



Pro-ARIDES

Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée
et le Développement Economique du Sahel

Rapport de synthèse Recherche-Action

Septembre 2025

Étude des fonds d'investissement du Pro-ARIDES

Première phase : analyse du portefeuille

Auteurs :

Mali (IER) : Abdoulaye NIENTAO, Alpha KERGNA
Burkina Faso (IRI) : Jérémie TINDANO, Bala SANOU
Niger (LASDEL) : Omar ABDOURAMANE, Ramatou HASSANE
Coordination (WUR-KIT) : Juliette FRASER, Bertus WENNINK, Cor WATTEL



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES DU DANEMARK
Danida



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



KIT
INSTITUTE



Cette étude fait partie de l'agenda de Recherche-Action du programme Pro-ARIDES. Le Pro-ARIDES est mis en œuvre par un consortium avec quatre partenaires centraux (SNV, CARE, WUR, KIT), et une gamme de partenaires locaux, dont six partenaires locaux de recherche.

L'étude a été exécutée par LASDEL (Niger), IRI (Burkina Faso), IER (Mali), WUR et KIT (Pays-Bas), sous la coordination de WUR.

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans ce rapport sont entièrement ceux des auteurs. Ils ne représentent pas nécessairement le point de vue de Pro-ARIDES ou de l'une des organisations impliquées dans son exécution.

Numéro de publication e-depot : 708012 - <https://edepot.wur.nl/708012>

Le Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel (Pro-ARIDES) vise à contribuer à l'amélioration de la résilience, de la sécurité alimentaire et des revenus des ménages agricoles et (agro)pastoraux dans la zone soudano-sahélienne du Burkina Faso, du Mali et du Niger par le biais d'institutions et d'organisations efficaces et décentralisées pour améliorer la prestation de services, la gestion des ressources naturelles et des terres et le développement économique local.

Le programme est financé par le ministère néerlandais des Affaires étrangères et la coopération danoise, et mis en œuvre par un consortium composé de la SNV (chef de file), de CARE-Pays-Bas, Wageningen University & Research (WUR) et l'Institut Royal des Tropiques (KIT), de leurs partenaires locaux, d'organisations nationales et régionales d'agriculteurs et d'éleveurs, de gouvernements locaux et d'instituts de recherche dans les trois pays.



ABRÉVIATIONS

| | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARE | Cooperative for Assistance and Relief Everywhere |
| AVEC | Association villageoise d'épargne et de crédit |
| CSP | Comité de sélection des projets |
| CT | Collectivité territoriale |
| FID | Financement inclusif et décentralisé |
| FIL | Fonds d'investissement local |
| Fonds PME | Fonds pour les petites et moyennes entreprises |
| KIT | Institut Royal des Tropiques |
| IER | Institut de l'Économie Rurale, Mali |
| IRI | Impact Research Institute, Burkina Faso |
| IMF | Institution de microfinance |
| LASDEL | Laboratoire d'Études et de Recherches sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local, Niger |
| OP | Organisation paysanne |
| PFNL | Produits forestiers non ligneux |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| PV | Procès-verbal |
| MPME | Micro, petites et moyennes entreprises |
| Pro-ARIDES | Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel |
| QdR | Question de recherche |
| SNV | Organisation néerlandaise de développement |
| SFD | Système financier décentralisé |
| UEMOA | Union économique et monétaire ouest-africaine |
| WUR | Wageningen University & Research |



RÉSUMÉ

Le Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel (Pro-ARIDES) comprend deux fonds de financement : le Fonds pour les petites et moyennes entreprises (Fonds PME) et le Fonds d'investissement local (FIL). Ces fonds visent à renforcer la résilience économique et sociale des acteurs ruraux du Mali, du Burkina Faso et du Niger, en soutenant les investissements productifs, les infrastructures communautaires et l'emploi local.

Le Fonds PME soutient les entreprises formelles et informelles à travers un cofinancement tripartite (contribution du promoteur, subvention du programme, crédit d'institution financière). Il facilite l'acquisition d'équipements et d'autres investissements à long terme, et s'accompagne d'un appui technique pour le développement organisationnel des PME. Le FIL cible les organisations locales via un mécanisme bipartite (contribution propre et subvention) pour renforcer les capacités locales en matière d'investissement à long terme, de gestion collective et de résilience face aux chocs climatiques et économiques.

Cette étude, première phase d'un travail en deux volets, évalue la mise en œuvre, la gestion et les premiers constats des deux fonds, dans les trois pays, à partir d'une analyse documentaire, d'entretiens avec des partenaires d'exécution des fonds, et d'une revue de la littérature sur des dispositifs similaires. L'objectif est d'en tirer des enseignements opérationnels et stratégiques pour la seconde phase de l'étude, centrée sur l'analyse des impacts sur le terrain dans l'un des pays.

Les conclusions préliminaires montrent une conception solide, fondée sur des principes de cofinancement, de ciblage inclusif et d'accompagnement technique. Les fonds intègrent plusieurs bonnes pratiques : critères d'éligibilité clairs, suivi rigoureux et flexibilité d'adaptation. Toutefois, des défis persistent : lourdeurs administratives, insécurité affectant certaines zones d'intervention, et difficultés à mobiliser les apports propres.

Sur le plan stratégique, l'équilibre entre accessibilité, technicité et durabilité reste un enjeu majeur. La deuxième phase de l'étude analysera plus en détail la performance et la pérennité des projets afin d'orienter les ajustements nécessaires pour renforcer l'efficacité et la cohérence des fonds d'investissement de Pro-ARIDES.

SUMMARY

The Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel (Pro-ARIDES) includes two investment funds: the Small and Medium Enterprise Fund (Fonds PME) and the Local Investment Fund (FIL). These funds aim to strengthen the economic and social resilience of rural actors in Mali, Burkina Faso and Niger by supporting productive investments, community infrastructure and local employment.

The Fonds PME supports both formal and informal enterprises through a tripartite co-financing mechanism (promoter contribution, programme grant and financial institution loan) that facilitates the SME's acquisition of equipment and other long-term investments, combined with technical support for organisational development. The FIL targets community organisations through a bipartite mechanism (own contribution, programme grant) designed to strengthen local capacities in long-term investment, collective management and resilience to climatic and economic shocks.

This study, the first phase of a two-stage process, assesses the implementation, management and initial observations from both funds, in the three focus countries. It draws on document analysis, interviews with fund implementing partners, as well as a review of relevant literature on comparable financing mechanisms. The objective is to generate operational and strategic lessons to inform the second phase of the study, which will focus on analysing field-level impacts in one of the focus countries.

Preliminary findings point to a solid design based on principles of co-financing, inclusive targeting and technical support. The funds incorporate several good practices, including clear eligibility criteria, rigorous monitoring and flexible implementation. However, several challenges persist: administrative burdens, insecurity affecting certain intervention areas and difficulties in mobilising own contributions. From a strategic perspective, achieving the right balance between accessibility, technical soundness and sustainability remains a key challenge. The second phase of the study will further analyse project performance and durability to guide necessary adjustments aimed at enhancing the overall effectiveness and coherence of the Pro-ARIDES investment funds.



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RÉSUMÉ..... | 4 |
| SUMMARY..... | 4 |
| 1 INTRODUCTION | 7 |
| 1.1 Les fonds d'investissement du Pro-ARIDES | 7 |
| 1.2 Pourquoi une étude ?..... | 8 |
| 1.3 Deux phases d'étude..... | 8 |
| 1.4 Questions de recherche..... | 9 |
| 1.5 Structure et contenu du rapport..... | 9 |
| 2 MÉTHODOLOGIE..... | 11 |
| 3 DESCRIPTION DES DEUX FONDS..... | 12 |
| 3.1 Le Fonds PME..... | 12 |
| 3.2 Le FIL | 13 |
| 4 FONDS SIMILAIRES : LEÇONS TIRÉES DE LA LITTÉRATURE..... | 15 |
| 4.1 Fondement théorique des deux fonds..... | 15 |
| 4.2 Identification de fonds similaires..... | 15 |
| 4.3 Preuves d'efficacité et d'impact..... | 16 |
| 4.4 Facteurs importants de réussite..... | 17 |
| 4.5 Défis potentiels..... | 19 |
| 4.6 Classification des biens : un outil pour orienter le financement rural..... | 21 |
| 5 SYNTHÈSE CHIFFRÉE DES DEUX FONDS..... | 23 |
| 5.1 Le Fonds PME..... | 23 |
| 5.2 Le FIL | 27 |
| 6 ANALYSE DU FONDS PME | 32 |
| 6.1 Justification et principes | 32 |
| 6.2 Organisation..... | 33 |
| 6.3 Mise en œuvre..... | 36 |
| 6.4 Synergies | 38 |
| 6.5 Résultats et premiers effets observés..... | 39 |
| 6.6 Leçons apprises..... | 41 |
| 7 ANALYSE DU FONDS D'INVESTISSEMENT LOCAL | 43 |
| 7.1 Justification et principes | 43 |
| 7.2 Organisation..... | 44 |
| 7.3 Mise en œuvre..... | 46 |
| 7.4 Synergies | 48 |
| 7.5 Résultats et premiers effets observés..... | 48 |
| 7.6 Leçons apprises..... | 49 |
| 8 ANALYSE CROISÉE..... | 51 |
| 8.1 Synergies entre les deux fonds..... | 51 |
| 8.2 Comparaison des portefeuilles et résultats | 51 |



| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.3 Apprentissage transversal..... | 51 |
| 8.4 Alignement avec les leçons tirées de la littérature..... | 52 |
| 9 CONCLUSIONS PRÉLIMINAIRES ET RÉFLEXIONS GLOBALES | 56 |
| 9.1 Réflexions à portée opérationnelle | 56 |
| 9.2 Réflexions à portée stratégique..... | 58 |
| 9.3 Réflexions sur les scénarios de développement futur des fonds d'investissement..... | 59 |
| 10 RÉFÉRENCES | 64 |

1 INTRODUCTION

1.1 Les fonds d'investissement du Pro-ARIDES

Le Programme Agroalimentaire pour la Résilience Intégrée et le Développement Économique du Sahel (Pro-ARIDES) gère deux « fonds d'investissement » : le Fonds pour les petites et moyennes entreprises (Fonds PME) et le Fonds d'investissement local (FIL). Ces fonds accordent des subventions dans une formule de cofinancement bipartite avec les bénéficiaires (FIL), et tripartite avec des institutions de microfinance (Fonds PME). Les fonds sont financés respectivement par la coopération danoise pour le FIL (financement du ministère des Affaires étrangères du Danemark) et par la coopération néerlandaise pour le Fonds PME (financement du ministère néerlandais des Affaires étrangères). Leur budget total pour la période 2023-2024 était de 1,18 Md FCFA (1,8 M €) pour le Fonds PME, et de 1,86 Md FCFA (2,83 M €) pour le FIL. Bien que cela représente des montants modestes dans le budget total du Pro-ARIDES, ce sont des sommes substantielles en termes absolus pour les structures bénéficiaires.

Les deux fonds jouent un rôle transversal dans le Pro-ARIDES. Ils contribuent aux objectifs des cinq trajectoires du programme, qui couvrent les domaines suivants :



Figure 1 : les cinq trajectoires du Pro-ARIDES

Le Fonds PME, bien qu'il participe à plusieurs trajectoires, contribue principalement à la trajectoire 2 du programme et revêt un caractère économique. Il vise à permettre aux PME de renforcer leur organisation et de bénéficier d'un soutien financier pour l'acquisition d'équipements et la réalisation d'infrastructures structurantes. Son groupe cible est constitué de PME formelles et informelles.

En revanche, le FIL vise à « soutenir les activités d'investissement local (au niveau communautaire) pour mieux anticiper, se préparer et répondre aux chocs et aux tendances à long terme du changement climatique qui ont un impact négatif sur les capacités de résilience » des communautés. Son groupe cible est constitué de collectivités territoriales (CT), de communautés villageoises (y compris des personnes déplacées et des populations d'accueil) et d'organisations locales de producteurs.



Tableau 1 : Principales caractéristiques des deux fonds

| | Fonds PME | Fonds d'investissement local |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Groupes cibles | Petites et moyennes entreprises | Collectivités territoriales, communautés villageoises, organisations locales |
| Typologie des investissements | Investissements productifs durables, hors dépenses récurrentes et technologies à coût élevé | Petites infrastructures et équipements agricoles, de transformation, de commercialisation et d'appui à la production |
| Mécanisme de financement | Tripartite (contribution du promoteur, subvention et prêt d'une institution financière ou d'une tierce personne) | Bipartite (contribution propre et subvention) |

Les deux fonds sont gérés sous la responsabilité de la coordination nationale du Pro-ARIDES. L'administration des fonds est assurée par SNV ou, dans certains cas, sous-traitée à des partenaires locaux. La sélection des projets et l'organisation de l'appui-conseil pour les projets approuvés sont sous-traitées à des partenaires locaux du programme.

1.2 Pourquoi une étude ?

Cette étude est menée afin d'analyser le fonctionnement et la performance des deux fonds d'investissement du Pro-ARIDES et d'en tirer des enseignements pour améliorer leur efficacité et leur pertinence. Plusieurs raisons justifient cette démarche :

- Les fonds jouent un rôle transversal dans le programme, en soutenant à la fois la sécurité alimentaire, la génération de revenus, la création d'emplois (notamment pour les jeunes et les femmes) et la résilience des ménages et des communautés au changement climatique. L'étude vise à mieux comprendre comment ces objectifs sont poursuivis et comment les mécanismes de cofinancement sont mis en œuvre dans la pratique.
- Les fonds interagissent avec d'autres initiatives du programme, notamment le financement inclusif et décentralisé (FID). L'étude examine comment ces interactions fonctionnent et peuvent être renforcées pour maximiser l'impact global du programme.
- Après deux ans de mise en œuvre de ces fonds, l'étude offre un potentiel d'apprentissage pour la deuxième phase du programme, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

1.3 Deux phases d'étude

L'étude se déploie en deux phases complémentaires :

- Phase 1 : revue de portefeuille (trois pays, les deux fonds)
- Phase 2 : étude de cas d'un pays (les deux fonds)



1.4 Questions de recherche

Questions de recherche (QdR) de la première phase (ce rapport)

- QdR 1.** Quelle est la justification de la mise en place des deux fonds, et quels principes ont guidé leur élaboration ?
- QdR 2.** Comment la gestion des deux fonds est-elle organisée ?
- QdR 3.** Dans quelle mesure les fonds sont-ils exécutés comme prévu dans les plans et budgets du Pro-ARIDES ?
- QdR 4.** Comment le portefeuille de projets des deux fonds a-t-il évolué ?
- QdR 5.** Comment les synergies entre les deux fonds sont-elles réalisées ?
- QdR 6.** Quelles sont les hypothèses de résultats/effets/impacts des projets financés, et que sait-on d'un point de vue général sur la réalisation de ces résultats et effets ?
- QdR 7.** Quelles sont les leçons apprises par les gestionnaires des fonds et les autres parties prenantes et quelles questions restent en suspens ?

La première phase de l'étude s'est concentrée sur l'analyse du portefeuille de projets. Elle a comporté des entretiens avec les acteurs de l'offre de financement : les gestionnaires des fonds à la SNV, les partenaires locaux en charge de la mise en œuvre et les institutions de microfinance (IMF). Une seconde phase sera consacrée à l'examen des résultats sur le terrain, afin de compléter la compréhension des impacts et de l'efficacité des fonds auprès des bénéficiaires.

1.5 Structure et contenu du rapport

Dans ce rapport, nous présentons les résultats de la première phase de l'étude : l'analyse du portefeuille et la perception des gestionnaires des fonds. La méthodologie suivie par l'étude est présentée dans le [chapitre 2](#). Le [chapitre 3](#) présente une revue rapide de la littérature sur des fonds similaires, pour récapituler les leçons apprises et les bonnes pratiques qui pourraient être applicables aux fonds du Pro-ARIDES. Ensuite, nous décrivons les caractéristiques clés des deux fonds ([chapitre 4](#)), et nous analysons les informations quantitatives issues de l'examen des données du portefeuille de projets ([chapitre 5](#)). Les autres éléments qualitatifs tirés de la revue documentaire, ainsi que les informations recueillies lors des entretiens, sont présentés dans les chapitres d'analyse des fonds : le Fonds PME est analysé dans le [chapitre 6](#), en termes de profil et de performance des projets financés et des synergies réalisées au sein du Pro-ARIDES et avec des acteurs externes. Le [chapitre 7](#) présente une analyse similaire du FIL. Dans le [chapitre 8](#), nous présentons une brève analyse croisée des deux fonds. Enfin, des conclusions préliminaires et des réflexions générales sont résumées dans le [chapitre 9](#). Le Tableau 2 présente les liens entre les questions de recherche et les chapitres qui y apportent une réponse.

Tableau 2 : Traitement des différentes questions de recherche dans les différents chapitres

| Chapitre | Question de recherche |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiffres agrégés des deux fonds | QdR4 : Portefeuilles |
| Analyse du Fonds PME | QdR1 (Justifications et principes) QdR2 : Organisation QdR3 : Mise en œuvre QdR5 : Synergies QdR6 : Résultats et premiers effets observés QdR7 : Leçons apprises |



| Chapitre | Question de recherche |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyse du FIL | QdR1 (Justifications et principes) QdR2 : Organisation QdR3 : Mise en œuvre QdR5 : Synergies QdR6 : Résultats et premiers effets observés QdR7 : Leçons apprises |
| Analyse croisée des deux fonds | QdR5 : Synergies entre les deux fonds QdR6 : Comparaison des portefeuilles et résultats QdR7 : Apprentissage transversal |

Ce rapport de synthèse est construit à partir des chapitres pays rédigés par les équipes nationales du Mali, du Burkina Faso et du Niger.

Ce rapport ne présente que les résultats de la première phase de l'étude. Il constitue un socle analytique qui permettra de préciser les questions de recherche de la deuxième phase. Cette articulation entre les deux phases vise à produire des recommandations fondées à la fois sur une vision régionale et sur des réalités locales concrètes.



2 MÉTHODOLOGIE

L'étude est menée en deux phases complémentaires, conçues pour offrir à la fois une vue d'ensemble et une compréhension approfondie du fonctionnement et des premiers effets des deux fonds.

Phase 1 : revue de portefeuille (trois pays, les deux fonds)

- Revue documentaire (documents stratégiques des fonds, manuels, informations chiffrées et données du portefeuille de projets (présélection, projets approuvés, résultats), géoréférencement des projets financés, description des organisations bénéficiaires de fonds, etc.).
- Revue rapide de la littérature sur l'efficacité des fonds de développement ou des investissements similaires dans la région, sur les 25 dernières années (2000-2024).
- Entretiens avec les parties prenantes (personnel du projet, partenaires d'exécution, IMF, etc.), en ligne et/ou en présentiel, réalisés par les chercheurs locaux. La sélection des personnes interrogées s'est fondée sur leur pertinence par rapport aux questions de recherche, en privilégiant celles impliquées à divers niveaux dans la mise en œuvre des fonds. Cela inclut notamment les coordinateurs du Pro-ARIDES, les équipes de SNV et CARE, ainsi que les partenaires locaux chargés de la mise en œuvre des fonds ou de l'appui-conseil. La typologie des personnes rencontrées varie selon les pays, en partie pour des raisons pratiques, notamment leur disponibilité. Au total, une cinquantaine d'entretiens a été réalisée. La plupart des entretiens ont été menés individuellement et ont suivi une trame reprenant les questions de recherche, adaptée selon le profil de l'interlocuteur lorsque certaines questions ne relevaient pas de son rôle ou de son expérience (par exemple, en raison d'un rôle limité à un aspect spécifique du fonds). Des notes ont été prises pendant les entretiens par les enquêteurs, puis compilées sous forme de comptes rendus partagés avec l'équipe élargie. Ces notes ont ensuite été intégrées aux chapitres pays et/ou au chapitre de synthèse.

La méthodologie comporte certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la mise en place tardive des fonds, même si elle peut se justifier, a des répercussions sur les investissements qui ne sont pas encore pleinement perceptibles, ce qui restreint l'analyse de leur impact à ce stade. Ensuite, la disponibilité et la qualité des informations de base varient selon les pays et les fonds, ce qui complique les comparaisons régionales et limite la portée de certaines analyses. Par exemple, Pro-ARIDES ne dispose pas de données systématisées permettant d'examiner la taille des PME financées en termes de volume d'opérations, de revenus annuels ou de nombre d'employés. En conséquence, toutes les estimations des résultats du programme – qu'il s'agisse du nombre d'emplois créés, de l'évolution du chiffre d'affaires d'un promoteur, ou de l'impact sur l'inclusion sociale – doivent être interprétées avec prudence. Elles reposent sur des données limitées et non systématisées, et ne constituent pas des preuves rigoureuses de l'effet du programme.



3 DESCRIPTION DES DEUX FONDS

3.1 Le Fonds PME

Le Fonds PME est une composante essentielle du Pro-ARIDES. Il vise principalement à soutenir et à développer les petites et moyennes entreprises (PME) actives dans les filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques.

Les objectifs généraux du fonds consistent à contribuer à la transformation sectorielle et aux systèmes de marché. Ses objectifs spécifiques visent à améliorer le cadre de vie, diversifier et valoriser la production nutritive et agroforestière, faciliter l'accès aux intrants et équipements, mais aussi créer des emplois, en particulier pour les jeunes et les femmes.

Le fonds cible les PME en se référant à la charte communautaire des PME de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), en fonction du chiffre d'affaires annuel et du nombre de salariés, tout en permettant d'inclure des structures informelles. Certaines entités ne sont pas éligibles, notamment les organisations paysannes (OP), les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), les CT, ainsi que les salariés, les non-résidents sans intérêt économique avéré localement, et ceux ayant des antécédents de mauvaise utilisation des fonds.

Le dispositif de soutien financier principal est un mécanisme de cofinancement subventionné. Ce modèle est structuré de manière tripartite (Tableau 3) :

- Un **apport personnel obligatoire** du porteur de projet/promoteur, dont le pourcentage est calculé en fonction du coût global de l'entreprise ou du projet et modulé selon le genre et l'âge de la personne.
- Une **source de financement complémentaire**, susceptible de provenir d'un acteur financier (banque, institution de microfinance) ou non financier (organisation non gouvernementale, initiative publique, programme de développement, tierce personne, etc.).
- Une **aide financière accordée par le programme** Pro-ARIDES sous forme de subvention non remboursable.

La contribution des bénéficiaires varie en fonction du profil démographique du promoteur et du montant de la subvention sollicitée. La part de crédit ou de financement supplémentaire peut atteindre de 20 % à 50 %, tandis que la contribution personnelle se situe entre 5 % et 10 %. La part financée par le programme peut ainsi passer de 75 % à 40 %.

Tableau 3 : Critères financiers du fonds PME

| | Jeunes (15-35 ans) | Femmes (>35 ans) | Hommes (> 35 ans) |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| Apport personnel | 5 % | 7 % | 10 % |
| Apport IMF/SFD | 20-30 % (*) | 20-30 % (*) | 30-50 % (*) |
| Apport Pro-ARIDES | 65-75 % (*) | 63-73 % (*) | 40-60 % (*) |
| Subvention max. | 10 M FCFA | 10 M FCFA | 10 M FCFA |

(*) Pourcentages fixes applicables en fonction de la taille du projet : < 2 millions ; < 5 millions ; < 10 millions



Le soutien financier octroyé est spécifiquement orienté vers l'acquisition de matériels et d'équipements, la réalisation d'infrastructures et la constitution d'un fonds de roulement. Sont explicitement exclus du financement les frais de fonctionnement ordinaires (salaires, loyers), les technologies nécessitant un appui technique localement indisponible ou générant des coûts récurrents élevés, ainsi que les investissements ayant un impact négatif sur l'environnement.

En complément de l'appui financier, le fonds prévoit un accompagnement désigné comme « accompagnement soft » ou « services à forte valeur ajoutée ». Cet accompagnement couvre plusieurs aspects :

- Une **aide à la formalisation** pour les entités non déclarées qui souhaitent le devenir. Cela implique une sensibilisation aux différentes formes juridiques et un appui dans les démarches administratives.
- Un **renforcement des capacités** des bénéficiaires, avec des formations sur les aspects techniques de leur activité, la gestion d'entreprise (comptabilité, finances, marketing) et les aspects opérationnels.
- La **mise à disposition d'experts d'accompagnement** dont le mandat est d'assister les bénéficiaires dans le cadre de la maturité du projet, la recherche et la négociation de financements additionnels, l'appropriation d'outils de gestion simplifiée, et la mise en œuvre générale de leur plan d'investissement.

3.2 Le FIL

Le FIL est un autre soutien financier clé du Pro-ARIDES. Il vise spécifiquement à soutenir les activités communautaires pour mieux anticiper et répondre aux chocs et aux tendances du changement climatique ayant un effet négatif sur la résilience. Ce fonds est spécifiquement lié au financement additionnel de la coopération danoise.

L'objectif du FIL est de soutenir des investissements collectifs qui améliorent la productivité, augmentent les revenus, ajoutent de la valeur, utilisent les ressources naturelles de manière durable et renforcent la résilience économique et climatique des bénéficiaires.

Les groupes cibles de ce fonds sont les collectivités territoriales, les communautés villageoises et les organisations locales. Les communautés villageoises comprennent les populations (femmes, jeunes, hommes, populations déplacées et d'accueil) qui travaillent dans l'agriculture, l'élevage et les systèmes alimentaires. Les organisations locales sont des groupements de producteurs, des associations villageoises, des sociétés coopératives d'agriculteurs et d'agropasteurs.

