

Développement du Secteur Privé - Mali

<p>Principaux résultats attendus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200,000 personnes profitent d'un meilleur accès aux services financiers dans les zones rurales d'ici 2022 • 48 plans d'affaire bénéficiant de 40 PME et 108 organisations de producteurs ont été développés et financés • 40 800 petits producteurs et PME ont fait des investissements verts • 1 100 entreprises ont été créées par de jeunes entrepreneurs et 330 entreprises existantes ont été renforcées • Le milieu des affaires des PME s'est amélioré, les organisations du secteur privé ont été renforcées et l'Agence de promotion des investissements (API) a facilité ses investissements totalisant US \$50 millions <p>Justification de l'appui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accès au financement des entreprises (PME, microentreprises, coopératives) reste une question cruciale tant au niveau de la Banque que de la microfinance • En l'absence d'emploi formel, de nombreux jeunes cherchent à assurer leur subsistance grâce à des activités dans le secteur informel, tandis que d'autres s'adonnent à des activités précaires et des fois illégales ou sont tentés de migrer à l'étranger. La plupart des initiatives actuelles portent sur la formation professionnelle des jeunes, mais peu sur leur insertion dans les activités économiques – le PDSP focalisera sur l'insertion après formation • L'amélioration des conditions cadres constitue un enjeu majeur pour stimuler la création et la croissance des micros, petites et moyennes entreprises • Le changement climatique constitue un défi particulier pour les activités économiques dans le Sahel <p>Principaux risques et défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragilité du secteur de la microfinance. Atténuation: forte implication du ministère des finances; soutien à la restructuration du secteur; et les conditions préalables pour les partenariats avec le système financier décentralisé • Difficultés à établir des partenariats structurels dans les chaînes de valeur agricoles. Atténuation: appui à l'identification des possibilités d'investissement et développement d'outils innovateurs répondant à la nécessité de prêts à moyen terme • Taux élevé de mortalité des entreprises créées par les jeunes. Atténuation: suivi-accompagnement des nouvelles entreprises. Acceptation du risque : il est supposé que seulement 50% des jeunes incubés réussiront à créer des entreprises durables • Faible volonté des banques de s'engager dans le financement des activités. Atténuation: AT pour aider à améliorer les relations avec les banques et professionnaliser le Fonds de garantie pour le secteur privé 	No. Fichier	F2: 2017-10401					
	Pays	Mali					
	Unité responsable	Ambassade du Danemark a Bamako					
	Secteur	Développement du Secteur Privé					
		<i>DKK millions.</i>	2019	2020	2021	2022	Tot.
	Engagement		260				260
	Projection annuelle de décaissement		70,4	101,8	59,5	28,3	260
	Durée	Janvier 2019 – Juin 2022					
	Code de la Loi sur les finances.						
	Chef d'Unité	Marianne Kress					
	Responsable programme	Niels Bossen					
	Conseiller financier						
	Objectifs de Développement Durable (ODD) pertinents (maximum 5 – marqués en gris)						
 Pas de pauvreté	 Pas de famine	 Bonne santé et le bien être	 Qualité de l'éducation	 Egalité du sexe	 Eau saine et sanitation		
 Energie propre et abordable	 Emploi Dément, Croissance Economique	 Industrie, Innovation, Infrastructure	 Réduction de l'inégalité	 Villes et Communautés durables	 Consommation responsable & Production		
 Action climatique	 La vie sous les Eaux	 La vie sur la terre	 Paix et Justice, Institutions fortes.	 Partenariats pour les objectifs			

Objectif stratégique:

Renforcer la croissance économique inclusive stimulée par le secteur privé pour augmenter les revenus et la création d'emplois/auto-emplois

Engagement	Partenaires	Budget (million DKK)]
Financement inclusif des filières agricoles agricole	FGDA	135
Fonds d'appui à la création des entreprises par les jeunes	PLAN/Swisscontact (recruté par AO)	85
Environnement propice pour l'entrepr. de croissance	Banque Mondiale	28
Fonds de garantie pour les PME agricoles	FGSP SA	3
Appui au programme et non alloué		9
Total		260

Table de matières

1	Introduction	4
2	Contexte	5
3	Les engagements du developpement.....	11
4	Gestion et suivi du Programme	19

ANNEXES (disponibles en anglais sur demande)

