratiques Agricoles nationales.
- Toujours en matière d'information, les données disponibles auprès des IF se sont avérées très partielles, inégales et spécifiques selon les régions. Elles ne semblent pas faire l'objet d'un traitement systématique et d'un système d'information raisonné permettant de extractions à la demande par IF, par projet, par type de promoteur, par commune, etc...

### **5.1.3. Un code de financement pour un dispositif orienté « projets » et non « objets »**

Le dispositif de financement à coûts partagés du FISAN à dès le départ été conçu comme un dispositif destiné à accompagner les projets d'investissements productifs des promoteurs, et non comme un guichet de financement d'objets (motopompes, tuyaux, clôtures, tracteurs, etc...). Si cette orientation a eu tendance à être parfois mise à mal au début des opérations tests (projets mal conçus, ou conçus pour capter le maximum de subvention, détournements d'objets, etc...), la situation a été en grande partie redressée avec l'intervention technique de CRA et l'instauration de pré-visites obligatoires. L'expertise technique et économique est ainsi actuellement portée par les conseillers de terrain des CRA, et doit être transférée au fur et à mesure aux chargés de crédit agricole locaux des IF. Le code de financement devra être conçu de telle sorte à favoriser cette dynamique, en prenant comme base de travail des projets des promoteurs selon les catégories identifiées de promoteurs et d'activités Agricole, et non un catalogue de matériels éligibles sur lesquels on appliquerait différents taux et plafonds de subventions.

En termes de « benchmarking », il est intéressant sur ce plan de mettre en regard le système marocain et le système tunisien. Au Maroc, le Fonds de développement agricole (FDA)<sup>33</sup>, fondé en 1986, et qui existe donc depuis plus de 30 ans, s'adresse à une profession Agricole de plus en plus professionnelle avec le temps et généralement en mesure de formuler de manière autonome des projets d'investissements souvent complexes. Le FDA s'est ainsi progressivement orienté vers le soutien à l'intensification et à la mécanisation, via le subventionnement « d'objets » (puits, matériels de pompage, tracteurs et équipements, moissonneuses batteuses, vibreurs mécaniques pour la récolte des olives, broyeurs,

<sup>33</sup> <http://www.agriculture.gov.ma/fda>

ensileuses, unités mobiles de traite, serres, acquisition de plants certifiés, etc...). La dernière version de la brochure du FDA, datant d'avril 2019 et téléchargeable sur le site du FDA, est à ce propos particulièrement éloquent. Le temps étant un facteur clef dans le développement de ce type de dispositif, on pourrait imaginer au Niger un tel dispositif d'ici probablement quelques décennies.

Une référence internationale en matière de système de financement à coûts partagés qui semble plus proche du Niger, à la fois en termes d'approche et d'historique de mise en œuvre, est le dispositif d'incitations de la Tunisie, porté dans le secteur Agricole par Programme de Relance de l'Investissement et de Modernisation des Exploitations Agricoles (PRIMEA). Ce dispositif associe l'Agence de Promotion de l'Investissement Agricole (APIA), équivalente tunisienne du FISAN, le système bancaire, et un système national de conseil agricole. Ce dernier appuie les promoteurs dans la formulation de leurs projets, qui sont ensuite soumis à la banque pour l'obtention d'un crédit auquel est adossé une subvention délivrée par l'APIA. Les « avantages » ou « incitations » sont octroyés par projet, les pourcentages et les plafonds des financements étant fonction du statut du promoteur, de la taille et de la nature du projet. De fait, il pourrait être intéressant pour les parties prenantes du FISAN de compléter la visite d'étude au Maroc effectuée en 2018 par une découverte dispositif tunisien.

De fait, la proposition de code de financement pour le Niger ressemblerait ainsi plus au système tunisien qu'au dispositif marocain.

## 5.2. Typologie des promoteurs et des activités Agricoles

Pour définir les catégories de promoteurs et les activités éligibles au financement à coûts partagés, et accessoirement les conditions associées (taux, plafonds, durée du crédit, possibilité d'opérations successives...), il est important de disposer d'une typologie claire définissant précisément ces différentes catégories.

Pour classer les promoteurs, nous distinguerons comme la plupart des projets trois catégories, à savoir les exploitations familiales, les micro-entreprises et les PME. Ces catégories sont croisées avec une entrée « agriculture », et une entrée « élevage ».

**Tableau 18. Typologie des promoteurs**

	Agriculture	Elevage
Exploitation Familiale	Petite activité de production, essentiellement vivrière, avec un potentiel foncier et humain de développer des activités de productions, transformation ou commercialisation	Petit commerce du lait et produits laitiers, femmes restauratrices, rôti-seur, embouche... généralement entre les mains d'une seule personne qui manque d'actif,

	génératrices de revenus, mais manquant d'actif, surtout de capital d'exploitation.	surtout de capital d'exploitation.
Micro-entreprise	<p>Activité de production, transformation ou commercialisation de produits agricoles orienté vers le marché, avec peu d'équipement (matériel neuf ou usagé) sur une superficie moyenne : culture pluviale de rente (niébé, arachide, sésame), culture sous petite irrigation ou de décrue, transformation, stockage, commerce de produits agricoles ou d'intrants.</p> <p>Nombre d'emplois : 1 à 3 personnes</p> <p>Chiffre d'affaires HT &lt; 10 000 000 FCFA</p>	<p>Activité semi-structurée avec peu d'équipement (matériel neuf ou usagé) et une implantation physique précaire : (boucherie, embouche, unité de lait, unité de Kilichi, centre de collecte de lait, tuerie) et application de quelques principes de gestion de base.</p> <p>Nombre d'emplois : 1 à 3 personnes</p> <p>Chiffre d'affaires HT &lt; 10 000 000 FCFA</p>
PME	<p>Activité de production sur grande superficie, de transformation, ou de commercialisation de produits agricoles ou d'intrants, à l'aide de matériel d'exploitation conséquent.</p> <p>Employés à temps partiel ou plein : 4 à 10</p> <p>Chiffre d'affaires HT &gt; 10 000 000 FCFA</p> <p>Statut juridique</p> <p>Compte en banque</p> <p>Application des principes comptables</p> <p>Inscription au registre du commerce et du crédit mobilier</p> <p>Tenue régulière de la comptabilité</p>	<p>Activité structurée dans un créneau bien défini sur le marché et dotée d'une implantation physique (boucherie, ferme d'embouche, laiterie, abattoir, ferme avicole, ferme de production, ferme d'élevage et de reproduction.</p> <p>Employés à temps partiel ou plein : 4 à 10</p> <p>Chiffre d'affaires HT &gt; 10 000 000 FCFA</p> <p>Statut juridique</p> <p>Compte en banque</p> <p>Application des principes comptables</p> <p>Inscription au registre du commerce et du crédit mobilier</p> <p>Tenue régulière de la comptabilité</p>

*Source : auteurs à partir des données des projets*

Parmi les entrepreneurs individuels, on distinguera une sous-catégorie particulière, à savoir les jeunes et les femmes en phase de lancement d'activité, qui feront l'objet de dispositions particulières pour les accompagner dans leur démarrage. En matière de tranche d'âge pour définir un « jeune agriculteur », nous reprenons celle proposée par exemple par le PAPI, à

savoir 18 à 35 ans, et qui constitue la fourchette généralement admise pour définir cette catégorie de promoteurs.

Une autre sous-catégorie des promoteurs individuels doit être considérée, à savoir celle des promoteurs ne tirant pas l'essentiel de leurs revenus de l'activité agricoles (salariés du secteur privé, fonctionnaires ou assimilés...). Il sera proposé lors de l'atelier deux options concernant cette catégorie, à savoir ou bien les exclure clairement du dispositif (comme l'ont fait plusieurs projets), ou bien considérer qu'ils y ont une place sous réserve de conditions de financement spécifiques quant aux taux et plafonds que leur seront applicables.

A ces catégories d'entrepreneurs individuels, il faut ajouter celles des organisations paysannes, qui doivent être formellement constituées sous forme coopérative pour être éligibles au financement à coût partagé.

Une typologie des activités agricoles admissibles au financement à coût partagé croisera les filières susceptibles de générer des revenus et les différents maillons des chaînes de valeur. Aux trois maillons usuellement cités (production, transformation, commercialisation), nous ajouterons comme le fait le PRADEL, un maillon « intrants », permettant de considérer de manière plus lisible les activités amont des filières sans avoir à les éclater dans les autres maillons de la chaîne de valeur. Pour identifier les différentes filières, nous reprenons pour le secteur élevages celles proposées par le PRADEL, en y ajoutant les filières pisciculture et apiculture. Pour le secteur agricole, les entrées filières ont été obtenues à partir d'une compilation des différents projets alignées au FISAN.

**Tableau 19. Typologie simplifiée des activités Agricoles génératrices de revenus**

Filières	Maillon de la chaîne de valeur			
	Intrants	Production	Transformation	Commercialisation
Agriculture				
Cultures pluviales				
Mil, sorgho				
Arachide				
Niébé				
Sésame				
Cultures irriguées / de décrue				
Riz				
Maraîchage / Arboriculture				

Elevage				
Bétail sur pied				
Bétail viande				
Lait et produits laitiers				
Aviculture				
Pêche / Pisciculture				
Apiculture				

Source : auteurs

### 5.3. Critères d'éligibilité

#### 5.3.1. Promoteurs éligibles

---

Sont éligibles au dispositif de financement à coûts partagés les Exploitations Familiales, les Micro-entreprises, les PME, les Organisations coopératives agricoles et les Promoteurs salariés tels que définis dans la typologie infra, selon les dispositions particulières développées en 5.4.

