**MINISTERE DE L’AGRICULTURE REPUBLIQUE DU MALI**

 **DE L’ELEVAGE ET DE LA PECHE Un Peuple - Un But - Une Foi**

 **\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\* \*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\***

 **SECRETARIAT GENERAL**

 **\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\***

**AGENCE D’AMENAGEMENT DES TERRES**

**ET DE FOURNITURE DE L’EAU D’IRRIGATION (ATI)**

 **\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\***

**PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTIVITE**

**ET DE LA DIVERSIFICATION AGRICOLE DANS LES ZONES**

**ARIDES DU MALI (PDAZAM)**



**TERMES DE REFERENCE**

**pour LE RECRUTEMENT DE CONSULTANTS DANS LE CADRE DE l’élaboration dES Business PlanS/PlanS d’Affaires DES MICROPROJETS** **SUR LES FILIERES KARITE, NIEBE, FONIO, OSEILLE, SESAME ET MANIOC**

**Février 2021**

1. Contexte

La République du Mali est positionnée dans la catégorie des pays émergeants. Dans sa vision de développement socioéconomique, le pays a retenu la promotion du secteur rural, comme pilier stratégique pour la réduction de la pauvreté, l’accélération de la croissance économique et la création d’emploi. A cet effet, les Petites et Moyennes Entreprises Agricoles et Agroalimentaires (PMEA) apparaissent comme un important vivier pour la croissance économique dont le potentiel reste encore largement sous-exploité notamment du fait de diverses contraintes qui constituent de réelles entraves à l’éclosion du secteur, telles que : (a) les difficultés d’accès des acteurs au crédit auprès des institutions financières (banques et Institutions de Micro Finances), (b) la connaissance insuffisante du secteur par les professionnels des services d’accompagnement, notamment les institutions de financement et les services d’appui non financiers aux entreprises, (c) la difficulté des institutions de financement à mobiliser des ressources financières à long terme et à proposer une offre de services adaptés aux besoins des PMEA, (d) le faible niveau de gestion des PMEA et leurs difficultés à formuler des requêtes de financement, à gérer des crédits et à mobiliser l’épargne pour l’investissement, (e) la faiblesse de la collaboration et de la synergie d’une part entre les PMEA et d’autre part, entre les PMEA, l’administration, les institutions de financement et les prestataires des services d’appui-conseil

Depuis les années 1970, le pays se bat contre les sécheresses périodiques et la désertification qui dans un contexte de dépendance de la production de la grande majorité des céréales de base à la pluviométrie. Avec l’acuité de plus en plus affirmé de ces évènements climatiques, il est parfois admis que le pays souffrira de manière disproportionnée des effets du changement climatique et devra lutter pour faire face aux effets négatifs de ce changement.

Ce contexte souligné nous amène à cette question fondamentale, qui est et reste un enjeu colossal pour la vie de la population malienne : comment satisfaire les droits humains les plus élémentaires (générer des ressources financières pour accéder à l’eau potable, aux soins de santé et à l’éducation de base ; avoir l’opportunité de travailler et manger à sa faim) d’une population qui croit à un taux annuel d’au moins 2,5% et dont plus de la moitié vive en zone urbaine ? Pour y répondre, il s’impose au Mali l’impératif d’aller vers une croissance forte, afin de renforcer les acquis et offrir d'autres opportunités aux populations. Les stratégies nationales de sécurité alimentaire, de lutte contre la pauvreté, d’atténuation des effets du changement climatique prescrivent qu’aujourd’hui et plus encore demain, la stabilité du pays repose sur le développement du secteur agricole et agro-industriel. Dans ce contexte, les défis à relever par les différents acteurs nationaux et régionaux du développement agricole durable sont les suivants : (i) développer les activités de création de valeur dans les filières agricoles et des opportunités pour la jeunesse et les femmes (la promotion des filières agro-alimentaire et agro-industrielles par l’amélioration des rendements, la mise en valeur des terres agricoles pour créer plus de valeur ajoutée), (ii) contribuer à la mise en place d’outils structurants de production/financement de l’agriculture et soutenir l’émergence et le développement des capacités des acteurs (des investissements dans les opérations de post-récoltes, dans les infrastructures de stockage, la logistique, la transformation et la distribution sont incontournables.