1. Analyse du contexte
2. Analyse des partenaires
3. Cadre de Résultats
4. Détails du budget
5. Matrice de la gestion des risques
6. Liste Supplémentaires de documentation
7. Plan de communication
8. Plan d'action du processus de la formulation
9. Suivi des recommandations d'évaluation préalable (appraisal)
10. Le document de Programme de pays 2017-2022

Abréviations

API	Agence de la Promotion de l'Investissement
CNPM	Conseil National du Patronat Malien
DED	Document d'Engagement de Développement
EPEC	Environnement Propice à l'Entreprenariat de Croissance
FACEJ	Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
SFI	Société Financière Internationale
FGSP SA	Fonds de Garantie pour le Secteur Privé
INCLUSIF	Financement Inclusif des Filières Agricoles
S&E	Suivi et Evaluation
PACEPEP	Programme d'Appui à la Croissance Economique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé
SCD	Diagnostic Systématique des Pays
PME	Petites et Moyennes Entreprises

1 INTRODUCTION

En janvier 2016, le document de politique pays du Danemark pour le Mali de 2016-2021 a été approuvé. Le document présente une vision d'un Mali stable bénéficiant d'une paix et d'un développement durable, soutenu par un état inclusif et légitime dans le respect des droits de l'homme. Poursuivant cette vision, la politique identifie la coexistence pacifique; renforcement de la gouvernance démocratique et inclusive; et une croissance économique inclusive et durable en tant qu'objectifs stratégiques pour orienter les relations générales et globales du Danemark avec le Mali au cours des prochaines années.

Pour opérationnaliser la vision, un document de programme pays pour la coopération bilatérale du Danemark avec le Mali pour la période 2017-2022 a été approuvé et lancé en 2017. Le programme pays comprend trois programmes thématiques, dont un programme de coexistence pacifique, un programme de décentralisation et un programme de développement du secteur privé. Le processus de préparation du programme pays englobait la préparation des deux premiers programmes thématiques et offrait des orientations stratégiques pour le nouveau programme du secteur privé qui succéderait au programme du secteur privé en cours (PACEPEP 2014-2018).

Le document de programme pays indique l'objectif global suivant pour la formulation du nouveau programme thématique pour le développement du secteur privé: promouvoir un environnement propice et donner accès aux services financiers, au renforcement des capacités, à la main-d'œuvre qualifiée et à une facilitation des infrastructures pour les MPME, les producteurs et les acteurs de l'agro-industrie au sein de certaines chaînes de valeur basées sur l'agriculture. Les changements attendus à moyen terme sont une augmentation de la production et de la génération de revenus, plus d'investissement dans les secteurs cibles, ce qui aboutira à des opportunités d'emploi notamment pour les jeunes et les femmes.

Une réorientation par rapport aux engagements du programme thématique en cours (le PACEPEP) est prévue dans le document de programme pays selon les priorités suivantes: la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et de la création d'emploi pour les jeunes, le renforcement du dialogue entre les opérateurs du secteur privé et l'État pour améliorer d'une manière significative les conditions cadre du secteur en vue d'une croissance économique accrue et aussi d'assurer un cadre organisationnel du programme plus adéquat et plus gérable pour l'Ambassade.

Le programme pays indique quatre domaines d'intervention stratégique qui orienteront la préparation du nouveau programme thématique: I. Appui aux acteurs en aval de la chaîne de valeur (les PME), II. Appui en amont au niveau des producteurs/petits exploitants (et des très petites entreprises), III. Appui aux jeunes entrepreneurs, et IV. Appui au renforcement d'un environnement propice aux affaires.

Le programme de développement du secteur privé pour la période 2019-2022 a été formulé dans la période du septembre 2017 au juillet 2018 en s'appuyant sur les orientations données dans le document de programme pays et les expériences acquises dans le programme en cours qui se terminera en fin 2018.

Le présent document présente les considérations stratégiques et les justifications de bases des engagements de développement du programme thématique, un résumé de chaque engagement de développement prévu et un aperçu des modalités de gestion du programme thématique et de son budget. Pour les principales analyses générales sur lesquelles se base le programme thématique, référence est faite au document de Programme de Pays et à l'analyse du contexte figurant à l'annexe 1.

2 CONTEXTE

2.1 Principaux constats et conclusions de la phase préparatoire et des développements récents¹

La crise politico-militaire qui a débuté en 2012 a gravement affecté la croissance du PIB, cependant, depuis 2014, le Mali a connu un taux de croissance économique annuel satisfaisant (environ 5 %). Néanmoins, le pays est encore confronté à une aggravation du conflit et à une prolifération des hostilités vers le sud du pays.

