

Agence Française de Développement

Etude de faisabilité de la Ligne de crédit pour l'investissement agricole et la transition verte et climat de La Banque Agricole du Sénégal (LBA)

Rapport consolidé des diagnostics et recommandations

Novembre 2023

SOMMAIRE

1.	Introduction	2
2.	Synthèse des résultats des diagnostics	3
2.1	Composante 1 – Diagnostic stratégique, organisationnel, financier et de gouvernance	3
2.3	Composante 2 – Diagnostic du cadre de Gestion Environnementale et Sociale (SGES)	7
2.4	Composante 3- Diagnostic inclusion financière et genre.....	8
2.5	Composante 4 – Diagnostic agricole, climat et vert.	10
3.	Recommandations pour le projet AFD-UE.....	13
3.1	Objectifs	13
3.2	Contenu de l'assistance technique proposée pour LBA	16
3.2.1	Assistance technique stratégie climat.....	16
3.2.2	Assistance technique renforcement institutionnel bancaire	19
3.2.3	Synthèse des recommandations d'AT	24
3.3	Recommandations pour la ligne de crédit	24
3.4	Recommandations concernant les appuis aux bénéficiaires	28
3.4.1	Accompagnement technique des bénéficiaires de prêts « verts ».....	28
3.4.2	Primes à l'équipement pour encourager des investissements « verts ».....	29
3.5	Répartition de la subvention	31

1. Introduction

Le présent rapport consolide les résultats de l'étude de faisabilité d'un projet envisagé conjointement par l'AFD et l'UE pour soutenir LBA dans le financement de l'investissement agricole et dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie climat.

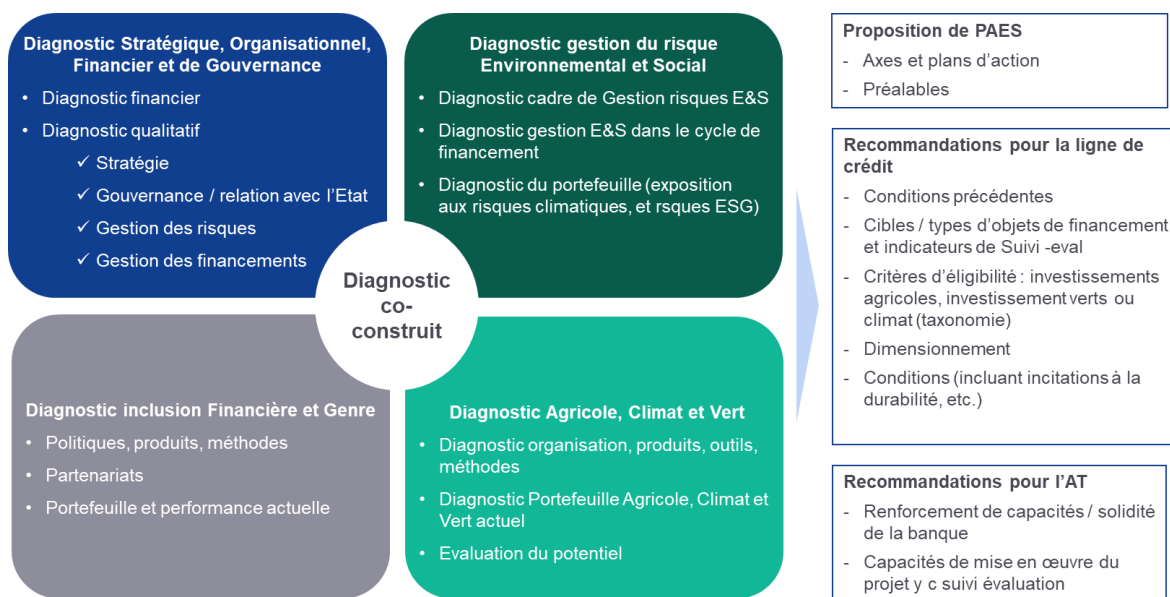
La Banque Agricole, 9^{ème} banque du Sénégal et leader dans le financement des chaînes de valeurs agricoles a pour ambition de contribuer à la transition durable et écologique du Sénégal. L'AFD, partenaire de longue date de La Banque Agricole envisage de l'accompagner à travers un projet de ligne de crédit couplé à une subvention de l'UE en vue de l'accompagner dans cette voie. Le projet envisagé vise d'une part le développement du financement de l'équipement et de l'investissement agricoles et d'autre part le financement de projets « verts ».

Le projet comprendrait :

- Une ligne de crédit de 20 M€, dont une partie serait destinée à financer des projets « climat » (d'adaptation et/ou d'atténuation) ou « verts » (biodiversité, etc.).
- Une subvention de 5 M€ destinée à renforcer les capacités de LBA pour la mise en œuvre de financements agricoles durables et verts, et pour renforcer ses capacités de gestion des risques et de suivi-évaluation.

Ce rapport présente une synthèse des quatre composantes du diagnostic et une consolidation des recommandations pour la mise en œuvre du projet conjoint AFD-UE.

Le diagnostic a porté sur les 4 composantes ci-dessous:



2. Synthèse des résultats des diagnostics

2.1 Composante 1 – Diagnostic stratégique, organisationnel, financier et de gouvernance

Le diagnostic stratégique, organisationnel, financier et de gouvernance objet de ce rapport a été établi dans l'objectif d'évaluer l'ensemble des principales zones de risques affectant la capacité de remboursement de La Banque Agricole du Sénégal (LBA) en tant que contrepartie, d'identifier ses zones de vulnérabilité, et de formuler des recommandations afin d'y remédier.

A cet effet, conformément à la méthode d'analyse « Banques » de l'AFD et de Proparco, le diagnostic a porté sur neuf domaines d'analyse, quatre d'entre eux étant d'ordre qualitatif et les cinq autres étant d'ordre quantitatif, et chaque domaine d'analyse étant subdivisé en sous-thèmes.

Supervision bancaire et contrôles externes

Le « **dispositif réglementaire et prudentiel** » encadrant l'activité de LBA peut être considéré comme **satisfaisant (B)**. En effet, ce dispositif est globalement conforme aux principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (PFCBE), étant donné que les objectifs finaux exprimés dans les PFCBE sont atteints malgré les insuffisances constatées sur certains critères d'appréciation. Les lacunes constatées ne remettent pas en cause la robustesse générale du dispositif.

La « **qualité de la supervision bancaire** » encadrant l'activité de LBA est considérée comme **en deçà des standards (C)**. En effet, la Commission Bancaire de l'UMOA, en charge de la supervision bancaire dans les pays de la zone (UMOA) incluant le Sénégal, semble manquer de moyens humains pour réaliser toutes les tâches qui lui incombent, les inspections sur place sont trop espacées, et des violations des règles prudentielles sont observées sans que cela n'entraîne une réaction suffisamment forte et rapide.

La « **qualité de l'audit externe** » encadrant l'activité de LBA est considérée comme **satisfaisante (B)**. En effet, les comptes sont audités par des auditeurs légaux d'un niveau satisfaisant, ne sont certes pas affiliés à un réseau international, mais semblent disposer d'une expertise ne remettant pas en cause la validité de l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes de LBA.

Marché, environnement concurrentiel et stratégie

Le **marché et ses perspectives** peuvent être considérés comme **très favorables**. En effet, le marché sur lequel se positionne LBA est rentable, profond et en croissance, ce qui autorise de bonnes perspectives de rentabilité à long-terme, si toutefois des outils adéquats de gestion, notamment de gestion du risque climatique sont mis en place pour piloter la stratégie de LBA.

La **position concurrentielle** de LBA peut être qualifiée de **défavorable**. En effet, LBA n'est pas un acteur de premier plan sur son marché, l'analyse de l'évolution de ses parts de marché fait apparaître une évolution légèrement défavorable de sa situation concurrentielle, et la qualité de ses produits et services nécessite d'être consolidée ou améliorée. Il conviendrait néanmoins d'apprécier ce critère au regard de sa mission et de son positionnement sur le financement de l'agriculture.

La **stratégie** de LBA est considérée comme **inaboutie** étant donné que sa démarche stratégique n'a pas été menée à son terme et formalisée, et que l'adéquation de ses moyens à sa stratégie n'est pas encore résolue.

Gouvernance et management

L'influence de l'actionnariat de LBA sur sa gestion peut être qualifiée de **favorable** étant donné le fait que les actionnaires (particulièrement l'Etat) procurent à l'établissement un cadre favorable à son développement, étant donné l'implication sur le long-terme de l'Etat en tant qu'actionnaire de référence, la participation effective de l'actionnariat à la vie sociale de la banque sans interventionnisme direct, et une politique de dividendes raisonnable au vu de la rentabilité de la banque.

Compte tenu des éléments relatifs au fonctionnement du CA présentés ci-dessus, ce fonctionnement est qualifié de **Favorable à neutre**. En effet, le CA exerce globalement ses prérogatives principales (en matière de contrôle notamment) mais n'exerce pas pleinement / de manière régulière sa prérogative d'orientation stratégique à travers la discussion et l'adoption d'un document d'orientation stratégique et le suivi régulier à travers des indicateurs de la mise en œuvre de la stratégie.

La **qualité de l'équipe de Direction** est qualifiée de **très favorable**, étant donné qu'elle est composée de personnes dont la compétence est reconnue, qui sont fortement impliquées dans la réussite de la banque, et qui travaillent en équipe.