**Mode opératoire de l’appel à proposition de micro-projets**

Le Projet de Développement de la Productivité et de la Diversification Agricole (PDAZAM) vise à assurer une amélioration de la productivité agricole et la résilience des producteurs dans sa zone d’intervention qui se situe dans les cercles de Nioro du Sahel, Diéma et Yélimané (dans la région de Kayes), Kolokani, Nara et Kati (dans la région de Koulikoro), Niono et Ségou (dans la région de Ségou) et Bandiagara, Douentza, Tenenkou et Youwarou (dans la région de Mopti). Dans la perspective de répondre à l’exigence d’ancrage local des micro-projets, et en vue de permettre le renforcement des capacités locales, les projets devront nécessairement être conçus et mis en œuvre en accord avec les institutions publiques locales compétentes et leurs partenaires.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la sous-composante « promotion des chaines de valeur émergentes des cultures à haute valeur ajoutée », le PDAZAM subventionne les Business Plans des micro-projets portant sur les aspects : (i) de la production ; (ii) du conditionnement/stockage, (iii) de la transformation ; (iv) de la commercialisation/distribution en faveur d’une chaîne de valeur agricole porteuse. Les microprojets désignent des Projets d’Alliances Productives (PAP), *L’expression « Alliance productive » est définie comme l’association/un accord économique* *entre, au moins, un groupement de producteurs et un acheteur* (intermédiaire, grossiste, agro-industriel) dans lequel chaque partie assume les risques, apporte des ressources et partage les profits résultant de cet accord, de telle sorte que ce dernier puisse se poursuivre à moyen et/ou long terme. En plus de ces deux acteurs incontournables, d’autres acteurs des chaines de valeur agricoles comme les Agro dealers, les transporteurs, les stockeurs, etc. peuvent prendre part au PAP.

Les ressources financières nécessaires au microprojet sont réunies par le principe du cofinancement du groupement de producteurs bénéficiaire et PDAZAM (subvention). L'apport de ce dernier est un principe incontournable pour assurer l'appropriation et la mise en œuvre effective du microprojet. Le taux ou pourcentage maximum qui peut être couvert par la subvention est de 85% du coût total du projet et l’apport du groupement porteur de microprojets est de 15%. Dans tous les cas, le niveau de la subvention par microprojet ne peut être supérieur **à dix millions (10 000 000) FCFA**.

1. Justification

Dans le cadre de la mise en œuvre de la sous-composante « promotion des chaines de valeur émergentes des cultures à haute valeur ajoutée » par l’UGP/PDAZAM, le manuel a prévu un certain nombre de dispositions :

Le Manuel d’Exécution technique du PDAZAM a proposé un appel à projets qui vise à financer des micro-projets portés par des groupements agricoles, des entreprises agroalimentaires ou des structures collectives composées majoritairement d’agriculteurs et d’entreprises agroalimentaires (dénommées les bénéficiaires).

Ces micro-projets doivent contribuer à lever les goulots d’étranglement sur les filières porteuses :

* sur les aspects de la production,
* sur les aspects de la transformation
* sur les aspects de la commercialisation/distribution

Le partenariat entre un groupement de producteurs et ou une entreprise de commercialisation et/ou de transformation est une condition obligatoire. Ce partenariat doit être défini et formalisé à l’élaboration de la proposition détaillée ou busines plan.

Le PDAZAM cofinance la réalisation de micro-projets conçus et définis par des consortiums d’acteurs mobilisant des fonctions et compétences complémentaires, pour une durée allant d’un (1) an à trois (3) ans. Dans la perspective de répondre à l’exigence d’ancrage local des micro-projets, et en vue de permettre le renforcement des capacités locales.

Les projets devront nécessairement être conçus et mis en œuvre en accord avec les institutions publiques locales compétentes et leurs partenaires.

Le montant maximum de la subvention serait de 10 millions de FCFA (20 000 dollars EU) avec un apport personnel minimum de 15% du coût total du micro-projet. La subvention ne sera accordée qu’aux micro-projets qui se révèleront techniquement et financièrement viables. Cette viabilité s’évaluera dans un processus de compétition des business plans ou plans d’affaires des micro-projets. Le PDAZAM apporte une assistance technique et financière à l’élaboration puis à la sélection des Business Plans.