Le mécanisme de financement repose sur un co-investissement (Tableau 4) :

- Une **contribution obligatoire de l'organisation locale ou de la communauté villageoise bénéficiaire**. Cette contribution peut être en nature (bénévolat, parts de salaire abandonnées à titre de contribution, terre mise à disposition, collecte d'agrégats, dons de produits) ou en espèces (fonds propres ou implication d'un autre partenaire apportant des fonds). La contribution des bénéficiaires est modulée selon le type d'entité : 20 % pour les investissements au profit des communautés villageoises et des CT, 10 % pour les organisations mixtes et masculines, et 5 % pour les organisations de femmes et de jeunes.
- Une **aide du programme, apportée sous forme de subvention**. Il est demandé aux bénéficiaires de démontrer des connaissances et des expériences pertinentes, ainsi que des aptitudes en gestion. Des appuis peuvent être fournis par le FIL en cas de lacunes.

Tableau 4 : Critères financiers du FIL

| | Organisations de femmes et de jeunes | Organisations mixtes et masculines | Communautés villageoises et CT |
|------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Apport propre (espèces ou nature) | 5 % | 10 % | 20 % |
| Apport Pro-ARIDES | 95 % | 90 % | 80 % |
| Subvention max. | 25 M FCFA | 25 M FCFA | 25 M FCFA |

Le FIL appuie des investissements collectifs au profit de ces organisations et communautés, centrés principalement sur les infrastructures physiques et les équipements à petite échelle. Ces investissements doivent être innovants, respectueux du climat et/ou du travail, techniquement réalisables et commercialement viables, résilients aux chocs, avec une gestion et une utilisation inclusives. Ils couvrent plusieurs domaines d'intérêt :

- Production agricole et agropastorale (équipements, aménagements, infrastructures hydrauliques).
- Transformation agricole ou agropastorale (aires ou équipements de séchage, unités de transformation, équipements essentiels de transformation).
- Commercialisation de produits agricoles ou agropastoraux (marchés à bétail, entrepôts, plateformes de chargement).
- Stockage de produits (bâtiments, hangars).
- Infrastructures socioéconomiques d'aide à la production et à la commercialisation (pistes rurales, conservation des eaux et des sols, abattoirs, parcs de vaccination, mini-réseaux électriques).

Les zones d'intervention du programme Pro-ARIDES et par conséquent des deux fonds sont présentées dans la .

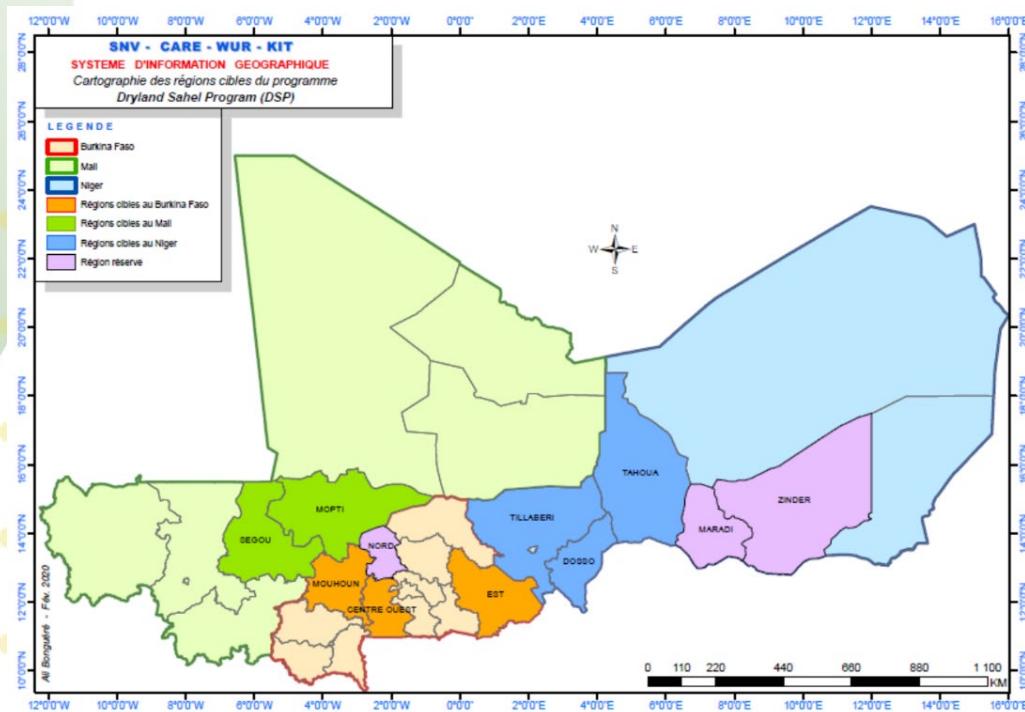


Figure 2 : Carte des zones d'intervention du programme Pro-ARIDES



4 FONDS SIMILAIRES : LEÇONS TIRÉES DE LA LITTÉRATURE

4.1 *Fondement théorique des deux fonds*

Bien que les deux fonds aient en commun le même objectif fondamental d'accroître la résilience, la sécurité alimentaire et les revenus dans la zone soudano-sahélienne, ils se distinguent par deux approches opérationnelles distinctes, chacune visant à répondre à une défaillance spécifique du marché.

Le Fonds PME adopte une approche de développement du secteur privé, qui considère les PME comme moteurs de croissance et d'emploi. Il tente de répondre à la défaillance du marché du crédit, les PME rurales ayant souvent un accès limité au financement en raison de l'absence de garanties, de formalisation ou de compétences en gestion. Le fonds utilise un mécanisme de cofinancement tripartite – subvention publique, apport propre de la PME et financement complémentaire éventuel – pour encourager l'investissement productif. L'accompagnement technique prolongé vise à renforcer la viabilité et la compétitivité des entreprises, en ciblant exclusivement les acteurs économiques privés et en produisant des effets directs sur la performance du marché.

Le FIL, quant à lui, s'inscrit dans une logique de gouvernance locale et d'investissement collectif. Il soutient des infrastructures communautaires et des biens publics essentiels (forages, magasins, pistes rurales, marchés à bétail) gérés par les collectivités et les organisations locales. Ces investissements répondent à un vide laissé par le marché et la gouvernance locale : les biens collectifs ou d'intérêt public ne sont généralement pas fournis par les acteurs privés, faute de rentabilité immédiate, ni toujours pris en charge de manière suffisante par les institutions publiques. Le FIL cherche ainsi à renforcer la cohésion, la résilience économique et l'inclusivité des territoires, tout en favorisant la durabilité via des comités de gestion locaux.

Ainsi, chaque fonds cherche à répondre à une défaillance économique spécifique : le FIL pour les biens collectifs, et le Fonds PME pour les investissements privés, en combinant financement et accompagnement pour tenter de combler les lacunes du marché.

4.2 *Identification de fonds similaires*

Des fonds similaires au FIL et au Fonds PME ont été identifiés afin de tirer des enseignements de mécanismes nationaux et régionaux de financement du secteur agricole et rural en Afrique de l'Ouest. En raison du nombre limité de publications évaluant des dispositifs qui fonctionnent selon des modalités strictement comparables, l'analyse s'est appuyée sur des fonds pouvant présenter des objectifs et des publics cibles différents, mais restant similaires dans leur logique d'appui au développement économique local. La sélection de ces fonds comparables, à partir desquels a été identifiée une liste de bonnes pratiques, repose sur plusieurs critères, notamment le niveau d'intervention, l'entité qui fournit le financement, ainsi que le contexte géographique, avec un accent mis sur les zones rurales des pays à revenu faible et intermédiaire. Les initiatives retenues s'appuient sur une expérience pratique pertinente et emploient des terminologies variées pour désigner des mécanismes de financement et des concepts connexes liés à l'agriculture locale et aux PME.

L'analyse s'est concentrée en priorité sur des fonds de subvention, dans la mesure où le FIL et le Fonds PME reposent eux aussi sur un mécanisme de soutien financier non remboursable. La typologie des subventions de contrepartie, qui implique une contribution personnelle des bénéficiaires, est apparue particulièrement pertinente, car chacun des deux fonds exige une participation financière en échange du soutien accordé.



En ce qui concerne le Fonds PME, la littérature sur le crédit ainsi que sur les subventions attribuées sur la base de projets compétitifs – qui visent principalement à financer la R&D dans les PME – a été mobilisée. S'agissant du FIL, une attention particulière a été portée à la littérature sur la coopération avec les organisations de producteurs.

4.3 *Preuves d'efficacité et d'impact*

La littérature démontre l'efficacité des programmes de subventions de contrepartie et de la finance mixte pour atténuer les contraintes financières du secteur agricole et agroalimentaire, en particulier en **partageant les coûts liés aux investissements** dans les équipements et les infrastructures. Ces contraintes s'expliquent par les risques élevés propres au secteur agricole, liés notamment à la saisonnalité, à la variabilité climatique, à la volatilité des prix, aux ravageurs et aux maladies, ainsi qu'à des infrastructures rurales insuffisantes. Par ailleurs, un accès inégal au financement ainsi que des capacités limitées en gestion financière freinent l'accès au crédit à long terme pour les PME moins établies ou de plus petite taille (FAO, 2022 ; Banque mondiale, 2021).

Les fonds de subventions de contrepartie sont souvent utilisés comme mécanisme de financement pour promouvoir la recherche et le développement (R&D) et l'innovation au sein des PME (Ton et al., 2015 ; Banque mondiale, 2010 ; FAO & IPA, 2024). Si les PME ont recours aux subventions de contrepartie pour la R&D, c'est souvent en raison de défaiances du marché, comme l'asymétrie d'information ou le caractère immatériel des actifs innovants, qui les rend difficiles à utiliser comme garantie (Kersten et al., 2017). Elles sont donc des **mécanismes de financement appropriés pour promouvoir l'innovation au sein des PME**. Une évaluation du programme argentin FONTAR-ANR a examiné si l'expérience antérieure des entreprises en matière de gestion de projets d'innovation influençait l'impact des subventions de contrepartie. L'analyse a révélé que les entreprises qui se lançaient pour la première fois dans des activités d'innovation augmentaient de manière significative leurs propres dépenses de R&D après avoir bénéficié d'une aide. En revanche, les entreprises plus expérimentées ont montré des effets plus faibles et, dans certains cas, des signes que le financement public s'est substitué à l'investissement privé. Cela suggère que les subventions d'appariement peuvent être particulièrement efficaces pour encourager l'innovation parmi les entreprises moins expérimentées (Crespi & Maffioli, 2014). L'innovation au sein des PME n'est pas explicitement mentionnée parmi les objectifs spécifiques du Fonds PME, mais elle constitue un effet potentiellement intéressant. En stimulant les capacités d'innovation des entreprises, le fonds peut contribuer indirectement à l'atteinte des objectifs spécifiques du programme.

Une étude sur le programme Rural Business Development au Nicaragua (Mullaly & Chakravarty, 2018), qui finançait jusqu'à 30 % des coûts de l'irrigation, des intrants agricoles et des conseils agricoles pour les petits producteurs de plantain, souligne que les preuves de l'efficacité des fonds de contrepartie en agriculture restent limitées. Néanmoins, l'évaluation **montre des impacts significatifs sur les revenus et la production dès la deuxième année**, une fois l'irrigation pleinement opérationnelle, ce qui suggère que les bénéfices apparaissent avec le temps, à mesure que les investissements portent leurs fruits. Le programme a été particulièrement efficace pour stimuler l'investissement (plus précisément l'extension des surfaces plantées et irriguées) chez les agriculteurs qui étaient relativement pauvres et n'avaient pas accès au crédit avant de s'inscrire. Cela suggère que la composante des fonds de contrepartie a permis d'atténuer les contraintes de liquidité pour ces sous-groupes spécifiques. Il est cependant important de noter que l'évaluation ne montre aucun impact perceptible sur les dépenses des ménages, malgré des augmentations significatives des revenus et de la production observées en deuxième année. L'explication la plus probable est une forte augmentation des coûts de production. Cette croissance des coûts suggère que les impacts



importants sur les ventes n'ont pu entraîner que des effets modestes sur les profits, les bénéficiaires ayant potentiellement privilégié l'investissement à long terme dans leurs exploitations.

En ce qui concerne des fonds similaires au FIL, le programme GoBifo au Sierra Leone (Casey et al., 2011) est un exemple d'initiative qui adopte **une approche localisée du financement** en travaillant avec les villages. Le programme a contribué à l'élaboration de comités de développement villageois et de plans de développement villageois à l'aide d'outils participatifs, en veillant à l'inclusion des groupes marginalisés et en fournissant des subventions pour mettre en œuvre les projets identifiés dans les plans de développement villageois. Les communautés ont généralement utilisé ces subventions pour des projets à petite échelle, tels que la construction de biens publics locaux, la production agricole, la formation professionnelle et les activités génératrices de revenus ainsi que les projets sociaux. L'ampleur des améliorations apportées aux infrastructures publiques et aux résultats économiques, la distribution uniforme et largement dispersée des bénéfices au sein de la communauté ainsi que la faible fuite des fonds du projet sont remarquables dans l'environnement difficile de la Sierra Leone rurale. Il est cependant important de souligner que les taux de réussite des projets financés par des subventions variaient en fonction du type de projet: les projets de construction de puits d'eau, de formation professionnelle et de construction d'écoles ont été largement couronnés de succès, tandis que les projets d'élevage et de multiplication des semences ont rencontré davantage de problèmes, souvent liés à des facteurs externes ou à des retards de financement.

4.4 Facteurs importants de réussite

L'examen de la littérature permet d'identifier plusieurs bonnes pratiques essentielles à la réussite d'un fonds d'investissement.

Une étude portant sur le potentiel des programmes de subventions de contrepartie dans l'orientation des transferts de fonds des migrants vers des investissements durables dans l'agro-industrie souligne la **nécessité d'une bonne orientation des financements**. Il convient de s'assurer que les fonds transitent des gouvernements centraux vers des organisations de développement, telles que les ONG, afin de limiter les obstacles administratifs et de veiller à ce qu'ils soient affectés à des activités poursuivant des objectifs socio-économiques plutôt que politiques (FAO, 2022). Il est également important de définir avec soin qui, en dehors des migrants et de leur famille immédiate, devrait être éligible à un programme de subventions de contrepartie et dans quelles conditions, afin de garantir que les avantages bénéficient aux migrants et aux personnes à leur charge, plutôt qu'aux intermédiaires qui s'approprient les avantages destinés aux migrants et à leur famille (FAO, 2022). D'une manière plus générale, lors de la conception de mécanismes de financement locaux, il est essentiel de **définir clairement les critères d'éligibilité des bénéficiaires afin de s'assurer que les fonds atteignent directement les groupes cibles**, en particulier les populations vulnérables, et ne soient pas détournés par des intermédiaires. Une attention particulière doit être portée à l'identification des ayants droit et aux conditions d'accès, pour faire en sorte que les avantages profitent effectivement à ceux auxquels ils sont destinés.

L'importance de cibler spécifiquement **les groupes démographiques** que sont les jeunes, les femmes, et les groupes d'entraide féminins est également soulignée (FAO, 2022). Plusieurs bonnes pratiques pour le ciblage des jeunes sont recensées dans un rapport de la FAO et de la CUA (2022) sur les investissements en faveur des jeunes dans les systèmes agroalimentaires en Afrique. Lors de la conception de programmes, il est essentiel de prendre en compte la diversité des jeunes, en termes d'âge, de genre, d'origine, de handicap, d'éducation ou de lieu de vie, car ces facteurs influencent leur accès aux ressources, notamment financières. Le soutien à la création de groupes d'épargne et de



crédit entre jeunes peut aussi jouer un rôle clé. Enfin, des partenariats peuvent être mis en place avec les organismes d'investissement nationaux et les chambres de commerce afin de les conseiller et les aider à fournir des informations aux investisseurs sur la manière d'investir auprès des jeunes dans l'agriculture, et pour informer les jeunes sur les opportunités qui s'offrent à eux. Ces partenariats renforcent l'ancrage institutionnel du fonds dans un écosystème de soutien aux bénéficiaires, garantissant un accompagnement en aval du projet.

La littérature souligne l'importance d'associer un appui financier à **un accompagnement technique** pour assurer le succès des investissements productifs (Banque mondiale, 2021 ; FAO, 2022 ; FAO & CUA, 2022). Selon une note de capitalisation sur le programme DEFIA (2019-2023), qui visait à renforcer la filière ananas au Bénin, l'accompagnement entrepreneurial a été crucial pour faciliter l'accès des agri-entrepreneurs au financement. Toutefois, il est recommandé que cet **accompagnement se poursuive au-delà de l'octroi des prêts**. Un accompagnement continu, qui couvre le suivi de la mise en œuvre du plan d'affaires, la planification financière et le contrôle des performances, est essentiel, notamment pour les producteurs réticents au crédit en raison de mauvaises expériences passées, telles que des acheteurs qui ne respectent pas leurs contrats (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche du Bénin, 2023).

Le Forum global sur la sécurité alimentaire et la nutrition de la FAO (2022) suggère de compléter les subventions par d'autres ressources financières telles que des prêts bancaires.

Un facteur clé de réussite d'un fonds réside dans la **mise en place de cadres de suivi et d'évaluation rigoureux**, qui permettent de contrôler l'utilisation des ressources, d'assurer la transparence et de résoudre rapidement les éventuels problèmes de mise en œuvre. Il est donc recommandé, même durant la mise en œuvre d'un fonds, de renforcer ou d'ajuster si besoin les mécanismes de suivi mis en place afin de garantir l'efficacité continue du fonds et d'identifier les améliorations nécessaires (FAO, 2022). Assurer le suivi des communautés bénéficiaires pendant plusieurs années en aval du projet permet de saisir de manière plus complète d'éventuels changements de comportements et de dynamiques sociales susceptibles d'évoluer lentement dans le temps (Casey et al., 2011).

Une étude conduite par le ROPPA (2018) fournit un diagnostic du système de financement agricole en Afrique de l'Ouest, qui détaille les rôles des différents fonds, banques et systèmes financiers décentralisés (SFD). Elle identifie les défis et propose des solutions concernant leur interaction et leur efficacité pour atteindre les exploitations familiales. Cette analyse des mécanismes existants et de leur performance, y compris la façon dont les fonds sont censés travailler avec les institutions financières, telles que les SFD et les contraintes rencontrées, permet de comprendre les leçons tirées de ces relations et de les appliquer aux fonds de subventions. Cette étude est utile au regard de l'orientation du programme Pro-ARIDES vers les ménages agricoles et agropastoraux. Bien que les fonds ciblent l'ensemble de la chaîne de valeur agro-sylvo-pastorale et halieutique, les enseignements tirés permettent de mieux appréhender les besoins et pratiques des agriculteurs. Trois défis clés sont identifiés pour mieux répondre à ces besoins. Premièrement, il est nécessaire de **renforcer durablement les capacités des institutions financières**. Comme le souligne un rapport de la Banque mondiale (2010), les programmes de subventions sont souvent confrontés à des problèmes de viabilité institutionnelle et financière ; or, une base institutionnelle solide est indispensable pour assurer leur pérennité. Deuxièmement, il faut développer des services de couverture des risques agricoles afin de rendre le financement du secteur plus durable. Troisièmement, l'offre de produits financiers doit être innovante et adaptée aux spécificités de l'agriculture.

Le rapport insiste également sur la nécessité de mieux **équilibrer l'offre et la demande**. Du côté de l'offre, les services financiers doivent être accessibles, suffisants, abordables, opportuns et durables, tout en étant accompagnés de conseils et de mécanismes de recouvrement efficaces. Cela suppose



non seulement une bonne connaissance du secteur agricole et de ses risques, mais aussi le développement de produits financiers adaptés. Du côté de la demande, les dossiers de prêt doivent être clairs, réalistes et adaptés aux capacités des emprunteurs, en démontrant leur utilité pour la filière ainsi que leur rentabilité. Pour atteindre cet équilibre, deux priorités sont à retenir : renforcer les capacités des demandeurs à travers un appui non financier et une structuration adaptée, et ajuster l'offre aux besoins réels du secteur agricole grâce à des produits financiers pertinents et à une meilleure compréhension de ses spécificités (ROPPA, 2018).

La même étude précise que les OP expriment plusieurs attentes clés en matière de crédits : qu'ils soient systématiquement accompagnés d'un dispositif de suivi, qu'ils reposent sur un mécanisme d'engagement individuel qui responsabilise chaque exploitation familiale de l'OP, et que leurs membres bénéficient de formations en gestion de crédit (ROPPA, 2018). Par exemple, plusieurs projets au Bénin ([Enabel-DEFIA](#) et EKN Cotonou - ACMA) organisent de vastes campagnes d'éducation financière pour les particuliers (hommes, femmes et jeunes).

Il est essentiel d'**intégrer les attentes des OP** au bon fonctionnement d'un programme de financement tel que le FIL. Un rapport consacré à la mobilisation de ressources financières internes par les OP agricoles et forestières (Near East Foundation et al., 2017) souligne que la coopération entre ces organisations et les fonds d'investissement permet de canaliser efficacement les financements vers le niveau local et vers les acteurs clés du développement durable et de l'action climatique que sont les OP. Il est également important de souligner que la capacité des OP à mobiliser des ressources internes est souvent sous-estimée, certaines étant à tort considérées comme systématiquement « pauvres ». Pourtant, elles peuvent tirer parti de leurs bénéfices, de l'épargne et des cotisations de leurs membres, et l'appui des bailleurs de fonds et des praticiens du développement peut contribuer à consolider ces mécanismes financiers locaux.

4.5 Défis potentiels

Dans le contexte de l'étude sur les programmes de subventions de contrepartie pour l'orientation des transferts de fonds des migrants vers l'agro-industrie, la FAO a souligné que ces programmes excluent, par nature, les migrants qui n'ont pas les moyens de cofinancer un investissement, de sorte qu'ils bénéficient principalement à ceux qui disposent d'un revenu relativement stable (FAO, 2022). Un parallèle peut être établi entre les envois de fonds et l'apport personnel requis pour accéder aux mécanismes de financement, ce qui invite à rester vigilant quant au **risque d'exclusion des personnes ou groupes aux ressources limitées**. Par ailleurs, un « effet de sélection » peut être observé : les agriculteurs les plus productifs sont plus enclins à demander et à obtenir un prêt, et affichent ensuite de meilleurs rendements. Ces bons résultats ne prouvent toutefois pas que le prêt en est la cause directe, ce qui confirme l'existence d'un biais de sélection susceptible de fausser l'évaluation de l'impact réel des fonds d'investissement (FAO & IPA, 2024). Il est également important de souligner la **nécessité de compétences pour rédiger une proposition de projet de qualité**. Une solution possible consiste à orienter les candidats vers des prestataires de services capables de les accompagner dans l'amélioration de leur dossier. Un appui peut également être proposé via un service d'assistance spécialisé. Par ailleurs, les bénéficiaires aux ressources limitées peuvent être soutenus en réduisant le niveau de contribution financière exigé de leur part (Banque mondiale, 2010).

Une exigence trop élevée de contribution personnelle peut constituer un obstacle majeur à l'accès au financement pour de nombreuses PME. L'expérience du fonds PACEPEP (Programme d'appui à la croissance économique et promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé) au Mali en est une illustration claire : bien qu'environ 450 PME aient été sélectionnées pour bénéficier d'une subvention en cofinancement de leur plan d'affaires, moyennant une contribution propre exigée de 60 %, seules



environ 250 ont effectivement pu mobiliser cette part et démarrer leur projet. Parmi celles-ci, à peine la moitié a pu accéder à un crédit, tandis que l'autre moitié a dû s'appuyer sur des ressources propres ou des réseaux informels (Partenariat Danemark et Mali, 2018). **Le niveau optimal de contribution personnelle doit être déterminé avec soin** en fonction de la capacité du groupe cible et de l'ensemble des financements mobilisés.

Certaines études ont mis en évidence un *crowding out effect* ou **effet d'éviction**, où la subvention remplace un investissement privé que l'entreprise aurait réalisé de toute façon. Cela concerne notamment les entreprises établies, qui auraient investi même sans subvention et qui considèrent celle-ci comme un apport complémentaire s'ajoutant à leur financement initial, et non comme un facteur déclencheur. Pour éviter cela, les programmes de subventions de contrepartie devraient cibler les entreprises confrontées à des contraintes de crédit, comme les petites structures, les jeunes entreprises ou celles axées sur la R&D. Sans ciblage, ces subventions risquent de bénéficier à des entreprises déjà financées, comme cela a été observé dans plusieurs programmes axés sur la R&D (Kersten et al., 2017).

Les entreprises qui disposent d'un personnel qualifié ou d'une expérience en R&D sont souvent privilégiées par les comités de sélection, ce qui reflète les critères d'évaluation en vigueur. Cependant, cette focalisation sur l'excellence peut entraîner un « **effet Matthew** », où les mêmes entreprises bénéficient continuellement du soutien, ce qui creuse les inégalités et limite la concurrence. Il est donc important de fixer des plafonds de durée et de financement pour encourager la performance tout en préservant la diversité des bénéficiaires. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre ces dynamiques (Crespi & Maffioli, 2014).

Plus de recherches sur les impacts de fonds similaires sont nécessaires. Une étude de Ton et al. (2015) sur les subventions à l'innovation pour petits exploitants montre qu'elles peuvent stimuler l'expérimentation et l'engagement dans des services d'appui, mais leur efficacité reste difficile à évaluer. Les effets sont souvent attribuables à d'autres appuis antérieurs ; le rôle du capital humain et social est sous-estimé, et les évaluations disponibles sont rares, majoritairement qualitatives et peu traduites en termes économiques. L'analyse est également compliquée par le faible nombre de bénéficiaires, l'hétérogénéité des profils, le temps nécessaire pour observer les effets des plans d'affaires, et le fait que les évaluations sont souvent menées pendant la mise en œuvre plutôt qu'à l'issue du programme.

L'impact de ces fonds d'investissement sur les groupes d'agriculteurs dépend en grande partie de la manière dont ceux-ci gèrent la subvention. Toutefois, leurs performances sont influencées par de nombreux facteurs extérieurs au financement, ce qui entraîne une forte variabilité dans l'étendue et la qualité des services effectivement fournis aux petits exploitants membres (Ton et al., 2015 ; FAO, 2024).