Contrôle interne et gestion des risques

Le **dispositif de maîtrise des risques crédits** est qualifié de **Passable** étant donné la présence de faiblesses encore significatives dans ce dispositif (écarts par rapport à la procédure de crédit, insuffisance du suivi des prêts, manque de culture « crédit », manque de ressources humaines au sein de la direction commerciale et au sein du dispositif de contrôle des crédits au niveau des fonctions de support), ces faiblesses étant identifiées et faisant pour la plupart l'objet d'actions correctrices, la résolution du problème de manque de ressources humaines ne pouvant toutefois intervenir à très court terme en raison du manque de ressources financières de LBA du fait de ses faibles marges.

LBA dispose d'un dispositif spécifique de « **maîtrise des risques de marché** » simplifié, eu égard à sa faible exposition à ce risque. Si LBA pourrait en théorie évaluer de manière plus rigoureuse régulière la valeur de son exposition aux risques de marché (même lorsqu'il s'agit d'obligations d'Etat) et anticiper son évolution, il semble excessif d'exiger un tel travail lorsque la valeur de cette exposition ne représente que 0.1% des fonds propres de la banque. Le « dispositif de maîtrise des risques de marché » est considéré comme **Passable** du fait de ses faiblesses, celles-ci étant identifiées et devant en principe faire l'objet d'actions correctrices.

Le **dispositif de maîtrise des risques actifs-passifs** est qualifié de **Passable** compte tenu des insuffisances dans ce dispositif, dont notamment l'absence d'un comité de gestion actifs-passifs, les insuffisances des outils de gestion du risque de liquidité, les insuffisances du reporting relatif aux risques bilanciaux. Ces insuffisances sont identifiées, font l'objet d'actions correctrices, mais la mise en œuvre de ces actions correctives pourrait être plus rapide avec l'appui d'une assistance technique.

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels est qualifié de **Satisfaisant** du fait que ce dispositif respecte globalement les grands principes généraux de gestion de ce type de risques, malgré quelques difficultés dans l'application des procédures compte tenu de la date récente de la mise en place du dispositif, mais qui ne remettent pas en cause la qualité globale du dispositif.

La fonction de contrôle interne est qualifiée de **satisfaisante**, compte tenu du fait que le dispositif de contrôle interne est conforme à la réglementation en vigueur ainsi qu'aux normes clés au niveau international, et que l'effectivité et la qualité de son évaluation périodique par la fonction Audit interne sont satisfaisantes.

L'exposition et les capacités de résilience de LBA face aux risques climatiques sont qualifiées de **médiocres**, compte tenu de l'absence de dispositif de mesure et de réel outil de gestion de ces risques. La mise en place d'outil de gestion du risque climatique devrait être une priorité dans la future Stratégie Climat de la Banque.

Qualité de l'information financière

Compte tenu de la certification des états financiers sans réserves ou avec des réserves non significatives, du délai de 6 mois pour la production d'états financiers certifiés, et du bon degré de transparence de ces états, la **qualité de l'information financière** est jugée **neutre**.

Rentabilité

Les **niveaux de marges de LBA sont faibles** au regard de frais de fonctionnement relativement élevés en pourcentage des actifs. Avec un coût du risque par ailleurs élevé, la rentabilité a été négative sur les trois dernières années.

La qualité et la pérennité des revenus de LBA sont qualifiés de Fortes, étant donné que ces revenus proviennent exclusivement de produits en relation avec une activité bancaire classique.

Qualité des actifs

La qualité du portefeuille de crédits de LBA est qualifiée de Médiocre, compte tenu de son taux très élevé de PNP, de son exposition résiduelle nette sur les PNP élevée, de sa forte concentration sur un faible nombre de contreparties, de sa concentration élevée sur le secteur agricole, et du non-respect du ratio de division des risques pour une contrepartie.

La qualité des autres actifs de LBA est considérée comme **Moyenne**, les caractéristiques et l'importance relative de l'interbancaire faisant peser un risque significatif sur la situation financière de LBA.

Fonds propres et solvabilité

La conformité réglementaire de LBA en termes de solvabilité est qualifiée de **Bonne**, compte tenu du fait que ses fonds propres permettent de respecter les exigences locales mais avec des marges de manœuvre un peu faibles, et du fait LBA respecterait également des exigences réglementaires plus sévères mais de manière tangentielle.

L'adéquation des fonds propres au niveau de risque et la capacité de résistance à des « chocs » est qualifiée de **Moyenne**. En effet, LBA respecterait difficilement les exigences de fonds propres réglementaires dans des scénarios de stress raisonnable, et sa gestion des fonds propres est embryonnaire.

Liquidité et actif-passif

Le risque de liquidité de LBA est qualifié de **Modéré**, ce qui traduit une relative bonne situation de liquidité générale suite à l'augmentation de capital dont a bénéficié LBA en 2022, et en dépit de quelques faiblesses: situation de liquidité immédiate assurée mais situation à moyen-long terme non exempte de risque en raison d'outils insuffisants de gestion du risque de liquidité.

Compte tenu de l'absence d'outils d'analyse du risque de taux d'intérêt auquel exposée LBA, il est difficile de qualifier ce critère dans le cas de cette banque. Toutefois, **nous estimons ce risque comme modéré**.

Le risque de taux de change pour LBA est qualifié de **Faible**. En effet, les positions en devises sont pratiquement fermées. Une variation de change, même forte, n'aurait qu'une incidence négligeable sur les résultats ou les fonds propres de l'établissement.

Recommandations

Les zones de vulnérabilité identifiées à travers cette évaluation appellent les recommandations suivantes :

- ▶ Préciser davantage / formaliser la stratégie de la Banque visant à réduire la concentration du portefeuille de crédit et le coût du risque, intégrer le risque climatique dans les procédures cœur de métier, augmenter la marge nette d'intérêt, augmenter le volume des revenus de commission, augmenter et diversifier les dépôts en en réduisant le coût,
- ▶ Développer et mettre en place un dispositif d'identification et de gestion du risque climatique
- ▶ Renforcer le dispositif de gestion du risque crédit
- ▶ Mettre en place un dispositif de gestion des risques actif-passif
- ▶ Considérer éventuellement le recrutement d'un cabinet d'audit / commissariat aux comptes faisant partie d'un réseau international.

2.3 Composante 2 – Diagnostic du cadre de Gestion Environnementale et Sociale (SGES)

L'analyse de performance du dispositif opérationnel de gestion des risques environnementaux et sociaux (SGES) de la Banque Agricole du Sénégal (LBA) a été conduite en se basant sur les normes de performance de la Société Financière Internationale (IFC).

Évaluation du SGES selon les normes de performance IFC : L'analyse de performance du SGES de la LBA a été réalisée en se référant aux normes de performance de l'IFC, qui établissent des critères pour une gestion responsable des risques environnementaux et sociaux. Cette évaluation a permis de déterminer la conformité du SGES de la LBA par rapport à ces normes, en identifiant les forces et les faiblesses du dispositif actuel.

Il est à noter que le SGES n'est pas encore véritablement opérationnel. A la date de la mission, l'opérationnalisation était limitée aux aspects suivants : des formations avaient été déployées dans le réseau, la fiche screening commence à être utilisée dans le cadre des financements, et des clauses environnementales et sociales ont été introduites dans les conventions de prêt.

Forces du SGES : Il a été constaté que le SGES de la LBA présente certaines forces, telles que :

- ▶ Système de Gestion Environnementale et Sociale (validé en Septembre 2022) qui contient une politique E&S, normes applicables (SFI), procédures E&S (examen initial, due diligence, décision, suivi et reporting, engagement des PP, communication, plan de formation, mécanisme de etc.)
- ▶ La LBA s'engage à travers sa politique E&S à lutter contre les changements climatiques par la promotion des financements verts
- ▶ Obligation de considérer les risques climatiques dans les évaluations E&S des projets à financer
- ▶ Considération des engagements E&S dans les conventions
- ▶ Les responsabilités E&S sont définies par unité concernée (Direction du Contrôle de Gestion, des Etudes et de la Stratégie, Direction du Management de la Qualité, Direction Commerciale, Direction des Affaires Juridiques et du Recouvrement, comité de crédit, Capital Humain et Logistiques, Direction Audits et Inspection, Direction de la Conformité, réseau/agences, etc.)

Faiblesses et recommandations pour l'amélioration du SGES :

Les pistes d'amélioration proposées sont les suivantes:

- ▶ La responsabilité E&S est considérée comme diluée entre tous les départements (à degrés différents). Les deux personnes en charge des aspects E&S et la future experte genre doivent être appuyés par des collaborateurs et des points focaux formés dans la gestion E&S et les normes applicables afin d'assurer le premier screening E&S.
- ▶ Au vu des besoins d'opérationnalisation du système, le renforcement du capital humain et des capacités spécifiques en matière d'E&S (normes applicables, les SGES, l'intégration des standards dans le process, due diligence, audit, reporting, système d'information, suivi environnemental et social, engagement et communication avec les parties prenantes, inclusion sociale, genre, etc.) s'avère nécessaire tant au niveau central que régional.