C’est dans ce cadre que les présents TDRs élaborés pour recruter des prestataires aptes à élaborer des Business Plans dans les règles fixées.

1. Définition et objectif général de la mission de réalisation de Business Plan/Plan d’affaires dans le cadre de la sous-composante 1.3 du PDAZAM
	1. **Concept de Business Plan/Plan d’affaires**

Le Business Plan/Plan d’affaires est un document de pilotage stratégique et opérationnel d’une entreprise en création ou en développement, rédigé à l’issue d’une démarche rigoureuse et progressive. Pour être compris par tous, le Business Plan/Plan d’affaires doit être à la fois concret et cohérent. Il doit présenter l'ensemble des actions qui seront conduites par une entreprise agricole ou agroalimentaire quelconque des régions d’intervention du PDAZAM pour répondre en permanence aux principales questions suivantes :

* Où l’entreprise va ? : Quel est leur marché ? La demande de ses produits est-elle durable, rentable et solvable ? Pour quels produits spécifiques ? Pour quelle clientèle ? Avec quels concurrents ou partenaires ? Pour quels objectifs ? Avec quelles perspectives ?
* Comment elle y va ? : Quels sont les moyens organisationnels, techniques et financiers à utiliser pour y parvenir et la période estimée pour atteindre les objectifs fixés ? Quels sont les facteurs clés de succès à prendre en compte ?
* Quels sont les risques et comment y faire face ?
* Comment mesurer et évaluer les performances ?

Ainsi conçu, le Business Plan/Plan d’affaires est un outil d’aide à la décision pour le PDAZAM pour justifier et appuyer la mobilisation de la subvention et la participation financière des porteurs de projets dans le cadre de la sous-composante *promotion des filières agricoles émergentes*.

* 1. **Objectif général de la prestation sur le montage du Business Plan/Plan d’affaires des entreprises agricoles et agroalimentaires**

L’objectif global est d’élaborer le Business Plan/Plan d’affaires et de l’aider à l’appropriation de cet important document comme guide pratique de management stratégique et opérationnel de son entreprise. Ainsi qu’il ressort de l’objectif, la consistance de la mission comprend les volets suivants :

* Etude commerciale et marketing
* Etude technique : Organisation/Gestion et production
* Etude financière
* Etude des risques et des opportunités de l’entreprise
* Etude des facteurs clés de succès et plan de développement
	1. **Les objectifs spécifiques et la consistance de la mission de réalisation d’un Business Plan/Plan d’affaires dans le cadre de la sous-composante 1.3 du PDAZAM**
* faire une synthèse des résultats du diagnostic ;
* faire une étude commerciale et marketing et caractériser le marché local et l’environnement de la PMEA ;
* faire une étude technique de l’organisation et de la production ;
* faire une étude financière avec les différents scénarii ;
* évaluer les risques et les opportunités ;
* explorer les sources de partenariat et de financement local de la participation financière du groupement porteurs de micro-projets (auto financement, projets/programme partenaires, collectivités, etc.) et donner un avis sur les chances de mobilisation de ces sources de financement potentielles ;
* identifier les facteurs clés de succès et élaborer le plan de développement des micro-projets ;

* **Le contenu de l’étude technique (organisation et production)**
* l’étude de l’organigramme et formalisation du groupement ;
* l’analyse des expériences en matière de conduite de micro-projets ;
* la description des machines, des équipements, de la technologie et des procédés de production, rendement et contrôle de la qualité ;
* les sources d’approvisionnement en matière première ;
* L’organisation et les conditions de production/transformation
* Le contrôle qualité et la gestion environnementale.
* **Le contenu de l’étude commerciale et marketing**
* la localisation/ présentation des marchés des produits du micro-projet ;
* la présentation du secteur d’activité du micro-projet et de l’économie locale ;
* l’analyse de l’environnement externe direct du micro-projet ;
* la description des produits offerts par le micro-projet ;
* l’étude de la demande (marché visé, clientèle cible) ;
* l’étude de l’offre (la concurrence, leur nombre, leurs produits, leur part du marché, leur point fort et faible) ;
* la justification de l’existence du marché ;
* la stratégie commerciale et le plan marketing (produit, prix, place, promotion) ;
* la définition des moyens commerciaux et l’analyse de la force de vente ;
* l’analyse du chiffre d’affaires prévisionnel sur 4 ans
* **Le contenu de l’étude financière**
* la construction d’un plan d’investissement et d’amortissement ;
* le plan de financement, notamment de la contrepartie financière du groupement dans le financement du micro-projet ;
* La détermination du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement
* La construction d’un plan de trésorerie
* La construction d’un compte de résultat prévisionnel ;
* La détermination de la rentabilité du projet (TRI, VAN, Seuil de rentabilité ou point mort)
* **Le contenu de l’analyse des risques et des opportunités**
* l’identification et caractérisation des principaux risques ;
* l’analyse et proposition des mesures de mitigation.
* **Le contenu de l’étude des facteurs de succès et plan de développement**
* le diagnostic SWOT
* la collecte et l’analyse des choix et facteurs clés de succès.
1. Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