#### 5.3.2. Nature des dépenses éligibles

---

Conformément à la vocation du FISAN, nous retiendrons que sont éligibles au dispositif de financement à coûts partagés les **activités rentables, qui sont orientées vers le marché et créatrices d'emplois et de valeur ajoutée, dont les revenus monétaires tirés permettent de rembourser les crédits obtenus Activités.**

Sont donc clairement exclues les productions vivrières. Ainsi, si la filière mil/sorgho apparaît dans les filières éligibles, le maillon « production » n'y est pas considéré. Ce point pourra néanmoins faire l'objet de discussion lors de l'atelier de présentation du présent rapport provisoire.

Sont également réputées éligibles certaines dépenses en fonds de roulement, sous certaines restrictions et limites selon les différentes catégories de bénéficiaires. Ces modalités sont précisées infra, en 5.4, (modalités de financement selon les différentes catégories de promoteurs et d'activités).

Pour établir une liste plus détaillée de dépenses éligibles, nous avons repris pour la filière élevage la typologie élaborée par le PRADEL, au titre de « pilote » en matière de projet aligné au FISAN. Pour le secteur agricole, nous avons repris les au sein des différentes filières génératrices de revenus les catégories d'investissements éligibles identifiés par les différents projets (PADAD 2, PAPI, PECEA, ProDAF, PPR). Néanmoins, cette liste ne doit pas être considérée comme un document « fermé », mais plutôt comme une base de travail destinée à nourrir les discussions lors de l'atelier de restitution, puis ensuite comme un document vivant susceptible d'être modulé en fonction de l'évolution du contexte Agricole.

**Tableau 20. Typologie indicative des dépenses éligibles**

Chaîne de valeur	Intrant	Production / élevage	Transformation	Commercialisation
Secteur de l'agriculture				
Cultures pluviales				
Mil / Sorgho	Production de semence		Couscous (semoule) Farine pour pâtes et bouillies diverses Acquisition d'équipements de transformation	Moyens de stockage et de conservation
				Palettes, sacherie
Arachide	Production de semence	Production d'arachide de bouche et pour l'huile	Huile, Tourteau Acquisition d'équipements d'extraction d'huile	Moyens de stockage et de conservation
				Palettes, sacherie
Niébé	Production de semence	Production de Grain	Couscous "Beroua" Acquisition d'équipements de transformation	Moyens de stockage et de conservation
				Palettes, sacherie
				Petite restauration
Sésame	Production de semence	Production de Grain	Huile, biscuits Acquisition	Moyens de stockage et de

			d'équipements de transformation	conservation
				Palettes, sacherie
Cultures irriguées / de décrue				
Riz		Production de paddy	Riz blanchi Semoule Acquisition d'équipements de battage et de mouture	Moyens de stockage et de conservation
				Palettes, sacherie
				Petite restauration
Poivron	Production de semence	Production de poivron	Poivron séché Poivron poudre Acquisition d'équipements de séchage et de mouture	Moyens de stockage et de conservation ;
				Palettes, sacherie
Oignon	Production de semence	Production d'oignon bulbes et feuilles	Feuilles séchées et conditionnées (Gabou) Oignon écrasé et rendu en boulette Acquisition d'équipements de séchage	Moyens de stockage et de conservation
				Palettes, sacherie
Maraîchage Arboriculture	Production de semences et plans	Production de fruits et légumes frais	Jus de fruits Fruits et légumes séchés Acquisition d'équipements d'extraction de jus ; Acquisition d'équipements de	Centres de distribution

			séchage des fruits et légumes	
				Centrale d'achat
				Moyens de transport adéquats
				Kiosque, emballage, label
Secteur de l'élevage				
Bétail sur pied				
Embouche bovine et ovine	Production de fourrage	Unité d'embouche bovine et ovine		Moyens de transports des animaux pour la commercialisation
	Reproduction (animaux d'embouche)			
	Production, approvisionnement, commercialisation aliments bétails et intrants zootecniques			Mise en place d'un fonds de roulement pour la commercialisation du bétail sur pied
	Approvisionnement et commercialisation d'aliments bétail et autres intrants			
	Unité de transformation du fourrage grossier			
Reproduction	Conservation et stockage du fourrage (ensilage)			
	Pharmacie / clinique des services vétérinaires de proximité en milieu			

	rural			
	Elevage naisseur			
Viande rouge et Kilichi du Niger				
Viande rouge	Embouche domestique des exploitations familiales		Installation de boucherie moderne dans les marchés	
	Unité moderne d'embouche bovine et ovine		Appareil de coupes et de découpes	Moyens de transports adéquats pour le transport groupé de l'abattoir
	Fonds de roulement pour l'approvisionnement de bétail sur pied		Unité de transformation de produits divers dérivés : charcuterie, viande hachée, merguez, rôtisserie	
	Fonds de roulement pour l'approvisionnement en viande rouge			
Kilichi	Pharmacie / clinique des services vétérinaires de proximité en milieu rural		Unité de transformation de Kilichi	Construction d'infrastructures de marché et de points de vente
				Kit d'emballage et accessoires
Lait et produits laitiers				
Lait frais de vache	Production de fourrage	Installation de ferme de vache laitière	Création et exploitation des unités de transformation de lait / sous-produits	Centre de distribution, centrale d'achat

			laitiers (y compris les kits de contrôle)	
		Unité familiale de production de lait	Mise en place de centres de collecte de lait	Distribution et commercialisation : moyens de transport, kiosque, emballage, label
Lait frais de chamelle	Production, approvisionnement, commercialisation d'aliments bétail et intrants zootechniques	Equipement des exploitations laitières en matériel mobile de traite et de transport	Moyen de transport	
	Acquisitions de génisses et de géniteurs			
	Unité de transformation du fourrage grossier, Conservation (ensilage)			
	Pharmacie / clinique des services vétérinaires de proximité en milieu rural			
Aviculture				
Viande de poulet local et pintade	Acquisition de couveuses pour les œufs de pintade	Ferme locale pour le développement de l'aviculture familiale	Mise en place d'abattoir et de dispositifs de conditionnement	Commerce des produits avicole : poulet local et pintade
	Acquisition de parentaux de volailles de races améliorées	Acquisition d'équipements de production	Installation d'unités d'abattage et de découpe de viande de volaille	Construction d'usines de fabrications d'alvéoles

	Construction de magasin / entrepôts pour le stockage des intrants et produits vétérinaires			Centres d'achat
	Mise en place d'usines de fabrication d'aliments volaille			Construction d'infrastructures dans les marchés et de point de vente des produits avicoles
Œuf de table (pintade)				Commerce des produits avicole : œufs de table (pintades)
Œuf de table pondeuse		Réhabilitation et mise à niveau des fermes modernes		Commerce des produits avicole : œufs de table (poules pondeuses)
				Moyens de transport adéquats
	Pharmacie / clinique des services vétérinaires de proximité en milieu rural			Labellisation et contrôle de qualité
Pêche et pisciculture				
Pisciculture	Production d'alevins : Alimentation des alevins	Mise en place d'étangs et bassins de production d'alevins		Distribution des alevins aux pisciculteurs
	Grossissement des poissons (élevage) : Alimentation des mares, étangs et	Aménagement des mares, étangs et bassins en vue de leur		Construction d'infrastructures dans les marchés et de point de vente

	bassins en eau Alimentation des poissons ; Fertilisation des mares, étangs et bassins	empoisonnement et grossissement ; Mise en place de cages flottantes de production de poissons		du poisson Moyens de transport adéquats
Pêche		Engins de pêche Matériels et équipements divers	Equipements pour fumer et conserver le poisson	Construction d'infrastructures dans les marchés et de point de vente du poisson  Moyens de transport adéquats
Apiculture				
		Installation et Promotion des ruches		Conditionnement, étiquetage  Mise en contact des apiculteurs avec des centres de consommation  Moyens de transport adéquats

*Source : auteurs d'après projets existants*

## 5.4. Modalités de financement selon les différentes catégories de promoteurs et d'activités

### 5.4.1. Conditions générales du crédit

#### a. Part de crédit

*Le montant du crédit d'une opération de financement à coûts partagés ne pourra être inférieur à 50% du coût total du projet soumis par un promoteur.*

Cette disposition, qui rend le promoteur responsable de son projet, solidairement avec la banque qui en assume le risque financier, apparaît fondamentale. L'analyse des activités des projets alignés au FISAN a montré que c'est en grande partie cette disposition qui a permis de passer d'une logique de projets surfacturés et inefficients à une logique d'optimisation des investissements.

#### **b. Durée du crédit**

*La durée du crédit est fixée entre 12 et 36 mois.*

Elle correspond à ce qui a en général été testé à travers les dispositifs de financement à coûts partagés des projets alignés au FISAN, et paraît bien adaptée au remboursement échelonné de dépenses d'investissements. Elle permet au promoteur d'étaler son remboursement dans le temps, lui permettant de financer des équipements, sans trop alourdir sa charge de remboursement.

### **5.4.2. Dispositions concernant le secteur de l'élevage**

---

#### **a. Le PRADEL, pilote à évaluer sur le secteur élevage**

Comme il l'a été développé plus haut, le PRADEL fait office de projet pilote en matière de financement à coûts partagés pour le secteur de l'élevage. Nous proposons donc de reprendre la plupart des dispositions proposées par ce projet, à l'exception notable de certains taux de subventionnement des projets qui impliquent une part du crédit inférieure à 50% du coût total du projet.

A l'issue de l'expérimentation du dispositif de financement à coût partagé pour le secteur de l'élevage que constitue de fait le PRADEL, l'ensemble des dispositions (taux, plafonds, éligibilité de certaines dépenses...) seront soigneusement évaluées et réadaptées dans le présent code de financement du FISAN. Cela sera notamment le cas des dispositions permettant la prise en charge de dépenses en fonds de roulement dans le coût total du projet. Cette disposition, dont la nécessité concernant les projets d'élevage a bien été mise en évidence au sein des projets alignés au FISAN (cf. par exemple les notes des CRA sur les projets d'embouche), est néanmoins sensible et devra être questionnée en termes de dispositif (dépense subventionnable ou pas ? prise en charge par le crédit du financement ou sur un crédit court terme complémentaire ?...)