- ▶ Un mécanisme spécifique aux plaintes E&S doit être défini et mis en place, en harmonie avec le mécanisme global actuel.
- ▶ Il est aussi recommandé de définir un circuit de réception et de gestion des plaintes sensibles assurant la protection et la confidentialité des survivant(es)s.
- ▶ La Banque est encouragée à avoir une politique d'emploi préférentielle qui favoriserait l'embauche et le soutien des personnes issues de groupes défavorisés, contribuant ainsi à promouvoir l'équité sociale.
- ▶ La fiabilité du système d'information par les risques et performances environnementales et sociales des opérations de la Banque doit être améliorée.
- ▶ La communication transparente de la performance environnementale et sociale de la banque et ses opérations instaurera un climat de confiance entre la banque et ses clients, les communautés bénéficiaires, les autres parties prenantes et les bailleurs de fonds.

2.4 Composante 3- Diagnostic inclusion financière et genre

Contexte

Avec un indice d'inégalité de genre de 0.53, la réduction des inégalités de genre constitue un enjeu majeur au Sénégal. Dans le secteur agricole, malgré leur forte participation, les femmes sénégalaises se heurtent à de nombreuses contraintes, en particulier l'accès à la terre. Les femmes sont plus particulièrement actives dans les cultures maraichères, les céréales pluviales, l'aviculture, ainsi que dans les activités de transformation et de commercialisation. Compte tenu d'une exposition disproportionnée des femmes au changement climatique, l'accès à la finance est un enjeu majeur pour augmenter leur résilience.

Avec un taux de détention de compte s'établissant à 32% pour les hommes et 24% pour les femmes en 2021, l'inclusion financière au Sénégal affiche une progression, mais l'accès au crédit reste faible : 10% à peine de la population avaient emprunté auprès d'une institution formelle dans les 12 derniers mois, selon l'enquête Findex.

Diagnostic de la politique genre de LBA et de sa mise en œuvre

La politique Genre de LBA. La Banque Agricole a adopté une première politique Genre en 2019. Dans le cadre de l'accréditation au FVC, cette politique a été actualisée en 2021-2022 pour mieux intégrer le genre dans le financement de projets résilients au climat. Dans ce document, La Banque Agricole fait preuve d'une grande conscience de la nécessité de mieux servir les femmes pour une croissance économique durable et efficace, en particulier dans un contexte de changements climatiques. La politique genre LBA est fondée sur le principe de l'«institutionnalisation du genre¹», qui garantit la prise en compte des questions d'égalité et d'équité de genre dans toutes les sphères d'une organisation. La

¹ La toile d'institutionnalisation du genre, Caren Lewis, 1999

politique genre définit 5 domaines prioritaires, au sein desquels les objectifs d'inclusion financière sont mêlés aux objectifs environnementaux :

- ▶ Domaine prioritaire n°1 : Renforcement du dispositif institutionnel pour une meilleure intégration du genre dans les projets, procédures et le système de gouvernance de LBA
- ▶ Domaine prioritaire n°2 : Renforcement des capacités et des compétences pour l'intégration des dimensions genre dans les projets et programmes
- ▶ Domaine prioritaire n°3 : Investir plus pour les femmes et les jeunes dans des activités à fort impact social et environnemental avec le financement de projets sensibles au genre et au climat
- ▶ Domaine prioritaire n°4 : Mise en place d'un système de suivi évaluation sensible au genre
- ▶ Domaine prioritaire n°5 : Mise en place d'une stratégie de communication sensible au genre

La politique genre révisée en 2022 est assortie d'un plan d'actions, qui reste à détailler et dont la mise en œuvre est en attente du recrutement d'un.e responsable genre. De même, si le cadre de gouvernance pour la mise en œuvre est défini dans la politique genre, il n'est néanmoins pas opérationnel.

Les activités de finance genre de LBA. La LBA n'a pas établi de définition des financements orientés vers le genre, et son système d'information ne permet pas d'identifier les projets portés par les femmes dans le portefeuille (à l'exception des crédits spécifiques octroyés dans le cadre de partenariats FKSA et DESFERS). Seuls les crédits octroyés à des personnes physiques peuvent faire l'objet d'une analyse par genre. Ainsi, parmi les prêts octroyés à des personnes physiques en 2022, la part des bénéficiaires féminines s'établit à 17% en volume. D'après les données du système d'information, ces prêts étaient en très grande majorité destinés à financer les besoins du ménage.

LBA n'a pas encore lancé de produit spécifiquement dédié aux femmes, mais des produits sont en cours de conception, combinant produits d'épargne et de crédit. La finance genre de LBA est jusqu'à présent essentiellement portée par des partenariats et projets, dont l'historique, le nombre et la diversité révèlent l'engagement de longue date de LBA en faveur du financement des femmes. Les principaux leviers mobilisés dans le cadre des projets genre, pour favoriser l'inclusion financière des femmes sont : des conditions préférentielles en termes de taux et d'apport personnel, ainsi que le cofinancement par de la subvention. L'accompagnement technique semble rarement proposé. Les volumes restent globalement limités.

Implémentation des politiques genre dans la gestion des ressources humaines de la LBA. Si la politique RH ne semble pas comporter d'éléments discriminants pour les femmes, elle ne porte pas non plus d'éléments spécifiques visant à promouvoir le genre dans la gestion RH. Les femmes restent minoritaires dans les effectifs : elles ne représentent que 37,3% des agents.

Difficultés. La mise en œuvre effective de la politique genre se heurte à deux difficultés majeures : (i) Le manque de ressources humaines pour l'implémentation de la politique genre et (ii) L'insuffisance des données permettant de suivre la dimension genre dans les systèmes.

Opportunités. Le ciblage des activités situées en aval des filières permettrait de développer le financement des femmes. Forte de son expérience acquise avec les partenariats, LBA devrait se doter d'une stratégie commerciale « genre » assortie de produits, permettant d'adopter une démarche

commerciale genre allant au-delà des partenariats, tout en s'assurant que les partenariats s'inscrivent de manière cohérente dans cette stratégie.

Diagnostic de la politique inclusion financière et de sa mise en œuvre au sein de LBA

LBA n'a pas de politique d'inclusion financière à proprement parler, en dehors de sa politique genre, qui, par endroit, mentionne les autres populations vulnérables. L'inclusion financière fait néanmoins explicitement partie de la mission de la banque, bien qu'elle n'ait pas défini précisément les groupes cibles pour l'inclusion financière, en dehors des femmes et des jeunes.

Les données du système d'information ne permettent ni d'identifier les prêts accordés à des jeunes, ni ceux accordés à des activités de petite taille. Même si LBA a développé quelques produits spécifiques pour les jeunes, l'essentiel des financements « inclusion financière » sont mis en place via des partenariats.

Opportunités. LBA pourrait expliciter ses objectifs, ses cibles et son approche dans une politique d'inclusion financière distincte de la politique genre. Tandis que le financement des petits acteurs se situe naturellement au cœur de l'activité de LBA, un renforcement du système de suivi évaluation permettrait de mieux en suivre la performance. Le segment des « jeunes », plus retreint, reste une cible assez marginale pour LBA.

2.5 Composante 4 – Diagnostic agricole, climat et vert.

Contexte national agricole et climat

Contexte national agricole et vulnérabilité au changement climatique. Représentant 15% du PIB et présentant un fort potentiel, l'agriculture constitue un secteur d'intérêt majeur au Sénégal. L'Etat sénégalais a mis en place un Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS), et travaille sur une stratégie ambitieuse de sécurité alimentaire.

La production agricole sénégalaise se répartit sur six zones agroécologiques et présente une grande diversité. Cinq filières majeures peuvent être identifiées : les cultures céréalières (riz et cultures ancestrales), les oléagineux et légumineuses (dominées par l'arachide), les tubercules et racines, l'horticulture et enfin la production animale. La pêche constitue également une activité importante, bien que peu servie par LBA. L'accès au financement des ménages agricoles n'est que de 9,4% en moyenne. Le financement formel provient essentiellement de la microfinance.

Climat et changement climatique au Sénégal. Le Sénégal présente un climat tropical, dans l'ensemble plutôt chaud et sec, et de plus en plus aride selon un gradient du Nord vers le Sud. Des changements climatiques sont déjà observés, avec une augmentation des températures de 1,6°C depuis 1950, une baisse de la pluviométrie de 30% entre 1950 et 2000, ainsi que la multiplication d'événements extrêmes. Les projections mettent en évidence la pluralité des effets attendus des changements climatiques sur l'agriculture sénégalaise. L'adaptation et d'atténuation dans le secteur agricole sont donc une priorité pour le gouvernement, comme en témoignent la Lettre de Politique Sectorielle de Développement de l'Agriculture et la Contribution Déterminée au niveau National (2021). Les mécanismes de financement dédiés au climat existants restent rares au niveau national, avec

seulement deux entités (dont LBA) accréditées au FVC. Des initiatives existent néanmoins, notamment avec la définition d'une taxonomie nationale pour la finance verte prévue pour 2024.