Une étude menée au Burkina Faso (Grimm et al., 2024) utilise un essai randomisé et contrôlé pour comparer l'efficacité de deux types d'aide aux PME situées dans un contexte fragile et travaillant principalement dans l'agribusiness : d'une part, les subventions de contrepartie affectées à la formation technique et aux services de conseil et, d'autre part, les subventions en espèces offrant une utilisation flexible pour tout type d'investissement. Deux ans après le lancement, bien que l'étude n'ait trouvé aucun effet sur les profits, les ventes et l'emploi pour l'ensemble de l'échantillon, les bénéficiaires des subventions en espèces ont surpassé ceux des subventions de contrepartie sur la plupart des indicateurs. Les subventions en espèces ont notamment permis une augmentation significative de l'investissement et du stock de capital, une meilleure résilience face à la crise de la COVID-19, ainsi que des taux de survie, de formalisation et d'innovation plus élevés. **Les subventions de contrepartie étaient plus coûteuses à mettre en œuvre, jugées excessivement bureaucratiques** par les bénéficiaires, et elles ne leur permettaient pas d'acquérir le capital physique complémentaire



nécessaire pour exploiter pleinement les compétences reçues, ce qui illustre le défi potentiel de ces mécanismes : concilier formation, appui technique et conditions de financement pour maximiser l'impact sur les PME.

4.6 Classification des biens : un outil pour orienter le financement rural

Les biens produits et fournis par des entreprises ou coopératives peuvent être classés selon deux caractéristiques : **l'excluabilité**, qui désigne la possibilité d'empêcher certaines personnes d'accéder à un bien, et **la rivalité**, c'est-à-dire le fait que l'usage d'un bien par une personne en limite la disponibilité pour d'autres. À partir de ces deux critères, on distingue quatre grandes catégories de biens :

- Les biens privés, comme les aliments ou les logements, sont à la fois excluables et rivaux, car ils nécessitent un paiement pour y accéder, et leur consommation par une personne empêche simultanément les autres d'en bénéficier.
- À l'inverse, les biens publics, par exemple l'air pur ou l'éclairage public, sont non excluables et non rivaux : ils sont accessibles à tous, et leur usage par une personne ne diminue pas leur disponibilité pour les autres.
- Les biens communs, tels que les forêts ou les pêcheries, sont non excluables mais rivaux : chacun peut y accéder librement, mais leur surexploitation par quelques-uns peut nuire aux autres.
- Enfin, les biens de club, comme les routes à péage ou les services par abonnement, sont excluables mais non rivaux : seuls les utilisateurs payants y ont accès, mais leur usage ne nuit pas à celui des autres, sauf en cas de saturation.

Cette typologie en quatre catégories est largement appliquée pour éclairer les décisions en matière de financement et de gestion des biens, notamment dans les politiques publiques et les stratégies de développement (Zeder, 2020). Appliquée au financement agricole et rural en Afrique de l'Ouest, elle permet de mieux appréhender la diversité des ressources et des services concernés. Dans le cadre du Pro-ARIDES, elle offre une grille d'analyse utile pour classer les services fournis aux ménages par les prestataires selon leur nature économique (voir). Elle peut également être utilisée pour évaluer les investissements réalisés par un fonds, en analysant dans quelle mesure ceux-ci répondent à des besoins individuels ou collectifs.

Tableau 5 : Typologie des quatre biens appliquée aux services fournis par le programme Pro-ARIDES

| | | Rivalité | |
|--------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Faible | Forte |
| Excluabilité | Faible | A – Biens et services publics Sensibilisation, facilitation du dialogue intra-ménage, vulgarisation et conseil (agri-sylvo-pastoral, nutrition), formations | D – Biens et services communs Conventions locales de gestion des ressources naturelles |
| | Forte | C – Biens et services de club Services de location de matériel agricole (CUMA), appui-conseil aux AVEC, attestations foncières | B – Biens et services privés Vaccination du cheptel, traitement phytosanitaire, outils agricoles, semences améliorées, plants forestiers et fruitiers |



Le FIL et le Fonds PME ciblent différentes typologies de biens économiques en adoptant des approches distinctes, sans se limiter à une seule catégorie. En conjuguant cette typologie avec l'analyse des projets financés, il devient possible d'évaluer dans quelle mesure les fonds répondent de manière cohérente à leurs objectifs respectifs : le Fonds PME en consolidant les capacités productives des PME, et le FIL en soutenant des investissements à retombées collectives pour les communautés rurales.

Le Fonds PME privilégie les investissements dans des biens privés ou de club – c'est-à-dire des services ou équipements directement utilisables par les PME elles-mêmes – afin de renforcer leur productivité et leur compétitivité. Cette approche vise à soutenir la formalisation et la croissance des entreprises, en ciblant des acteurs économiques spécifiques susceptibles de stimuler la dynamique locale.

Le FIL, quant à lui, oriente ses interventions vers des biens d'intérêt collectif, notamment les biens publics et communs tels que les infrastructures rurales, les services de transformation ou de commercialisation accessibles à plusieurs producteurs. L'objectif est de générer des retombées économiques et sociales partagées, tout en favorisant la vitalité des territoires ruraux.

5 SYNTHÈSE CHIFFRÉE DES DEUX FONDS

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des portefeuilles par pays ; les chapitres pays peuvent être consultés séparément pour obtenir une analyse détaillée au niveau national.

5.1 Le Fonds PME

Pour la première phase du programme, le fonds PME dispose d'un budget total de 1,8 million d'euros (1,18 M FCFA), réparti équitablement entre les trois pays (600 000 euros/394 M FCFA par pays). En mars 2025, 67 % du budget avait été approuvé et contractualisé dans 214 projets PME, sur 903 projets soumis (c'est-à-dire un taux de 24 % de projets approuvés). Pro-ARIDES contribue un montant moyen de 3,7 M FCFA (5 630 EUR) par projet. 89 % du montant approuvé et contractualisé avait été décaissé, ce qui représente 60 % du budget total du Fonds PME.

Tableau 6 : Synthèse chiffrée, Fonds PME – Période janvier 2023-31 mars 2025

| Période janvier 2023-mars 2025 | Mali | Burkina | Niger | TOTAL |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| Budget (en FCFA) | 393 600 000 | 393 574 200 | 393 574 200 | 1 180 748 400 |
| Montant approuvé et contractualisé (apport Pro-ARIDES) (en FCFA) | 292 224 023 | 269 924 714 | 232 487 256 | 794 635 993 |
| Montant décaissé (en FCFA) | 286 348 540 | 231 180 219 | 192 717 169 | 710 245 928 |
| % du montant approuvé décaissé | 98 % | 86 % | 83 % | 89 % |
| Nombre de projets soumis | 147 | 102 | 654 | 903 |
| Nombre de projets approuvés et contractualisés | 82 | 43 | 89 | 214 |
| % projets approuvés et contractualisés | 56 % | 42 % | 14 % | 24 % |
| Montant moyen de la subvention Pro-ARIDES approuvé par projet (en FCFA) | 3 563 708 | 6 277 319 | 2 612 216 | 3 713 252 |

Comme on peut le constater dans le Tableau 6, ces paramètres diffèrent entre les trois pays. Premièrement, on observe un nombre massif de projets soumis au Niger (654), six fois plus élevé que dans les deux autres pays, mais un taux d'approbation très bas (14 %). Selon les responsables du projet, ceci s'explique par le fait que l'appel à projets pour la première cohorte (2023) a été ouvert à toutes les PME, y compris celles qui n'étaient pas localisées dans les communes d'intervention du Pro-ARIDES.

Un autre élément remarquable concerne le montant moyen accordé par projet, qui est le double ou le triple au Burkina par rapport au Mali ou au Niger. Cela semble indiquer que le Fonds PME au Burkina cible un segment de PME différent de celui des deux autres pays – probablement des entreprises ayant déjà une capacité acquise de production. Enfin, le taux de décaissement est légèrement plus bas au Niger qu'au Mali et au Burkina Faso.

Fin mars 2025, le Fonds PME avait approuvé et contractualisé un total de 214 projets. Un tiers de ces projets (69) avaient été approuvés en 2023, et deux tiers en 2024. En analysant les tendances des volumes financiers, on observe une croissance progressive du portefeuille de projets sur la période de deux ans (voir la Figure 3). Les déboursements suivent largement les approbations des projets. Dans

le même temps, les approbations ne suivent pas le rythme des allocations budgétaires : en mars 2025, il y avait encore 35 % du Fonds PME à allouer à des projets approuvés.

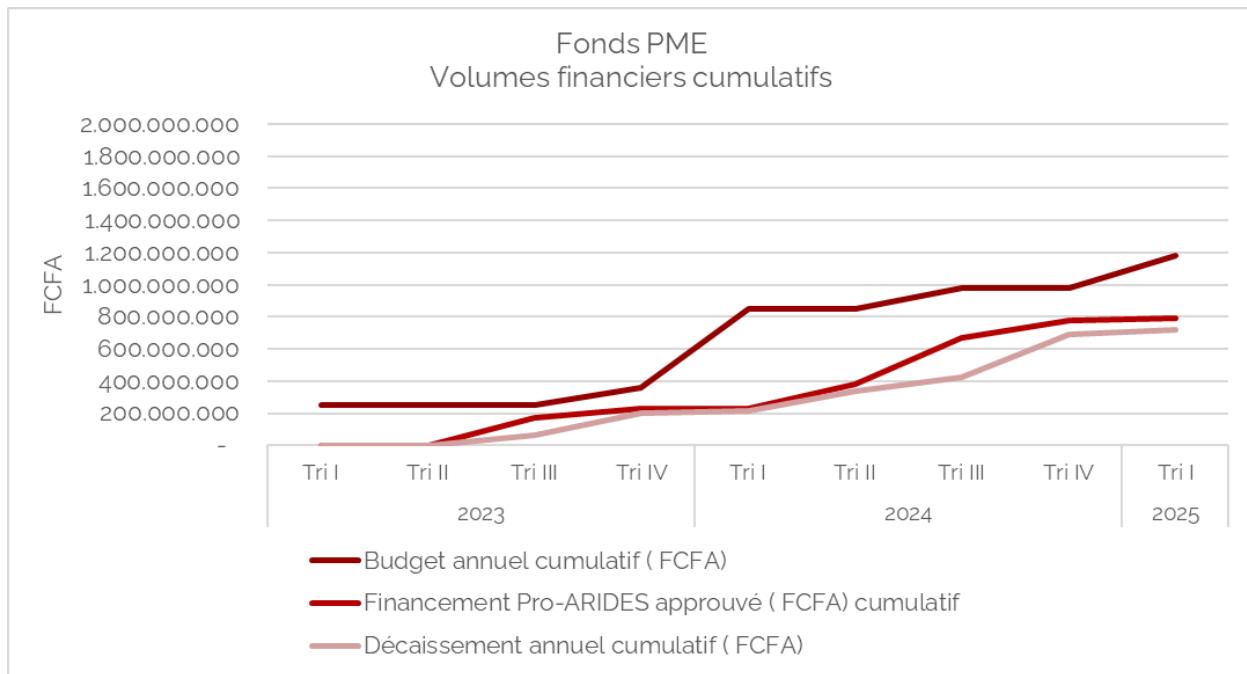


Figure 3 : Fonds PME – Volumes financiers cumulatifs, par trimestre

Le Fonds PME travaille avec un cofinancement tripartite (Figure 4). En moyenne, le Pro-ARIDES finance 58 % du budget des projets approuvés, tandis que 33 % sont financés par des SFD/IMF et 8 % sont apportés par les promoteurs des PME.

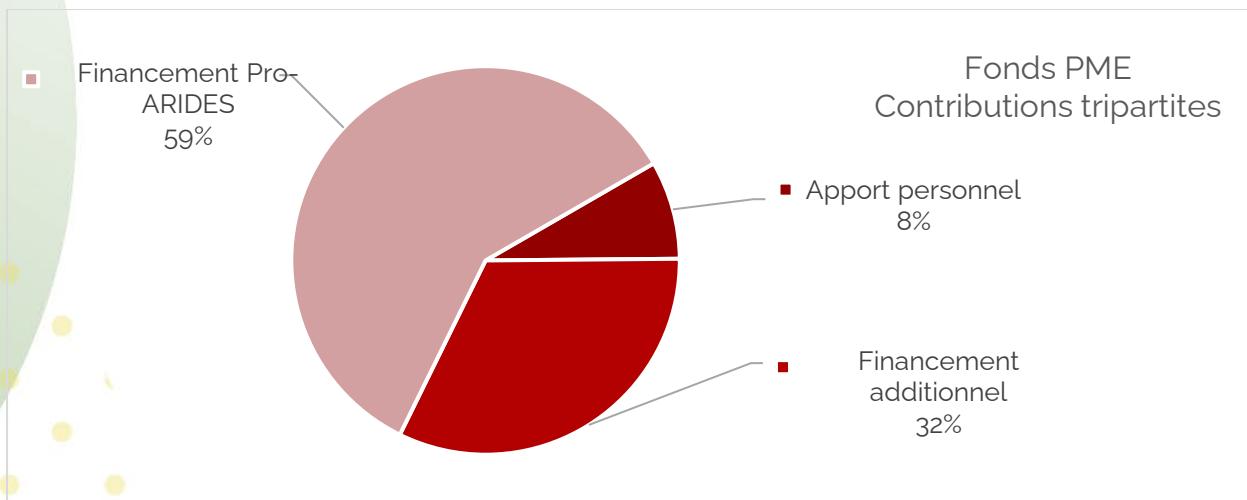


Figure 4 : Fonds PME – Contributions tripartites

Le Tableau 7 présente la liste catégorisée des projets financés par le fonds PME. Une analyse par pays montre des orientations différentes dans les types de projets financés. Au Burkina Faso, les projets concernent principalement la transformation, les intrants et la distribution. Au Mali, les financements portent surtout sur la production et la transformation, tandis qu'au Niger, l'accent est mis en particulier sur la transformation.



Tableau 7 : Catégorisation des projets financés par le Fonds PME

| Catégories | BF | ML | NE | Total par catégorie |
|--------------------------------------------------|----|----|----|---------------------|
| COMMERCIALISATION | 1 | 4 | | 5 |
| Bétail | | 1 | | 1 |
| Céréales | | 3 | | 3 |
| Produits forestiers non ligneux | 1 | | | 1 |
| DISTRIBUTION | 14 | 9 | | 23 |
| Boucherie | | 1 | | 1 |
| Boulangerie | | 1 | | 1 |
| Charcuterie | 1 | | | 1 |
| Restauration | 13 | 7 | | 20 |
| INTRANTS ET SERVICES | 17 | 7 | 2 | 26 |
| Approvisionnement intrants et matériel agricole | | 7 | 2 | 9 |
| Fourniture de services | 1 | | | 1 |
| Fourniture d'équipements | 1 | | | 1 |
| Fourniture d'intrants agricoles | 8 | | | 8 |
| Fourniture d'intrants pour la production animale | 3 | | | 3 |
| Soudure d'équipements agricoles | 4 | | | 4 |
| PRODUCTION | 4 | 69 | 32 | 105 |
| Aviculture | | 20 | 2 | 22 |
| Aviculture plus | | 2 | | 2 |
| Céréales | | | 1 | 1 |
| Céréales et cultures oléagineuses | 1 | | | 1 |
| Embouche (sans précision) | 4 | 1 | | 5 |
| Embouche bovine | | 11 | 1 | 12 |
| Embouche ovine | | 7 | 1 | 8 |
| Embouche ovin/caprins | | | 2 | 2 |
| Embouche plus | | 5 | | 5 |
| Maraîchage et arboriculture fruitière | 1 | 17 | 23 | 41 |
| Pisciculture | | 2 | 1 | 3 |
| Pisciculture/maraîchage | 1 | | | 1 |
| Porciculture | | | 1 | 1 |
| Produits forestiers non ligneux | 1 | | | 1 |
| SECTEUR NON AGRICOLE | 2 | | 2 | |
| Menuiserie | 1 | | | 1 |
| Production de pagnes | 1 | | | 1 |
| TRANSFORMATION | 5 | 25 | 5 | 35 |
| Arachide | | 2 | 1 | 3 |
| Céréales | 4 | 7 | 2 | 13 |

| | | | |
|---------------------------------------------|-----------|------------|------------|
| Céréales plus | 2 | 2 | |
| Fruits | 1 | 1 | |
| Manioc | 1 | 1 | |
| Produits cueillette | 5 | 5 | |
| Produits cueillette plus | 3 | 3 | |
| Savon | 1 | 2 | 3 |
| Transformation alimentaire (sans précision) | 4 | 4 | |
| Total par pays | 43 | 110 | 43 |
| | | | 196 |

Environ un tiers des projets sont portés par des femmes (Figure 5). Une proportion croissante des projets est portée par des jeunes (moins de 35 ans), avec un pourcentage qui passe de 23 % en décembre 2023 à 42 % en mars 2025. Les projets portés par d'autres diminuent, passant de 44 % dans la première année à 26 % en mars 2025.

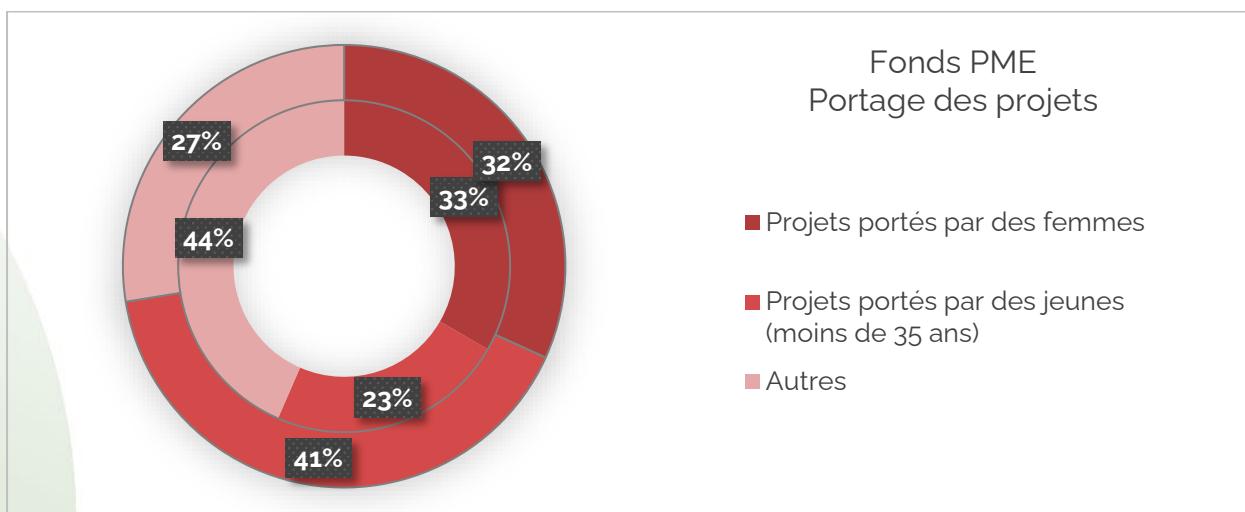


Figure 5 : Portage des projets PME, décembre 2023 (cercle intérieur) et mars 2025 (cercle extérieur).

Les montants approuvés par pays se trouvent dans le même ordre de grandeur (Figure 6), entre 250 M FCFA et 300 M FCFA par pays. La valeur moyenne par projet PME au Burkina Faso est le double de celle accordée au Mali et au Niger (Tableau 6), ce qui compense le nombre de projets plus faible au Burkina Faso.

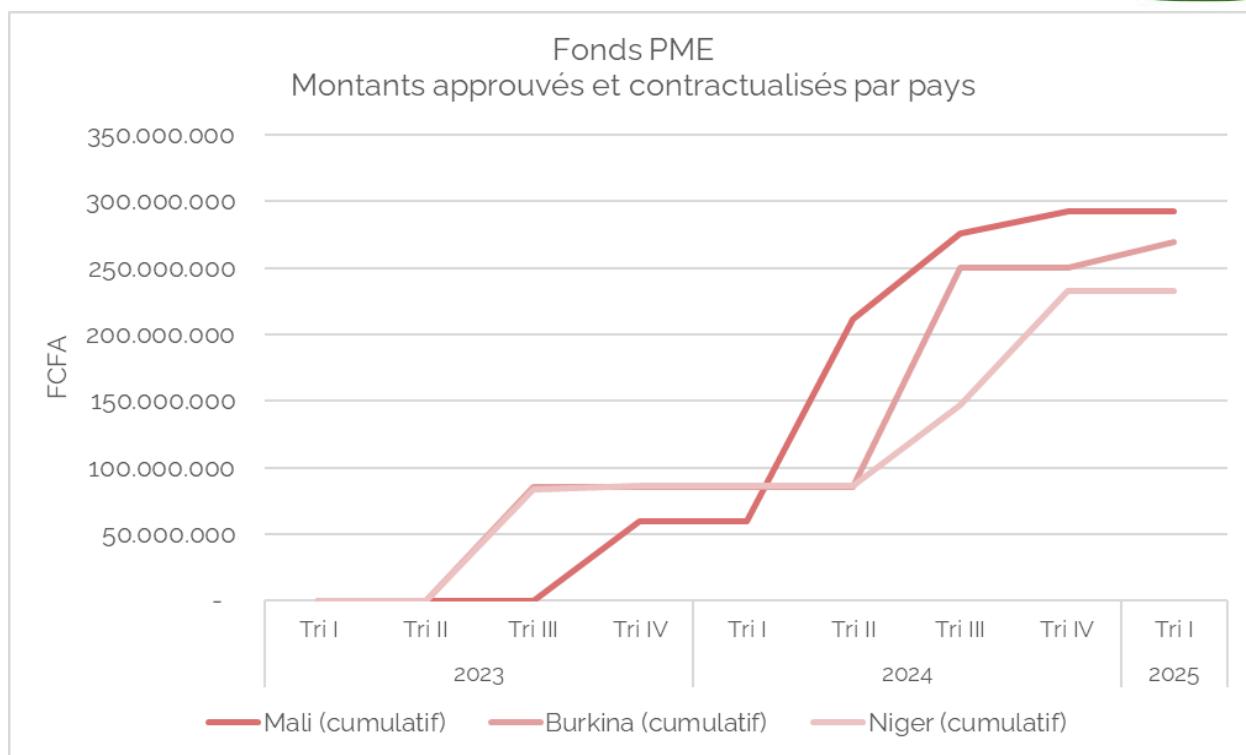


Figure 6 : Montants approuvés et contractualisés par pays (cumulatif), Fonds PME

5.2 Le FIL

Le budget global pour le FIL, sur la base du financement additionnel de la coopération danoise pour la période 2023-2025, est de 1,86 M FCFA, soit 2,83 M EUR, réparti en tranches plus ou moins égales entre les trois pays (tableau 8). En mars 2025, 84 % du budget avait été approuvé et contractualisé dans 103 projets, sur 613 projets soumis (c'est-à-dire un taux de 17 % de projets approuvés et contractualisés). Le Pro-ARIDES contribue un montant moyen de 15,2 M FCFA (23 161 EUR) par projet. Environ 78 % des montants approuvés avaient été décaissés, ce qui représente 66 % du budget total du FIL.

Tableau 8 : Synthèse chiffrée, FIL – Période janvier 2023-31 mars 2025

| Période janvier 2023-mars 2025 | Mali | Burkina | Niger | TOTAL |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| Budget (en FCFA) | 608 758 816 | 624 145 711 | 625 412 112 | 1 858 316 639 |
| Montant approuvé et contractualisé (apport Pro-ARIDES) (en FCFA) | 403 300 100 | 537 879 031 | 623 739 645 | 1 564 918 776 |
| Montant décaissé (en FCFA) | 302 655 043 | 360 067 148 | 562 419 417 | 1 225 141 608 |
| % du montant approuvé décaissé | 75 % | 67 % | 90 % | 78 % |
| Nombre de projets soumis | 174 | 350 | 89 | 613 |
| Nombre de projets approuvés et contractualisés | 29 | 41 | 33 | 103 |
| % projets approuvés et contractualisés | 17 % | 12 % | 37 % | 17 % |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|
| Montant moyen de la subvention Pro-ARIDES approuvé par projet (en FCFA) | 13 906 900 | 13 119 001 | 18 901 201 | 15 193 386 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|

Comme on peut le constater dans le tableau 8, on trouve des différences entre les trois pays. Premièrement, on observe le grand nombre de projets soumis au Burkina (350) et au Mali (197), deux à quatre fois plus nombreux qu'au Niger. En vue du faible taux d'approbation au Burkina (12 %), cela donne l'impression que la plupart des soumissions n'ont pas été considérées comme éligibles ou viables. Le taux d'approbation est encore assez bas au Mali (15 % des soumissions approuvées), tandis qu'il est de 37 % pour le Niger. Cela peut indiquer des écarts dans la qualité des soumissions, ou bien des différences dans les critères d'éligibilité ou de viabilité retenus.

Les montants moyens par projet sont plus élevés au Niger, mais la différence n'est pas assez grande pour supposer une différence de cibles. Le taux de décaissement est assez fort au Niger (90 %), et plus faible au Mali (75 %) et au Burkina Faso (67 %). En mars 2025, le FIL avait approuvé et contractualisé par un total de 103 projets, 18 seulement en 2023, et 85 en 2024.

On observe que le portefeuille s'est développé très lentement en 2023, et que sa croissance a vraiment décollé en 2024, pour complètement absorber le budget disponible vers la fin de l'année (figure 7). Les décaissements suivent les approbations de projets, mais avec un retard substantiel.