* Une description des partenaires du PAP, avec des rôles et fonctions clairs ;
* une étude commerciale et marketing est réalisée ;
* une étude technique portant sur l’organisation et la production, est disponible (surface, besoins en intrants et autres facteurs de production) ;
* une étude financière est faite avec les différents scénarii en cas de besoins ;
* une analyse des risques et des opportunités du micro-projet est faite ;
* les facteurs de succès sont identifiés, le plan de développement est élaboré et les sources de partenariat et de financement sont proposées
1. Méthodologie et déroulement de la mission

La méthodologie se déroulera en trois étapes :

**1ère étape : Activités préalable à la réalisation de la prestation Business Plan/Plan d’affaires**

1. Signature du contrat
2. Lettre de mission du Projet
3. Plan de travail du Consultant harmonisée avec l’Antenne du PDAZAM dans la région ;
4. Préparation de la mission (prise de rendez- vous)

**2ème étape : Descente sur le terrain**

1. Réunion avec l’Antenne du PDAZAM dans la région
2. Collecte des données
3. Partage des informations recueillies avec les porteurs de micro-projets et avec l’Antenne du PDAZAM dans la région.

**3ème étape : Production du rapport et validation de la mission**

1. Rédaction du Business Plan/Plan d’affaires ;
2. Réunion de présentation du Business Plan/Plan d’affaires provisoire ;
3. Prise en compte des observations issues de la réunion de présentation du Business Plan/Plan d’affaires provisoire ;
4. Finalisation du Business Plan/Plan d’affaires ;

Le prestataire travaillera sous la supervision de l’Economiste des Filières Agricoles Responsable de la Composante 1.3 et avec l’appui de l’équipe de l’Antenne PDAZAM de la région.

Le PDAZAM se donne le droit de faire des contrôles inopinés et de prendre les dispositions qui s’imposent en cas de manquements par le Consultant à une règle quelconque technique et/ou déontologique dans la conduite de sa mission.

1. Structure du rapport

Le rapport du Business Plan/Plan d’affaires devra être structuré de la manière suivante :

* Introduction ;
* Résumé en deux pages du Business Plan/Plan d’affaires en français ;
* Présentation générale de l’entreprise
* Présentation du Promoteur ou des promoteurs
* Etude du marché
* Stratégie de développement et plan d’action
* Etude de production
* Etude financière
* Bilan des risques et opportunités
* Facteurs clés de succès et Plan de développement
* Conclusion.
1. Profil du consultant

Le prestataire sera consultant national qui :

1. a au moins un diplôme universitaire de niveau avance (Bac+4) dans le domaine de l’agriculture, de l’agroéconomie, de l’économie, de la finance ou d’autres domaines similaires ;
2. possède une bonne connaissance des productions agricoles et du secteur du développement rural;
3. possède une solide expérience professionnelle (au moins 5 ans d’expérience professionnelle dans le domaine de la mobilisation des ressources et des mécanismes de financements locaux et des bailleurs de fonds au Mali ;
4. dispose d’une solide expérience confirmée dans la réalisation des business plans, avoir conduit la réalisation d’au moins dix études similaires ;
5. a des capacités démontrées de rédaction, de recherche, d’analyse, de planification et de communication écrite et verbale ;
6. a un excellent niveau en français (écrit et parlé).

Les candidatures féminines sont encouragées.