Analyse du portefeuille actuel de LBA et état des lieux de la prise en compte du climat

Activité de finance agricole et rurale de la LBA. L'information disponible sur les secteurs, filières et objets financés par LBA présente d'importantes lacunes. D'après les données disponibles, le secteur de l'agriculture a représenté 60% des prêts mis en place par LBA en 2022. Les financements agricoles de LBA sont majoritairement octroyés par les agences situées dans la région de Dakar (39%), en lien avec les gros crédits et le subventionnement d'intrants. Viennent ensuite le Centre (bassin arachidier, 24%), et le Nord (vallée du fleuve Sénégal, 17,4%). Les prêts agricoles mis en place sont largement dominés par les crédits court terme (95%), dont 43% concernent la fourniture d'intrants et 30% concernent la production végétale. La répartition des prêts par filière n'est pas disponible. Néanmoins, on peut estimer que les principales filières financées sont le riz et l'arachide qui représenteraient chacune au moins 20% des crédits agricoles octroyés, d'après les entretiens avec les responsables de zones.

La Banque Agricole dispose d'une gamme de produits complète pour le financement de l'agriculture, avec des conditions attractives (taux d'intérêt subventionnés, faibles exigences de garanties) et pratique des mécanismes de financement de chaîne de valeur permettant de sécuriser les financements.

Cadre et stratégie de la LBA sur les financements verts et climat. Le climat occupe une place centrale dans le Système de gestion environnemental et social de LBA. Dans sa politique E & S, la banque ambitionne le développement de financement de projets verts. Elle a mis en place une fiche d'évaluation d'impact environnemental et social, comportant des questions directement liées au climat, mais dont l'utilisation reste difficile dans la pratique. La LBA a défini une grille d'admissibilité au financement durable, qui n'est pas encore mise en place et semble difficile d'utilisation au niveau du personnel de terrain. Une grille spécifique d'admissibilité au financement climat a également été développée, principalement pour l'instruction de projets pour le FVC. De même, elle n'est pas encore opérationnelle et nécessitera des ajustements.

Principaux partenariats et projets verts et climat. Après un processus de plus de deux ans, la LBA est devenue depuis le 20 août 2020 la deuxième entité sénégalaise accréditée au Fonds Vert pour le Climat (FVC). Un premier projet est en préparation dans le domaine de l'adaptation et de l'atténuation dans le secteur de l'agriculture. La Banque Agricole bénéficie d'une expérience significative de financement verts, mis en œuvre à travers divers partenariats : assurance, co-financement d'équipements de conservation, financement de systèmes d'irrigation solaire et autres équipements fonctionnant à l'énergie solaires.

Principales activités de finance agricole « vertes » ou « climat ». Quatre grandes catégories de financements « verts » de LBA ont été identifiées :

- Accès, distribution et gestion durable de l'eau : Le marché du pompage solaire présente un potentiel évident. Ce type de financement semble être le premier objet des financements verts octroyés par LBA, avec des octrois dépassant 1 Milliards de FCA par an.

- ▶ Productions agricoles durables et résilientes : Les filières de production biologiques et plus généralement les pratiques agro-écologiques semblent être en expansion au Sénégal. Il est cependant difficile d'estimer les volumes déjà financés par LBA, probablement encore limités.
- ▶ Acquisition ou rénovation de matériel et équipement agricole énergétiquement efficace ou augmentant la résilience : Le financement d'équipement agricole présente un très fort potentiel et la LBA s'est d'ores et déjà engagée dans ce domaine. Si la modernisation de l'agriculture contribue quasi systématiquement à augmenter la résilience au CC, des critères limitant l'impact environnemental négatif doivent être pris en compte de façon à considérer ces prêts comme « verts ». Il n'est aujourd'hui pas possible d'estimer la part qui peut être considérée comme verte dans équipements financés par LBA.
- ▶ Équipement de stockage, conservation et transformation des produits agricoles favorisant la résilience : Il existe un enjeu fort de financement d'équipement de conservation permettant de réduire les pertes post-récolte. La LBA est déjà impliquée pour des montants importants dans ce type de financement, qui restent néanmoins difficiles d'accès.

Analyse simplifiée du risque climatique sur le portefeuille de LBA. Le portefeuille agricole est principalement concentré dans les régions du Centre (27%) qui couvre principalement le bassin arachidier et du Nord (25%), qui couvre les espaces irrigués de la vallée du fleuve Sénégal. Les filières les plus à risque pour LBA sont l'arachide, le mil, et le sorgho, l'arachide étant parmi les filières les plus représentées dans le portefeuille, et dont les rendements pourraient baisser de 12,3% à 2030 selon les scénarios les plus pessimistes.

Opportunités

Les opportunités de financement climat du secteur agricole sénégalais pourraient ainsi être résumées ainsi :

- ▶ Des besoins énergétiques croissants pour le pompage d'eau, la production, la transformation et le stockage des produits agricoles.
- ▶ Un développement croissant des pratiques d'agroécologie
- ▶ Une prise de conscience que la dépendance aux intrants chimiques importés est un risque majeur pour l'agriculture sénégalaise
- ▶ L'existence de grands périmètres irrigués notamment dans le Nord et d'un potentiel bien plus important qui nécessiteraient de nouveaux investissements massifs pour un meilleur accès à l'irrigation et une bonne gestion de l'eau renforçant la résilience des producteurs concernés et la sécurité alimentaire du pays.
- ▶ Les défis de restauration des terres qui nécessitent des investissements « verts » pour la restauration et la gestion durable des terres dégradées

3. Recommandations pour le projet AFD-UE

Remarque : suite à l'élaboration de la version provisoire de ce rapport, des discussions ont été conduites entre LBA, l'UE et l'AFD qui ont conduit à des arbitrages concernant l'utilisation de la ligne de crédit et de la subvention. Nous laissons ici pour mémoire les recommandations issues de l'étude de faisabilité.

3.1 Objectifs

Le Projet envisagé, cofinancé par l'AFD et l'UE, vise à renforcer La Banque Agricole du Sénégal (LBA) dans son rôle majeur de financement agricole et d'institution de référence en matière de finance climat.

Il s'agira d'accompagner LBA pour développer le financement des chaînes de valeur agricoles, avec une orientation climat et genre à travers :

- ▶ Une ligne de crédit long terme de 20 M € de l'AFD pour le financement d'investissements dans les chaînes de valeur agricoles et pour le financement de projets agricoles « verts » et genre.
- ▶ Une subvention de l'UE de 5 M€ destinée à financer :
 - Une Assistance Technique pour le renforcement des capacités de LBA, notamment en matière bancaire, notamment sur le volet risque et pour l'appui à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie climat et de finance verte
 - L'accompagnement technique des bénéficiaires de prêts « verts »,
 - Des primes à l'équipement pour encourager des investissements « verts »
 - Le renforcement des ressources humaines de LBA et la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour mettre en œuvre le projet

Pour mémoire, il est également envisagé, dans le cadre du même projet, l'animation d'un dialogue de politique publique autour de la régulation du secteur bancaire en faveur de l'agriculture. Cette composante n'entrait pas dans le périmètre de la présente étude et n'est donc pas traitée ici.

Le projet pourrait être structuré autour de 4 Objectifs spécifiques

OS 1 : Améliorer la productivité agricole et l'inclusion financière rurale au Sénégal.

Les activités viseront à développer le portefeuille de financement de l'investissement agricole, avec un accent sur l'inclusion financière et les femmes. Elles s'inscriront dans la continuité du précédent projet de l'AFD, et permettront de poursuivre les activités de financement des équipements pour la modernisation du secteur agricole : équipements modernes de production, de transport, de récolte et de transformation de différents types (camions, tracteurs, moissonneuses, etc.). Les principales filières concernées sont celles qui présentent des acteurs structurés, professionnalisés et solvables, en particulier (mais pas uniquement) les grandes filières agricoles du pays telles que la riziculture irriguée, l'arachide, la banane et l'horticulture. Les potentiels bénéficiaires de crédits sont de grands producteurs, des entreprises et des Organisations de producteurs bien structurées.

Dans la continuité du précédent projet, les mécanismes testés d'accompagnement par les CGER combiné au crédit pourrait être poursuivi, voire étendu dans les zones où les CGER sont présents ; ou lorsque d'autres partenaires potentiels sont présents. D'autres mécanismes pourraient être introduits, par exemple en collaboration avec des IMFs afin d'étendre l'impact. Le cas échéant, il conviendra de définir avec l'appui de l'assistance technique [le volume et le contenu des appuis de LBA aux IMF ainsi que la nature des investissements sous-jacents financés](#)

Une plus forte orientation vers le financement des femmes devrait par ailleurs être recherchée, notamment en ciblant le financement de (i) petit matériel de mécanisation pour la production agricole, (ii) l'investissement sur les activités de l'aval des filières : stockage/ conservation, transformation, transport, commercialisation. Il s'agirait également de cibler plus spécifiquement, avec l'appui de l'assistance technique genre l'investissement dans les filières dans lesquelles les femmes sont les plus actives et qui présentent un fort potentiel : filières anacarde, gomme arabique, karité.

Les intrants du projet seraient :

- ▶ Mise à disposition d'une ligne de crédit de 20 M € sur une durée de 15 ans, dont 5 ans de différé afin d'apporter la LBA les ressources longues nécessaires au développement du financement de l'investissement agricole.
- ▶ Echanges entre pairs, ou voyages d'études pour le développement de mécanismes complémentaires ou pour l'adaptation des mécanismes pour le financement agricole.
- ▶ Des appuis techniques pour le développement de la finance agricole genre (intrant commun à l'OS 3)

OS2 - Accompagner LBA dans la mise en œuvre de sa stratégie de finance climatique.