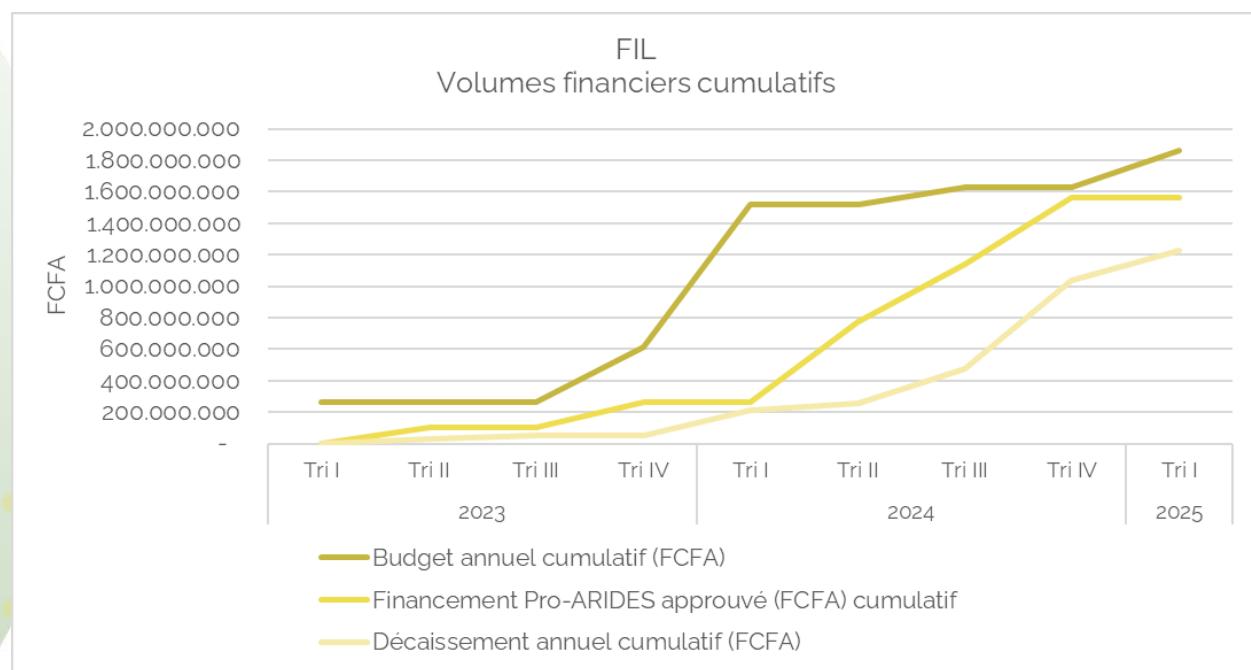


Figure 7 : FIL – Volumes financiers cumulatifs, par trimestre

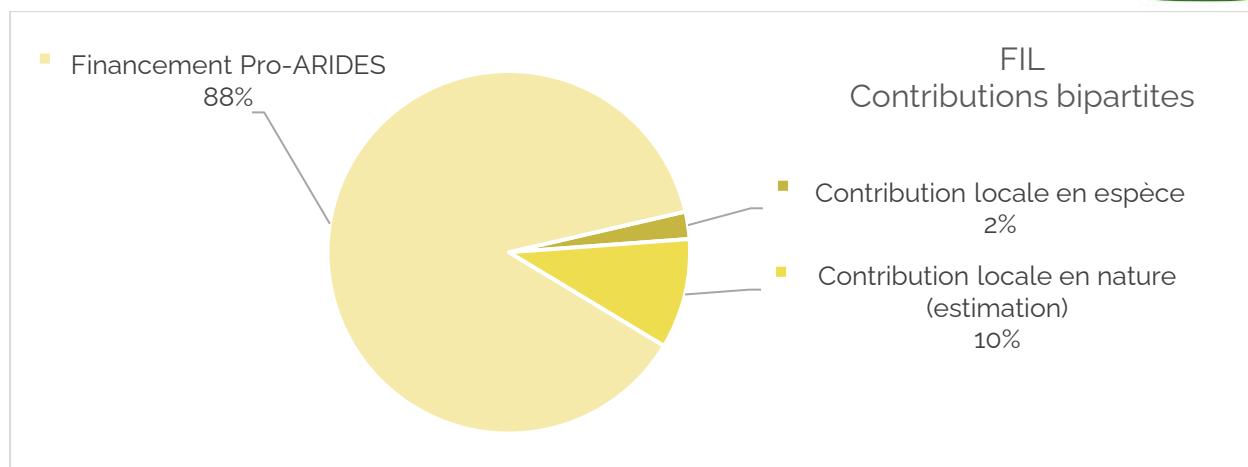


Figure 8 : FIL – Contributions bipartites

En moyenne, le Pro-ARIDES finance 88 % du budget des projets approuvés, tandis que 12 % sont apportés par les organisations elles-mêmes. L'apport propre prend la forme d'une contribution principalement en nature (10 %), avec une partie minoritaire en espèces (2 %).

Le Tableau 9 présente la liste catégorisée des projets financés par le FIL. Une analyse par pays montre des priorités différentes dans les types d'investissements. Au Burkina Faso, les projets concernent surtout la gestion de l'eau. Au Mali, ils portent notamment sur l'équipement agricole et les infrastructures économiques. Au Niger, l'accent est mis sur la gestion de l'eau et les infrastructures économiques.

Tableau 9 : Catégorisation des projets financés par le FIL

| Catégories | BF | ML | NE | Total par catégorie |
|-------------------------------------------|----|----|----|---------------------|
| IRRIGATION, DRAINAGE, GESTION DE L'EAU | 16 | 3 | 11 | 30 |
| Aménagement périmètre maraîcher | 3 | 1 | 11 | 15 |
| Aménagement PRP + dotation intrants (riz) | 5 | | | 5 |
| Aménagement périmètre rizicole | | 1 | | 1 |
| Aménagement bourgoutière | | 1 | | 1 |
| Conservation des sols et de l'eau | 1 | | | 1 |
| Forage (maraîchage) | 2 | | | 2 |
| Infrastructures hydrauliques pastorales | 1 | | | 1 |
| Poste d'eau autonome (aviculture) | 1 | | | 1 |
| Poste d'eau autonome (PFNL) | 3 | | | 3 |
| ÉQUIPEMENTS AGRICOLES | | 12 | 12 | |
| Tracteur avec accessoires | 4 | | | 4 |
| Tracteur avec batteuse | 3 | | | 3 |
| Batteuse | 2 | | | 2 |
| Batteuse et décortiqueuse | 2 | | | 2 |
| Décortiqueuse | 1 | | | 1 |



| INFRASTRUCTURES PRODUCTIVES | 7 | 7 | |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Aviculture | 1 | | 1 |
| Équipements apicoles | 1 | | 1 |
| Forestation | 1 | | 1 |
| Modèle de production maraîchère | 1 | | 1 |
| Porcheries | 3 | | 3 |
| INFRASTRUCTURES ÉCONOMIQUES | 9 | 18 | 11 |
| Magasin de stockage équipé | | 13 | 13 |
| Magasin de stockage (produits maraîchers) | 3 | | 3 |
| Magasin de stockage (intrants) | 1 | | 1 |
| Magasin de stockage (niébé) | 2 | | 2 |
| Magasin de stockage (riz) | 1 | | 1 |
| Magasin de stockage (sésame) | 1 | | 1 |
| Marché à bétail, aire d'abattage | | 5 | 5 |
| Marché à bétail | 2 | | 2 |
| Abattoir | 2 | | 2 |
| Magasin banque d'aliments pour le bétail | | 5 | 5 |
| Parc de vaccination bétail | 1 | 1 | 2 |
| Poste d'eau - marché à bétail | 1 | | 1 |
| ÉQUIPEMENTS DE TRANSFORMATION | 9 | 9 | 18 |
| Arachide | 1 | 3 | 4 |
| Céréales | 2 | | 2 |
| Fonio | | 2 | 2 |
| Manioc | | 1 | 1 |
| Patate douce | 1 | | 1 |
| Riz | | 1 | 1 |
| PFNL (karité) | 3 | | 3 |
| PFNL (soumbala) | 1 | | 1 |
| PFNL (moringa) | | 1 | 1 |
| Lait | | 1 | 1 |
| Centre de tissage | 1 | | 1 |
| INFRASTRUCTURES GÉNÉRALES | 6 | 2 | 8 |
| Digue (protection piste) | 1 | | 1 |
| Piste rurale | 5 | 2 | 7 |
| Total par pays | 41 | 39 | 33 |
| | | | 113 |

La majorité des projets sont portés par des organisations locales : leur proportion passe de 61 % en décembre 2023 à 69 % en mars 2025 (Figure 9). Une proportion décroissante de projets est portée par les communautés villageoises (passant de 33 % à 9 %). Les communes se distinguent comme une catégorie croissante de porteurs de projets (de 6 % à 22 %).

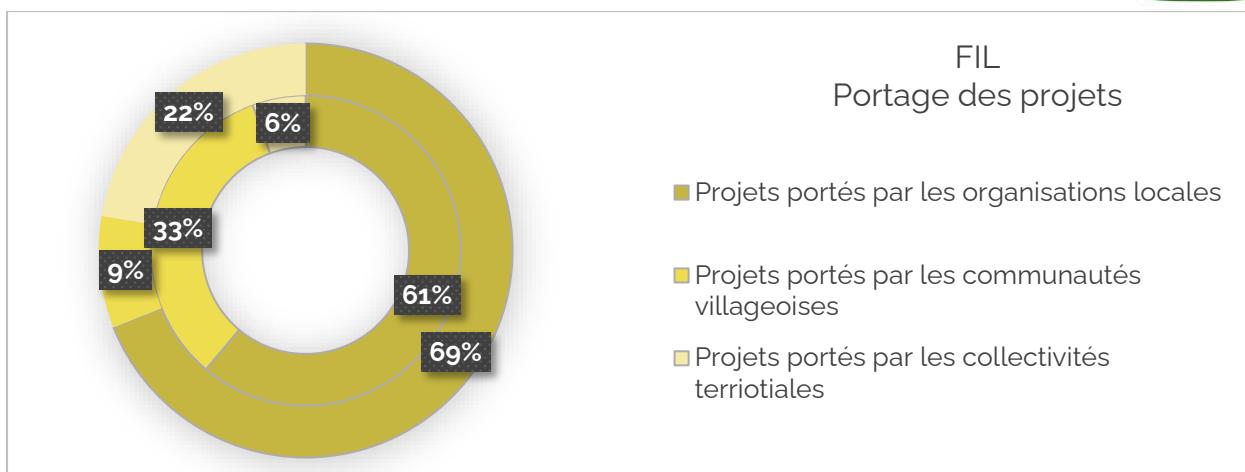


Figure 9 : Portage des projets FIL, décembre 2023 (cercle intérieur) et mars 2025 (cercle extérieur)

Les montants approuvés par pays se trouvent dans un même ordre de grandeur au Burkina Faso et au Niger, avec respectivement 538 M FCFA et 624 M FCFA par pays. En revanche, ils sont considérablement plus faibles au Mali, avec 403 M FCFA (Figure 10). Le nombre relativement modeste de projets au Mali coïncide avec un montant par projet relativement limité (Tableau 8). Au Niger, les montants moyens par projet sont considérablement plus élevés que dans les autres pays.

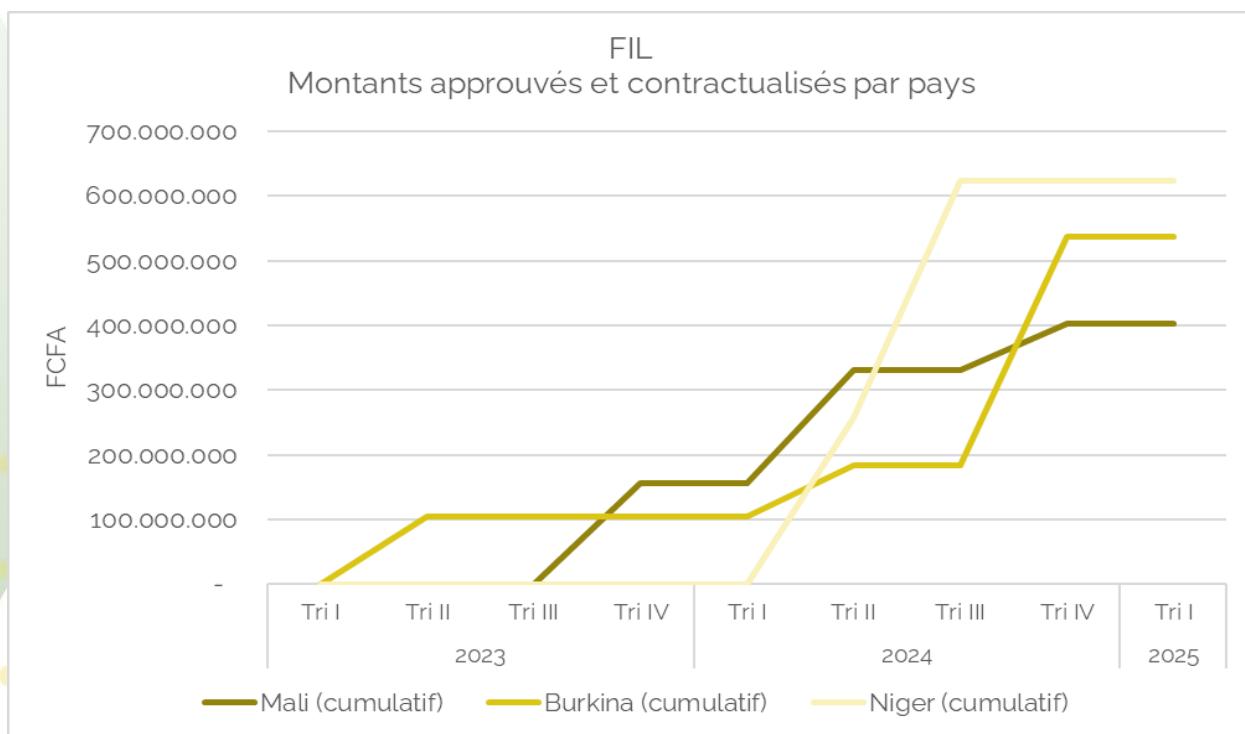


Figure 10 : Montants approuvés et contractualisés par pays (cumulatif), FIL



6 ANALYSE DU FONDS PME

Ce chapitre s'appuie sur les chapitres pays et en propose une synthèse transversale. Pour consulter les données et analyses détaillées, il convient de se référer aux chapitres pays.

6.1 *Justification et principes*

Les paramètres ayant guidé la mise en place du Fonds PME dans les trois pays ont été inspirés de sources diverses, conjuguant à la fois des expériences internes et des références externes. D'après les entretiens réalisés au Niger, la définition des paramètres clés a reposé sur une étude de capitalisation menée par une consultante, qui s'est notamment appuyée sur les modèles de fonds de la [Facilité de l'Initiative 3N](#) (FISAN), ainsi que sur de bonnes pratiques issues du [Programme de Développement de l'Agriculture Familiale](#) (PRODAF) et du fonds financé par le [Millennium Challenge Account](#) (MCA). D'autres références internes ont également été utilisées, comme les approches des projets [Jeunes Entrepreneuriat et Emploi au Niger](#) (JEEN) de la SNV et [Mata Masu Dubara](#) (MMD) de CARE, qui ont servi de base à l'élaboration du manuel de gestion du fonds PME. Des leçons ont également été tirées de projets antérieurs de la SNV tels que [GO Green Mali](#) et [EJOM](#) (Emploi des jeunes crée des Opportunités ici au Mali), en adaptant les modalités d'accès au contexte spécifique du nouveau fonds. Ces différentes sources ont permis d'ancrer les paramètres du fonds dans des pratiques éprouvées, tout en tenant compte des spécificités locales.

D'après les entretiens, la phase d'élaboration du Fonds PME et de ses modalités dans les trois pays n'a donné lieu qu'à peu de débats, à l'exception de la procédure de financement et des montants alloués, qui ont suscité des discussions plus approfondies.

L'approche globale du Fonds PME vise à toucher des entreprises actives dans les secteurs agro-sylvo-pastoraux et halieutiques. Elle s'adresse aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME), qu'elles soient en phase de démarrage ou déjà établies. Une attention particulière est portée aux structures ayant un minimum d'expérience – souvent au moins 18 mois d'activité – et figurant généralement dans la base de données des groupes de bénéficiaires du Pro-ARIDES, ce qui constitue souvent un critère d'éligibilité. L'initiative concerne aussi bien les entreprises formelles qu'informelles, avec une volonté affirmée d'accompagner ces dernières vers la formalisation¹.

Les bénéficiaires du Fonds PME incluent les jeunes (moins de 35 ans), les femmes adultes et les hommes adultes, avec une priorité accordée aux deux premiers groupes. L'accent est mis sur les populations issues des communes d'intervention du programme, avec une prédominance marquée des bénéficiaires vivant en milieu rural, bien que certaines zones urbaines puissent également être concernées selon le statut des communes ciblées. Les fonds décaissés visent généralement à renforcer l'accès des groupes souvent marginalisés ou à faibles revenus à des opportunités économiques durables.

Les candidatures pour les fonds PME proviennent principalement des bases de données préexistantes du Pro-ARIDES. L'information sur l'appel à projets est diffusée via divers canaux de communication, notamment des messages radio, des affiches dans les mairies, ainsi que des plateformes numériques et des relais sur le terrain par les superviseurs du Pro-ARIDES et les points focaux des partenaires locaux du programme. Pour le Mali et le Burkina Faso, les PME candidates doivent figurer dans ces

¹ Il convient de rappeler que la littérature montre que, malgré de nombreuses réformes visant à rendre l'enregistrement plus simple et moins coûteux, la majorité des microentreprises demeurent souvent informelles, car elles perçoivent rationnellement peu d'avantages nets à la formalisation. Les conséquences potentielles de cette aide à la formalisation restent donc incertaines à ce stade de la mise en œuvre du fonds (Bruhn & McKenzie, 2014).



bases de données du programme et être situées dans ses zones d'intervention pour être éligibles à la présélection. Il ressort toutefois des entretiens qu'au Niger, l'appel à projets a été ouvert de manière plus large et a englobé des PME situées en dehors des zones d'intervention du programme. Cette ouverture est notamment due à l'utilisation d'une plateforme nationale, Niger Emploi, pour la publication de l'appel. En conséquence, des candidatures ont été reçues en provenance de zones non ciblées par le programme. Au Mali et au Niger, les PME ne figurant pas dans la base de données peuvent s'y enregistrer en remplissant une fiche d'identification. Cependant, au Burkina Faso, cette base de données est figée, c'est-à-dire qu'elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis sa création lors d'ateliers communaux tenus à cet effet. La possibilité pour les PME de s'enregistrer permet de maintenir une base de données ouverte et évolutive, favorisant ainsi l'inclusion d'initiatives locales émergentes ou jusqu'alors non identifiées.

6.2 *Organisation*

De manière générale, la SNV assume une responsabilité stratégique, notamment à travers la conception des outils, la supervision du processus et la gestion directe des fonds. Les partenaires de mise en œuvre (tels que l'AMAPROS (Association Malienne pour la Promotion du Sahel) et NEF (Near East Foundation) au Mali, la FESCOPEAB (Fédération des Sociétés Coopératives des Professionnels Agricoles du Burkina) au Burkina Faso, ou la FCMN-NIYA (Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger) et l'AREN (Association pour la Redynamisation de l'Élevage au Niger)) prennent en charge la gestion opérationnelle, notamment le suivi de l'exécution, la contractualisation avec les PME, la gestion financière (contributions, subventions et comptabilité) et le lien quotidien avec les PME bénéficiaires. Les partenaires d'appui-conseil interviennent principalement dans l'accompagnement technique des PME, en particulier pour l'élaboration des plans d'affaires, la formalisation des entreprises et le renforcement de leurs capacités.

En revanche, CARE, l'autre organisation partenaire du Pro-ARIDES ayant une présence sur le terrain dans les trois pays, n'est pas systématiquement impliquée dans la gestion opérationnelle ; sa participation varie selon les pays, allant d'un rôle limité à la présélection des PME à une présence dans certaines commissions techniques.

Les équipes de terrain du Pro-ARIDES jouent également un rôle clé dans la diffusion de l'information, la mobilisation des promoteurs et le suivi rapproché des bénéficiaires.

Le Comité de sélection des projets (CSP) du Fonds PME fonctionne selon une structure souple mais encadrée, avec une composition multisectorielle réunissant des représentants des partenaires du consortium (SNV, CARE), des services techniques de l'État, des institutions financières, des OP, des CT, et d'autres personnes ressources locales. Le manuel de gestion prévoit deux sessions annuelles, une pratique effectivement mise en œuvre au Mali selon les entretiens menés. En revanche, au Burkina Faso et au Niger, il est précisé que les réunions du comité sont organisées de manière ponctuelle, uniquement à la suite d'un appel à projets. Les sessions durent généralement jusqu'à cinq jours, en fonction du nombre de dossiers à examiner. Ces cinq journées comprennent les deux jours de travail préparatoire du Comité technique de sélection.

Les modalités de prise en charge financière des membres du comité varient selon les pays. Au Mali, les membres issus des partenaires du consortium sont pris en charge sur leur propre budget, tandis que la SNV couvre les coûts liés aux participants externes, tels que les indemnités journalières, les frais d'hébergement et de transport. Ce même principe s'applique au Niger. Une ligne budgétaire dédiée au sein du Pro-ARIDES permet d'assurer cette prise en charge. Au Burkina Faso, les modalités ont évolué : initialement, seules les dépenses liées au séjour étaient couvertes (hébergement, restauration,



transport), mais une indemnité journalière forfaitaire de 15 000 FCFA qui s'ajoute aux frais déjà couverts a récemment été proposée pour les membres du Comité.

La contractualisation intervient après la sélection du projet et implique la signature d'une convention entre les différentes parties prenantes. Le contrat est signé entre le promoteur et le Pro-ARIDES après négociation sur le taux d'intérêt appliqué par l'IMF et les modalités de l'apport personnel, qui peut être échelonné en trois versements. Au Burkina Faso, la contractualisation se fait selon un schéma tripartite : une convention est signée entre la SNV et la FESCOPAB (le partenaire de mise en œuvre), entre la FESCOPAB et les PME bénéficiaires, ainsi qu'avec les experts d'appui-conseil et les institutions financières. Les PME doivent ouvrir un compte dédié dans une institution financière, et les décaissements de la subvention – en deux tranches de 70 % et 30 % – sont effectués par virement bancaire, sous condition de justification conforme aux procédures définies. Au Niger, les décaissements ont été réalisés vers les comptes bancaires des PME, sur la base de justificatifs attestant de la mobilisation de l'apport personnel et du cofinancement. Ces décaissements ont été versés par la comptabilité de la SNV durant la première cohorte, avant le recrutement des partenaires de mise en œuvre. Dans tous les cas, le versement des fonds s'effectue par virement bancaire, après vérification des conditions préalables définies dans les manuels de procédure.

Le choix de financer directement les PME, plutôt que de passer par des SFD, a été une décision stratégique justifiée dès la phase de conception du projet. D'après les informations recueillies au Niger, cette orientation s'est appuyée sur une étude préalable menée dans les zones concernées, qui a mis en évidence la faible crédibilité des SFD opérant localement. Dans certaines zones, les SFD étaient même totalement absents, rendant difficile tout mécanisme de financement indirect via ces structures. Ce diagnostic a ainsi orienté le projet vers un financement direct des PME, considéré comme plus pertinent et efficace dans ce contexte. Ce choix avait donc déjà été intégré dans le manuel de procédures avant le démarrage effectif du projet sur le terrain.

Le suivi financier et technique des projets PME est assuré de manière rigoureuse tout au long de leur mise en œuvre, depuis leur sélection jusqu'à leur achèvement². Les partenaires de mise en œuvre effectuent des suivis réguliers, à travers des contacts fréquents, des conseils et des visites de terrain visant à appuyer les promoteurs de façon continue.

Au Mali, les équipes de terrain assurent un suivi mensuel des activités, tandis que les experts d'accompagnement interviennent toutes les deux semaines à l'aide d'outils de gestion adaptés (comptabilité simplifiée, cahiers de caisse, rapports financiers avec pièces justificatives).

Au Niger, le suivi par les équipes de terrain s'étend sur une période de deux ans et comprend la passation de commandes, le renforcement organisationnel et financier, ainsi que la production de pièces justificatives et comptables. Le contact avec les bénéficiaires a lieu environ deux fois par semaine, principalement par téléphone, avec des visites de terrain ponctuelles selon les besoins, complétées par des visites semestrielles systématiques.

Au Burkina Faso, des outils numériques tels que des fichiers Excel et des rapports mensuels sont utilisés pour garantir un suivi rigoureux et un bilan financier transparent.

Un dispositif d'appui-conseil spécifique est mis en place dès l'acceptation des projets. Des experts sont recrutés par le programme pour accompagner les entreprises tout au long du processus, avec pour mission de garantir le respect des conditions préalables à la signature des conventions de subvention et d'appuyer les porteurs dans la mise en œuvre effective de leurs projets. Cet

² Les projets PME ont des durées diverses.



accompagnement couvre notamment la formalisation des entreprises, l'amélioration des plans d'affaires, l'accès aux financements, ainsi que le développement des capacités de gestion. Les échanges sont fréquents, personnalisés et adaptés aux besoins spécifiques des bénéficiaires.

Au Niger, les experts sont contractuellement tenus de produire des rapports semestriels d'activités et de dépenses pour chaque PME, ce qui permet un suivi administratif approfondi de l'exécution des projets et de l'utilisation des fonds. Ce contrôle est particulièrement exigeant pour les experts en charge de plusieurs projets simultanément. Dans les autres pays également, les exigences en matière de rapportage et de justification financière sont intégrées dans les mécanismes de suivi global.

Les dispositifs opérationnels, de suivi et de contrôle ont fait l'objet de quelques ajustements selon les contextes spécifiques des pays. Au Burkina Faso, le manuel de procédures a été révisé et adapté pour mieux correspondre aux cibles du fonds, sans changement majeur dans le dispositif lui-même. Dans le contexte du Niger, des ajustements ont été apportés après des retours d'expérience : la gestion de la première cohorte de PME subventionnées par la SNV s'est révélée lourde en termes de procédures financières et comptables. Face à ces difficultés, l'exécution de la deuxième cohorte a été confiée à des partenaires de mise en œuvre disposant de procédures plus souples, ce qui a permis de fluidifier le suivi et les décaissements. Au Mali, un dispositif visant à faire passer le fonds par un prestataire externe, via une convention de subvention entre la NEF, le partenaire de mise en œuvre, et le promoteur du projet PME, a été envisagé après la deuxième cohorte, mais cette procédure n'a pas encore été mise en œuvre.