Eu égard à l'importance stratégique de la future évaluation et réévaluation des dispositions du PRADEL, il est proposé qu'au-delà du dispositif de suivi évaluation du projet, une mission externe d'observation, d'analyse et de capitalisation soit confiée aux CRA et au RECA, avec à la clef l'élaboration de note de retour de terrain, comme cela a été fait jusque-là de manière très bénéfique pour les autres projets alignés au FISAN.

Les montants plafonds des subventions établis par le PRADEL pour les exploitations familiales, les OP de base et les micros entreprises de production sont de 1 million ; les PME de production et de transformation sont à 7,5 millions et les PME de commerçants à 4 millions ; les interprofessions et les sociétés coopératives sont à 7,5 millions également.

**Tableau 21. Taux et plafonds pour le secteur élevage**

Investissement et FDR	Subvention FISAN		Institution Financière	Promoteur
	%	Plafond (FCFA)		
Producteurs	%	Plafond (FCFA)	%	%
Jeunes, femmes ou groupements / coopératives de Femmes ou Jeunes	43 / 45	1 000 000	50	7 / 5
Autres coopératives / groupements entreprises de production sauf PME	40	7 500 000	50	10
PME de production	40	7 500 000	50	10
Transformateurs	%	Plafond (FCFA)	%	%
Jeunes, femmes ou groupements / coopératives de Femmes ou Jeunes	43 / 45	1 000 000	50	7 / 5
Autres coopératives / groupements entreprises de transformation sauf PME	40	7 500 000	50	10
PME de transformation	40	7 500 000	50	10
Commerçants	%	Plafond (FCFA)	%	%
Jeunes, femmes ou groupements / coopératives de Femmes ou Jeunes	43 / 45	1 000 000	50	7 / 5
Détaillant / distributeur	30	4 000 000	60	10
Semi-grossiste / grossiste / exportateur				

*Source : d'après PRADEL (en italique les chiffres modifiés / document projet)*

En italique dans le tableau les taux modifiés en regard du document de projet PRADEL de manière à ne pas contredire la règle des 50% de crédit minimum (cf. supra 5.4.1) et à intégrer les dispositions particulières en faveur des jeunes et des femmes (cf. infra 5.4.4).

A noter par ailleurs qu'il manque clairement dans ce tableau une catégorie « autres promoteurs individuels » (hommes adultes...) avec des taux et plafonds adaptés (par exemple 40% de subvention et 1,5 à 3 millions de plafond). L'opportunité d'ajouter une ligne dédiée pour chaque maillon de la chaîne de valeur et l'évaluation des taux et plafonds afférents seront discutés en atelier de présentation.

### **b. Les filières pêche-pisciculture et apiculture**

Ces secteurs assez spécialisés doivent être abordés après concertation avec les services techniques compétents et les associations et groupements concernés ;

Une évaluation de l'existant est nécessaire en vue de tirer les leçons des expériences passées notamment en matière de développement de ces filières, de la formation des membres et de leur professionnalisation ;

Comme pour le secteur élevage porté par le PRADEL, des tests de financement sont nécessaires en vue de mettre à l'échelle les résultats concluants.

## **5.4.3. Dispositions concernant le secteur de l'agriculture**

---

### **a. Financement de la production végétale**

La production végétale, particulièrement pour les cultures sous petite irrigation, est le secteur le mieux documenté par l'expérience des différents projets alignés au ProDAF. De nombreuses données quantitatives et qualitatives sont disponibles sur le sujet, dont la comptabilisation des projets financé par les projets (nature, montant moyen des projets, du crédit, de la subvention, taux de remboursement...). En complément de ces informations « brute », nous avons à disposition un remarquable ensemble de fiches de retour de terrain et de fiches techniques élaborées par les CRA avec l'appui du RECA, qui donnent des informations précieuses sur la mise en œuvre réelle des financements sur le terrain et permettent de faire quelques propositions d'aménagement du dispositif de financement à coûts partagés allant dans le sens de l'amélioration progressive de son efficacité.

#### ***Prise en compte d'un fonds de roulement***

La première proposition, issue de l'analyse des projets alignés au FISAN, et synthétisée en section 4, vise à officialiser dans le code de financement du FISAN la possibilité d'intégrer du fonds de roulement dans le coût total du projet, à concurrence de 20% de celui-ci. Par exemple, dans un projet de 1 000 000 FCFA, 800 000 seront consacrés à de l'investissement

(motopompe, tuyaux, forage...), et 200 000 maximum au fonds de roulement (intrants, salaires de journaliers...).

Dans ce cas de figure, nous proposons la comptabilisation de l'ensemble du projet dans le calcul de la subvention adossée au crédit. Dans l'exemple que nous avons pris, le crédit octroyé, dans le cas standard, serait de 500 000 FCFA (50%), la subvention de 400 000 FCFA (40%) et l'apport personnel de 100 000 FCFA (10%)

Le principe de la prise en charge d'une fraction du fonds de roulement est de « donner un coup de pouce » aux promoteurs qui voudrait démarrer une activité de production intensive, potentiellement génératrice de revenus, mais qui en sont empêchés par des capacités financières limitées. Cela est généralement le cas pour les jeunes et les femmes, cela peut-être aussi pour certains promoteurs hommes et adultes. Il s'agit donc de permettre de lever cette contrainte, mais simplement pour un projet « d'amorçage », à savoir un projet limité qui va permettre au promoteur de se lancer.

Lorsqu'on se réfère aux projets pour des jeunes promoteurs (cf. par exemple le projet PADAD 2, pour lequel nous disposons de données détaillées trimestre par trimestre), le montant moyen de subventions versées par projet avoisine 600 000 FCFA, soit un montant total de projet de 1 500 000 FCFA (pour des surfaces de l'ordre de 1Ha). En référence à ce montant moyen, nous proposons de plafonner le montant du fonds de roulement qu'il serait possible de prendre en charge à 300 000 FCFA, soit 20% du montant moyen d'un projet « d'amorçage ».

### ***Une subvention à l'hectare ?***

Il serait tentant de proposer un plafond de subvention à l'hectare. C'était notre idée initiale. Toutefois, à l'analyse des projets des promoteurs, on se rend compte d'une grande variabilité du ratio « montant du projet / Ha ». La note élaborée par la CRA Tahoua et le RECA, analysant les coûts des projets financés en 2017 par ASUSU et la BAGRI dans le cadre du ProDAF, est à cet égard particulièrement révélatrice des différences importantes existant entre les différentes initiatives des promoteurs.

Ce point devra être discuté en atelier, mais il nous apparaît de prime abord plus pragmatique et efficace de laisser l'expertise technique des projets individuels à l'expertise de terrain des techniciens des CRA plutôt que de statuer sur des montants de subvention à l'hectare, qui seraient certainement limitant et contreproductifs<sup>34</sup>.

Un montant maximum de subvention de l'ordre de 4 000 000 FCFA, correspondant globalement à l'usage actuel au sein des différents projets, nous semblerait satisfaisant. Il

---

<sup>34</sup> Le RECA préconise un ratio de 1/2, voire 1/3 selon les cas de figure, entre la charge d'intérêt et la marge brute annuelle. Ce ratio, appliqué aux données des 23 fiches techniques élaborées par les CRA et le RECA, donnent selon les différentes spéculations, des résultats très variables selon les spéculations, les itinéraires techniques et les terrains de mise en œuvre, mais qui semblent cohérents et correspondre aux données de terrain.

permet à un promoteur « mature » ou « micro-entreprise » de mettre en culture entre 2 et 3Ha d'emblée, et à un promoteur débutant de commencer par un projet d'amorçage de par exemple 1 500 000 FCFA pour enchaîner ultérieurement sur un projet de consolidation de 2 500 000 FCFA.

### **b. Intrants, transformation et commercialisation dans le secteur agricole**

Les projets de promoteurs concernant les maillons intrants, transformation et commercialisation ont été relativement peu nombreux à être déployés au sein des différents projets (par exemple, au sein du PADAD 2, 5% des projets sont dédiés à la transformation, et 8% à la commercialisation. Par ailleurs, si quelques interlocuteurs nous ont souvent signalé un manque de pertinence et de rentabilité de ces initiatives, ils sont trop peu documentés en matière de fiche de retour de terrain, et nous ne pouvons actuellement exprimer un avis qualitatif circonstancié à leur propos.

Néanmoins, si l'on se fie encore aux statistiques du PADAD par type de projet, les montants moyens de ceux-ci sont proches de ceux des projets de production.

Ainsi, a priori, il ne semble pas y avoir lieu de proposer des dispositions différentes en matière de taux et de plafonds pour ces maillons des chaînes de valeur de la production agricole que pour les projets de production agricole.

### **c. Projets d'OP et projets groupés**

Les projets d'OP ont été extrêmement rare parmi les projets financés (environ 1% des projets pour le PADAD 2), généralement portés par des OP féminines et orienté transformation ou commercialisation. Les notes de retour de terrain des CRA concernant ces projets montrent un échec technique et économique quasi-systématique de ceux-ci. Plusieurs questions se posent ainsi concernant ces projets, à savoir i) la pertinence de la formule elle-même, ii) la capacité des structures d'appui d'accompagner ces projets spécifiques, et iii) l'adéquation du mécanisme de financement à coûts partagés du FISAN avec ce type d'initiatives.

Ces questions seront soulevées et discutées lors de l'atelier de présentation.

En ce qui concerne les projets groupés, les CRA et le RECA envisagent de promouvoir ce type d'approche dans des zones où une masse critique de « petits projets » individuels quasiment tous similaires et proches les uns des autres pourraient faire l'objet d'une instruction groupée. Ce dispositif n'a pas encore été testé et il n'est donc pas possible de se baser sur l'existant pour faire des propositions.