LBA s'est résolument engagé dans un « verdissement » progressif de ses financements à travers un SGES ambitieux qui fixe des procédures et méthodologies de travail (certes encore peu appliquées et nécessitant des ajustements). LBA est la première banque du Sénégal à avoir obtenu une accréditation du FVC, ce qui souligne une forte volonté de s'inscrire durablement dans ce la finance verte et climat. Enfin LBA a tissé différents partenariats pour la mise en œuvre de projets « verts » et entend poursuivre dans cette voie. Afin de passer à l'échelle et de structurer son approche, LBA doit se doter d'une véritable stratégie climat (élargie à l'environnement et à la nature), et d'outils pour sa mise en œuvre. Il s'agira en particulier

- ▶ De définir une stratégie climat déclinant une vision, des orientations, un plan d'action et une organisation cible pour sa mise en œuvre.
- ▶ D'élaborer une taxonomie et des outils et méthodes pour la classification des financements « verts » de la banque.
- ▶ D'identifier les filières, objets de financements verts à potentiel, et de développer des produits et outils adaptés
- ▶ De développer un portefeuille de financement verts
- ▶ De créer et diffuser la compétence au sein de la banque.

Les intrants du projet seraient :

- ▶ Une assistance technique pour le développement de la stratégie et sa mise en œuvre (voir détail au chapitre 3.2).
- ▶ La contribution au financement de ressources humaines additionnelles à LBA pour jouer le rôle d'animateurs « vert ». 2 postes d'animateurs finance verte pourraient être financés pendant une durée de 4 ans, avec une approche dégressive (100% la première année, 70% la deuxième année, 40% la troisième année, 20% la 4^{ème} année par exemple).
- ▶ Formations, études et voyages d'étude pour l'unité en charge de la gestion de la performance sociale et environnementale
- ▶ Accompagnement technique de bénéficiaires à travers des partenaires, notamment dans la mise en œuvre de pratiques innovantes (Agriculture Intelligente vis-à-vis du Climat, etc) ou pour la réalisation d'investissements risqués, en vue de renforcer la bancabilité des projets, et de diminuer le risque pour la Banque.
- ▶ Octroi de primes à l'équipement pour encourager les investissements « verts » risqués ou peu rentables et lever la contrainte de manque d'apport personnel notamment pour les femmes

OS 3- Renforcer la capacité de LBA à assurer durablement son rôle de financeur de l'agriculture et de la transition

LBA, pour assurer son rôle de financeur de l'agriculture sur le long terme doit renforcer ses systèmes opérationnels dans plusieurs domaines clés :

- ▶ **La gestion des risques :**
 - renforcement de la gestion du risque crédit à travers le renforcement du suivi post-décaissement et du recouvrement, et à travers la création d'outil de pilotage du risque de crédit, afin d'améliorer la qualité de son portefeuille, de diminuer le coût du risque et ainsi, d'améliorer sa rentabilité
 - renforcement de la gestion actif-passif, en particulier la gestion du risque de liquidité
- ▶ **La gestion des données et le suivi évaluation :** les faiblesses des informations sur les prêts et les clients contenues et traitées dans le système d'information constituent un frein important, tant pour le pilotage opérationnel et stratégique, que pour la gestion du risque et le suivi évaluation.
 - En matière de gestion des données il conviendra de définir et mettre en place les systèmes permettant de collecter, assurer la qualité et d'exploiter des données clés relatives aux clients et aux financements, notamment : secteur d'activité, sous secteur (par ex. filière), objet du financement (y compris sa caractérisation verte), genre (y compris pour les personnes morales détenues par les femmes), catégorie de risques E&S, et données clés d'impact.
 - En matière de suivi-évaluation il conviendra de renforcer l'organisation, les procédures et outils de suivi-évaluation, de définir des indicateurs homogènes pertinents en fonction des axes d'impact recherchés afin de gérer de façon coordonnée la production de tableaux de bord de suivi-évaluation à destination interne et à destination des partenaires. Le suivi-évaluation de la performance environnementale et sociale (risques E&S, financements verts, financement « genre ») sera une priorité.
- ▶ **La mise en œuvre effective du SGES :** si une base documentaire complète et pertinente, ainsi que des outils ont été développés, leur opérationnalisation se heurte à un manque de ressources

et de compétences, et nécessite l'adaptation de certains outils. La mise en œuvre effective du SGES requiert un renforcement de capacités important en matière de gestion E&S.

- ▶ **Le développement d'outils pour le financement des femmes** : alors que les activités de finance genre sont principalement menées dans le cadre de partenariats le passage à l'échelle et la mise en cohérence des approches nécessite une analyse structurée du marché et des besoins des femmes afin de développer des produits adaptés (ou les ajustements à apporter aux produits existants) pour favoriser leur utilisation par les femmes, afin de développer des actions marketing, communication et processus adaptés. Les freins et besoins d'accompagnement spécifiques (garantie, accompagnement en gestion, etc) devront être identifiés pour définir les outils adéquats. Au-delà d'une politique genre il s'agit de développer la finance genre à travers une organisation et des outils et approches adaptés.

Les intrants du projet seraient :

- ▶ Une assistance technique pour le développement de la stratégie et sa mise en œuvre (voir détails au chapitre 3.2).
- ▶ La contribution au financement de ressources humaines additionnelles à LBA : 13 ressources humaines additionnelles pourraient être cofinancées, dans les domaines suivants² :
 - Suivi Evaluation (2 postes au siège)
 - Gestion du risque crédit (2 postes au siège)
 - SGES (1 poste au siège)
 - Réseau (8 postes)

Ces postes pourraient être financés pendant une durée de 4 ans, avec une approche dégressive (100% la première année, 70% la deuxième année, 40% la troisième année, 20% la 4^{ème} année par exemple)

- ▶ Des formations ou voyages d'études (SGES, finance genre).

3.2 Contenu de l'assistance technique proposée pour LBA

3.2.1 Assistance technique stratégie climat

L'AT « Stratégie Climat » serait découpée en 4 axes auxquels correspondraient différentes tâches et livrables à mieux structurer au moment du démarrage de l'appui et à faire évoluer en fonction des progrès réellement réalisés au cours du projet :

Axe 1 : Formulation de la vision et élaboration de la stratégie climat de LBA

Il s'agira en premier lieu de consolider les analyses précédentes et d'identifier les enjeux stratégiques en lien avec les CC, les orientations pays, le positionnement de LBA sur le marché, le développement du portefeuille de projets climat, la prise en compte de la dimension risque, et la déclinaison d'indicateurs associés, etc.

² Ces postes contribueront à renforcer les effectifs, à côté de renforcement déjà prévus par LBA ou à prévoir.

La stratégie climat intégrera des orientations et une feuille de route à adopter et à mettre en œuvre par LBA pour sa transformation en une banque verte et climat. La stratégie déclinera notamment les ambitions de LBA en matière de finance climat et précisera les orientations et les ajustements organisationnels, opérationnels et commerciaux que LBA devra mettre en place pour une mise en œuvre réussie. La stratégie climat de LBA sera déclinée en un plan d'actions sur les 3 prochaines années avec mention des principales activités à conduire, les responsabilités concernées et les coûts éventuels associés.

En matière de financement climat, la stratégie pré-identifiera les filières et objets à potentiel et proposera une taxonomie conforme aux ambitions de la banque et cohérente avec la taxonomie nationale (prévue pour 2024).

Livrables envisagés :

- La synthèse des travaux et le document de stratégie avec la feuille de route pour les 3 prochaines années.
- Une annexe présentant des propositions de réorganisation institutionnelle à opérer et la mise en place d'une unité autonome en charge des activités sur le financement climat
- Une annexe proposant une taxonomie interne pour LBA

Axe 2 : Création d'une boîte à outils de la finance climatique

Il s'agirait pour l'AT de formuler et rendre opérationnel :

- ▶ Un **outil de catégorisation des prêts « climat »**, selon les critères d'éligibilité qui auront été définis et affinés au préalable avec LBA. L'AT proposera des outils et des processus documentés qui permettront à LBA de présélectionner et d'évaluer rapidement (mais avec rigueur) les projets à potentiel « climat ». Des listes de contrôle analytiques pourraient permettre de répertorier et classer les projets. Par expérience, de tels outils doivent être simples d'usage et ne pas ajouter trop de lourdeurs au travail déjà exigeant des agents en charge des crédits.

Un **manuel opérationnel** relatif à la catégorisation et à l'analyse des investissements climat sera élaboré.

- ▶ Une **méthodologie simplifiée d'analyse du risque climatique sur le portefeuille** de LBA. Si cela est pertinent et souhaité par LBA, un outil de suivi des risques climatiques sera développé et opérationnalisé au sein de LBA.

Un **manuel opérationnel** relatif à l'évaluation du risque climatique sur le portefeuille sera élaboré.

Dans un second temps, l'AT accompagnera LBA dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils mis à disposition sur le financement climatique. L'AT accompagnera les processus d'évaluation et de classification réalisés par les personnels formés de LBA. Cet accompagnement se fera notamment en parallèle avec les activités de l'axe 3 ci-dessous.