Plusieurs éléments du manuel de gestion se sont révélés difficiles à appliquer sur le terrain, générant parfois des dilemmes ou des retards dans l'exécution du Fonds PME. Au Mali, la condition imposant au promoteur de mobiliser à la fois un apport personnel, un crédit et la subvention a entraîné des tensions dans le calendrier de mise en œuvre. En effet, dans certains cas, le crédit arrivait à échéance avant même que la subvention ne soit décaissée, ce qui a nécessité l'introduction d'un différé de deux mois pour permettre aux promoteurs de respecter les étapes administratives. La contrainte reste encore d'actualité. Au Burkina Faso, la mise en œuvre déléguée par la SNV a également été confrontée à des difficultés, notamment du fait de l'implication des institutions financières censées mobiliser le crédit. En parallèle, des exigences de rapportage parfois lourdes ont été formulées par l'unité de gestion. Au Niger, le décaissement direct des fonds par la SNV a soulevé des problèmes récurrents, en particulier dans la justification des dépenses engagées sur le terrain. Le principal frein identifié est lié à la remontée des pièces justificatives, souvent fastidieuse pour les PME, en particulier lorsqu'il s'agit de dépenses effectuées dans un milieu caractérisé par une économie informelle peu documentée. Ce processus ralentit le décaissement, malgré les efforts des experts d'accompagnement pour soutenir les promoteurs dans la production de pièces justificatives. Cette difficulté reste un point bloquant pour de nombreuses PME au Niger et au Mali, illustrant un décalage entre les exigences du manuel et les réalités du terrain.

Les parties prenantes se disent généralement satisfaites quant à l'efficience opérationnelle du Fonds PME, avec toutefois quelques nuances selon les pays. Au Mali, certains soumissionnaires ressentent une certaine impatience face aux délais de réponse à leurs candidatures, et ceux dont les projets n'ont pas été retenus déplorent les frais engagés pour le montage des dossiers. Au Burkina Faso, la satisfaction est jugée acceptable malgré quelques difficultés, notamment les lourdes administratives et des enveloppes budgétaires jugées insuffisantes pour les deux fonds. Au Niger, le processus, de la promotion à la contractualisation, se déroule de manière satisfaisante, bien que la forte affluence de dossiers (515 pour la première cohorte) ait généré des difficultés, notamment un faible taux d'approbation (10 % en 2023 contre 44 % en 2024). Cette situation est liée à la large ouverture de l'appel à projets, qui englobait des PME hors zones d'intervention du programme.

Les pratiques liées à l'accompagnement des projets rejetés diffèrent selon les pays. Au Mali, des recommandations sont souvent formulées pour aider certains projets sélectionnés à mieux répondre aux exigences du Fonds PME, mais ces ajustements ne concernent pas les projets rejetés. Au Burkina Faso, bien que le manuel prévoie une notification en cas de rejet, cette pratique n'est pas systématiquement appliquée : seuls les projets retenus reçoivent une notification officielle, tandis que les projets rejetés ne sont pas accompagnés de notes de rejet. Au Niger, chaque candidat reçoit une lettre formelle d'approbation, de rejet ou d'ajournement de son dossier, garantissant ainsi une communication claire sur la décision prise.

6.3 Mise en œuvre

La sélection des projets se déroule en deux grandes phases. D'abord, une présélection est effectuée au niveau régional : les candidatures sont analysées par des comités régionaux composés d'acteurs de terrain du programme (représentants de l'équipe du Pro-ARIDES, IMF et organisations professionnelles paysannes) afin de vérifier leur éligibilité sur la base de critères de cohérence avec les objectifs du programme, de genre, et de nature d'activité.

Ensuite, les dossiers présélectionnés sont transmis au Comité national de sélection des projets (CSP) qui procède à une évaluation approfondie sur la base des critères présentés dans le Tableau 10. Chaque projet se voit attribuer une note et un classement est établi. Seuls les projets ayant obtenu un score supérieur à 60 sur 100 points sont retenus, et les résultats sont formalisés par un procès-verbal (PV).

Tableau 10 : Grille de notation des projets par le CSP – Fonds PME (source : Manuel de gestion du Fonds PME)

| N° | Critères de sélection | Note |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Pertinence de l'objet/objectif du projet au regard des priorités régionales, de la filière et du Pro-ARIDES | 10 |
| 2 | Pertinence des activités et des modalités de mise en œuvre (simplicité/adéquation des technologies, possibilité de disposer de ressources humaines et matérielles nécessaires à une gestion efficiente du projet, cohérence du plan de mise en œuvre) ; | 10 |
| 3 | Existence de marché (étude de marché, promesse d'achat, contrat de partenariat avec un opérateur privé ou autres informations sur les circuits/réseau de commercialisation) | 10 |
| 4 | Pertinence et conformité des mesures de mitigation préconisées pour la gestion des impacts et des risques environnementaux et sociaux négatifs | 10 |
| 5 | Rentabilité économique et impact potentiel sur la filière et sur l'économie locale (création d'emplois, d'activités génératrices de revenus) | 10 |
| 6 | Pertinence des mesures prévues en vue de la durabilité du projet (renforcement des compétences, plan de maintenance et d'entretien des infrastructures et équipements) | 10 |
| 7 | Pertinence du dispositif et des outils de suivi financier et comptable du projet | 10 |
| 8 | Pertinence du cadre de suivi-évaluation du projet | 5 |
| 9 | Potentiel de création d'emplois | 5 |
| 10 | Cohérence du projet et apport à l'atteinte des objectifs du Pro-Arides | 10 |
| 11 | Rentabilité financière : coût global du microprojet, réalisme des différents coûts, coût de fonctionnement par rapport au coût total du projet, valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne | 5 |
| 12 | Schéma de financement et modalité de mobilisation de l'apport personnel et du crédit | 5 |
| Total | | 100 |

Le processus est décrit de manière plus détaillée dans la Figure 11, extraite du manuel de gestion du Fonds PME.

La mise en œuvre des projets débute après la signature d'une convention entre le promoteur et le programme, une fois les conditions de mobilisation de l'apport personnel et de mise à disposition du crédit remplies, notamment avec le versement initial d'une tranche de 70 % de la contribution du Pro-ARIDES. Le décaissement de l'aide financière du programme au bénéficiaire est ensuite effectué en plusieurs tranches (40 %, 30 %, 30 %, ou 70 %, 30 %), via un compte ouvert par le promoteur dans une banque commerciale ou une institution de microfinance.

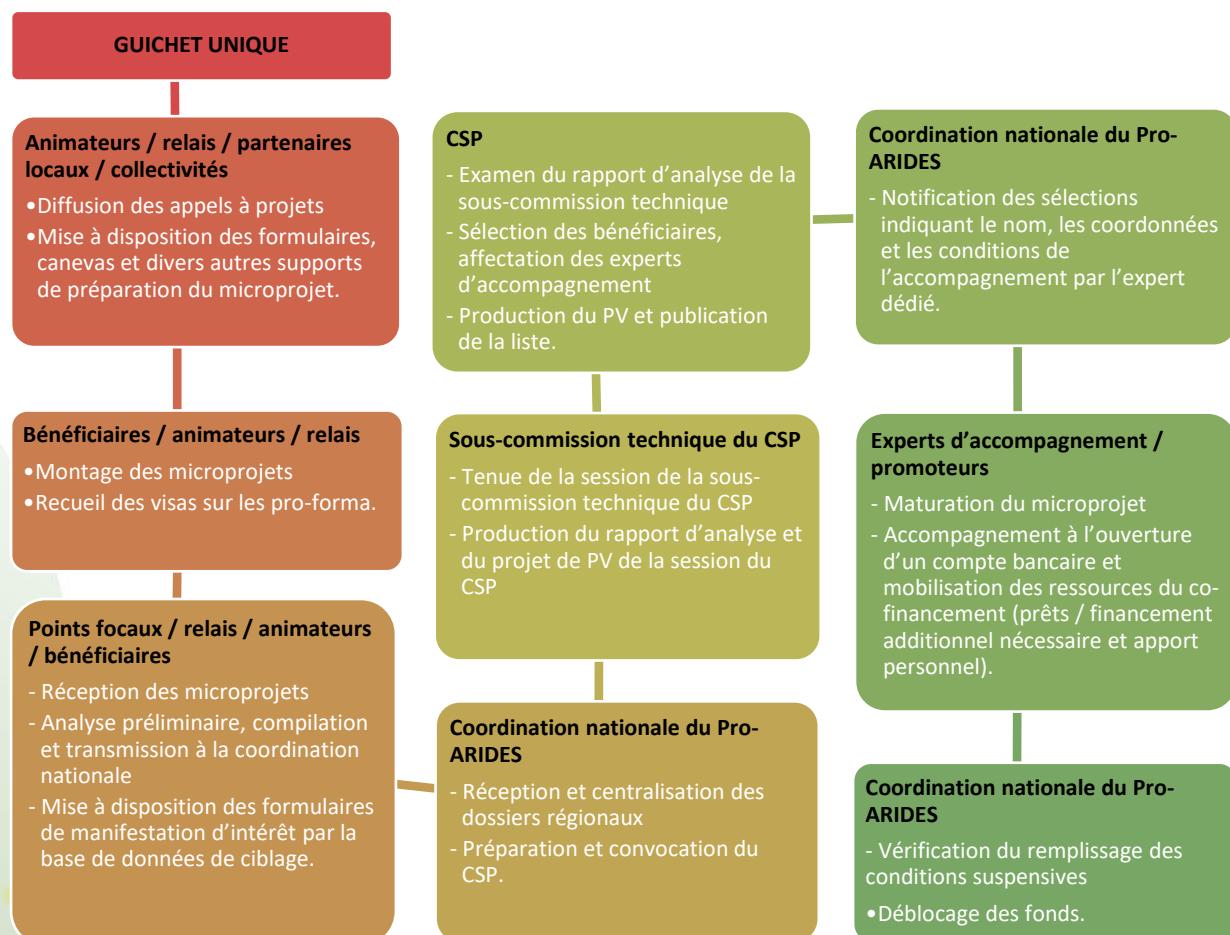


Figure 11 : Dispositif de sélection et d'approbation des dossiers des bénéficiaires. (Source : Manuel de gestion du Fonds PME.)

Des différences ont été constatées en termes de types de projets sélectionnés/financés entre les trois pays. Ces différences semblent refléter à la fois les contextes locaux et les priorités spécifiques des promoteurs, plutôt qu'une orientation imposée de manière uniforme. Au Mali, par exemple, les porteurs de projets des PME ont soumis leurs propositions en fonction de leurs besoins propres, sans qu'une orientation particulière ne leur soit suggérée. Au Burkina Faso, en revanche, une approche plus



explicite et stratégique a été adoptée, privilégiant le financement des PME offrant des services aux ménages – tels que la restauration – ainsi que des projets générateurs de valeur ajoutée, comme les unités de transformation ou les magasins de stockage. Cette orientation visait à renforcer la résilience économique de manière systémique, en soutenant des activités créatrices de valeur ajoutée, qui améliorent les revenus des ménages et renforcent la capacité des communautés à absorber et à s'adapter aux chocs économiques. Au Niger, la prédominance de micro et petites entreprises parmi les projets financés semble moins résulter d'une orientation spécifique que d'une configuration économique propre au pays. C'est donc le tissu économique local – marqué par l'absence de grandes entreprises et par une faible capacité de mobilisation financière – qui a orienté naturellement les types de projets soumis.

Ces différences se reflètent également dans la répartition selon le degré d'urbanisation. Le cas du Mali illustre une orientation exclusivement centrée sur les zones rurales, cohérente avec la logique de soutien direct aux besoins exprimés par les porteurs de projets dans ces territoires. Au Niger, il est précisé que la majorité, mais non la totalité, des bénéficiaires provient également de milieux ruraux, ce qui reflète la structure économique du pays, dominée par de petites unités productives et par un tissu entrepreneurial encore peu développé en milieu urbain. Au Burkina Faso, en revanche, la priorisation des services destinés aux ménages et des activités génératrices de valeur ajoutée a naturellement conduit à une plus forte concentration des projets dans les zones urbaines³ ou périurbaines, où ces services trouvent davantage de débouchés. Dans tous les cas, le manuel de procédures a défini des secteurs prioritaires à financer, et bien que les choix des promoteurs aient été libres, ils sont restés cohérents avec la vision globale du programme.

Au Mali, l'exécution des fonds a connu plusieurs difficultés, notamment des retards dans le décaissement de la première cohorte dus au non-respect des échéances avant la signature des conventions de subvention, ainsi qu'à la mobilisation complexe de l'apport personnel et du financement additionnel. Des lenteurs administratives, en particulier dans le transfert des contributions du Pro-ARIDES aux institutions financières via les banques commerciales, ont également impacté la fluidité du processus. Par ailleurs, les exigences des institutions financières, comme les garanties matérielles, limitent l'accès au crédit, surtout dans certaines zones comme Mopti, où l'insécurité complique aussi le suivi des projets.

Au Burkina Faso, en revanche, l'exécution des fonds suit strictement les plans et budgets prévus par le programme, avec un décaissement initial de 70 % suivi d'une justification avant toute tranche ultérieure. Les dispositifs opérationnels n'ont pas connu de changements majeurs, et les manuels ont été globalement respectés. Au Niger, les ajustements apportés concernent la délégation de la deuxième cohorte à des partenaires locaux pour pallier les lenteurs observées lors de la première cohorte. Cette réorganisation a permis d'améliorer la fluidité de l'exécution ainsi que le suivi financier et technique des projets.

6.4 Synergies

Dans les trois pays, le Fonds PME montre des synergies avec d'autres composantes du Pro-ARIDES, bien que leur formalisation et leur mesure restent inégales. Au Mali, les activités du fonds contribuent directement aux trajectoires 1, 2 et 4 (voir Figure 1), notamment à travers l'augmentation de la production agricole, des revenus et de l'emploi. Par exemple, un projet de maraîchage à Tominian a

³ Dans ce contexte, ce que l'on considère comme des « zones urbaines » correspond aux chefs-lieux de quelques communes qui ont parfois un début d'urbanisation avec une proximité et des réalités très rurales. Ces « zones urbaines » offrent des opportunités locales d'écoulement des produits agro-sylvo-pastoraux (transformés ou non).



permis de renforcer l'approvisionnement local en légumes, jusque-là importés du Burkina Faso, tandis qu'un projet de restauration a doublé son chiffre d'affaires et généré une vingtaine d'emplois. Les PME soutenues prennent également part à des événements organisés par le Pro-ARIDES en collaboration avec d'autres partenaires, tels que les foires-expositions. Au Burkina Faso, la synergie se manifeste dans le ciblage des bénéficiaires et le réseautage des PME, ce qui facilite leur intégration dans les dynamiques économiques locales. Le fonds exerce en outre certaines synergies transversales avec l'ensemble des trajectoires du programme. Au Niger, les documents de projet et les entretiens confirment l'existence d'une complémentarité entre le Fonds PME et les autres axes, notamment la trajectoire 2, en termes de renforcement des investissements, de création d'emplois, d'augmentation des revenus et de sécurité alimentaire. Toutefois, ces synergies restent pour l'instant principalement illustrées par des exemples ponctuels, faute de données systématiques permettant d'en évaluer l'ampleur.

Le Fonds PME entretient diverses synergies avec d'autres initiatives, projets ou acteurs opérant dans des domaines similaires, qu'il s'agisse d'appuis techniques ou de dispositifs de subventions. Au Mali, les interactions prennent la forme d'ateliers B2B réunissant les PME bénéficiaires, les OP, les coopératives, les institutions de microfinance et d'autres acteurs du programme afin de stimuler les échanges commerciaux et d'identifier des opportunités d'affaires. Certaines PME soutenues par le Pro-ARIDES bénéficient en parallèle d'un accompagnement technique fourni par d'autres projets, qui s'appuient sur les acquis du fonds pour renforcer leur propre action. Les équipes de terrain du Fonds PME sont régulièrement sollicitées pour l'identification de PME ou le partage d'expériences.

Au Niger, plusieurs collaborations sont en place, notamment avec le [projet IDAN](#) (Innovations Digitales pour les Agro-pasteurs du Niger), qui fournit aux PME accompagnées des conseils techniques sur la production et des informations sur les marchés via une plateforme dédiée. Le [projet 2SCALE](#) a permis de relier les PME subventionnées à des fournisseurs de semences améliorées, comme AYNOMA, dans une logique de renforcement des chaînes de valeur. Le projet [Composante Africaine pour le Biodigesteur au Sahel](#), quant à lui, travaille sur le développement de biodigesteurs pour produire du compost répondant à la demande des producteurs appuyés. Une coopération est également envisagée avec le [projet Soil Values](#), qui vise à expérimenter la production de compost à partir du *Sida cordifolia*, une plante envahissante, afin de transformer une contrainte en ressource. Un protocole de collaboration a été signé, bien qu'il ne soit pas encore mis en œuvre. Enfin, la participation de PME à des événements tels que le [Salon International de l'Artisanat pour la Femme](#) (SAFEM) ou le [Salon de l'Agriculture, de l'Hydraulique, de l'Environnement et de l'Élevage](#) (SAHEL) contribue à leur mise en réseau avec d'autres acteurs économiques, renforçant leur visibilité et leur intégration dans les dynamiques sectorielles. Au Burkina Faso, le Fonds PME s'inscrit également en complément d'un programme gouvernemental, le [PRECA](#), renforçant ainsi la cohérence et l'impact des interventions en faveur des PME.

6.5 Résultats et premiers effets observés

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que les informations disponibles sont principalement anecdotiques et observationnelles. La sélection des bénéficiaires, l'absence de données de référence systématisées et l'absence de groupe témoin limitent fortement la possibilité d'attribuer directement les changements observés au programme. De plus, la disponibilité et la qualité des données varient selon les pays et les fonds, ce qui rend les comparaisons régionales délicates et restreint la portée de certaines analyses.

Cela étant précisé, certaines observations fournissent néanmoins des indications sur les effets possibles du Fonds PME. Au Mali, les projets ont permis d'observer une augmentation du chiffre



d'affaires et la création de revenus et d'emplois. Au Burkina Faso, les résultats traduisent une avancée en matière d'inclusion sociale et d'égalité : sur 43 projets contractualisés, 22 sont portés par des femmes et 7 par des jeunes de moins de 35 ans, témoignant d'un effet concret en termes d'autonomisation économique. Au Niger, les appuis du programme ont contribué à accroître la visibilité et les opportunités commerciales des PME à travers leur participation à des foires, telles que le SAFEM et le SAHEL. Les témoignages recueillis au Niger indiqueraient également une amélioration globale des revenus et du chiffre d'affaires parmi les bénéficiaires, et même des changements de statut pour certaines entreprises, passées de petites à moyennes. Selon la coordination du projet, on estime qu'environ 300 emplois auraient été créés au sein de la première cohorte, bien que ce chiffre doive être interprété avec prudence en l'absence de données consolidées et de suivi systématique. De plus, certains experts d'accompagnement relativisent ces effets, estimant que les résultats en matière de création d'emplois et d'augmentation de la production devront se stabiliser au cours des années suivantes.

Les performances des projets financés semblent également varier selon les contextes nationaux. Au Mali, les retours sont globalement positifs. La majorité des PME accompagnées affichent une progression notable de leur chiffre d'affaires, selon les gestionnaires du Fonds PME. Cette solidité est également reflétée dans la capacité de remboursement : les IMF partenaires rapportent un taux de remboursement des crédits contractés atteignant 100 %. Toutefois, ce chiffre doit être interprété avec prudence, car il peut refléter en partie un mécanisme incitatif : les IMF imposent des conditions strictes avant d'allouer des crédits, et les promoteurs, souhaitant rester éligibles au programme, s'efforcent de rembourser. Il reste donc à déterminer dans quelle mesure les PME génèrent réellement des revenus suffisants dès la première année pour financer ce remboursement.

Au Niger, les résultats apparaissent plus contrastés. Si certaines entreprises ont su tirer parti de l'appui du fonds pour améliorer leur production et leur chiffre d'affaires, d'autres présentent des résultats en deçà des attentes. À titre d'illustration, un promoteur ayant bénéficié d'une subvention de 10 millions de FCFA pour développer une ferme avicole ne comptait que trente pintades lors des visites de suivi. En matière d'emploi, l'impact reste limité selon plusieurs experts, qui soulignent la réticence de nombreux promoteurs à recruter du personnel permanent ou à formaliser les emplois créés. Néanmoins, d'un point de vue financier, les entreprises ayant contracté des crédits complémentaires auprès des IMF ou des mentors ont, elles aussi, remboursé à 100 %, ce qui indique une certaine capacité de gestion malgré des performances hétérogènes.

Enfin, quelques cas illustratifs, comme le doublement du chiffre d'affaires de la PME de restauration DAMU au Mali, offrent des indications sur les effets possibles du fonds, mais ils restent anecdotiques. La PME de restauration DAMU a vu son chiffre d'affaires doubler, passant de 20 à 40 millions de FCFA, et ses effectifs passer de 9 à 20 employés. Ce succès lui a valu le prix du meilleur entrepreneur de la région de San. Sans données de référence et sans comparaison avec des entreprises non bénéficiaires, il est impossible de confirmer que ces évolutions soient directement attribuables au programme. De plus, plusieurs acteurs de terrain appellent à relativiser ces résultats, soulignant que les emplois créés sont le plus souvent temporaires ou informels. Ces constats plaident pour un renforcement du dispositif de suivi et une évaluation plus rigoureuse des effets à moyen et long terme, afin de distinguer les réussites ponctuelles des dynamiques structurelles.

Le Fonds PME a globalement permis de couvrir une large part des zones d'intervention des projets du Pro-ARIDES, bien que des disparités subsistent. Au Mali, toutes les zones d'intervention sont couvertes, à l'exception du cercle de Bankass, où aucune candidature de projet PME n'a été retenue. La répartition des projets financés varie néanmoins selon les zones, avec une concentration notable dans les cercles de Tominian et de San. Au Burkina Faso, une attention particulière est portée à l'inclusion des groupes



traditionnellement marginalisés : les organisations féminines ainsi que les MPME portées par des femmes et des jeunes bénéficient d'un traitement préférentiel, tant dans les conditions d'accès que dans les montants de subvention accordés. Cette approche vise à renforcer l'équité dans l'accès aux opportunités économiques promues par le fonds.

L'équilibre entre accessibilité, viabilité et couverture a été au cœur des réflexions sur les niveaux de cofinancement proposés dans le cadre du Fonds PME. Bien que les taux de subvention aient été relativement généreux – et encore plus avantageux pour certains groupes cibles comme les femmes, les jeunes, ou les porteurs de petits projets – ce choix stratégique a été globalement assumé et justifié. Au Mali, par exemple, une discrimination positive en faveur de ces cibles a permis à de nombreuses entreprises d'émerger malgré leurs faibles capacités initiales. Les investissements réalisés sont jugés durables, dans la mesure où ils ont servi à financer des équipements structurants, laissant aux PME uniquement le besoin de fonds de roulement à mobiliser par la suite. Cette durabilité dépend toutefois de la capacité des PME à entretenir et à renouveler ces équipements au fil du temps. Au Niger, au vu du contexte économique rural, relever le taux d'apport propre aurait probablement exclu une large partie des microentreprises locales. Le choix de maintenir un pourcentage de subvention élevé est donc apparu comme la seule manière réaliste de permettre à ces PME d'accéder à un financement et de progresser. Au Burkina Faso, les quotas appliqués ont été considérés comme acceptables, et les projets soutenus ont dépassé le cadre initial des zones du Pro-ARIDES, contribuant également à la diversification de l'impact du programme. Dans l'ensemble, bien que la générosité des subventions puisse susciter des interrogations sur l'appropriation et la durabilité, elle semble avoir constitué une réponse pragmatique aux contraintes du terrain, tout en permettant d'atteindre les objectifs d'inclusion et de structuration du tissu économique local.

L'évaluation de l'accompagnement post-installation des investissements révèle des durées variables selon les contextes, mais généralement jugées adaptées aux besoins des PME. Au Niger, cet accompagnement peut s'étendre de 18 mois à deux ans, offrant ainsi un suivi suffisamment long pour assurer un déploiement efficace des projets. Au Mali, la durée contractuelle avec les experts d'accompagnement est initialement de six mois. Toutefois, cette période peut être prolongée en fonction de l'évolution des besoins des promoteurs, qui remplissent progressivement les conditions requises. Depuis mars 2023, une deuxième cohorte d'experts a été mobilisée localement, avec une évaluation continue de leur travail, ce qui permet d'ajuster le soutien fourni. Au Burkina Faso, le suivi se caractérise par une collaboration qui dépasse même la durée formelle du programme, les experts continuant d'accompagner les PME au-delà de la période initiale prévue.

6.6 *Leçons apprises*

Les expériences des trois pays soulignent plusieurs atouts concrets du Fonds PME mis en œuvre dans le cadre du Pro-ARIDES, ainsi que des facteurs ayant favorisé sa réussite. Au Mali, les acteurs mettent en avant la mise en relation entre promoteurs, institutions et autres opérateurs des chaînes de valeur, le renforcement des capacités des PME, ainsi que la valorisation du savoir-faire local par le soutien à des entreprises déjà actives. Ces effets ont permis une augmentation de la production agricole et une amélioration des revenus, notamment pour les femmes et les jeunes. Au Burkina Faso, la restauration de la confiance des IMF envers les PME est considérée comme un acquis majeur, de même que l'expertise de la SNV et des partenaires comme la FESCOPAB dans la gestion du fonds. Parmi les facteurs de réussite identifiés figurent la souplesse des IMF (accompagnement sans fonds de garantie, taux adaptés), des procédures simplifiées, l'implication des autorités locales, et un dispositif d'accompagnement efficace qui a facilité l'accès au crédit complémentaire. Au Niger, le ciblage des jeunes et des femmes a permis de pallier les obstacles structurels à leur accès au financement, notamment dans un contexte culturel peu favorable au crédit. La flexibilité sur le cofinancement, la



diversité des segments soutenus, ainsi que le choix de PME existantes ont été des éléments clés favorisant la valorisation du savoir-faire local et l'autonomisation économique des groupes ciblés.