Toutefois, on pourrait discuter lors de l'atelier une proposition visant l'agrégation de projets unitaires de type « amorçage », chacun limité par exemple à 1 500 000 FCFA et bénéficiant d'un taux d'apport individuel préférentiel (7 ou 5%) et de la possibilité de faire valoir un fond

de roulement de 20% du montant total du projet. Le montant total du projet groupé serait alors simplement la somme des montants des projets individuels.

#### **5.4.4. Dispositions particulières pour les jeunes et les femmes**

---

La plupart des projets alignés au FISAN ont mis en place des dispositions spécifiques pour les femmes et les jeunes ayant validé un cursus de formation professionnel agricole de base. Il s'agit de réduire l'apport individuel exigé à 7% du coût total du crédit, voire à 5% si le projet du promoteur intègre des dispositions environnementales. Par-contre, selon les projets, le différentiel (3 ou 5%) est pris en charge par la subvention ou par le crédit.

Nous proposons de généraliser cette mesure au dispositif de financement à coût partagé du FISAN, en choisissant l'option la plus favorable au promoteur, à savoir le subventionnement du différentiel. Il paraît en effet peu pertinent d'alléger l'apport individuel en alourdissant la charge de crédit du promoteur, et donc en le fragilisant.

Par ailleurs, dans la logique de promouvoir la mise à l'étrier des promoteurs jeunes ou femmes, nous proposons la limitation de cette mesure à la première opération de financement à coûts partagés réalisée par un promoteur jeune et/ou femme (cf. infra 5.4.5.).

Cet avantage pourra être cumulé avec la prise en charge d'une partie des fonds de roulement nécessaire à la conduite du projet (cf. 5.4.3.a pour l'agriculture et 5.4.2 pour l'élevage), qui sera également limitée au premier financement obtenu (cf. infra 5.4.5) et plafonné pour l'agriculture à 300 000 FCFA (cf. 5.4.3.a)

#### **5.4.5. Dispositions particulières quant au cumul des financements à coûts partagés**

---

Là encore, comme plusieurs projets alignés au FISAN l'ont déjà expérimenté, il est proposé de généraliser la possibilité de cumuler deux financements successifs, au minimum espacés d'une année. Cette disposition permet notamment à un jeune qui démarre de sécuriser un petit projet pour se lancer, puis d'étendre son activité une fois celle-ci stabilisée.

Le second financement sera octroyé après la mise en œuvre satisfaisante du premier projet, validée financièrement par le remboursement total du crédit souscrit et techniquement par une pré-visite de la CRA pour le second projet statuant sur la réussite du premier.

Pour des raisons d'équité, le cumul des subventions obtenues ne pourra excéder le plafond de subvention fixé pour la catégorie du promoteur.

Par ailleurs, le second projet n'étant plus un projet « d'amorçage », le promoteur de celui-ci ne bénéficierait plus ni d'un taux d'apport personnel réduit, ni du financement de 20% du projet sous forme de fonds de roulement.

#### **5.4.6. Dispositions particulières concernant les promoteurs aux revenus principaux non Agricoles**

---

Au Niger, il existe une forte disparité de richesse (ou de pauvreté) entre la population agricole en général et les cadres de l'administration ou du secteur privé. Le tableau ci-après est particulièrement éloquent en la matière.

Parmi les salariés, bon nombre possèdent des attaches et souvent des terrains à la campagne, généralement héritage familiale, qu'ils souhaitent souvent mettre en valeur et sur lesquels ils souhaitent investir, mais pas nécessairement dans des activités créatrices de valeur ajoutée. Ainsi, quelques fiches de retour de terrain des CRA signalent des détournements d'usage de financements à coûts partagés pour par exemple construire un mur d'enceinte autour d'une concession en « oubliant » le projet d'élevage à mettre associé à la clôture.

Néanmoins, il existe des salariés promoteurs potentiels désireux de véritablement développer une activité créatrice de valeur. La question, qui sera discutée lors de l'atelier de présentation, est de savoir si on les exclue du dispositif, ou si on crée une disposition spécifique pour y intégrer. Cette catégorie de promoteurs potentiels disposant de revenus principaux non agricoles, ils sont en mesure d'autofinancer bien plus largement un projet. Ils ne sont donc *a priori* pas limités par la contrainte de l'apport personnel, et rarement par un besoin en fonds de roulement. Par contre, ils ont souvent besoin de conseils et d'accompagnement pour développer leur projet, dont la mise en œuvre est souvent confiée à un tiers. Les CRA, à travers le système de pré-visites puis de suivi, sont en mesure de vérifier et de valider le bien fondé du projet et d'en vérifier ensuite la mise en œuvre effective.

Aussi, nous proposons pour cette catégorie un taux de subvention maximum de 20%, un apport minimum de 20% également, et donc un crédit de 60% maximum du coût du projet.

**Tableau 22. Indicateur de pauvreté selon les caractéristiques du marché du travail**

	Incidence de la pauvreté	Profondeur de la pauvreté	Sévérité de la pauvreté	% de la population	% de pauvres
<b>Branche du chef</b>					
Agriculture	56,5	15,8	6,0	70,9	83,1
Elevage/Sylv./pêche	38,9	8,2	2,8	2,7	2,2
Industrie	30,5	8,3	2,9	4,8	3,0
Commerce	23,1	4,1	1,4	6,9	3,3
Services	24,6	4,7	1,3	10,2	5,2
Sans-emploi	34,4	11,4	4,8	4,4	3,2
<b>CSP du chef</b>					
Cadre	1,9	0,1	0,0	2,5	0,1
Autres salariés	37,9	8,6	2,9	8,9	6,9
Patron	27,5	5,7	1,3	1,9	1,1
Travailleur pour CP	52,0	14,1	5,3	81,8	88,2
Autres dépendants	47,5	23,6	12,5	0,5	0,5
Sans-emploi	34,4	11,4	4,8	4,4	3,2
<b>Secteur institutionnel du chef</b>					
Secteur public	4,9	0,5	0,1	3,4	0,4
Grande entreprise	8,7	1,8	0,5	1,9	0,3
Entreprise individuelle	51,1	13,9	5,2	87,3	92,6
Ménage	61,6	13,4	4,0	2,8	3,6
Sans-emploi	34,4	11,4	4,8	4,4	3,2
<b>Ensemble</b>	<b>48,2</b>	<b>13,1</b>	<b>4,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Calcul des auteurs à partir de l'ECVMA-2011

Source : profil et déterminant de la pauvreté au Niger – INS & Banque Mondiale 2011

#### 5.4.7. Pistes de réflexion concernant le financement à coûts partagés des PME

A date, aucun projet d'investissement de PME n'a été financé par un projet aligné au FISAN. Il ne nous paraît de fait difficile d'élaborer, à partir de l'existant, des préconisations précises en matière de nature des dépenses prises en charges, de taux de subvention ou crédit, de plafond...

Actuellement, le FISAN prévoit dans ses dispositions générale une subvention maximale de 25 millions. En matière spécifiquement d'élevage, le PRADEL prévoit des subventions à hauteur de 7,5 millions pour quelques projets déjà identifiés, au sein des maillons production et transformation. En première approximation, nous pourrions proposer un alignement général à ces 7,5 millions, pour initier quelques opérations pilotes sous l'égide du FISAN en tant qu'administrateur direct du fonds de subvention constitué à partir de ressources nationales et susceptible d'être également alimenté par des contributions extérieures.

Une partie des interlocuteurs rencontrés durant la mission a également évoqué le mandat « naturel » de la Maison de l'entreprise, créée en 2012, instrument de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Niger (CCIN)<sup>35</sup>. Elle offre *a priori* la possibilité de financement à

<sup>35</sup> <http://www.mde.ne/>

coûts partagés des investissements Agricoles à travers les guichets de son Fonds à Coûts Partagés (FCP), dont au moins deux concernent directement les entreprises formelles Agricoles, sur l'ensemble des maillons des chaînes de valeur :

- **Guichet 1 : appui aux entreprises de transformation et commercialisation des filières agricoles, viandes/boucherie et industrie extractive.**
- Guichet 2 : Appui aux entreprises de formation.
- **Guichet 3 : Financement partiel de l'investissement pour les entreprises agricoles à haut potentiel.**

La mise en œuvre de ces trois guichets prévoit par ailleurs un ensemble de services d'assistance technique à l'attention des entreprises, afin notamment de leur permettre d'identifier et de formuler des demandes de financement à coûts partagés.<sup>36</sup>

En l'occurrence, en matière de financement des PME agricoles, il s'agirait dans un premier temps pour l'équipe technique du FISAN et sa tutelle d'initier une concertation avec la CCIN et la Maison de l'Entreprise, afin d'élaborer une approche harmonisée et complémentaire.

## 6. Conclusion

Cette étude doit être considérée comme un premier jalon. D'un côté, en adoptant une démarche souple, multidimensionnelle et itérative comprenant à la fois une riche revue documentaire et des entretiens avec les acteurs des différentes structures intervenant dans le domaine, aussi bien au niveau central que sur le terrain, elle a permis d'établir un premier bilan de la mise en œuvre du dispositif de financement à coûts partagés. Elle a également permis de proposer une première version d'un « code de financement », destiné dans un premier temps à être discuté, amélioré et amendé lors de l'atelier de présentation prévu le jeudi 12 septembre 2019 et qui devra quoiqu'il en soit être considéré comme un document évolutif permettant au FISAN de jouer son rôle d'instrument de la politique de développement Agricole, mais également perfectible au fur et à mesure des remontées d'informations sur les financements mis en œuvre.

Pour ces deux raisons (perfectibilité et évolutivité de l'outil), le code de financement proposé devrait être portée au sein de l'équipe du FISAN, et faire l'objet d'une procédure de révision régulière, permettant de l'adapter d'une part à une réalité de terrain changeante, et d'autre part à des orientations évolutives en matière de politique de développement.