L'AT pourrait par ailleurs évaluer la faisabilité et l'opportunité de l'utilisation de certains outils informatiques d'aide à l'évaluation de crédit et décision de financement comme l'outil ABC de la FAO ou de suivi de portefeuille (géolocalisation, analyse de risques climatiques). La mise en place d'un SIG

a été proposée par le responsable suivi-évaluation de LBA mais la mise en place et l'utilisation active et rigoureuse d'un tel dispositif semble encore difficile d'accès à ce stade.

Livrables envisagés :

- Outil de catégorisation des prêts climat et manuel opérationnel
- Méthodologie et outil d'analyse du risque climatique sur le portefeuille de LBA, manuel opérationnel.

Axe 3 : Elaboration de produits spécifiques et développement du portefeuille de projets climat de LBA

L'axe 3 comprendrait plusieurs activités complémentaires entre elles ainsi qu'aux deux axes précédents :

- ▶ **Approfondissement de l'analyse des potentiels de marchés et des besoins** : Analyse plus approfondie du portefeuille de financements LBA et visites dans les principaux réseaux et agences pour rencontrer des clients et effectuer des visites de terrain, afin de comprendre les besoins de financement relatifs aux projets verts visés, les besoins d'incitations ou d'appui complémentaire (appui technique, primes à l'équipement, etc). Ces analyses de marché pourraient cibler quelques filières à haut potentiel et d'importance pour LBA telles que : les filières maraichères dans la zone Ouest, la filière arachide au Centre et la riziculture au Nord, avec une analyse spécifique des besoins des femmes actives dans ces filières pour augmenter leur résilience face au changement climatique.
- ▶ **Appui au développement de produits ou mécanismes de financement « verts »**. LBA dispose déjà d'un catalogue de produits bien diversifié et a fait preuve d'une capacité d'innovation à travers certains partenariats récents. Les perspectives de développement de produits spécifiques en lien avec les objectifs climat seront étudiés et appuyés le cas échéant. Le développement de ces éventuels nouveaux produits « climat » devra être bien articulé avec les activités de l'axe 2.
- ▶ **Appui au développement du portefeuille de projets climat sur les secteurs et sous-secteurs les plus porteurs** ainsi que des partenariats avec des acteurs engagés et dynamiques. Cette activité consisterait en un appui prospectif et technique pour accompagner LBA dans ses échanges avec d'éventuels partenaires financiers, techniques et des clients porteurs de projets innovants à potentiel « climat ». Ce processus se déroulerait en parallèle et à la suite des actions citées précédemment.
- ▶ **Appui Suivi-évaluation des financements climat octroyés**. En coordination avec l'AT travaillant sur les données et le suivi-évaluation, l'assistance technique appuiera la banque à produire des rapports permettant de suivre l'évolution du portefeuille climat, de sa performance et de ses impacts.

Livrables envisagés :

- Etudes de besoins et produits de financement verts pour les filières prioritaires.
- Rapport de suivi du portefeuille de financement climat.

Axe 4 : Renforcement des capacités et formation

Le renforcement des capacités des personnels LBA est particulièrement important. Il a pour objectif de renforcer l'expertise en finance climat au sein de LBA afin de (i) de favoriser une meilleure diffusion et adoption de la stratégie climat de la banque et (ii) permettre aux agents de la banque d'utiliser les outils et d'appuyer les clients dans leurs besoins d'investissements verts et climatiques.

L'AT accompagnera l'animation du processus de renforcement des capacités par l'organisation des sessions de formation pour assurer l'appropriation et l'adoption de la stratégie climat, de la taxonomie, des outils et produits développés.

Ces formations renforceront de manière pratique les processus de classification des prêts « climat », en lien direct avec les personnels concernés. Les sessions de formation seront coordonnées avec les différentes directions de la Banque selon le besoin et pourraient également couvrir plus largement des principes communs, les questions E&S, genre, et d'autres principes de base de la finance climatique, etc.

Un plan de formation détaillé sera produit et soumis à l'attention de l'unité en charge de la finance climat pour le suivi et la mise en œuvre. Les approches envisagées pourraient être : i) les formations de formateurs / experts climat sur les outils, et qui seront chargés ensuite de disséminer les bonnes pratiques au sein de la banque (commerciaux sur le terrain) ; ii) l'élaboration du programme de formations des formateurs / experts climats (et autres personnes clefs) puis élaboration du programme de duplication des connaissances à travers le réseau d'agences et les directions opérationnelles.

Livrables envisagés :

- Plan de formation ;
- Matériel/Supports de formation et rapports des sessions d'accompagnement avec les équipes en charge du suivi de la mise en œuvre de la stratégie

Budget indicatif

<u>Stratégie climat</u>	<u>Volume indicatif</u>	<u>Budget estimé</u>
Appui à la mise en œuvre (AT permanente)	36 mois	875 000 EUR HT
Appuis perlés (expert court terme)	200 j/h env.	

3.2.2 Assistance technique renforcement institutionnel bancaire

Axe 1 : Gestion des risques

L'assistance technique en gestion des risques se concentrera sur deux volets :

- **Renforcement de la gestion du risque crédit** à travers le renforcement du suivi post-décaissement et du recouvrement, et à travers la création d'outil de pilotage du risque de crédit, afin d'améliorer la qualité de son portefeuille, de diminuer le coût du risque et ainsi, d'améliorer sa rentabilité. Elle comprendra :

- Une revue approfondie du dispositif de gestion du risque crédit, incluant la gestion de l'information dans les systèmes;
 - Le renforcement des procédures et outils de suivi des prêts en cours ;
 - Le renforcement des procédures et outils de recouvrement des prêts en impayés ;
 - Le renforcement du dispositif de formation afin de diffuser une culture de risque de crédit dans le réseau ;
 - Le développement d'outils d'analyse des impayés (analyses générationnelles)
 - Le coaching dans la mise en œuvre.
- **Renforcement de la gestion actif -passif**, en particulier la gestion du risque de liquidité : LBA ne dispose pas à ce jour d'outils suffisants pour gérer ses risques actifs-passifs, ni de comité effectif / opérationnel de gestion des risques actifs-passifs (ALCO). De ce fait, les risques de liquidité (essentiellement), de taux d'intérêt, et de taux de change ne sont pas suffisamment pris en charge. LBA gagnerait à développer et mettre en place les outils de suivi des risques actifs-passifs conformes à Bâles II ou III, et à opérationnaliser l'ALCO. L'appui pourrait comprendre :
- L'appui à la mise en place d'un outil de gestion actif-passif à acquérir par LBA
 - La formation et le coaching du personnel à son utilisation
 - La formation du comité ALCO

Livrables envisagés :

- Procédures et outils de gestion des risques crédits revus
- Outil d'analyse générationnelle
- Supports de formation risque crédit
- Supports de formation en gestion actif-passif

Axe 2 : gestion des données et suivi évaluation

La disponibilité et la fiabilité des données est aujourd'hui un frein pour LBA dans plusieurs domaines opérationnels et stratégique qui limite notamment la capacité de la banque à produire les reportings nécessaires à son pilotage et au suivi-évaluation. Plus spécifiquement dans le cadre de la mise en place de la ligne de crédit et de la redevabilité, il sera nécessaire de disposer d'un dispositif permettant de suivre l'utilisation de la ligne selon les objectifs fixés.

- L'assistance technique en matière de gestion de données procèdera à :
- Un diagnostic des données collectées disponibles dans les différents systèmes utilisés par la banque et de leur exploitation actuelle
 - L'identification de cas d'usage prioritaires des données, et des données requises pour chacun, notamment en matière de :
 - ✓ Gestion du risque crédit et analyse des impayés
 - ✓ Evaluation du risque climatique sur le portefeuille
 - ✓ Classification des financement genre
 - ✓ Classification des prêts verts
 - ✓ Gestion Environnementale et sociale
 - ✓ Suivi de l'impact, en matière de climat, inclusion financière et genre.

- L'identification des processus et systèmes nécessaires pour collecter ces données et les intégrer dans les bases de données, assurer leur qualité, les stocker et les exploiter.
- Identification des synergies avec les projets de digitalisation de LBA et appui à la spécification des besoins à prendre en compte dans les projets de digitalisation
- L'appui à l'adaptation des procédures et outils pour la collecte, le contrôle des données et à la mise en œuvre.

L'appui à la mise en place du système de suivi-évaluation devra porter sur l'ensemble du processus :

- ▶ Identification et définition du périmètre du suivi-évaluation à mettre en place par LBA, notamment:
 - Inclusion financière : définition de chacune des cibles (comment définir un « petit exploitant », une « entreprise féminine », un « jeune »), à partir (i) des pratiques internationales (2X initiative, etc) et nationales, (ii) des attentes de leurs partenaires, en particulier les prêteurs dont l'AFD, (ii) des stratégies et priorités internes à la banque
 - Climat et environnement
 - Risques environnementaux et sociaux
- ▶ Définition des indicateurs à produire, et valeurs cibles pertinentes (en collaboration avec les AT Stratégie Climat, Genre, SGES)
- ▶ Définition des formats, fréquence et processus d'élaboration des rapports de suivi-évaluation
- ▶ Définition de l'organisation du suivi-évaluation au sein de la banque.