Ces acquis révèlent néanmoins que, malgré l'existence d'un manuel commun définissant les conditions d'éligibilité et les procédures, les choix stratégiques opérés par les équipes pays ont largement façonné les orientations du Fonds PME. Au Burkina Faso, l'accent a été mis sur le potentiel de création d'emplois locaux et de valeur ajoutée à partir des produits agricoles locaux. Au Mali, les projets ont été sélectionnés en fonction des besoins exprimés par les promoteurs et ancrés dans un tissu économique existant. Au Niger, le fonds a surtout ciblé des MPME émergentes confrontées à des difficultés d'accès au crédit. Cette flexibilité dans la mise en œuvre a permis d'adapter le fonds aux contextes nationaux, mais a également entraîné des défis différenciés, dont certains communs aux trois pays.

En effet, plusieurs contraintes continuent de freiner la mise en œuvre optimale du dispositif : la difficulté de mobilisation de l'apport personnel, la complexité des procédures et l'inadaptation des outils de gestion aux réalités locales, le faible niveau d'alphabétisation de certains promoteurs, ainsi que les lourdeurs dans les transactions entre IMF et banques commerciales. Au Niger, s'ajoutent la motivation inégale des entrepreneurs, la présence de promoteurs opportunistes « chasseurs de subventions », ainsi qu'un biais dans la sélection géographique des bénéficiaires. De fait, certains promoteurs résidant à Niamey ont pu utiliser des certificats de résidence délivrés dans d'autres communes pour postuler. Cela signifie que certaines PME sélectionnées pourraient ne pas représenter la situation réelle dans les communes concernées. L'insécurité au Mali limite également la couverture géographique du fonds et réduit la fréquence des suivis.

Face à ces défis, les enseignements tirés invitent à réfléchir sur l'avenir du dispositif selon quatre dimensions principales, qui traduisent les principaux leviers de performance et de durabilité du programme :

- **Choix stratégiques et portefeuille de projets PME** : pour la phase 2, il s'agira de définir une stratégie permettant de renforcer la viabilité et la performance des PME appuyées, tout en maximisant leur contribution à l'impact recherché. Les taux de subvention, les types d'investissements éligibles et le ciblage des bénéficiaires pourraient être différenciés selon les orientations propres à chaque pays.
- **Synergie** : le fait d'être déjà impliquées dans les actions du Pro-ARIDES (critères d'éligibilité) permet aux PME de bénéficier d'autres appuis du programme, ce qui renforcera l'impact des investissements réalisés.
- **Dispositif d'accompagnement des PME** : le suivi technique, déjà modulé en fonction des besoins locaux, devra être renforcé, simplifié et mieux adapté aux réalités des promoteurs. La formation en gestion, la transmission de savoir-faire et l'amélioration de l'accès au crédit complémentaire apparaissent comme des conditions clés pour assurer la durabilité des appuis.
- **Écosystème local d'appui** : l'ancrage institutionnel et la création d'un environnement propice au développement entrepreneurial demeurent déterminants. La mobilisation des IMF sans fonds de garantie, l'implication des CT et la participation des promoteurs aux événements de mise en relation constituent des leviers importants pour pérenniser les acquis du programme et encourager l'adaptation au changement climatique.

Ainsi, l'étude ne se limite pas à une évaluation rétrospective : elle nourrit une réflexion stratégique pour orienter les ressources vers des actions à fort impact et consolider un dispositif capable de soutenir durablement les PME et MPME dans les trois pays.



7 ANALYSE DU FONDS D'INVESTISSEMENT LOCAL

Ce chapitre s'appuie sur les chapitres pays et en propose une synthèse transversale. Pour consulter les données et analyses détaillées, il convient de se référer aux chapitres pays.

7.1 *Justification et principes*

Les paramètres définis pour le FIL s'appuient sur plusieurs sources d'inspiration, à la fois internes et externes, ainsi que sur des enseignements tirés d'expériences précédentes. Au Mali, ils découlent des conclusions de l'étude sur la finance décentralisée menée par le Groupe ODYSSEE. Au Burkina Faso, la création du FIL répond à une lacune identifiée dans le programme initial, qui ne couvrait pas les activités d'investissement liées au changement climatique ; le fonds a ainsi été conçu pour financer des initiatives concrètes telles que l'aménagement de bas-fonds ou la création de pistes à bétail. D'après les entretiens conduits par l'équipe pays du Niger, les paramètres retenus s'inspirent des expériences capitalisées par les partenaires du Pro-ARIDES dans la gestion de mécanismes similaires au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Une étude participative, conduite par des consultants en lien avec les membres du consortium, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires, a permis d'identifier les bonnes pratiques et les enseignements à intégrer, à partir d'une revue documentaire et d'enquêtes de terrain.

Lors de l'élaboration du FIL, plusieurs thèmes ont suscité des échanges nourris entre les parties prenantes. Au Mali, les discussions se sont particulièrement concentrées sur le plafond du montant à accorder par projet ainsi que sur le processus de passation des marchés publics, des éléments jugés déterminants pour assurer à la fois l'efficacité et la transparence du fonds. Au Niger, les débats les plus vifs ont porté sur la nature et les taux de l'apport propre exigé des bénéficiaires. Il a été reconnu que les groupes cibles – notamment les OP, les organisations de jeunes, de femmes et les CT – rencontreraient des difficultés à fournir une contribution financière en raison de leur situation de vulnérabilité (capacité institutionnelle, technique et financière limitée à mobiliser des ressources propres pour participer à des investissements). Cette reconnaissance a conduit à privilégier une contribution en nature, jugée plus accessible et réaliste pour ces acteurs.

Le FIL cible les OP, les associations villageoises, les coopératives, les CT et d'autres organisations communautaires de base dans les trois pays. Les entretiens menés avec les partenaires au Mali précisent que le fonds s'adresse en priorité aux OP, aux coopératives et aux associations villageoises ayant déjà quelques années d'expérience, ce qui exclut ainsi les structures nouvellement créées. Au Burkina Faso, il est souligné que les organisations candidates doivent présenter des projets relevant du secteur agro-sylvo-pastoral, avec une orientation stratégique privilégiant les équipements, les magasins de stockage et les unités de transformation, afin de renforcer la résilience du système.

Les bénéficiaires visés par le fonds sont principalement des organisations locales féminines, des organisations de jeunes ou mixtes, actives dans la production, la transformation et la commercialisation des chaînes de valeur agricoles, ainsi que des CT, notamment les agences de développement régionales et les communes d'intervention. Les trois pays appliquent une discrimination positive en faveur des organisations féminines et de jeunes, qui bénéficient d'une contribution propre exigée de 5 %, contre 10 % pour les autres organisations rurales.

Les candidatures au FIL proviennent de différents canaux et réseaux, selon les pratiques en vigueur dans chaque pays. Au Mali, l'information sur le fonds est diffusée lors d'ateliers dédiés aux organisations locales et aux CT, ce qui leur permet de soumettre leur candidature. Les candidatures en provenance des projets déjà inscrits dans les PDSEC (Programmes de Développement Social, Économique et Culturel) des communes se voient avantagées lors de la sélection, et les organisations



locales doivent déjà être impliquées dans les activités du programme. Au Burkina Faso, la mobilisation passe par la diffusion d'appels à financement dans chaque commune, appuyée par les radios communautaires, la presse et les ateliers régionaux. Les coopératives qui soumissionnent figurent souvent déjà dans la base de données du programme, et doivent y figurer pour soumettre leur candidature. Au Niger, les candidatures émergent principalement des priorités identifiées à l'échelle locale lors de discussions en plein air ou de sessions des conseils communaux. Une fois les formulaires remplis, ils sont centralisés au niveau des conseils régionaux. Les projets inscrits dans les Plans de Développement Communaux (PDC) sont également privilégiés.

7.2 *Organisation*

Le manuel de gestion constitue le cadre de référence principal pour la mise en œuvre du fonds. Au Mali, la coordination nationale du Pro-ARIDES occupe une place centrale dans la mise en œuvre du FIL. Elle prend en charge la réalisation des études préliminaires, en raison des capacités limitées des organisations locales à les effectuer elles-mêmes. Par ailleurs, la coordination organise et supervise, si nécessaire, la conduite des études d'impact environnemental et social (EIES) via le recrutement de consultants spécialisés. Au Burkina Faso, la SNV est responsable de l'ensemble du processus : recrutement, gestion, transfert des fonds et suivi. Cependant, CARE, bien qu'ayant des partenaires communs avec ceux du fonds, n'est pas impliquée dans sa gestion. L'Observatoire National des Fonciers (ONF) intervient ponctuellement, essentiellement pour la sécurisation foncière de certains sites aménagés financés par le fonds. Cette sécurisation foncière vise la durabilité en clarifiant les responsabilités entre les usagers des aménagements et les propriétaires. Toutefois, l'ONF n'est pas considéré comme un acteur central de la mise en œuvre du FIL. Au Niger, la SNV est également chargée de sa mise en œuvre. Les superviseurs et les points focaux du programme au niveau des partenaires locaux, avec les services techniques et les agents communaux, identifient les besoins d'investissement. La coordination nationale recrute des consultants pour réaliser les études préliminaires, qui évaluent la faisabilité et la viabilité des projets. Les services techniques de l'environnement de l'État conduisent ensuite l'étude d'impact environnemental avant validation des financements.

Le Comité de sélection des projets éligibles au FIL est présidé par le conseil régional et se compose de points focaux des partenaires d'exécution du Pro-ARIDES, de représentants locaux des faïtières d'OP, du conseil de cercle, de la mairie, ainsi que des services d'agriculture, de l'élevage, des eaux et forêts, et du développement social et de l'économie solidaire. Il convient de préciser qu'au Niger, à la suite du coup d'État du 26 juillet 2024, les conseils régionaux ont été supprimés. Ce sont les gouvernorats qui sont désormais responsables des activités du Pro-ARIDES dans les régions. Le CSP se réunit deux fois par an. Les informations recueillies lors des entretiens au Niger mentionnent une prise en charge du fonctionnement du CSP et de ses membres par une note harmonisée du Pro-ARIDES.

Le suivi financier, technique et administratif des projets financés par le FIL repose sur des mécanismes qui varient légèrement selon les pays. Au Mali, la Direction Régionale du Génie Rural (DRGR) supervise le contrôle des travaux d'infrastructures, tandis qu'un comité de gestion local, composé de représentants des organisations bénéficiaires, est mis en place dès la réception des investissements pour assurer un suivi opérationnel, avec l'appui des agents de terrain du Pro-ARIDES. Ce comité réunit également des acteurs comme la mairie et l'Agence de Développement Régional concernée, avec des rôles clairement définis dans le manuel de gestion du FIL. Au Burkina Faso, le suivi est continu tout au long du cycle du projet, de l'acceptation jusqu'à l'exécution, assuré principalement par la SNV via des outils Excel dédiés au suivi financier et technique. Au Niger, le suivi est confié aux services



techniques du Génie Rural, en vertu d'une convention avec la SNV, avec une implication directe des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre dans le contrôle des activités.

La contractualisation pour la mise en œuvre des projets varie selon les pays mais suit un cadre structuré. Au Mali, une fois le projet approuvé, les bénéficiaires s'engagent via un engagement de non-remise en cause à contribuer en nature, notamment pour la main-d'œuvre et l'hébergement des ouvriers. Pour les investissements en équipements, un cahier des charges est établi entre le Pro-ARIDES, l'organisation bénéficiaire et/ou la commune, qui supervise la gestion des équipements. Le recrutement des prestataires de services se fait par appel d'offres, suivant la procédure de la SNV. Le manuel du FIL prévoit également un processus fondé sur un appel d'offres restreint ou une entente directe, qui permettrait de favoriser les prestataires locaux. Au Niger, après sélection, un contrat est signé entre la SNV et les entreprises retenues. Dans les trois pays, les décaissements sont réalisés par virement bancaire. Au Niger, une avance de 30 % est possible après signature. Ensuite, 65 % du montant est débloqué à la réception provisoire, tandis que 5 % sont retenus comme garantie pendant un an avant la réception définitive, cette garantie pouvant être couverte par une banque en cas de défaut. Les bénéficiaires contribuent en nature, la hauteur de leur contribution étant évaluée par les services techniques du Génie Rural.

Des changements ont été observés dans les dispositifs opérationnels de certains pays. Au Burkina Faso, les ajustements sont restés limités à la révision des manuels de procédure, afin de mieux adapter les règles aux spécificités de chaque fonds, sans modification substantielle du fonctionnement général. Au Niger, un changement institutionnel majeur a eu lieu : la suppression des conseils régionaux, qui jouaient un rôle central dans la passation des marchés, a conduit au transfert intégral de cette responsabilité à la SNV. Ce recentrage du processus au niveau national constitue une évolution significative dans l'approche d'exécution du FIL, tout en augmentant les responsabilités de la SNV dans sa mise en œuvre.

L'appréciation de l'efficience opérationnelle du FIL varie selon les pays. Au Mali, malgré des résultats jugés globalement satisfaisants sur le plan budgétaire et opérationnel, des retards importants dans les études de faisabilité ont été signalés. Ceux-ci sont en partie attribués à la lourdeur des procédures de recrutement de consultants. Des partenaires suggèrent de confier les études à des structures techniques existantes pour gagner en efficacité. Au Burkina Faso, les parties prenantes expriment une satisfaction générale, notamment concernant les délais de soumission (45 jours), bien que certaines organisations souhaitent davantage de temps pour soumettre leurs projets dans le cadre du FIL. Des contraintes sont néanmoins relevées, comme la lourdeur administrative et la faiblesse des enveloppes budgétaires disponibles. Le taux de rejet des projets est élevé (88 %) en raison de l'engouement suscité et des ressources limitées. Au Niger, les bénéficiaires se montrent globalement satisfaits de la mise en œuvre, bien que cette perception repose davantage sur des impressions que sur des évaluations formelles. Plusieurs insuffisances ont été relevées, notamment une diffusion inégale de l'information, en partie due à l'absence de recours aux radios communautaires. Le recours à certains consultants peu expérimentés a aussi compromis la qualité de certains dossiers. Dans la région de Tahoua, aucun projet n'a été financé faute d'évaluation environnementale réalisée dans les délais – un retard imputé aux services de l'environnement de l'État. Des mesures correctives sont en cours, avec le réexamen de plusieurs dossiers par CARE.

Les projets rejetés bénéficient de possibilités de révision selon les pays : au Mali et au Niger, les candidats peuvent revoir et soumettre à nouveau leurs projets lors d'une session ultérieure du CSP. Cependant, au Niger, cette option n'a pas encore été mise en pratique en raison du déroulement d'une seule cohorte durant la première phase. Les entretiens réalisés au Burkina Faso laissent entendre que,



bien que les projets rejetés ne soient pas actuellement accompagnés de notes de rejet, cette pratique est prévue dans les manuels de procédure.

7.3 Mise en œuvre

La mise en œuvre du FIL suit un processus structuré, bien que parfois ralenti par des contraintes administratives ou techniques. Après réception des fiches de candidatures, des consultants sont recrutés afin de réaliser des études préliminaires, sur la base des formulaires d'identification des besoins d'investissement élaborés par les superviseurs. Cette étude complète le diagnostic initial et aboutit à la constitution d'un dossier de demande de financement complet pour chaque structure. Elle permet au CSP d'évaluer la faisabilité technique, la viabilité économique et la sensibilité climatique de l'investissement avant de prendre une décision de financement. Les coûts de cette étude sont assumés par la coordination nationale du Pro-ARIDES, étant donné que les organisations locales soumissionnaires ne disposent pas des ressources financières et humaines nécessaires pour la réaliser.

En cas de risque d'impact environnemental, une EIES est menée via un consultant recruté par le programme Pro-ARIDES, ce qui peut retarder le processus. Au Niger, cette étude a été confiée aux services techniques de l'État en charge de l'environnement.

Après validation des études, les dossiers sont soumis à un CSP qui les évalue sur 11 critères pour un total de 60 points (voir Tableau 11). Le manuel du FIL précise que les sessions d'évaluation se déroulent de la manière suivante : les membres du CSP sont répartis en binômes et se voient attribuer un ensemble de dossiers. Chaque membre est responsable d'évaluer et de noter les dossiers qui lui sont assignés, de façon que chaque dossier fasse l'objet de deux évaluations indépendantes. Les notes attribuées par chaque membre sont ensuite transmises à l'administrateur, qui en calcule la moyenne et établit un classement des demandes par ordre décroissant. Les projets atteignant le seuil de 50 points sont retenus. Toutefois, un système de sélection différent a parfois été appliqué, notamment avec un seuil fixé à 45 points, en lien avec une ancienne version du manuel de gestion du FIL, qui utilisait une autre grille de notation. Depuis la révision du manuel, la nouvelle grille standardise l'évaluation sur 60 points.

Tableau 11 : Grille de notation des projets par le CSP - FIL (source : Manuel de gestion des investissements locaux du programme Pro-ARIDES)

| N° | Critères de sélection | Note |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | Dynamique déjà en cours au niveau de l'organisation des producteurs et, le cas échéant, besoin communautaire qui figure dans un document de planification de la CT de rattachement | 5 |
| 2 | Contribution potentielle de l'investissement aux objectifs de développement de l'OP et, le cas échéant, de la CT en lien avec les résultats du Pro-ARIDES | 5 |
| 3 | Bénéfice de l'investissement pour les jeunes et les femmes | 5 |
| 4 | Moyens dont disposent l'OP et, le cas échéant, la communauté villageoise pour cofinancer l'investissement | 5 |
| 5 | Site de réalisation de l'investissement sécurisé : existence d'un document de sécurisation foncière | 5 |
| 6 | Gestion de la privation d'une partie des droits ou de l'expropriation de certains détenteurs | 5 |



| | | |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 7 | Valorisation de l'existant et des pratiques des populations locales | 5 |
| 8 | Faisabilité technique | 5 |
| 9 | Viabilité économique et financière | 5 |
| 10 | Impacts environnementaux et sociaux | 5 |
| 11 | Approche holistique/intégrée pour renforcer la résilience climatique des ménages agricoles et (agro-)pastoraux | 10 |
| Total | | 60 points |

L'exécution des projets implique un engagement formel des bénéficiaires à contribuer en nature, notamment pour les travaux et la logistique. Pour les équipements, un cahier des charges est établi avec la commune. Le recrutement des prestataires se fait par appel d'offres, mené par le Pro-ARIDES et les spécialistes concernés. Toutefois, d'après les entretiens réalisés, la procédure appliquée semble parfois plus lourde que celle prévue dans le manuel de gestion du FIL. Au Niger, le processus d'évaluation est similaire, mais certaines sessions, comme celle de Dosso, montrent que les projets déposés n'ont pas atteint le seuil de 50 points requis, ce qui a freiné leur sélection.

La passation de marché pour le FIL est organisée de manière centralisée au niveau national par la SNV. Les raisons de cette centralisation ont été mises en question, notamment au regard des opportunités qu'offrirait une participation accrue des consultants et fournisseurs locaux, ce qui pourrait favoriser l'emploi régional. Au Mali, bien que la passation soit centralisée, des appels à candidatures sont lancés dans les zones d'intervention afin de recenser des prestataires locaux. Cette approche équivaut à un appel d'offres restreint, avec une prédominance d'entreprises basées à Bamako parmi les candidats retenus.

Au Burkina Faso, le processus de passation de marché est ouvert sans restriction géographique, permettant une participation élargie à tous les fournisseurs potentiels, quelle que soit leur localisation.

Au Niger, la mise en œuvre du FIL a été organisée selon un découpage régional dès la phase de cadrage. L'administration régionale et les fournisseurs locaux ont été invités à participer pour s'assurer que le manuel de gestion favorise leur inclusion effective dans le processus.

Dans l'ensemble, la prise en compte des acteurs locaux – consultants et fournisseurs – dans les différentes régions constitue un point important. Ces acteurs, souvent bien implantés et familiers des dynamiques locales, disposent parfois d'une expérience préalable en appui-conseil avant le lancement du Pro-ARIDES, ce qui renforce leur pertinence dans la mise en œuvre des projets financés par le FIL.

Lors des entretiens au Mali, à part la révision du manuel de gestion, aucun autre changement majeur n'a été signalé dans l'exécution du FIL. Au Burkina Faso, un ajustement a été fait par DANIDA (Agence danoise pour le développement international) en 2024 avec l'intégration de trois critères en lien avec le changement climatique dans les critères de sélection des projets. Au Niger, l'introduction tardive du FIL a nécessité une adaptation. Le principal obstacle a été l'évaluation environnementale, confiée aux services de l'environnement de l'État, dont les délais – parfois de trois à cinq mois – ont fortement ralenti le processus. Pour contourner ces retards, une stratégie spécifique a été mise en place : la sélection de deux à trois projets par commune, l'exécution des travaux en trois mois, et la mise en observation des infrastructures pendant un an avant la fin de la première phase du programme. Tous les ouvrages ont été livrés à temps, avec un appui notable du Génie Rural. Toutefois, dans la région de Tahoua, aucun projet n'a été financé en raison de l'absence d'une évaluation environnementale.



réalisée à temps. Pour corriger ce déséquilibre, une dizaine de projets de Tahoua sont en cours d'étude par CARE pour un financement ultérieur.

7.4 Synergies

Selon les gestionnaires interrogés, le FIL présente des synergies étroites avec les autres axes du Pro-ARIDES, en particulier les trajectoires 1, 3, 4 et 5 (voir figure 1), qui visent à renforcer la résilience, la sécurité alimentaire et l'autonomisation financière des acteurs locaux. Les investissements réalisés à travers le FIL – notamment en infrastructures physiques et en équipements agricoles – soutiennent directement ces objectifs, en renforçant les capacités des organisations locales et des CT. Au Mali, au Burkina Faso et au Niger, les entretiens réalisés soulignent la contribution du FIL au financement des communes à travers le paiement de taxes issues des activités économiques soutenues. Ces différentes actions renforcent concrètement les objectifs poursuivis dans les différentes trajectoires du programme. Dans la deuxième phase de l'étude, ces affirmations seront traduites en hypothèses à confirmer à travers l'étude de terrain (voir aussi la section 7.5 sur les résultats et les effets du FIL).

Le FIL s'inscrit dans un écosystème d'acteurs et d'initiatives complémentaires, avec lesquels il développe des synergies à différents niveaux. Au Mali, les organisations locales bénéficiaires participent à des ateliers de mise en relation avec des PME, des IMF et d'autres acteurs économiques, afin d'identifier des opportunités d'affaires. Elles sont également impliquées dans d'autres volets du Pro-ARIDES, au-delà du seul cadre du FIL. Au Burkina Faso, le fonds complète des initiatives nationales, tel le programme gouvernemental [PRECA](#). Au Niger, les synergies se traduisent notamment par la mise en réseau des organisations bénéficiaires avec d'autres acteurs des chaînes de valeur à travers leur participation à des foires et salons, ce qui favorise les échanges et le développement de partenariats économiques.

Les synergies avec les autres partenaires du consortium, notamment CARE, restent un sujet de discussion ouvert. CARE participe à la sélection des projets via sa présence au sein des CSP respectifs et elle a également pris part aux sessions de réflexion sur la conception du FIL. De plus, CARE s'est engagée à examiner une dizaine de projets du FIL à Tahoua (Niger) en vue d'un possible financement.

Selon les gestionnaires de la SNV, les projets et les partenaires de CARE – y compris les AVEC et leurs réseaux – ont été traités équitablement et ont bénéficié des mêmes opportunités de participation au FIL. La SNV précise par ailleurs que le FIL a financé plusieurs projets portés par des AVEC, notamment dans le domaine des équipements post-récolte, même si ces organisations n'avaient pas été identifiées comme une cible explicite du FIL lors des entretiens réalisés au Niger.

Cependant, CARE a exprimé son sentiment de ne pas être suffisamment impliquée dans la gestion, l'accompagnement et le suivi du Fonds PME et du FIL.

7.5 Résultats et premiers effets observés

En dehors du suivi individualisé par projet, il n'existe pas encore de vue d'ensemble systématique sur les premières performances et résultats des projets financés par le FIL. Pour la deuxième cohorte (2024), il est encore trop tôt pour tirer des conclusions. En revanche, pour la première (2023), de premiers résultats devraient être disponibles grâce au système de suivi et d'évaluation, mais les informations recueillies restent partielles et limitées. Lors des entretiens, certaines impressions ont certes été rapportées, mais elles restent anecdotiques et ne permettent pas de confirmer un impact généralisé.

Parmi ces observations, plusieurs interlocuteurs ont évoqué un renforcement des capacités des OP à générer des revenus, notamment par la fourniture de services de mécanisation, tels que les tracteurs



et les décortiqueuses. Une augmentation de la production agricole a également été mentionnée, attribuée soit à des investissements dans des périmètres aménagés (gestion améliorée de l'eau), soit à la mise à disposition de tracteurs (extension des superficies emblavées et labour à temps). Du côté des CT, des hausses de revenus ont été signalées, liées au dynamisme accru des activités économiques des OP, ainsi qu'à l'intensification des opérations aux marchés à bétail et aux abattoirs. Enfin, certains effets sur l'emploi local ont été rapportés, qu'il s'agisse d'emplois dans la production agricole elle-même, ou dans les services de mécanisation (tracteurs), de transformation et de commercialisation. Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec prudence : ils reposent sur des observations ponctuelles et ne constituent pas des preuves rigoureuses de l'impact du programme.