---

<sup>36</sup> <http://www.mde.ne/fond-cout-partag>

## 7. Annexes

### 7.1. Calendrier de l'étude

Ce calendrier a fait l'objet d'une discussion technique et d'une détermination avec Monsieur le Secrétaire Général du HC3N le 29 juillet, puis d'une validation le 30 juillet par SEM le Haut-Commissaire HC3N, à l'issue de la réunion de restitution.

- Restitution de la mission de terrain : 30/07
- Transmission de l'aide-mémoire de mission au HC3N : 2/08
- Partage de l'aide-mémoire par le HC3N avec les parties prenantes du FISAN : semaine du 5/08
- Collecte de la documentation manquante : du 5 au 16/08
- Transmission par le HC3N au consultant des retours des parties prenantes : 16/08
- Rédaction par la mission du rapport provisoire : du 19 au 30/08
- Partage du rapport provisoire aux parties prenantes FISAN : 02/09
- Atelier de validation : semaine du 9 septembre
- Livraison du rapport final : semaine du 16 septembre

### 7.2. Mission au Niger

#### a. Déroulement de la mission

Le travail a débuté par la mission au Niger, qui s'est déroulée du mercredi 17 au mardi 30 juillet, soit 14 jours.

- Les trois premiers jours ont été consacrés à la rencontre des principales parties prenantes à Niamey (HC3N, FISAN, BAGRI, projets, RECA...)
- La seconde phase de la mission, du dimanche 21 au samedi 27, a permis de rencontrer *in situ* les principaux acteurs de la mise en œuvre du système de financement à coûts partagés : autorités régionales, projets, CRA...)
- Les trois derniers jours ont été consacrés à quelques rencontres complémentaires (RECA, SG HC3N, DG FISAN...) et à l'élaboration d'un support PPT à l'appui de la restitution de la mission, qui s'est tenue le mardi 30 juillet dans les locaux du HC3N. A

l'issue de la restitution, les principaux résultats de la mission et le calendrier final de l'étude ont ensuite été soumis à SEM le Haut-Commissaire à l'initiative 3N.

- Le présent aide-mémoire de mission présente les principaux éléments recueillis lors de la mission.

La mission, composée d'Olivier Jenn-Treyer et Abdou Hassane, tient à remercier chaleureusement M. Abdoulaye Trapsida, HC3N, qui a organisé l'ensemble des rendez-vous à Niamey et en région, et qui a participé activement à l'ensemble des rencontres. Une part significative des résultats de la présente mission est indubitablement à mettre à son crédit.

La mission remercie également M. Diallo Omar Abdel Kader, agent comptable du PECEA, qui a également participé au circuit en région de la mission.

### 7.2.2. Programme de travail et des rendez-vous

Dates	Localités	Structures rencontrées
18/7/2019	Niamey	HC3N Direction Générale du FISAN
18/7/2019	Niamey	Conseiller Technique Lux-Développement
18/7/2019	Niamey	Réseau des Chambres d'Agriculture (RECA)
19/7/2019	Niamey	Projet PRADEL
19/7/2019	Niamey	Banque Agricole du Niger (BAGRI)
19/7/2019	Niamey	Projet Pôles Ruraux (PPR)
20/7/2019	Niamey	Société Sahélienne de Financement-Fonds de Garantie (SAHFI)
21/7/2019	Dosso	Commission Régionale au HC3N et Direction Régionale de l'Agriculture
22/7/2019	Dosso	Secrétaire Général Adjoint au Gouvernorat (SGA)

22/7/2019	Dosso	Chambre Régionale d'Agriculture (CRA)
22/7/2019	Dosso	Projet PADAD II 025 IUX-DEV
22/7/2019	Dosso	Banque Agricole du Niger (BAGRI) en région
23/7/2019	Maradi	Secrétaire Général Adjoint au Gouvernorat (SGA)
23/7/2019	Maradi	Direction Régionale de l'Agriculture
24/7/2019	Maradi	Chambre Régionale d'Agriculture (CRA)
24/7/2019	Maradi	Banque Agricole du Niger (BAGRI) en région
24/7/2019	Maradi	ProDAF/FIDA
26/7/2019	Tahoua	Secrétaire Général Adjoint au Gouvernorat (SGA)
	Tahoua	Commission Régionale au HC3N
		Direction Régionale de l'Agriculture
		Chambre Régionale d'Agriculture (CRA)
		Banque Agricole du Niger (BAGRI) en région
		Direction Régionale du Génie Rural
		Secrétaire Permanent Chargé d Code Rural
		Projet Pôles Ruraux
		Conseil régional

29/7/2019	Niamey	Secrétaire Général du HC3N
30/7/2019	Niamey	Restitution de la mission aux responsables de HC3N, DG FISAN et les différents projets parties prenantes
30/7/2019	Niamey	Haut-Commissaire à l'Initiative 3 N

### 7.3. Taux et plafonds existants de subvention par maillon de la chaîne de valeurs, par cibles de producteurs et par grandes catégories de productions, selon les projets

CULTURES PLUVIALES																		
Maillon production																		
Jeunes/Femmes						Individuels						Groupements						
	PADA D	PAPI	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR	PAD AD	PAPI	PECEA	ProDA F	PRAD EL	PPR	PADA D	PAPI	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR
Mil,sorgho	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS
	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS
Arachide, niébé, sésame ....	40%	40%	40%	40%	RAS	45%	40%	40%	40%	40%	RAS	45%	40%	40%	40%	40%	RAS	45%
	1,5	2	2052 00	2052 00	RAS	23085 0	1,5	2	20520 0	20520 0	RAS	2308 50	7,5	9,2	1,02 6	1,026	RAS	1,15 425

RAS: les cultures pour lesquelles il est noté RAS ne sont pas concernées par la facilité 1 du FISAN. Elles peuvent cependant bénéficier d'appuis venant d'autres plateaux d'assistance selon les projets.

Les chiffres en police noir sont ceux de la revue documentaire ou de calculs issus des données de cette documentation.

Les chiffres en police rouge sont ceux qui ont été calculés à partir de l'exploitation des données des fiches techico-économiques du RECA ou des notes prises lors des entretiens avec les parties prenantes.

PETITE IRRIGATION/CULTURES DE DECRUE																		
Maillon production																		
Jeunes/Femmes							Individuels						Groupements					
	PADA D	PAPI	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR	PADA D	PAPI	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR	PADA D	PAP I	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PP R
Riz	40%	40%	40%	40%	RAS	40%	40%	40%	40%	40%	RAS	40%	40%	40%	40%	40%	RAS	45 %
	1,5	0,95 88	0,95 88	0,796	RAS	0,79 6	1,5	0,95 88	0,95 88	0,8	RAS	0,9	7,5	4,79 4	4,79 4	0,796	RAS	4,5
Maraîchage/Arboric ulture	40%	40%	40%	40%	RAS	40%	40%	40%	40%	40%	RAS	45%	40%	40%	40%	40%	RAS	45 %
	1,5	2	2,98 8	0,796	RAS	0,79 6	1,5	2	2,98 8	0,8	RAS	0,9	7,5	8,1	14,9 4	8	RAS	4,5

RAS: les cases RAS ne concernent que le PRADEL, un projet qui ne s'occupe que des productions d'élevage .

Les chiffres en police noir sont ceux de la revue documentaire ou de calculs issus des données de cette documentation.

Les chiffres en police rouge sont ceux qui ont été calculés à partir de l'exploitation des données des fiches techico-économiques du RECA ou des notes prises lors des entretiens avec les parties prenantes.

	ELEVAGE																	
	Maillon production																	
	Jeunes/Femmes						Individuels						Groupements					
	PADA D	PAP I	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR	PADA D	PAP I	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PP R	PADA D	PAP I	PECE A	ProD AF	PRAD EL	PPR
Bétail sur pied	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	50%	NI
	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	7,500 M	NI
Bétail viande	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	50%	NI
	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	7,500 M	NI
Lait et produit laitier	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	50%	NI
	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	7,500 M	NI
Aviculture	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	60%	NI	NI	RAS	NI	NI	50%	NI
	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	1 M	NI	NI	RAS	NI	NI	7,500 M	NI

Ce tableau n'est renseigné que pour le PRADEL actif exclusivement dans l'élevage.

Pour les autres projets, l'élevage constitue soit une autre porte d'entrée mais dont les données ne sont pas suffisamment explicites et sont notées NI, soit une activité non concernée et est notée RAS.

## 7.4. Termes de référence :

**Définition d'une stratégie de subvention dans le cadre de la Facilité 1 du Fonds d'investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (FISAN)**

### 7.4.1. Termes-clé et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
ANFICT	Agence de Financement des Collectivités Territoriales
BAGRI	Banque Agricole du Niger
BUCO	Bureau de Coopération Suisse
CG	Conditions générales
CHF	Franc Suisse
DG	Direction générale
DDC	Direction du Développement et de la Coopération
EPF	Etablissement Public de Financement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FISAN	Fonds d'investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
FSA	Fonds de Solidarité Africaine
HC3N	Haut-Commissariat à l'Initiative 3N
IF	Institution Financière
OMP	Ordonnance du 11.12.1995 sur les marchés publics
OP	Organisation des producteurs
OS	Objectif Spécifique
PADAD	Programme d'Appui au Développement Agricole Durable
PAPI	Programme d'appui à la production et à la promotion des cultures irriguées
PECEA	Programme de Promotion de l'Emploi et de la Croissance Economique dans

	l'Agriculture
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PRODAF	Programme de Développement de l'Agriculture Familiale
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SFD	Système Financier Décentralisé
SNCA	Système National de Conseil Agricole
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne

#### 7.4.2. Objet du Document

---

Les présents TDR ont pour objet le recrutement d'une expertise pour la définition d'une stratégie de subvention dans le cadre de la Facilité 1 du Fonds d'investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (FISAN). Le recrutement de cette expertise s'effectue par le Bureau de Coopération Suisse au Niger, en collaboration avec le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), qui est le bénéficiaire de cette expertise.