Livrables envisagés :

- Rapport sur la gestion des données
- Proposition d'organisation du système de suivi-évaluation
- Format de rapports

Axe 3 Renforcement du SGES

L'assistance technique en matière de SGES devra permettre de compléter et d'opérationnaliser le SGES à travers des actions de formation et d'accompagnement :

- ▶ Appui à la formation de l'ensemble du personnel concerné aux normes et standards E&S applicables (dont les normes de performance de la SFI et les gaps avec la réglementation locale, etc.)
- ▶ Appui au personnel de LBA, en charge du screening environnemental et social dans la réalisation des visites de sites, la catégorisation, l'identification des besoins en évaluations environnementales et sociales à réaliser et due diligence nécessaire interne ou externe des projets soumis à financement.
- ▶ L'assistance dans la révision du Mécanisme de Gestion des Plaintes (dont un mécanisme spécifique sur les plaintes sensibles)
- ▶ Formation spécifique sur les enjeux de VBG/EAS-HS
- ▶ Coaching dans la mise en œuvre du Système de Gestion Environnementale et Sociale

- ▶ Assistance à la mise en œuvre du programme de suivi environnemental et social (dont les indicateurs environnementaux et sociaux) et au reporting sur les performances environnementales et sociales.

Livrables envisagés

- ▶ Supports des formations
- ▶ TDR de due diligence E&S
- ▶ Mécanisme de gestion de des plaintes révisé (concernant les plaintes E&S)
- ▶ Mécanisme de gestion des plaintes sensibles (VBG/EAS-HS)

Axe 4 Appui à la mise en œuvre de la politique genre.

L'appui technique dédié visera à développer de façon effective le financement des femmes. L'appui pourrait porter sur :

- ▶ La revue et l'ajustement de la politique genre et des outils (notamment : définition des cibles et critères genre, revue et adaptation de la fiche de screening genre)
- ▶ La finalisation d'un plan d'actions genre opérationnel, incluant la mise en place d'un dispositif commercial de développement de la finance genre
- ▶ La conduite d'une étude de marché qualitative ciblée sur les femmes actives dans les chaînes de valeurs agricoles afin d'affiner et matérialiser la compréhension de leurs besoins, avec un focus particulier sur les investissements augmentant leur résilience face aux changements climatiques. L'étude de marché pourrait cibler 3 filières prioritaires à sélectionner, par exemple :
 - Maraichage
 - Anacarde
 - Karité
 - Riz

L'étude de marché pourrait inclure un volet d'analyse de la performance du produit PFNL existant et l'identification des freins qui limitent son adoption à ce jour.

- ▶ En s'appuyant sur cette étude de marché, compléter la politique genre pour inclure des politiques de financement genre, et définir des produits dédiés aux femmes, par exemple :
 - Un crédit BFR transformation/ commercialisation (avec possibilité d'adossement à des contrats de vente, tierce détention, et éventuel couplage avec de l'accompagnement technique)
 - Un crédit équipement de transformation/ commercialisation (couplé à de l'accompagnement technique)

Ces types de produits existent déjà à LBA, mais ne sont pas spécifiquement dédiés aux femmes : sous réserve de confirmation par l'étude de marché, la définition de ces produits « genre » devrait principalement consister en l'adaptation de ces produits avec la définition de conditions préférentielles pour les femmes et en l'identification de partenaires pour la contractualisation et l'accompagnement technique.

- ▶ L'établissement de guidelines et de principes pour la mise en place de partenariats destinés au financement des femmes, afin d'harmoniser les approches.

- L'appui à la définition d'un plan de communication genre

Livrables envisagés :

- Politique genre et plan d'actions genre adaptés
- Rapport d'étude de marché et définition de produits ou ajustement de produits genre
- Guidelines et principes pour la mise en place de partenariats genre
- Plan de communication genre

Budget indicatif

<u>Renforcement institutionnel</u>	<u>Volume indicatif</u>	<u>Budget estimé</u>
<u>AT permanent</u>	36 mois	
<u>AT perlée</u>		
Gestion des risques	50 j/h env.	
Gestion des données et SE	120 j/h env.	
Renforcement du SGES	50 j/h env.	1 075 000 EUR HT
Finance genre	70j/h env.	

3.2.3 Synthèse des recommandations d'AT

Stratégie climat	Volume indicatif
Appui à la mise en œuvre (AT permanente)	36 mois
Appuis perlés (expert court terme)	
<i>Définition stratégie</i>	
<i>Définition d'une méthodo et outil éval risque climatique</i>	
<i>Définition d'une méthodo classification</i>	
<i>Etudes de besoins de financement et d'appui de filières principales</i>	200 j/h environ
<i>Developpement de produits verts</i>	
<i>Formation</i>	
Renforcement institutionnel	
AT permanent	36 mois
AT perlée	
Risque	
<i>Revue et amélioration système de gestion du risque crédit</i>	
<i>Formation à la gestion ALM</i>	50j/h env.
Genre	
<i>Revue et amélioration du plan d'actions Genre</i>	
<i>Etude de marché et ajustement ou développement de produits</i>	
<i>Développement de guidelines pour les partenariats</i>	70 j/h env.
<i>Appui à l'élaboration d'un plan de communication genre</i>	
Revue et opérationnalisation SGES	
<i>Formation et coaching du personnel à la mise en place du SGES</i>	
<i>Appuis à la mise en place des due diligences E&S</i>	
<i>Appui à l'amélioration du Système de Gestion des Plaintes ES</i>	50 j/h env.
Données et SE	
<i>Diagnostic gestion des données</i>	
<i>Identification cas d'usage et processus de collecte, traitement, stockage de données</i>	
<i>Appui à la mise en place</i>	
<i>Définition du périmètre cible du suivi-évaluation</i>	120j/h environ
<i>Identification des indicateurs et sources de données</i>	
<i>Définition de formats de rapports, processus et organisation du SE</i>	

3.3 Recommandations pour la ligne de crédit

Rappel des conditions envisagées

- ▶ Prêt de l'AFD à l'Etat du Sénégal, en Euros, rétrocédé à LBA, en FCFA, aux mêmes conditions.
- ▶ Durée : 15 ans, dont 5 de différé
- ▶ Taux à définir par l'AFD

Conditions précédentes au 1^{er} décaissement

Les conditions précédentes spécifiques suivantes sont recommandées:

- ▶ Adoption du PAES (préparé dans le cadre de la présente étude de faisabilité)
- ▶ Recrutement d'une assistance technique pour l'élaboration de la Stratégie Climat et d'une assistance technique de renforcement institutionnel (si recrutement par LBA)
- ▶ Mise en conformité réglementaire concernant le ratio de division des risques.

Engagements particuliers

- Mise en place d'un système de gestion ALM

Covenants

- Respect des dispositions prudentielles réglementaires

Répartition de l'utilisation de la ligne de crédit

- Minimum 30% en volume dédié à des financements verts – avec un objectif de 40%
- Minimum 30% en nombre dédié aux femmes – avec un objectif de 40%.

Eligibilité

Eligibilité globale :

- Sociétés, groupements, associations de producteurs, entreprises individuelles actives dans les chaînes de valeur agricole.
- Appliquer la nouvelle liste d'exclusion AFD et la liste d'exclusion LBA.

Eligibilité part équipements agricoles :

- Tout équipement ou infrastructure agricole et agroalimentaires ayant démontré un impact positif sur la production, le transport, le stockage et/ou la transformation, et présentant des niveaux de rentabilité et de fiabilité suffisants pour sécuriser les remboursements.

Eligibilité part financements verts :

Dans un premier temps, la liste ci-dessous est proposée qui pourra être revue et ajustée avec l'appui de l'assistance technique dans le cadre de la définition de la stratégie Climat. L'assistance technique devra notamment établir une liste d'équipements types pour chaque catégorie de projet listée ci-dessous.

Critère	Types de projets / objets	Adaptation	Atténuation
Production et utilisation d'énergies renouvelables	Panneaux solaires, photovoltaïques, éoliennes, hydro-électricité, etc. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>		X
Efficacité énergétique et dispositifs d'économies d'énergie	Equipements, outils et travaux destinés à réduire la consommation d'énergie fossile (LED, isolation, etc.). <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>		X
	Dispositifs et équipements de production et utilisation de biogaz à partir de déchets et/ou fumure animale. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>		X

	Dispositifs de combustion efficiente et d'efficacité énergétique pour la transformation des produits agricoles et forestiers (foyers améliorés, fours à pyrolyse, etc.) <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>		X
Accès, distribution et gestion durable et efficiente de l'eau	Systèmes de pompage solaire pour l'irrigation en agriculture, l'abreuvement des animaux d'élevage et pour les besoins en eau des populations. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>	X	X
	Systèmes d'irrigation efficients de type goutte à goutte ou micro-asperion dans les filières agricoles. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>	X	
	Aménagements hydro-agricoles durables, pour la création, la gestion et l'entretien de périmètres irrigués destinés à l'agriculture. <i>Objets de financements possibles : équipement, travaux, études.</i>	X	
Productions agricoles durables et résilientes	Production, distribution, commercialisation et/ou utilisation d'engrais organiques, biofertilisants, biopesticides. <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	X
	Production, distribution, commercialisation et/ou utilisation de semences améliorées certifiées, adaptées aux changements climatiques (rendements et résilience : cycle court, résistance à la sécheresse, aux inondations, etc.). <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	
	Productions agricoles avec pratiques agro-écologiques, agriculture intelligente face au climat et/ou en systèmes agroforestiers ou agro-sylvo-pastoraux : semis directs sans labour, semis sous couverture végétale, système de riziculture intensive (SRI) ou améliorée (SRA), rotations culturales améliorées, associations culturales améliorées, etc. N.B. La catégorisation, l'identification précise et la vérification des pratiques agricoles peut s'avérer complexe et chronophage (voire parfois impossible) pour un agent de banque. Ainsi, une approche simple centrée sur quelques pratiques agricoles clés facilement catégorisables devra être proposée par l'AT. <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	X
	Productions agricoles certifiées Agriculture biologique (et Commerce équitable) <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	X
Foresterie	Reboisements, plantations forestières, etc. <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	X