En ce qui concerne la couverture géographique, les quatre cercles ciblés au Mali ont tous bénéficié de projets financés par le FIL. Toutefois, il n'est pas certain que l'ensemble des 27 communes soit effectivement impliqué. En effet, une part importante des projets soumis n'a pas pu être approuvée (78 %). D'après les informations collectées lors des entretiens, cela est essentiellement dû au manque de cohérence du contenu des projets soumis. Au Burkina Faso, 16 des 19 communes ont été couvertes par des projets du FIL. Au Niger, des projets ont été mis en œuvre dans les régions de Dosso et de Tillabéry, tandis que la région de Tahoua n'a pas encore été concernée.

7.6 *Leçons apprises*

Les parties prenantes identifient plusieurs atouts du FIL, qui expliquent en partie son succès. Au Mali, l'acquisition de tracteurs a permis de réduire la pénibilité du travail, de respecter le calendrier agricole et d'étendre les superficies cultivées, notamment pour le riz et l'oignon (cultures de rente). Les équipements ont également ouvert des perspectives de revenus grâce à des prestations de services. Au Burkina Faso, la bonne adéquation des interventions avec les besoins des populations a facilité la mise en œuvre des projets. Au Niger, le FIL a permis la réalisation d'infrastructures innovantes, qui intègrent des dimensions écologiques et respectent les normes environnementales. Ces infrastructures sont conçues pour être durables et fonctionnent grâce à des sources d'énergie non polluantes, notamment l'énergie solaire. En parallèle, le FIL a contribué au renforcement des capacités de production, de stockage et de transformation des organisations locales, ainsi qu'à la création d'activités génératrices de revenus. Parmi les facteurs de réussite cités figurent la prise en compte des apports en nature des bénéficiaires et l'attention portée aux besoins réels des communautés.

Les défis liés à la mise en œuvre du FIL sont nombreux et partagés entre les pays. Au Mali, les parties prenantes signalent, d'une part, un suivi insuffisant des infrastructures, en partie dû à l'insécurité, et, d'autre part, une lenteur dans la réalisation des études de faisabilité. L'enveloppe disponible est jugée insuffisante pour couvrir tous les projets, et la mobilisation de la quote-part des bénéficiaires, notamment des collectivités, reste difficile. Au Burkina Faso, le contexte sécuritaire limite la couverture du fonds, tandis que le fort engouement suscité par une communication ambitieuse contraste avec les ressources limitées et génère des frustrations parmi les porteurs de projets. Au Niger, les préoccupations portent sur la durabilité des investissements, l'entretien des infrastructures, et la compétitivité des produits locaux sur les marchés. L'insécurité a également eu un impact direct, avec des actes de sabotage sur des installations du FIL. L'ensemble de ces défis met en lumière la nécessité d'un accompagnement renforcé, d'une meilleure anticipation des contraintes contextuelles et d'une communication plus alignée avec les moyens disponibles.

Les parties prenantes expriment plusieurs attentes vis-à-vis de cette étude. Au Mali, elles souhaitent apprendre comment améliorer l'efficacité dans la gestion du fonds, notamment en facilitant la mobilisation de la quote-part des bénéficiaires et en assurant le suivi des investissements après la fin



des contrats avec les partenaires. Au Burkina Faso, une question centrale concerne l'ancrage institutionnel des investissements réalisés, afin d'en garantir la durabilité. Au Niger, les parties prenantes attendent de l'étude qu'elle identifie les principales lacunes de la mise en œuvre et propose des pistes pour réorienter les fonds vers des actions plus porteuses de résultats.

Face à ces défis, les enseignements tirés invitent à réfléchir à l'avenir du dispositif selon trois dimensions principales, qui traduisent les principaux leviers de performance et de durabilité du programme :

- **Choix stratégiques et portefeuille de projets du FIL** : pour la phase 2, il s'agira de définir des critères relatifs à la contribution des investissements à la résilience face au changement climatique. Comme il s'agit d'infrastructures gérées par des communes, des communautés ou des CT, ces critères devront s'inscrire dans la stratégie du Pro-ARIDES en vue de renforcer la résilience de ces structures collectives.
- **Synergie et ancrage institutionnel** : le fait (i) d'être déjà impliquées dans les actions du Pro-ARIDES (critère d'éligibilité) et (ii) d'être intégrées dans les plans de développement communaux des CT concernées (critère) permet aux structures bénéficiaires de profiter d'autres appuis du programme et des initiatives communales, ce qui renforcera la gestion des infrastructures et des équipements (durabilité) et, par conséquent, l'impact des investissements réalisés.
- **Prestataires locaux** : afin de renforcer l'économie locale et de favoriser la création d'emplois locaux, il serait préférable de privilégier le recours à des prestataires locaux, sans compromettre la transparence des procédures ni les compétences requises pour les prestations à fournir.



8 ANALYSE CROISÉE

8.1 Synergies entre les deux fonds

Le FIL et le Fonds PME présentent des synergies importantes dans les trois pays. Au Mali, ils visent à contribuer ensemble au renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et commerciales des bénéficiaires, notamment par l'appui aux PME, la mise en place de comités de gestion pour les infrastructures, et l'organisation d'ateliers de mise en relation. Ils facilitent aussi l'accès aux ressources financières et la génération de revenus locaux. Au Burkina Faso, le Fonds PME et le FIL se complètent pour couvrir toute la chaîne de valeur : le Fonds PME finance relativement peu de producteurs par rapport aux autres types d'acteurs, tandis que le FIL joue un rôle complémentaire en soutenant davantage les investissements productifs. Le Fonds PME favorise l'autonomisation financière grâce à des activités génératrices de revenus, tandis que le FIL vise à renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des organisations locales et des collectivités face au changement climatique. Ensemble, ces fonds visent à soutenir à la fois le développement entrepreneurial privé et la résilience communautaire, afin de générer emplois et ressources pour les communes. Au Niger, les deux fonds sont mis en œuvre dans les mêmes zones et visent des groupes similaires (jeunes, femmes, producteurs, entreprises agricoles), en lien avec les cinq trajectoires de Pro-ARIDES. Ensemble, ils peuvent favoriser la création d'emplois, le développement d'opportunités économiques, l'adaptation au changement climatique, ainsi que le renforcement du contrat social local par la mobilisation des ressources communales. Toutefois, ces effets restent pour l'instant à confirmer, car la mise en œuvre récente des fonds ne permet pas encore d'en mesurer pleinement l'impact. Les données disponibles, bien que prometteuses, demeurent partielles et hétérogènes selon les pays, ce qui invite à interpréter ces premiers résultats avec prudence.

8.2 Comparaison des portefeuilles et résultats

Au Mali, les portefeuilles du Fonds PME et du FIL ont augmenté entre décembre 2023 et mars 2025, mais les décaissements restent en retard par rapport aux allocations, avec respectivement, 26 % et 34 % des fonds non alloués. Le taux de projets financés est de 73 % pour le Fonds PME et de 17 % pour le FIL. Malgré ces écarts, les résultats (*outputs*) sont jugés satisfaisants.

Au Niger, les deux fonds montrent une croissance progressive des portefeuilles. À fin mars 2025, 31 % du budget du Fonds PME reste à allouer, tandis que le FIL a utilisé presque intégralement son budget, avec 10 % des décaissements en attente. Le FIL finance plus de projets (37 %) que le Fonds PME (13 %). Ces résultats (*outputs*) sont globalement positifs malgré des contraintes administratives.

Au Burkina Faso, le Fonds PME présente un taux de décaissement supérieur malgré le fait que le FIL dispose d'un budget plus élevé (59 % vs 52 %). Le FIL reçoit plus de demandes que le Fonds PME mais ce dernier a un taux d'acceptation plus élevé (42 % vs 12 %).

8.3 Apprentissage transversal

L'analyse des trois pays révèle plusieurs apprentissages clés sur la mise en œuvre et les résultats du Fonds PME et du FIL. Dans tous les contextes, ces fonds ciblent des PME et des institutions locales souvent confrontées à des difficultés d'accès au financement, avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes. Les communautés et les CT, quant à elles, dépendent principalement des financements publics pour la fourniture de biens publics ou le fonctionnement de clubs et d'associations, ce qui constitue une problématique d'accès au financement différente de celle que rencontrent les PME privées. Les deux fonds facilitent cet accès grâce à un accompagnement renforcé sur les volets institutionnel, organisationnel et de gestion, et contribuent ainsi à l'autonomisation



économique des bénéficiaires par la création d'opportunités d'affaires, la génération d'emplois et l'augmentation des revenus. Cependant, des défis communs émergent, notamment la mobilisation des apports propres et des financements additionnels, qui freinent la contractualisation et l'exécution budgétaire, en particulier pour le Fonds PME. Les bénéficiaires du FIL ont opté plus systématiquement pour la possibilité d'apport en nature, ce qui a permis d'éviter certains blocages observés dans le cas du Fonds PME.

8.4 Alignement avec les leçons tirées de la littérature

En nous appuyant sur les enseignements issus de fonds comparables ([chapitre 4](#)), nous pouvons évaluer dans quelle mesure ces bonnes pratiques ont été intégrées dans la conception des fonds, en nous référant aux manuels (Pro-ARIDES, 2023a, 2023b). Il est important de noter que certaines des bonnes pratiques listées ci-dessous sont énoncées dans les manuels respectifs des fonds et donc prévues dans le dispositif, mais nécessitent d'être observées et confirmées dans leur mise en œuvre concrète pour en apprécier pleinement l'efficacité et l'impact réel.

Partage des coûts liés aux investissements

Un facteur de réussite souligné dans la littérature était de combiner une subvention avec d'autres sources de financement, comme des crédits ou des apports privés, afin de maximiser l'effet de levier et d'assurer la durabilité du projet. C'est ce que reflète la structure bipartite du FIL, mais également la structure tripartite du Fonds PME, qui incite à mobiliser un financement supplémentaire, sous forme de crédit, apporté par les banques, les IMF ou les *business angels*, en complément de la subvention octroyée par le programme. Au-delà de ces aspects de levier et de durabilité, la mobilisation de ressources propres ou complémentaires contribue également à renforcer l'engagement et la responsabilité des bénéficiaires, en démontrant leur volonté d'investir dans la réussite du projet et d'utiliser les fonds de manière responsable.

Par ailleurs, l'acceptation de contributions personnelles en nature constitue une autre bonne pratique du FIL. Cette approche favorise l'inclusion des personnes ou des groupes aux ressources limitées, en leur permettant de participer au cofinancement par le biais de contributions, telles que le volontariat, la mise à disposition de terres ou des dons de produits agricoles destinés à être vendus. Cette flexibilité élargit les possibilités de participation et réduit le poids des critères purement financiers.

Mécanisme de financement approprié pour promouvoir l'innovation au sein des PME

La défaillance perçue du marché du crédit découle principalement du fait que la population rurale ciblée – composée majoritairement d'exploitants agro-sylvo-pastoraux – reste en grande partie caractérisée par un faible niveau de formalisation et une exposition limitée aux pratiques modernes de gestion. Ces caractéristiques limitent leur accès aux institutions financières classiques et réduisent leur appétence pour le crédit. Le faible niveau d'instruction des acteurs dans les zones d'intervention fait également que beaucoup ne répondent pas à la définition de la PME selon la Charte de l'UEMOA.

Le Fonds PME cherche à répondre à cette problématique structurelle d'accès au financement à long terme en s'appuyant sur un mécanisme de cofinancement subventionné. Ce dispositif réduit le risque pour les partenaires financiers privés et vise à les impliquer, directement ou indirectement, dans la mise en place de solutions durables et de futures opportunités de financement.

L'accompagnement « soft » assuré par des experts d'appui constitue un élément clé de valeur ajoutée : il aide les promoteurs à formaliser leur entreprise (pour ceux qui le souhaitent), à renforcer leurs capacités en gestion et en comptabilité, et à mieux négocier l'accès au crédit auprès des



institutions financières. Cet accompagnement contribue ainsi à améliorer la performance et la gouvernance des entreprises bénéficiaires.

Ancrage local du financement

Les deux fonds collaborent étroitement avec des partenaires locaux. Cette approche permet de canaliser les financements par l'intermédiaire d'organisations dédiées au développement et de leurs partenaires sur le terrain, conformément à la recommandation de privilégier le passage par des structures de développement établies.

Pour le FIL, la gestion décentralisée du fonds permet de faire en sorte que les investissements profitent directement aux organisations locales et aux communautés villageoises. Cela renforce l'appropriation locale et assure que les fonds atteignent ceux auxquels ils sont destinés.

Bonne orientation des financements, ciblage diversifié et calibrage adapté des niveaux de contribution, afin d'éviter l'exclusion des groupes aux ressources limitées

Parmi les lignes directrices de la mise en œuvre des fonds, une attention particulière est portée à l'accès aux ressources pour les groupes défavorisés, notamment les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap et les personnes déplacées internes. Pour ces publics, une contrepartie financière réduite est appliquée afin de faciliter leur participation. À ce stade de l'étude, aucune information n'a été recueillie concernant la méthodologie de calcul ayant conduit au choix de ces pourcentages différenciés. Il conviendra donc d'examiner, dans la pratique, si ces niveaux de cofinancement sont effectivement adaptés aux différents groupes cibles.

Pour le Fonds PME, l'inclusion des PME moins bien établies ou qui disposent de ressources limitées est facilitée par l'intégration des PME non formelles parmi les groupes cibles.

Les subventions sont également décaissées directement aux bénéficiaires, ce qui limite la possibilité de détournement des financements par des intermédiaires (FIL : paiement des organisations locales partenaires, qui rendent compte des dépenses effectuées ; Fonds PME : déblocage à destination du compte du promoteur, et paiement direct du Pro-ARIDES au fournisseur d'équipements/infrastructures). Ces constats devront toutefois être nuancés à la lumière des informations recueillies lors de la deuxième phase de l'étude sur le terrain.

Définition claire des critères d'éligibilité

Dans les manuels d'utilisation, les deux fonds définissent des critères d'éligibilité clairs et détaillés qui s'appliquent à la fois aux promoteurs et aux investissements eux-mêmes. Ces critères sont structurés pour garantir que les financements soient alloués à des acteurs pertinents, dans les zones cibles, et pour des projets qui répondent aux objectifs de résilience climatique et de développement économique du programme. Au-delà de leur fonction de ciblage, les critères d'éligibilité remplissent également un rôle préventif en réduisant les risques d'utilisation abusive des fonds. En exigeant des informations détaillées sur la nature des projets des bénéficiaires, ils contribuent à limiter les risques de détournement ou de favoritisme – des enjeux particulièrement critiques dans des contextes d'insécurité effectivement signalés par les équipes au Mali et au Niger.

Il conviendra désormais de recueillir la perception des promoteurs à ce sujet, notamment parce qu'aucun retour ne leur est communiqué en cas de non-sélection, ce qui peut limiter leur compréhension des motifs de rejet. Par ailleurs, l'absence des appels à projets dans la documentation disponible ne permet pas d'évaluer pleinement les modalités de communication et de diffusion de l'information auprès des entrepreneurs et des communautés.



Accompagnement technique (qui se poursuit au-delà de l'octroi des prêts)

Parmi les bonnes pratiques identifiées, l'accompagnement technique continu associé à l'apport financier est essentiel. Le Fonds PME offre aux promoteurs l'assistance d'un expert d'accompagnement. Celui-ci aide à l'élaboration du rapport de mise en œuvre et au suivi des dépenses et il facilite les interactions avec les institutions financières.

Le manuel du FIL, quant à lui, précise qu'en cas de lacunes dans les connaissances ou les compétences de gestion des bénéficiaires, les partenaires de mise en œuvre doivent impérativement fournir un accompagnement et des conseils appropriés. Cet appui technique est reconnu comme essentiel pour renforcer les capacités locales, soutenir l'autofinancement et favoriser l'accès à d'autres sources de financement à l'avenir.

Mise en place de cadres de suivi et d'évaluation rigoureux

Les deux fonds disposent de cadres de suivi et d'évaluation rigoureux et multiniveaux, conçus pour assurer la conformité technique, la bonne utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs stratégiques du programme. Pour le FIL, la rigueur passe par des missions de suivi semestrielles et des audits financiers annuels qui visent expressément à s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues. Le Fonds PME applique un suivi qui associe un contrôle trimestriel par les animateurs/relais et un accompagnement de 18 à 24 mois par des experts d'accompagnement. Ces derniers vérifient les relevés bancaires des promoteurs et le respect du plan d'investissement. Ce suivi va donc au-delà du simple déblocage des subventions. Il ne semble toutefois pas se poursuivre après la clôture des projets, alors que la littérature souligne la pertinence des suivis post-projet.

Les entretiens ont fait ressortir que ce suivi est parfois rendu plus difficile en raison de l'insécurité dans certaines communes. Il serait par ailleurs nécessaire de disposer d'informations plus détaillées pour évaluer l'application effective de ces règles sur le terrain et comprendre la perception des bénéficiaires.

Intégration des attentes des OP

L'une des sources indique que la bonne prise en compte des attentes des OP constitue un facteur clé d'efficacité pour un fonds d'investissement tel que le FIL. Parmi ces attentes figuraient la mise en place d'un mécanisme d'engagement individuel, responsabilisant chaque exploitation familiale membre de l'OP, ainsi que l'accès à des formations sur la gestion du crédit. Or, il ne semble pas exister de dispositif spécifique d'engagement ou de responsabilisation à l'échelle de chaque exploitation familiale au sein des OP bénéficiaires du fonds. Une fois le financement octroyé par le FIL (et la contrepartie des bénéficiaires mobilisée), la responsabilité économique, technique et juridique du projet est assurée par un Comité de gestion, institué au sein de l'OP ou de la communauté, qui restitue les résultats aux membres de l'organisation ou de la communauté villageoise. Il convient toutefois de noter qu'un mécanisme de plainte a été instauré, permettant aux individus ou aux organisations de contester des actions ou des décisions prises dans le cadre de la mise en œuvre du fonds. Ce dispositif contribue à renforcer la transparence et la responsabilité, en garantissant l'équité du processus et la protection des droits des bénéficiaires.

Appui à l'élaboration des propositions de projet

Le manuel du Fonds PME précise : « Il reste entendu qu'un appui est indispensable pour permettre à certains exploitants de mettre en ordre leur dossier de soumission ». Cet appui concerne notamment les fiches de manifestation d'intérêt remplies par les candidats potentiels avant la sélection de leur projet. Selon le manuel, ces fiches, signées par le promoteur, sont élaborées avec l'aide des relais du



programme, qui expliquent préalablement les principes du fonds (conditions d'accès, bénéfices potentiels, durée du processus, publication des résultats, etc.).

Ainsi, l'importance d'un accompagnement en amont a bien été reconnue. Toutefois, cet appui ne semble pas inclure la rédaction complète des dossiers de soumission des projets. De plus, aucun retour ni note explicative ne sont transmis aux promoteurs dont les projets sont rejettés, ce qui limite leurs possibilités de réviser et de soumettre à nouveau un dossier amélioré.

Pour le FIL, le Pro-ARIDES prend en compte le manque de ressources des bénéficiaires potentiels (organisations locales et communautés villageoises) et finance intégralement l'étude préliminaire technique, économique et climato-sensible. Cette étude, réalisée par des consultants ou des partenaires de mise en œuvre qualifiés, permet de constituer un dossier de demande de financement complet, techniquement faisable et économiquement viable, à soumettre au CSP.

Mise en place de mécanismes de financement efficaces et simplifiés, limitant la complexité administrative pour les bénéficiaires

La littérature souligne que les fonds de subventions peuvent être plus coûteux à mettre en œuvre et sont perçus comme excessivement bureaucratiques par les bénéficiaires, comparativement aux subventions en espèces. Il a été effectivement observé que les procédures administratives pouvaient se révéler lourdes pour les parties prenantes.

Les deux manuels ont été conçus avec une possibilité d'adaptation et de mise à jour. Le manuel du FIL est conçu comme un document évolutif, qui peut être actualisé afin de s'adapter aux besoins des bénéficiaires lors de la mise en œuvre du fonds. Cette flexibilité témoigne de la capacité d'adaptation de l'équipe en charge, consciente que le processus doit rester souple pour tenir compte des facteurs changeants et des nouvelles informations qui peuvent émerger au fur et à mesure lors du déploiement du fonds. Le manuel de fonctionnement du Fonds PME prévoit également des mises à jour régulières, sur la base de retours d'expérience et d'actions de suivi.

Parmi les bonnes pratiques identifiées figurent également un impact significatif sur les revenus et la production dès la deuxième année, un renforcement durable des capacités des institutions financières, ainsi qu'un meilleur équilibre entre l'offre et la demande. Il est toutefois prématuré de confirmer que ces effets se vérifient dans le cas présent, tant en raison du manque de recul temporel que de l'insuffisance des données disponibles. Concernant les deux derniers points, il serait pertinent d'impliquer davantage les institutions financières lors de la deuxième phase du dispositif, afin de recueillir leur point de vue et d'évaluer plus finement les dynamiques à l'œuvre.

Il n'est pas non plus possible, à ce stade, de se prononcer sur un éventuel effet d'éviction - c'est-à-dire une situation où la subvention se substituerait à un investissement privé que l'entreprise aurait réalisé en tout état de cause - faute d'informations suffisantes sur les décisions d'investissement initiales des bénéficiaires.

9 CONCLUSIONS PRÉLIMINAIRES ET RÉFLEXIONS GLOBALES

Les trois chapitres pays et la synthèse sur le Fonds PME et le FIL offrent une meilleure compréhension du fonctionnement de ces deux fonds. Ils répondent systématiquement aux sept questions de recherche qui ont été formulées pour cette première phase de l'étude.

Ce chapitre final formule une série de conclusions préliminaires et de réflexions globales qui concernent la totalité des deux fonds dans les trois pays. Ces conclusions et réflexions sont limitées par le fait que la première phase de l'étude, au niveau des gestionnaires et de la documentation centralisée, vient tout juste de prendre fin, tandis que la deuxième phase, sur le terrain, visant à recueillir les perspectives des promoteurs des projets et de leur entourage, n'a pas encore débuté, ce qui justifie leur caractère préliminaire.

9.1 Réflexions à portée opérationnelle

- R1. Dès le début, le Fonds PME faisait partie des actions programmées du Pro-ARIDES, tandis que le FIL a été créé plus tard avec la contribution du financement danois. Les manuels de gestion des deux fonds ont été préparés par des consultants, sur la base d'entretiens avec les parties prenantes et d'une revue des documents pertinents. Les thèmes les plus discutés dans la phase de conception ont concerné les montants à financer et les formules de cofinancement. Ainsi, les acteurs de mise en œuvre du FIL ont été recrutés sur la base du financement danois, après la première cohorte du Fonds PME. Avec leur arrivée, certaines difficultés initiales dans l'exécution du Fonds PME ont été résolues et le déploiement s'est déroulé d'une manière plus fluide.
- R2. **Ciblage** : les conditions de cofinancement renforcent l'accessibilité pour les femmes et les jeunes, qu'il s'agisse de PME ou d'OP, formelles ou informelles. Elles encouragent également la formalisation des PME informelles en leur offrant des montants de subvention plus généreux lorsqu'elles entreprennent cette transition. De manière générale, les OP ont bénéficié de subventions plus importantes que les PME (montant plus élevés, exigences de cofinancement moins strictes). En conséquence, le portefeuille des deux fonds montre une représentation relativement équilibrée des groupes cibles prioritaires (femmes, jeunes, PME informelles).
- R3. **Taille des PME** : bien que le Fonds PME vise les PME formelles et informelles, en réalité, il finance surtout des microentreprises et des petites entreprises. Le Pro-ARIDES ne dispose pas de données systématisées pour analyser les tailles des PME financées en termes de volume d'opérations, de revenus annuels ou de nombre d'employés. Dans la deuxième phase de l'étude, les tailles des PME financées pour un échantillon de projets seront étudiées sur la base des dossiers individuels de projets.
- R4. **Filtrage par segment** : en vue de l'objectif d'inclusivité des fonds, il serait intéressant de comprendre quels segments et sous-segments de groupes cibles (par exemple, les PME ou les OP dirigées par des femmes ou des jeunes) ont plus de chances de franchir chaque étape du processus de sélection et d'exécution (communication initiale, constitution de la base de données, évaluation, sélection, contractualisation et déboursement). Toutefois, le projet ne dispose pas actuellement de données sur les taux de passage globaux pour les deux fonds, ni sur les taux spécifiques à chacun de ces segments cibles.
- R5. **Définitions de portefeuille entre pays** : des différences ont été constatées en termes de types de projets sélectionnés/financés entre les trois pays. Ces différences observées semblent refléter à la fois les contextes locaux et les priorités spécifiques des bénéficiaires, plutôt qu'une orientation imposée de manière uniforme. Au Burkina Faso, une stratégie plus explicite a été suivie, avec un



intérêt particulier pour les PME offrant des services aux ménages, et un accent mis sur les projets générateurs de valeur ajoutée, tels que les unités de transformation ou les magasins de stockage. Dans les deux autres pays, la sélection des projets semble davantage guidée par les opportunités locales et les besoins exprimés, sans qu'une stratégie sectorielle aussi affirmée que celle du Burkina Faso ne soit perceptible.