#### 7.4.3. Objet de contenu du mandat

---

- **Contexte**

En Août 2017, sous l'impulsion du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N) et en collaboration avec les Ministères sectoriels, la profession Agricole et plusieurs Coopérations, le gouvernement du Niger a adopté le Fonds d'investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (FISAN).

Le FISAN est un mécanisme innovateur de financement, qui vient en complément aux mécanismes classiques de financement public. Il vise à améliorer l'offre de services financiers aux producteurs et aux autres acteurs des chaînes de valeur (fournisseurs, transformateurs, exportateurs, etc.), avec comme finalités (i) de soutenir la transformation des systèmes de productions agricoles et pastoraux au niveau des exploitations familiales et entreprises agricoles (ii) de favoriser la modernisation des systèmes de transformation et de commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires au niveau des coopératives et PME/PMI. Le FISAN vise en outre de mettre plus de cohérence dans les pratiques de financement afin de promouvoir (i) une meilleure coordination de la mobilisation des fonds

en appui aux investissements dans le domaine de la production agro-sylvo-pastorale et halieutique (ii) la canalisation des fonds mobilisés selon des dispositifs pérennes mis en place sous l'égide de l'Etat, et (iii) l'utilisation des fonds mobilisés selon des principes et pratiques, voire règles communes.

Afin de favoriser l'efficacité, le FISAN s'appuie sur des dispositifs de financement existants pour atteindre les bénéficiaires. Selon la nature du financement, trois Facilités ont été identifiées :

- La Facilité 1 : « Soutien au financement Agricole » est relative à un appui aux investissements privés à travers le crédit et autres formes de financement (garantie, investissement, etc.). Elle valorise le dispositif de financement du secteur bancaire privé, dont les banques commerciales et les systèmes financiers décentralisés (SFD) engagés dans le financement Agricole, les organismes de garantie, les sociétés d'investissement, etc..
- La Facilité 2 : « Financement des Investissements structurants Agricoles » est relative aux infrastructures et autres actions structurantes à caractère public et non lucratif. Elle valorise les mécanismes de financement des Collectivités territoriales mis en place par l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT) ;
- La Facilité 3 : « Financement du conseil Agricole, de la recherche Agronomique appliquée et du renforcement de capacités » permet de financer des programmes de conseil Agricole et de la recherche Agronomique appliquée de divers acteurs et de renforcer le savoir-faire en la matière. Elle valorise dans son fonctionnement les organes qui seront mis en place dans le cadre du Système National de Conseil Agricole (SNCA).

Le FISAN est un Etablissement Public de Financement (EPF), régi par l'ordonnance n°99-54 du 22 novembre 1999 instituant une catégorie d'Etablissements Publics, dénommée « Etablissements Publics de Financement » (EPF). Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière et applique les règles de la comptabilité publique.

Le FISAN est placé sous la tutelle technique du Ministre, Directeur de Cabinet du Président de la République, à travers le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N, et sous la tutelle financière du Ministre en charge des Finances. Il est administré par un Conseil d'Administration et une Direction Générale (DG). Celle-ci est structurée en Directions techniques (une par Facilité) et une Direction administrative et financière. Elle dispose également de représentations régionales.

La DG FISAN assure la Coordination opérationnelle du FISAN. Elle a entre autres pour attributions la mobilisation des ressources financières du FISAN, leur répartition entre les trois Facilités, la détermination des conditionnalités de leur utilisation et le suivi des financements accordés.

- **Justification**

Les présents TDR s'inscrivent dans la définition des conditions d'utilisation des ressources financières de la Facilité 1 du FISAN « Soutien au financement Agricole ».

Cette facilité s'adresse aussi bien aux producteurs Agricoles individuels qu'aux coopératives Agricoles et aux petites et moyennes entreprises s'investissant dans l'Agriculture. Ces promoteurs peuvent être issus de tous les maillons des chaînes de valeur Agricoles, à savoir la production, l'approvisionnement en intrants et en matériels, le stockage, la transformation, le conditionnement, la commercialisation et l'exportation.

La Facilité cible des activités rentables, qui sont orientées vers le marché et créatrices d'emplois et de valeur ajoutée, dont les revenus monétaires tirés permettent de rembourser les crédits obtenus. Elle focalise notamment les crédits d'investissement à moyen terme, destinés à l'acquisition des équipements productifs.

La politique de soutien de la facilité a pour objectif principal de lever les contraintes qui limitent l'accès des exploitations Agricoles et des autres acteurs des chaînes de valeur au financement. Il s'agit plus particulièrement de :

- permettre aux institutions financières de proposer des produits financiers plus appropriés aux acteurs ruraux (exploitations Agricoles et les autres acteurs des chaînes de valeur Agricoles) ;
- réduire la méfiance des acteurs ruraux par rapport au crédit, en améliorant la lisibilité des offres de crédits et la transparence des coûts applicables ;
- accroître la maîtrise, par les producteurs et entreprises Agricoles, de leurs potentialités d'investissement et de croissance, à travers des services de conseil appropriés ;
- accroître la capacité d'autofinancement des demandeurs de crédit, afin d'améliorer leur éligibilité au crédit ;
- faciliter l'accès des institutions financières à des ressources financières appropriées pour leur permettre d'une part, d'accorder davantage de crédits à moyen et long terme et d'autre part, de réduire le coût du crédit ;
- améliorer la sécurisation des crédits octroyés, permettant aux institutions financières de réduire le niveau de risque et ainsi accroître leur engagement dans le crédit Agricole.

Les activités de soutien de la facilité comprennent à la fois des mesures financières et non financières.

Les mesures non financières visent à créer des conditions favorables au développement du crédit en faveur de l'Agriculture, dont :

- l'amélioration de l'environnement juridique règlementaire du crédit ;
- l'amélioration de l'accessibilité aux services financiers pour les producteurs ;
- le renforcement des capacités.

Les mesures financières ont pour but de servir de source d'incitation aussi bien pour les institutions financières que pour les producteurs et entreprises Agricoles de s'engager dans le Agricole, et plus particulièrement dans des crédits d'investissement à moyen terme. Trois instruments ont été retenus :

- la subvention directe du crédit, selon le principe de financement à coûts partagés, appelée « subvention adossée au crédit », ou plus simplement « crédit FISAN » ;
- la garantie financière ;
- le refinancement des institutions financières à taux concessionnels.

De manière conjuguée, ces trois instruments financiers ont pour objectifs :

- de réduire le risque pour les institutions financières et d'accroître la rentabilité des crédits accordés ;
- d'accroître la contribution propre des bénéficiaires au financement des leurs projets d'investissement, pour ainsi les rendre davantage éligibles au crédit ;
- de réduire, structurellement, pour les producteurs, les coûts financiers des crédits (taux d'intérêts)

Bien que de manière officielle, le FISAN n'ait été adopté qu'en 2017, ces instruments ont été testés dans le cadre de certains projets et programmes affiliés au FISAN depuis 2016, notamment le « crédit FISAN », à travers des partenariats directs avec certaines institutions financières et sous la supervision du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N. Il s'agit plus précisément de :

- Programme d'Appui à la Petite Irrigation (PAPI, Coop. suisse) dans les régions de Dosso et de Maradi ;
- Programme de Promotion de l'Emploi et de la Croissance Economique dans l'Agriculture (PECEA) dans les régions de Zinder, Diffa et Maradi ;
- Programme d'Appui au Développement Agricole Durable (PADAD) - NIG/018 (Coop. Luxembourgeoise) dans la région de Dosso ;
- Programme de Développement de l'Agriculture Familiale (PRODAF, FIDA) dans les régions de Tahoua, Maradi et Zinder ;

Les IF impliquées sont la Banque Agricole au Niger (BAGRI) et les SFD AUSUSU SA, TAANADI SA, MECAT Maradi, Yarda Tahoua et Yarda Zinder.

Conformément aux principes de mise en œuvre de la facilité, les IF citées sont les seuls interlocuteurs pour les producteurs désirant s'engager dans un projet d'investissement. A ce titre, ce sont elles (les IF) qui décident de l'octroi – ou non – de la subvention, basée sur la décision préalable d'accorder un crédit (pour lequel elles mobilisant par ailleurs leurs propres lignes de crédit). L'octroi de la subvention est donc quasiment automatique, dès lors que le projet d'investissement est éligible au crédit et qu'il rentre dans le champ d'intervention (liste positive) de la subvention.

La composition du « crédit FISAN », en termes de proportion des différentes sources de financement, obéit à un certain nombre de principes/règles, qui ont été convenus de commun accord. Etant donné qu'il s'agit de faciliter le crédit et le développement des relations d'affaires (et non pas de faciliter le placement d'une subvention), la part du crédit doit être majoritaire. Ceci est d'autant plus important que la réussite du financement dépend d'une bonne analyse préalable des risques et de la rentabilité du projet d'investissement par l'institution financière, qu'elle ne le fera que si elle est suffisamment engagée avec ses propres ressources financières. C'est ainsi que la subvention a été plafonnée à 40 % du montant global. Ce plafond est respecté par l'ensemble des projets impliqués.

Au-delà de ce plafond proportionnel, certains des projets impliqués ont également appliqué un plafond au niveau du montant absolu de la subvention, afin de privilégier des projets d'investissement de petite à moyenne taille soumis par des producteurs familiaux et pour éviter que le fond de subvention disponible soit accaparé par un petit nombre de grands producteurs.

L'apport propre des demandeurs des crédits a été déterminé à 10 %. Ce taux est considéré comme le taux-minimum à exiger pour s'assurer leur plein engagement. Certains projets avaient, par moment, instauré des taux d'apport propres préférentiels pour certaines catégories de bénéficiaires, notamment les femmes et les jeunes. Mais étant donné que ces groupes bénéficient généralement, en parallèle, de nombreux autres avantages (appui conseil, alphabétisation, formation professionnelle, etc.), cette réduction n'a pas été jugée pertinente.