	Gestion durable des forêts et valorisation durable des produits forestiers non-ligneux. <i>Objets de financements possibles : équipement, BFR.</i>	X	X
Acquisition ou rénovation de matériel et équipement agricole non émissif et important pour le renforcement de la résilience des producteurs face aux CC.	Equipements agricoles non émissifs utilisés pour la préparation de la terre, la plantation, l'entretien et/ou la récolte. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>	X	X
	A NOTER : la ligne de crédit équipement occupant 70% du total, nous proposons d'exclure les équipements agricoles roulants émissifs de la ligne climat. En effet, bien qu'on puisse argumenter et justifier leur intérêt en matière de résilience, les risques de « green washing » semblent importants. La question restera à discuter en détail avec LBA et l'AFD.	X	X
Stockage, conservation et transformation des produits agricoles et forestiers	Magasins de stockage de céréales, légumineuses et autres produits agricoles. <i>Objets de financements possibles : infrastructures, équipements.</i>	X	
	Equipements de stockage réfrigéré avec énergie solaire, pour la conservation des produits agricoles et agroalimentaires périssables. <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>	X	X
	Remplacement d'équipement de froid (climatiseurs, frigo, etc.) par des équipements énergétiquement efficaces (par rapport au matériel précédent). <i>Objets de financements possibles : équipement.</i>	X	X

Reporting et suivi-évaluation

- Rapports financiers selon les exigences habituelles de l'AFD
- Transmission des rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie climat
- Transmission des rapports de performance E&S
- Transmission des rapports sur l'utilisation de la ligne de crédit, en s'alignant dans la mesure du possible sur les indicateurs retenus dans le cadre du suivi-évaluation de la stratégie climat : une liste est proposée ci-dessous qui pourra être revue avec l'appui de l'AT stratégie climat

Indicateurs de suivi-évaluation :

	Unité	Objectifs
Utilisation de la ligne de crédit :		
Nombre de prêts financés par la ligne, ventilés par : • genre du promoteur, • par type (agribusiness vs coopérative),	Nombre	• 40% en nombre octroyés à des femmes

- caractérisation « verte » (par type d'objets) - durée initiale du prêt - région et agence		
Volume de prêts financés par la ligne, ventilés par : - genre du promoteur, - par type (agribusiness vs coopérative), - caractérisation « verte » (par type d'objets) - durée initiale du prêt - région et agence	FCFA	80% octroyés à des coopératives 40% octroyés pour des investissements verts, dont ✓ Au moins 30% dédiés à des objets autres que les aménagements hydroagricole et l'irrigation solaire
Nombre de prêts en cours financés par la ligne en fin d'année, ventilés par : - genre du promoteur, - par type (agribusiness vs coopérative), - caractérisation « verte » (par type d'objets) - durée initiale du prêt - région et agence	Nombre	
Volume d'encours de prêts financés par la ligne en fin d'année, ventilés par : - genre du promoteur, - par type (agribusiness vs coopérative), - caractérisation « verte » (par type d'objets) - durée initiale du prêt - région et agence	FCFA	
Pourcentage de CDL sur les prêts financés par la ligne en fin d'année	%	
<u>Evolution du portefeuille de LBA :</u>		
Volume de décaissements « verts » totaux de LBA	FCFA	Au moins 2 Milliards de FCFA par an (à affiner avec la stratégie climat)
Nombre de décaissements « verts » totaux de LBA	Nombre	

3.4 Recommandations concernant les appuis aux bénéficiaires

3.4.1 Accompagnement technique des bénéficiaires de prêts « verts »

Une partie de la subvention UE pourra être mobilisée pour appuyer, à travers des ONG ou organismes publics partenaires (CGER par exemple), la transition agroécologique ou climato-intelligente des acteurs vers de nouvelles pratiques et/ou l'utilisation de nouvelles technologies innovantes. Elle serait mobilisée à deux niveaux :

- ▶ En amont du financement, pour faire des actions de sensibilisation auprès des OP clientes de LBA afin de susciter l'intérêt pour de nouvelles pratiques.
- ▶ En aval du financement, pour les OP bénéficiaires des financements, afin d'apporter un accompagnement technique aux producteurs dans la mise en place de ces pratiques, et ou pour la facilitation de la mise en marché.

Les acteurs les plus susceptibles d'être appuyés seraient des OP bien structurées ou en cours de structuration, déjà clientes de LBA et bénéficiant de bonnes capacités d'emprunt et de remboursement. De tels OP existent dans plusieurs régions, notamment sur les filières riz, arachide, anacarde, maraichage, coton, maïs, mil. Le Projet devra toutefois veiller à ne pas se substituer ou à dupliquer des appuis récents ou en cours apportés par d'autres projets, ONG ou des clients de ces OP.

Le choix des opérateurs d'appuis devra se faire de manière rigoureuse, soit par appel à projet, soit par une autre forme de sélection compétitive qui permettra d'attester de la plus-value technique du partenaire, de sa connaissance du terrain et de sa capacité à intervenir en appui des OP ciblées.

L'étude de marché à conduire dans le cadre de l'AT Stratégie Climat permettra d'identifier les structures, filières et pratiques qui nécessitent ce type d'accompagnement. Au regard des premiers éléments collectés à ce stade, il pourrait être envisager de travailler en appui de quelques OP intéressées sur les sujets suivants :

- ▶ Système de Riziculture Intensive (SRI) / Système de Riziculture Améliorée (SRA) pour la riziculture irriguée dans la VFS ;
- ▶ Agroforesterie et transformation à faibles émissions des PFNL, notamment sur l'anacarde, le karité et le baobab.
- ▶ Production, multiplication, stockage et utilisation de semences améliorées productives et résistantes à la sécheresse.
- ▶ Production, commercialisation et utilisation de biofertilisants, biopesticides et engrais organiques.

3.4.2 Primes à l'équipement pour encourager des investissements « verts »

Les équipements innovants et de qualité qui apportent des avantages en matière d'atténuation et d'adaptation au CC sont parfois très coûteux, et en règle générale plus coûteux que des équipements de qualité médiocre et fonctionnant aux énergies fossiles. Ainsi, une pompe associée à des panneaux solaires sera plus coûteuse qu'une pompe avec un moteur à essence ou gasoil. Une chambre froide solaire sera toujours plus coûteuse qu'une chambre froide branchée sur le réseau électrique. Ces différentiels de prix peuvent constituer un obstacle à l'adoption de certaines technologies, et cela même quand la rentabilité économique à moyen ou long terme est confirmée.

Ainsi, des primes à l'équipements peuvent être justifiées, comme outil d'incitation pour la réalisation d'investissements :

- ▶ Ayant un impact significatif en termes d'atténuation des CC ;

ET :

- ▶ Dont la rentabilité à court terme est inférieure aux alternatives émissives (exple : pompage solaire vs pompe à gasoil)
- ou
- ▶ Dont le coût est élevé (ex : équipements de conservation fonctionnant à l'énergie solaire, etc.) au regard de la capacité de l'acheteur. Ce qui peut amener à cibler des groupes vulnérables spécifiquement.

Les investissements et cibles répondant à ces critères devront être identifiés avec l'appui de l'AT Stratégie Climat.

Il s'agira pour LBA de gérer une enveloppe de subvention aux bénéficiaires de prêts qu'elle décaissera en même temps que le crédit afin de limiter la part de l'investissement financée par le crédit. Il est généralement recommandé :

- ▶ De mettre en place des dispositifs permettant de s'assurer de la bonne utilisation de la prime (décaissement direct au fournisseur, suivi de la bonne utilisation de l'équipement, etc.).
- ▶ De maintenir un apport personnel, même faible, de la part des emprunteurs.
- ▶ De mettre en place une communication très claire afin d'éviter la confusion subvention/crédit et ne pas nuire au bon remboursement.

3.5 Répartition de la subvention

La part de la subvention dédiée à LBA et ses bénéficiaires se répartirait comme suit :

Assistance technique LBA	2 000 000 EUR HT³
Stratégie Climat	875 000 EUR HT
Renforcement institutionnel bancaire	1 075 000 EUR HT
Voyages d'études (finance agricole et verte) et formation (SGES)	50 000 EUR HT
Financements de ressources humaines LBA⁴	500 000 EUR
Appuis aux bénéficiaires de prêts verts	1 600 000 EUR
Accompagnement technique et/ou en gestion	800 000 EUR
Primes à l'équipement	800 000 EUR
TOTAL	4 100 000 EUR

³ Le budget a été estimé sur la base de coûts hors taxes, en l'absence d'information sur la fiscalité qui sera applicable au contrat.

⁴ Hypothèse : financement de 15 postes pour un coût unitaire moyen de 800 KFcfa mensuel à hauteur de 100% en année 1, 70% en année 2, 40% en année 3 et 20% en année 4.