- R6. **Manuels et procédures bien structurés** : en général, les manuels et les procédures des deux fonds sont bien structurés et garantissent une sélection et un traitement objectifs et techniques des projets ainsi qu'une redevabilité administrative. L'étude a tout de même fait ressortir le besoin de les réadapter, dans certains aspects qui créent des blocages dans l'exécution.
- R7. **Difficultés de mobilisation des apports propres et cofinancés** : pour certains projets, il est ressorti des difficultés pour mobiliser l'apport propre et/ou l'apport cofinancé par des crédits d'IMF ou d'autres contributions externes. C'est le cas pour une minorité significative des projets PME approuvés, et pour des projets de CT dans le cas du FIL. On peut se demander si cela illustre un problème d'accessibilité des fonds d'investissement du Pro-ARIDES ou un problème de viabilité réelle des projets proposés.
- R8. **Participation des IMF au Fonds PME** : si le cofinancement peut aussi provenir d'autres sources (subventions), la participation des IMF par le biais de crédits assure une évaluation critique de la réelle viabilité économique des projets. Au Mali et au Burkina Faso, la participation des IMF est très structurée, avec leur implication dans des sous-commissions techniques et des conventions formalisées qui contiennent certaines conditions favorables pour leurs crédits. Cependant, au Niger, une telle participation structurée n'existe pas et il semble plus difficile pour les PME de mobiliser la participation des IMF au niveau individuel. Dans certaines zones, il n'existe pas d'IMF opérationnelles, pour des raisons de sécurité et parfois aussi en raison des distances ou du manque d'activité économique dans la zone, ce qui rend très difficile la mobilisation des IMF pour cofinancer les PME dans ces zones.
- R9. **Appui-conseil et gestion post-projet** : le suivi et l'appui-conseil paraissent viser plusieurs objectifs, tels que le suivi et le contrôle des projets, la supervision/inspection technique des œuvres, le renforcement des capacités des propriétaires des projets (PME, OP, CT), la formalisation des PME informelles, etc. L'appui-conseil est assuré pour des périodes contractuelles limitées. Dans la deuxième phase de l'étude de terrain, nous voudrions mieux comprendre comment convergent ces différents types et objectifs d'appui, s'ils sont suffisants pour la durée de vie des projets, et comment ils contribuent à la création d'entreprises et de projets rentables et efficaces, avec une gouvernance transparente et durable.
- R10. **Outputs réalisés mais outcomes pas encore visibles** : sur le plan général, le suivi des projets paraît être orienté vers la réalisation des *outputs*, c'est-à-dire les investissements approuvés. Sur la performance des projets et leurs *outcomes*, on ne compte que sur des illustrations anecdotiques de certains succès. Par exemple, il a été rapporté dans les trois pays que le FIL contribue au financement des communes par le biais des taxes générées par les activités économiques appuyées. Il s'agirait ainsi d'un renforcement indirect, qui reste à vérifier en tant qu'hypothèse. Certains efforts concrets sont en cours pour créer une vue sur les résultats : par exemple, au Burkina Faso, le Pro-ARIDES est en train de réaliser une collecte systématique de données sur les performances des PME de la première cohorte de 2023. Il est toutefois important de noter que, à ce stade, il ne sera pas possible de corriger les problèmes liés aux effets de sélection ou d'attribuer de manière causale les résultats aux fonds d'investissement. La phase 2 de l'étude se concentrera sur une analyse avant-après, sur une période relativement courte (1 à 1,5 an), et sur un échantillon limité de projets. L'objectif sera d'observer des indicateurs quantitatifs de performance et de



recueillir des éléments qualitatifs sur les premiers signes de contribution, sans prétendre à une estimation quantitative généralisable ni à une attribution causale. Les projets seront donc analysés davantage comme des études de cas.

R11. Collaboration de consortium : les fonds d'investissement sont gérés par la SNV d'un point de vue technique, administratif et managérial. Cela inclut aussi la contractualisation des partenaires de mise en œuvre et d'appui-conseil. CARE est partiellement impliquée, mais elle estime qu'elle n'est pas très bien informée et que le rôle qui lui est confié n'est pas à la hauteur de son statut de membre du consortium Pro-ARIDES. Elle n'a pas le sentiment que ses groupes bénéficiaires, par exemple les AVEC et leurs réseaux, sont pris en compte comme cibles des fonds. Il paraît nécessaire de rediscuter les rôles et les attentes au sein du consortium, et d'améliorer l'échange systématique d'informations sur les deux fonds d'investissement.

9.2 Réflexions à portée stratégique

R12. Équilibre entre accessibilité, technicité et transparence : dans la conception des deux fonds, on reconnaît un effort pour équilibrer l'accessibilité, la technicité et la transparence administrative. Toutefois, dans l'exécution, on remarque qu'un tel équilibre n'est pas facile à atteindre. La rigueur technique et administrative génère une lourdeur et des procédures longues. Cette lourdeur peut être justifiée pour des projets de taille et de durée importante, mais pour des projets plus petits et de courte durée, on peut se demander si des routines plus légères et plus agiles ne seraient pas plus adaptées.

R13. Cofinancement trop généreux pour le FIL ? Le FIL applique des taux de subvention plus élevés que le Fonds PME : 80 % pour les communautés villageoises et les CT, 90 % pour les OP mixtes, et 95 % pour les OP de jeunes et de femmes. Combinés à un apport propre majoritairement en nature, ces taux risquent de minimiser la contribution réelle des bénéficiaires, ce qui pourrait nuire à leur appropriation des projets et à la durabilité des investissements réalisés. La deuxième phase de l'étude examinera dans quelle mesure ces risques se concrétisent sur le terrain.

R14. Diversité des cibles et des projets : les objectifs des deux fonds sont formulés d'une manière assez générale et ils légitiment une diversité de projets financés. Toutefois, cette diversité permet de souligner quelques questions de réflexion stratégique, par exemple :

- a. *Taille et impact:* le Fonds PME vise-t-il à soutenir les microentreprises afin de les intégrer progressivement dans un écosystème d'appui technique et financier, ou s'agit-il plutôt d'un fonds destiné à stimuler l'économie territoriale ? Dans le dernier cas, l'option d'orienter le fonds vers des PME plus grandes, avec un potentiel d'emploi plus significatif, pourrait être plus attractive. Quels seraient les avantages et les inconvénients de chacun de ces scénarios ?
- b. *Financement direct ou indirect des PME?* Pour le Fonds PME, il a été décidé de financer les PME directement. Cela demande un montage organisationnel et une procédure assez lourds pour tout le processus. Alternativement, on pourrait financer les PME indirectement, par l'intermédiaire des IMF/SFD. On pourrait utiliser des subventions pour renforcer et adapter les services financiers existants dans la zone, pour qu'ils financent les PME d'une manière durable. Cela peut impliquer les IMF formelles ou des structures informelles d'épargne et de crédit (AVEC et autres). Comment évaluer ces scénarios alternatifs ?



- c. *Évaluation des apports en nature?* Comment les contributions en nature sont-elles évaluées afin de garantir qu'elles correspondent à une valeur monétaire déterminée ? Quel est le processus de valorisation, notamment en ce qui concerne la mise à disposition de terres ?
- d. *Investissements du FIL : intérêt public ou intérêt privé ?* Le FIL finance à la fois des investissements publics portés par les CT et des investissements économiques portés par les OP. Ces deux types d'investissement doivent-ils être régis par les mêmes conditions ? Ne mériteraient-ils pas des approches de financement et d'accompagnement différencierées ?
- e. *Segmentation des cibles : une approche différenciée ?* Étant donné que les cibles des deux fonds sont assez diverses, ne mériteraient-elles pas des approches de financement et d'accompagnement différentes qui tiennent compte des secteurs d'activités, du degré de maturité de l'entreprise et/ou de la taille des projets portés par les groupes cibles ?

Dans la deuxième phase de notre étude, nous aurons l'occasion de traiter plusieurs questions restées en suspens après la première phase. Cette étape comprendra une revue documentaire plus détaillée portant sur un échantillon de projets, sélectionnés dans certaines communes d'intervention du pays. Elle inclura également des échanges approfondis avec les bénéficiaires et les porteurs de projets ainsi qu'avec les groupes cibles (femmes, jeunes, hommes) et d'autres parties prenantes pertinentes, par le biais d'entretiens individuels et de groupes de discussion.

9.3 Réflexions sur les scénarios de développement futur des fonds d'investissement⁴

Le programme Pro-ARIDES a d'ores-et-déjà initié une réflexion – interne au consortium et en collaboration avec ses bailleurs – pour concevoir la deuxième phase du programme. L'élaboration d'une vision claire sur le fonctionnement des fonds d'investissement dans le programme en est un des éléments. Malgré le fait que cette étude est encore incomplète – la deuxième étape, étude de terrain au Mali, est actuellement en cours – les conclusions du présent rapport fournissent déjà des pistes pouvant contribuer à la définition de la deuxième phase du programme.

DEUX SCENARIOS

Les sections 9.1 et 9.2 recommandent entre autres de travailler sur deux directions : améliorations à portée opérationnelle et améliorations à portée stratégique. Cela nous conduit à proposer deux scénarios pour la période 2026-2030 :

1. **Scénario 1** : ajustements opérationnels, tout en maintenant la même stratégie pour les deux fonds. Cela implique de travailler à une meilleure efficacité en accélérant les procédures.
2. **Scénario 2** : ajustements stratégiques, conjointement aux améliorations opérationnelles. Cela implique de repenser la contribution des deux fonds à l'écosystème de financement post-projet.

Le défi principal du **premier scénario** est sa durabilité et son potentiel de mise à l'échelle. Si ce scénario est adopté pour la période complète 2021-2030, les Fonds PME et FIL auront fonctionné, en finançant quelques centaines de projets d'investissement portés par des PME, OP, CT et CV. Des

⁴ Ce chapitre est une version élaborée – et légèrement plus détaillée – de la présentation donnée le 9 octobre lors de l'atelier de planification 2026 (Ouagadougou), c'est-à-dire précédemment aux discussions avec le Ministère des Affaires Étrangères Néerlandais portant sur la proposition de deuxième phase du programme. Nous souhaitons mettre ces réflexions à disposition dans le cadre de la discussion interne en cours sur les modalités opérationnelles des fonds d'investissement dans la deuxième phase de Pro-ARIDES.



relations de travail auront été développées entre les PME/OP et les IMF, et on peut présumer d'un renforcement des PME/OP financées grâce aux différents appuis fournis. Une série d'investissements communautaires aura également été réalisée, selon un modèle de cogestion et sous l'égide des CT.

Mais cela aura-t-il un effet durable? Comment les PME/OP/CT/CV financeront-elles leurs prochains investissements après la clôture du Pro-ARIDES ? Et comment d'autres PME/OP/CT/CV, qui n'ont pas encore reçu d'appui, peuvent-elles bénéficier de financements similaires, à travers une mise à échelle ? Dans ce futur post-projet, quels mécanismes de financement durable – et les relations financières associées – demeurerait actifs dans la région, au profit des PME/OP et des investissement communautaires ?

Le **deuxième scénario** s'attache justement à répondre à ces questions de durabilité et de mise à l'échelle. Il se base en premier lieu sur une vision de la phase post-projet (à partir de 2031), dans laquelle la région disposera de :

- Un panel de services ruraux - de production, de commerce, de transformation, de distribution, de conseil, de régulation – seront fournis par des PME, des OP, des CT, des CV. Ces services seront de plus en plus accessibles à toute la population, et génèreront une dynamique de développement équitable, durable et résiliente ;
- Un pool de PME dynamiques, qui sont déjà en train de se consolider et de se formaliser, d'accroître leur part de marché, de créer de l'emploi, et de contribuer aux revenus et aux services taxables ;
- Un pool d'OP dynamiques dont la dépendance exclusive aux subventions sera réduite, et qui se comporteront de plus en plus comme des entreprises sociales rentables et croissantes, en offrant des services bénéficiant aux membres et aux communautés, et en créant des emplois. Une partie de leurs opérations contribueront aux revenus et aux services taxables ;
- Un pool de CT et CV aura gagné en autonomie grâce à des revenus propres croissants, une gestion et une redevabilité excellentes, et grâce aussi à des services de base de qualité pour ses populations cibles ;
- Moins de PME, OP, CV et même les CT manquant de dynamisme, car elles auront perdu de leur compétitivité, de leur crédibilité et finalement leur vrai raison d'être.

En dehors des services fournis directement par ce pool d'organisations, ces PME, OP, CT et CV auront toujours besoin de services d'appui complémentaires, c'est-à-dire d'un écosystème de services en soutien d'un côté aux investissements économiques des PME et OP (à but lucratif), et d'autre côté aux investissements communautaires des CT et CV (d'intérêt public). Il s'agit notamment:

- Des services d'appui-conseil et de mise en relation ;
- Des services financiers IMF (comptes, transferts, épargne, crédit, assurance) pour des organisations à but lucratif ;
- Des mécanismes de (co)subvention pour des organisations d'intérêt public, non-lucratif.

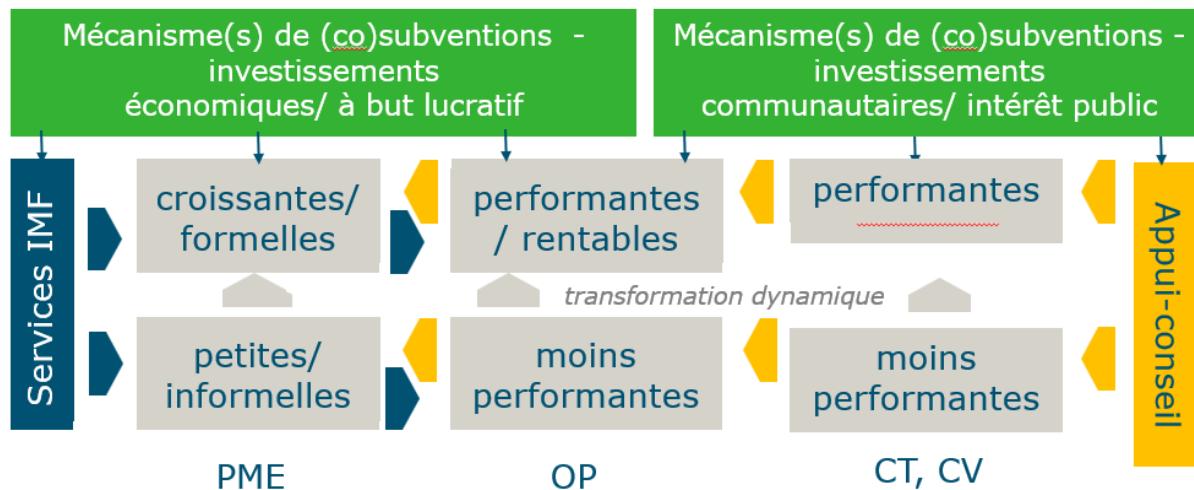


Figure 12 : Vision 2031: pool de PME/OP/CT/CV dynamiques et son écosystème de services d'appui

QUELQUES PISTES POUR L'OPÉRATIONNALISATION

En partant du principe que ce pool de PME/OP/CT/CV dynamiques et cet écosystème de services d'appui sont nécessaires, comment les fonds d'investissement de Pro-ARIDES peuvent contribuer à leur développement dès la seconde phase du projet? Les pistes suivantes sont proposées :

Objectifs, détaillés pour chacun des groupes d'acteurs de l'écosystème (Figure 12):

- Inciter le **pool de PME/OP/CT/CV** à fournir durablement des **services ruraux**, soutenus par une meilleure performance, transparence et formalité, et par la capacité de mobilisation des ressources.
- Renforcer l'écosystème de **services financiers** aux PME, OP, CT, CV, et leur capacité endogène de mobilisation, d'administration et d'investissement des ressources (crédits, subventions, taxes), pour des investissements économiques et/ou communautaires.
- Renforcer l'écosystème de **services d'appui technique⁵** aux PME/OP/CT/CV, différenciés selon leur niveau de performance, de transparence et de formalité.
- Créer/ renforcer un **mécanisme d'administration des subventions** – endogène⁶ performant, transparent et durable - qui pourra exploiter les futures opportunités de financement post-Pro-ARIDES (bailleurs, financement climatique ou autres sources), en complément des ressources locales (ou endogènes) mobilisées.

Possibles conséquences pour les fonds d'investissement de Pro-ARIDES

- Créer des stimuli forts favorisant la **transformation dynamique** (« graduation ») des PME, OP, CT et CV, grâce à l'appui aussi bien technique que financier, sans sacrifier la discrimination positive envers les PME/OP/CV des femmes/jeunes, surtout les plus dynamiques. Par exemple, les OP et PME seront traitées de la même manière, sans priviléges, sur la base de

⁵ Cela inclue les partenaires de mise en œuvre et d'appui-conseil de Pro-ARIDES, mais aussi les OP faitières de 2^{ème}, 3^{ème} ou 4^{ème} niveau qui fournissent un appui technique aux OP de 1^{er} niveau, les prestataires privés d'appui-conseil aux PME, les entreprises de la filière ou les IMFs qui fournissent un appui technique aux producteurs, les chambres d'agriculture et de commerce, les services techniques déconcentrés de l'état, les CT régionaux (BF/NE) ou les CT de cercles (ML) en appui aux communes, etc.

⁶ Aujourd'hui, ce mécanisme existe déjà au sein de Pro-ARIDES, mais il s'agit d'un mécanisme temporaire et externe.

leurs résultats et performances ; les OP/PME/CT/CV les plus dynamiques auront accès à des montants plus élevés, en contrepartie d'apports propres supérieurs ; l'appui-conseil devient plus spécialisé pour les PME/OP les plus dynamiques.

2. **Travailler avec les IMFs** pour créer des mécanismes d'accès aux services d'épargne et de crédit plus inclusifs, par exemple :
 - i. Appuyer les IMFs dans l'adaptation de leurs produits aux besoins des populations cibles moins privilégiées (ex. PME « naissantes » et OP de femmes/jeunes). Cela passe entre autres par des opportunités de digitalisation, des partenariats avec les AVEC, et l'emploi de conseillers bénéficiant d'un profil technique.
 - ii. Négocier auprès des IMF un fonds de garantie spécifique pour les PME et OP de femmes/jeunes en croissance (niveau intermédiaire entre « aucun accès » et « accès plein » au crédit). Les spécificités englobent le partage des risque pari-passu entre l'IMF et le fonds de garantie, l'uniformisation des conditions de garantie dans toute la zone, le dépôt d'un fonds de garantie sur un compte Pro-ARIDES avec l'IMF afin de fluidifier la disponibilité des ressources sur le long terme.⁷
 - iii. Accompagner le réengagement des IMFs dans les communes dont elles se sont retirées à cause de l'insécurité.
3. Renforcer l'**appui technique**⁸ aux PME/OP/CT par des structures et services permanents dans la zone :
 - i. Construire des dispositifs d'appui technique aux PME/OP/CT durables , en partenariat avec d'autres entités offrant déjà ces services dans la zone. Ces dispositifs doivent dépendre le moins possible de la durée de vie de Pro-ARIDES qui est limitée. Voir note pied de page 5.
 - ii. Différencier l'appui technique aux PME/OP/CT en fonction de leurs caractéristiques et de leurs niveaux de performance et de maturité.
 - iii. Garantir que les outils techniques offerts aux PME/OP (comptabilité, plan d'affaires etc.) servent la gestion entrepreneuriale des PME et OP à long terme, leur capacité à accéder aux crédits, à les gérer et à honorer leurs obligations fiscales.
 - iv. Développer, conjointement avec les partenaires techniques, des curricula et modules de formation et d'appui-conseil.
4. Cibler les bénéficiaires des subventions du FIL, en renforçant sa cohérence avec les appuis pour les PME, et en calibrant ses conditions:
 - i. Réserver le FIL – avec le co-financement bipartite - pour des investissements communautaires et d'intérêt public (des CT et CV).

⁷ Il y a plusieurs options techniques pour la gouvernance, la gestion et l'administration d'un tel fonds de garantie, et pour son architecture de propriété à la fin du projet. Voir l'exemple – développé dans un autre contexte – du FOGAL en Amérique Latine : https://gallery.mailchimp.com/680c18a964a67dc626848f8e3/files/Zoom_microfinance_44_FR_num.pdf.

⁸ Cet appui technique aux PME/OP/CT se différencie des dispositifs de proximité (MAP) par une échelle d'acteurs cibles (pour les MAP : ménages, producteurs, groupements) différente.



- ii. Fermer l'accès des OP au FIL pour tout investissement économique (production, stockage, transformation etc.), car cela engendrerai un avantage non-justifié pour les OP par rapport aux PME. Le FIL pourrait soutenir les OP uniquement dans le cas d'investissements communautaires d'intérêt public, avec une gestion déléguée sous l'égide des CT.
 - iii. Différencier l'accès au FIL pour les CT, avec des montants plus substantiels pour des CT plus performantes en termes de gestion, de redevabilité et de mobilisation de ressources propres (taxes etc.) ; et avec des montants plus modestes pour des CT moins performantes.
 - iv. Réduire la lourdeur des procédures et accélérer le processus, surtout pour les investissements de montants modestes (en-dessous de 2 ou 5 M FCFA).
5. Renforcer les CT régionaux (BF/NE) et CT de cercles (ML), ainsi que les ANICT (et leurs équivalents au BF et NE) par un **mécanisme de subventions aux investissements communautaires** – endogène, performant, transparent et durable – successeur du FIL - qui pourra exploiter de futures opportunités de financement post-Pro-ARIDES (bailleurs, financement climatique ou autres sources), en complément des ressources locales (ou endogènes) mobilisées. La structuration d'un tel mécanisme pourrait être définie en 2026/2027, et l'intégration progressive du FIL serait mise en œuvre sur la période 2028-2030.

L'équipe de recherche-action est disponible pour échanger sur ces propositions, afin de contribuer aux réflexions du consortium autour de la deuxième phase du programme.



10 RÉFÉRENCES

- Banque mondiale. (2010). *Designing and Implementing Agricultural Innovation Funds: Lessons from Competitive Research and Matching Grant Projects.* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/715661468163167577/pdf/548570ESWoP1220nnovationFunds100web.pdf>
- Banque mondiale. (2021). *Assessment of Long-term Finance Providers for Small and Medium Agribusinesses: Stocktaking, Lessons, and Case Studies.* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/123761620106020171/pdf/Assessment-of-Long-term-Finance-Providers-for-Small-and-Medium-Agribusinesses-Stocktaking-Lessons-and-Case-Studies.pdf>
- Bruhn, M., & McKenzie, D. (2014). Entry regulation and the formalization of microenterprises in developing countries. *The World Bank Research Observer*, 29(2), 186–201. <https://doi.org/10.1093/wbro/lku002>
- Casey, K., Glennerster, R., & Miguel, E. (2011). *The GoBifo Project Evaluation Report: Assessing the Impacts of Community Driven Development in Sierra Leone.* <https://poverty-action.org/sites/default/files/publications/--gobifo-project-evaluation-report-assessing-impacts-community-driven-development-sierra-leone.pdf>
- Crespi, G. A., & Maffioli, A. (2018). Design and evaluation of fiscal incentives for business innovation in Latin America: Lessons learned after 20 years of experimentation. *Science, Technology and Innovation Policies for Development: The Latin American Experience*, 225–253. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04108-7_10/TABLES/2
- FAO. (2022). *Matching grant programmes: An effective approach to channel remittances into sustainable investment in agribusiness?* <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/09af0899-3712-47df-8fb5-11ada0d4e4d5/content>
- FAO & CUA. (2022). *Directives sur les investissements en faveur des jeunes dans les systèmes agroalimentaires en Afrique.* <https://doi.org/10.4060/cb9001fr>
- FAO & IPA. (2024). *Accessing Finance to Invest in Agrifood: A Review of Experimental Evidence.* <https://www.donorplatform.org/wp-content/uploads/2025/02/cd3662en.pdf>
- Grimm, M., Soubeiga, S., & Weber, M. (2024). Supporting small firms in a fragile context: Comparing matching and cash grants in Burkina Faso. *Journal of Development Economics*, 171, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103344>
- Kersten, R., Harms, J., Liket, K., & Maas, K. (2017). Small Firms, large Impact? A systematic review of the SME Finance Literature. *World Development*, 97, 330–348. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2017.04.012>
- Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche du Bénin. (2023). *Financement durable de la filière ananas au Bénin Note de capitalisation.*
- Mullally, C., & Chakravarty, S. (2018). Are matching funds for smallholder irrigation money well spent? *Food Policy*, 76, 70–80. <https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2018.03.009>
- Near East Foundation, IIED, & FFF. (2017). *Guide pratique sur le Fonds vert pour le climat : Améliorer l'accès direct au Mali.*



Partenariat Danemark et Mali. (2018). *Développement du Secteur Privé -Mali.*

Pro-ARIDES. (2023a). *Manuel de gestion des investissements locaux du programme Pro-ARIDES au profit des organisations locales et des communautés villageoises.*

Pro-ARIDES. (2023b). *Manuel de gestion du fonds d'investissement PME.*

ROPPA. (2018). *Étude sur les mécanismes/outils nationaux et régionaux de financement du secteur agricole et rural en Afrique.* https://reca-niger.org/IMG/pdf/004-synthese_regionale-v5_bdef.pdf

Ton, G., Klerkx, L., de Grip, K., & Rau, M. L. (2015). Innovation grants to smallholder farmers: Revisiting the key assumptions in the impact pathways. *Food Policy*, 51, 9-23. <https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2014.11.002>

Zeder, R. (2020). *Water As Property the Four Different Types of Goods.* <https://www.thoughtco.com/excludability-and-rivalry-in-consumption-1147876>

Ce rapport de synthèse est construit à partir des chapitres pays rédigés par les équipes nationales. Ces chapitres pays sont disponibles via le site Intranet du Pro-ARIDES (accès réservé aux partenaires du projet). Pour en consulter la version complète, merci de contacter directement par e-mail les auteurs concernés. Leurs coordonnées sont disponibles en dernière page de ce rapport.



Pro-ARIDES

Auteurs :

Mali (IER) :

Abdoulaye NIENTAO;
nientaota@gmail.com

Alpha KERGNA,
akergna@yahoo.fr

Burkina Faso (IRI) :

Jérémie TINDANO
jeremietindano7@gmail.com

Bala SANOU
sanoubala65@yahoo.fr

Niger (LASDEL) :

Omar ABDOURAMANE
omar8gabdou@gmail.com

Ramatou HASSANE ;
hassane.ramatou@gmail.com

Coordination (WUR-KIT) :

Juliette FRASER
Bertus WENNINK
Cor WATTEL



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES DU DANEMARK
Danida