La mise en œuvre du « crédit FISAN » pendant 2 ans, qui a permis de financer plusieurs centaines des demandes de crédit, a confirmé la pertinence de ce mode de financement, malgré des nombreuses difficultés de démarrage et certains erreurs commises de part et d'autres.

La politique de financement, selon la modalité uniforme du taux de subvention, applicable de la même manière à tous les types de projets d'investissement et catégories de bénéficiaires, a cependant montré ses limites, pour plusieurs raisons :

- La grande majorité des demandes de crédits est relative à la petite irrigation familiale, avec des superficies de 0,25 – 1 ha et dont les besoins d'investissement se situent entre 500 000 – 2 000 000 FCFA. Pour maximiser le montant de la subvention, certains promoteurs, en complicité avec certains fournisseurs des équipements, ont tendance à surévaluer les coûts des investissements, avec comme conséquence, un surendettement inutile et ainsi, une rentabilité réduite des investissements ;
- Certaines catégories d'investissement comme le développement de l'aviculture (œuf ou chair) nécessitent des investissements élevés pouvant dépasser 10 – 15 millions de FCFA. Pour cette catégorie de projets, des plafonds des subventions inférieures s'avèrent insuffisants pour être incitatifs ;

- Cela est également le cas des demandes collectives de crédit au titre des coopératives ou des groupes exploitant une même superficie, pour lesquels les plafonds pratiqués par certains projets ne sont pas pertinents ;
- Pour certains types d'investissement, l'octroi d'une subvention ne s'est pas avéré pertinent du tout, vue l'inadéquation entre le coût de l'investissements et la rentabilité de l'activité soutenue. C'est notamment le cas de la mise en place des unités d'embouche bovine, dont le besoin essentiel se situe au niveau de crédits « fonds de roulement (non-subventionnés) ».

Il est donc nécessaire de mettre en place une politique de subvention différenciée pour chaque cas de figure, en termes de proportions de la subvention dans le financement et les plafonds à observer.

D'autres sujets qui suscitent des interrogations sont :

- la question des apports propres des bénéficiaires : Certaines catégories des demandeurs, notamment les jeunes et les femmes, ont des difficultés de mobiliser les 10 % du financement demandés. C'est pour cela que par endroit, un allègement à 5 % des apports propres pour ces cas de figures a été opéré. Cet allègement s'opère cependant au détriment de la partie « crédit », dont la proportion s'accroît dans le financement, et avec ça également, la prise de risque pour les institutions financières ;
- la question des bénéficiaires éligibles : Afin de favoriser le financement de l'Agriculture de type « familial », certains projets impliqués ont mis en place des critères de discrimination envers certaines catégories de demandeurs potentiels, à savoir les fonctionnaires, salariés ou commerçants, dont l'activité principale n'est pas l'Agriculture. Il existe pourtant une forte demande en financement en provenance de ces catégories. Il conviendrait de réfléchir sur la mise en place de conditionnalités spécifiques pour cette catégorie (par exemple un taux de subvention moins élevée et la détermination d'un plafond) ;
- cette réflexion doit également être menée pour les entreprises Agricoles de type « PME », pour lesquelles le FISAN n'a pas encore pris position quant à sa politique de subventionnement ;
- enfin, il convient de réfléchir sur la politique de subventionnement à observer pour les demandes successives en crédits d'investissement. Est-ce qu'il est pertinent à ce que un même demandeur puisse bénéficier une seconde fois de la subvention ? Faudrait-il mettre en place une politique de subventionnement dégressive ?

Les présents termes de référence sont relatifs au recrutement d'une expertise chargée d'appuyer les acteurs du FISAN dans la définition des solutions par rapport à l'ensemble de ces interrogations évoquées.

- **Objectif**

L'objectif global de l'expertise est de définir une stratégie différenciée de subventionnement des investissements des producteurs et autres acteurs des chaînes de valeur Agricoles dans le

cadre du mécanisme de financement à couts partagés développé dans le cadre de la Facilité 1 du FISAN.

- **Contenu du mandat**

**Les résultats suivants sont attendus du prestataire :**

- les différents cas de figure des financements FISAN demandés ou octroyés dans les différentes régions du Niger sont étudiés ;
- une synthèse des atouts et contraintes liés à chaque cas de figure est élaborée ;
- les besoins d'adaptation de la politique de subventionnement sont proposés ;
- un document précisant les taux de subventionnement et plafonds, ainsi que les conditions d'éligibilité de chaque type de financement demandés (par rapport à la nature du financement et l'acteur-demandeur) est élaboré.

**Les produits suivants sont attendus du prestataire :**

La mission produira :

- un aide-mémoire de la mission initiale ;
- le document provisoire précisant la politique de subvention de la Facilité 1 du FISAN ;
- le rapport de mission

**Méthodologie :**

L'équipe des experts travaillera sous la supervision du comité de suivi des partenariats projets – IF mis en place au niveau du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N, présidé par le Secrétaire général du HC3N, faisant office de comité de suivi de l'étude.

Le personnel du FISAN, une fois recruté, intégrera ce comité de suivi.

La consultation implique :

- des travaux bibliographiques ;
- des entrevues avec les acteurs concernés au niveau national et régional ;
- des visites terrain auprès d'un échantillonnage d'exploitations Agricoles et d'autres acteurs des chaînes de valeur ;
- des travaux de synthèse ;
- une réunion de synthèse à la fin de la phase terrain ;
- un atelier de partage du document.

Les consultants cibleront notamment les régions ayant déjà bénéficié de partenariats Projets/IF.

L'approche sera participative. Au cours de la mission, les experts faciliteront les échanges entre acteurs et œuvreront dans le sens de compromis – en cas de points de vu divergents.

### **Profils recherchés :**

La mission sera mise en œuvre par une équipe d'experts composée d'un expert international et d'un expert national.

L'expert international aura un profil d'agroéconomiste ou équivalent, avec une expérience d'au moins 10 an dans de domaines proches de la présente consultation. Une connaissance du secteur bancaire et/ou de la micro-finance sera un atout, une expérience de travail au Niger et une bonne connaissance du secteur Agricole sahélien seraient des atouts.

Le Consultant national aura un profil d'agronome ou de zootechnicien, et dispose d'une expérience au moins de 10 ans dans le développement socio-économique des producteurs Agro-sylvo-pastorales et des autres acteurs des chaines de valeur.

### **Durée et organisation de la prestation :**

L'expertise a une durée totale de 24 jours répartis comme suit :

- travaux terrain : 14 jours ;
- travaux de rédaction : 5 jours ;
- travaux d'atelier et d'entrevues complémentaires : 3 jours
- voyages internationaux : 2 jours

L'expertise implique 2 déplacements au Niger

- phase terrain
- phase atelier

Le délai entre les deux phases doit être suffisamment long pour permettre aux parties prenantes pour prendre connaissance du document provisoire (2 semaines après le dépôt du rapport provisoire).

## 7.5. Bibliographie :

### FISAN

- Haut-Commissariat à l'initiative 3N, Système National de Conseil Agricole, Août 2017, 48 p.
- République du Niger, Présidence de la République, Décret n°2017 -665/PRN du 02 août 2017 portant création d'un Etablissement Public de Financement dénommé " Fonds d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle " (FISAN) au Niger.
- Décret n°2018-119/PRN du 16 février 2018 portant nomination du PCA et PCA/Adj; Arrêté n°002/PRN/DIRCAB du 13 Février 2018 portant nomination des membres du CA.
- Haut-Commissariat à l'initiative 3N, Fonds d'Investissement pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle, Août 2017, 79 p.
- HC3N, manuel de procédures provisoire du FISAN, 5 sections, août 2018
- HC3N, Appui, accompagnement pour la mise en place d'un mécanisme de garantie dans le cadre du FISAN, Mécanisme de garantie, 20 février 2019, 13p.
- HC3N, Appui, accompagnement pour la mise en place d'un mécanisme de garantie dans le cadre du FISAN, Process du mécanisme de garantie, 6 et 7 mai 2019, 31p.
- HC3N, Appui, accompagnement pour la mise en place d'un mécanisme de garantie dans le cadre du FISAN, Simulations financières et arbitrages, 6 et 7 mai 2019, 23p.

### BAGRI

- Horus Development Finance, FISAN / Coopération Suisse / Bagri, Note de synthèse Bagri, Diagnostic Final, Octobre 2016, 26 p.
- Contrat de performance FISAN – BAGRI, 29 novembre 2018, 10p.
- NIG25 – PADAD2
- NIG/025 – PADAD 2 - BAGRI, Lettre de cofinancement NIG/25 – 17 1594, 17 juillet 2017, 15p.
- NIG/025 – PADAD 2 – BAGRI - FISAN, Lettre de cofinancement NIG/25 – 18 1963, 19 juillet 2018, 8p.
- NIG/025, Critères d'éligibilité au Fonds de garantie des crédits accordés dans le cadre du programme NIG/025, mars 2019, 4p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu du comité de pilotage 2, 3 octobre 2017, 27p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu du comité de pilotage 3, 31 janvier 2018, 24p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu du comité de pilotage 4, 18 juin 2018, 37p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu du comité de pilotage 5, 13 décembre 2018, 15p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu du comité de pilotage 6, 2 juillet 2019, 10p.

- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu de la réunion bimensuelle sur le crédit tenue à Dosso le 13 mars 2019, 2p.
- NIG/025 – PADAD 2, Compte rendu de la réunion bimensuelle sur le crédit tenue à Dosso le 17 juillet 2019, 2p.
- NIG/025 – PADAD 2, Brochure contrôle de matérialité, 5p.
- NIG/025 – PADAD 2, Guide d’analyse des dossiers des jeunes apprenants, 5p.
- NIG/025 – PADAD 2, La pression sociale, 2p.
- NIG/025 – PADAD 2, Les étapes de la formation des jeunes en production, 2p.
- NIG/025 – PADAD 2 – IRAM, Evaluation intermédiaire, février 2019, 92p.

## **PAPI**

- PAPI, Document de programme, juin 2014, 48p.
- Coopération Suisse – Bagri – Asusu SA, Convention de partenariat pour soutenir le financement des acteurs privés investissant dans la petite irrigation dans le cadre du PAPI, octobre 2017, 11 p.
- Coopération Suisse, Appel à proposition en vue d’établir des partenariats avec des institutions financières pour soutenir le financement des acteurs professionnels privés de la petite irrigation dans le cadre du Programme d’Appui à la Petite Irrigation (PAPI), juillet 2015, 9 p.
- PAPI, Rapport 2016, janvier 2017 78p.
- PAPI, Rapport 2017, janvier 2018, 50p.
- PAPI, Rapport 2018, janvier 2019, 76p.
- PAPI, Rapport premier semestre 2019, juillet 2019, 44p.
- PAPI – BRM Int., Facilitation d’une autoévaluation à mi-parcours du Programme d’Appui à la Petite Irrigation, janvier 2018, 128 p.
- PAPI, Bilan 2015-2018, janvier 2019, 17p.

## **PECEA**

- PECEA, document de l’engagement 1 – Appui aux chaînes de valeurs Agricoles dans les régions de Zinder et Diffa, mai 2014, 95p.
- PECEA – BAGRI, Convention de partenariat, 16 octobre 2015, 5p.
- PECEA – BAGRI, Convention de partenariat, octobre 2017, 6p.
- PECEA – PAPI, Compte-rendu de réunion du comité de pilotage conjoint de la composante 1 du PECEA et du PAPI, mars 2018, 20p.
- PECEA, rapport d’activité 2018 de la composante 1, décembre 2018, 39p.

## **PRODAF**

- ProDAF, Rapport de conception final, 5 mars 2015, 408p.
- ProDAF, guide d'information sur le volet Finance Rurale, novembre 2018, 6p.
- FIDA/PRODAF, Convention-Cadre de partenariat entre le Programme de Développement de l'Agriculture Familiale (ProDAF) URGP de Zinder et L'Institution Financière BAGRI Pour la mise en œuvre de la convention de cofinancement des producteurs de la région de Zinder dans le domaine de la petite irrigation, novembre 2016, 6 p.
- FIDA/PRODAF – RECA, Présentation des Rencontres de Tahoua sur le crédit agricole, décembre 2016, 11 p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 10 au 28 octobre 2016, 76p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 4 au 22 avril 2016, 75p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 12 au 23 juin 2017, 53p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 31 octobre au 16 novembre 2017, 53p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 12 au 30 novembre 2018, 89p.
- ProDAF, Rapport de supervision du 18 juin au 11 juillet 2019 2018, 99p.
- ProDAF, Rapport de mission financement des micro-entreprises, 6p.
- ProDAF, RECA, CRA Maradi, Rencontre Tahoua sur le crédit agricole, 15 et 16 septembre 2016, 42p.
- ProDAF, Note synoptique sur l'évolution du crédit rural dans le cadre du ProDAF, 7p.
- ProDAF, Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du mécanisme de financement à coûts partagés, juin 2019, 40p.

## **PPR**

- PPR, Présentation de la composante 2 : amélioration de l'accès au crédit agricole, 61p.
- PPR, Note sur le dispositif de mise en œuvre du mécanisme de soutien au financement des opérateurs privés (composante 2), 3p.
- PPR, Critères d'éligibilité au fonds de garantie des crédits accordés dans le cadre du Projet Pôles Ruraux, mai 2019, 2p.
- PPR, Rapport d'activités complémentaire au rapport d'activités septembre 2017-septembre 2018, couvrant la période septembre – décembre 2018, février 2019, 38p.
- PPR, Rapport d'activités 2018, janvier 2019, 72p.
- PPR, Rapport d'activités 1<sup>er</sup> semestre 2019, juillet 2019, 58p.
- PPR, Rapport de mission d'analyse des besoins d'investissement des opérateurs privés cibles dans le cadre du financement à coûts partagés, août 2018, 43p.

- PPR, Rapport de mission d'évaluation des SFD intervenant dans les régions de Tahoua et Agadez, août 2018, 19p.

## **PRADEL**

- PRADEL, manuel de procédures pour l'identification, la sélection et le financement des projets économiques et plans d'affaires (PEPA) des promoteurs des chaînes de valeur Bétail-Viande, Lait et Aviculture dans les régions de Tahoua et Dosso, février 2019, 38p.
- PRADEL, Critères d'éligibilité à la subvention adossée au crédit dans le cadre du PRADEL, 4p.

## **CRA - RECA**

- CRA Agadez, Note de prévisite pour l'accès au crédit agricole avec subvention du PPR des jeunes agriculteurs ayant validé leur formation professionnelle sur le site de Toudou-Bila, août 2019, 4p.
- CRA Dosso, Suivi des aménagements de sites maraîchers dans la commune de Sokorbé – subvention adossée au crédit pour de jeunes agricultrices, 30 janvier 2017 et 26 janvier 2018, 12p.
- CRA Dosso, Atelier sur le Crédit Agricole, Niamey, 16 et 17 janvier 2019, 22 diapos.
- CRA Maradi, Suivi du crédit octroyé par la BAGRI dans le cadre du FISAN/PAPI, décembre 2018, 5p. Avec une commission de 20.000 à 50.000 FCFA par femme du groupement.
- CRA Maradi, Note suivi du crédit agricole avec subvention PAPI mis en place par le BAGRI (agence de Maradi) à Roubassaou et Kéguel, mai 2019, 4p.
- CRA Maradi, Note suivi crédit agricole avec subvention PAPI et ProDAF à Aguié, Gourjia et Iyataoua (Bagri Tessaoua), février 2019, 6p.
- CRA Maradi, visite sur 7 sites de 18 promoteurs ayant bénéficié d'un crédit agricole (BAGRI et ASUSU) avec subvention (PAPI) 15 mars 2017, 15p.
- CRA Maradi, Suivi du crédit octroyé par la BAGRI dans le cadre du FISAN/PAPI, décembre 2018, 5p.
- CRA Maradi, Note sur le financement des clôtures par le crédit agricole dans la région de Maradi, mars 2019, 3p.
- CRA Maradi, Note sur les modes de décaissement du crédit agricole avec subvention au niveau des agences de la BAGRI de Zinder et Maradi, Janvier 2019, 2p.
- CRA Tahoua, RECA, Données sur les crédits agricoles octroyés en 2017 par les agences BAGRI et ASUSU de Tahoua dans le cadre du FISAN (ProDAF), Janvier 2018, 4 p.
- CRA Tahoua, RECA, Visite de Mme Souley Rabi à Zangarata (Tamaské), bénéficiaire d'un crédit à coût partagé, Janvier 2018, 7 p.

- CRA Tahoua, Site de formation d'Azourak / commune de Tamaské, 22 jeunes formés avec pour opérateur la FCMN, 21 jeunes ont terminé la formation, juillet 2019, 7p.
- CRA Tahoua, Pré-visite des demandeurs de crédit agricole à Sabon Guida (Madaoua), août 2019, 4p.
- CRA Zinder, Analyse de la demande de crédit de la demande de crédit avec subvention du 02/12/2106, 29 juin 2017, 2p.
- CRA Zinder, RECA, Note de pré-visite des groupements de Wacha demandeur du crédit agricole auprès de la BAGRI – un constat de surfacturation des devis, Avril 2017, 4 p.
- CRA Zinder, RECA, Note d'analyse des projets d'embouche financés sur fonds à coûts partagés PECEA par la BAGRI à Zinder, Avril 2017, 6 p.
- CRA Zinder, RECA, Pré visite des demandeurs du crédit agricole pour une activité « embouche » auprès d'ASUSU - Des projets mal construits suite à un déficit d'information, Mai 2017, 9 p.
- CRA Zinder, Note d'évaluation des transformatrices (niébé et arachide) financées en 2016 par le PECEA dans la région de Zinder (juin 2019)
- CRA Zinder, Note de suivi des crédits de l'Union Handi Kan Jama de Matameye, 10 janvier 2019, 8p.
- CRA Zinder, RECA, Note sur les visites des promoteurs ayant bénéficié de la subvention adossée au crédit avec ASUSU dans le cadre du FISAN, Novembre 2017, 7 p.
- RECA, Note de débat, Crédit et foncier, 4 mars 2016, 11p.
- RECA, Note de débat, Crédit et actes fonciers, 4 mai 2016, 3p.
- RECA, Présentation, Le foncier dans l'accès u crédit des producteurs ruraux, août 2016, 18 diapos.
- RECA, Présentation, Atelier Bilan et formation des élus et techniciens de la CRA sur le crédit agricole, Niamey, 16 et 17 janvier 2019, 40 diapos.
- RECA, Présentation, L'approche des pré-visites des promoteurs CDA, 16 et 17 janvier 2019, 22 diapos.

## **BENCHMARKING MAROC ET TUNISIE**

- Royaume du Maroc, Fonds de Développement Agricole, Les aides financières de l'état pour la promotion des investissements agricoles, avril 2019, 47p.
- Royaume du Maroc, arrêté conjoint du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, du ministère de l'intérieur et du ministère de l'économie et des finances n°3074-14 du 8 septembre 2014 fixant les taux, les montants les plafonds et les modalités d'octroi des subventions accordées aux projets d'agrégation agricole, Bulletin officiel, 17 juillet 2015, 11p.

- République Tunisienne, Loi de l'investissement - loi des contrats de partenariats public privé – loi refondant le dispositif des avantages fiscaux et textes annexés – 2018, Imprimerie officielle de la République Tunisienne, 8 février 2018, 314p.
- République Tunisienne, Agence française de développement, Programme de Relance de l'Investissement et de Modernisation des Exploitations Agricoles, Document de programme, 10, juillet 2017, 170p.