L'agriculture et l'élevage constituant les moyens de subsistance et de revenu de la grande majorité de la population (80%) se caractérisent principalement par des petites entreprises familiales, mais avec un grand potentiel de professionnalisation, de croissance et d'emploi. La Banque mondiale² estime que le potentiel de transformation économique est limité à court terme et que les possibilités de diminuer la pauvreté rurale devraient être trouvées dans une perspective de 2030. Le secteur de croissance serait le secteur agricole dû à la demande de produits alimentaires en raison de la croissance rapide de la population, de l'urbanisation et du déficit alimentaire dans certaines régions. Le Mali est actuellement un importateur net de produits alimentaires, mais il a des grands potentiels en termes de terres non cultivées, de l'écart de la productivité et de la transformation agroalimentaire.

Le développement du secteur privé est entravé par un certain nombre de facteurs structurels, notamment le faible niveau de compétences professionnelles, le manque d'accès aux intrants et à la modernisation des équipements de production/transformation, la lourdeur des procédures réglementaires et fiscales, un système judiciaire rudimentaire, la corruption³ généralisée.

L'accès au financement constitue un défi particulier pour les PME et les microentreprises, en particulier pour les jeunes, nuisant ainsi à la productivité et au développement des entreprises.

Selon une étude financée par l'ambassade du Danemark⁴, les PME sont confrontées à des difficultés à satisfaire les conditions des banques pour les prêts et les institutions financières sont généralement réticentes à accorder des prêts aux PME. Toutefois, la tendance actuelle est que les banques se positionnent de plus en plus vers les entreprises agricoles et les PME.

La faiblesse du climat des affaires demeure une contrainte importante à tous les niveaux⁵ pour le développement du secteur privé et pour stimuler la croissance économique et l'emploi. Le Mali est classé 143 sur 190 pays dans l'indice « Doing Business » 2018 de la Banque Mondiale.

Le dialogue entre les organisations du secteur privé et l'état reste faible en raison, entre autres, des multiples structures publiques traitant des questions du secteur privé, une certaine réticence des institutions publiques à engager un dialogue avec les structures du secteur privé et un faible niveau d'organisation interne du secteur privé. Ceci combiné à une capacité insuffisante des organisations du secteur privé en termes de capacité d'analyse et de contribution à un dialogue fructueux.

Les jeunes dominent la population malienne – près de 45% de la population est âgée de moins de 15 ans – et plus de 250 000 nouveaux travailleurs arrivent chaque année sur le marché du travail. Les possibilités d'emploi dans les zones rurales et urbaines sont rares et de nombreux jeunes sont tentés de migrer en dehors du pays ou de se livrer à des emplois précaires et/ou à des activités

¹ Cette section résume, précise et actualise l'analyse présentée dans le document de programme de pays.

² Diagnostic systématique de pays 2015 – SCD. La Banque mondiale

³ Le Mali se classe 122e sur 180 dans l'indice de perception de la corruption de Transparence International (2017)

⁴ Etude de connaissance sur le système de financement des PME par les banques et les institutions de microfinance (23.10.2017).

⁵ Voir par exemple le Mémoire pour la relance économique et le développement des entreprises. CNPM 2017.

illicites telles que l'exploitation minière informelle, les activités criminelles ou l'adhésion à des groupes radicaux. L'inclusion de la jeunesse dans l'économie demeure une priorité majeure pour le gouvernement, tant en vue de réduire la pauvreté que d'éviter une marginalisation et une déstabilisation sociale aggravante. La politique gouvernementale coïncide ainsi avec la stratégie globale « Le Monde à l'Horizon 2030 » du Danemark, dans laquelle le développement des opportunités économiques pour les jeunes est primordial en termes de stabilité et de croissance économique dans les pays en voie de développement et pour la lutte contre la migration illégale.

L'Afrique connaît actuellement un fort développement d'entrepreneuriat dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et cette tendance est également observée au Mali par une multiplication d'incubateurs, de centres d'innovation, de réseaux d'entreprises en particulier dans la capitale, ce qui constitue une opportunité à introduire les jeunes aux potentialités d'innovation offertes par ces nouvelles technologies.

2.2 Enseignements tirés de l'appui antérieur au développement du secteur privé

Le nouveau programme de développement du secteur privé (PDSP) sera le troisième d'une série de programmes de soutien du secteur privé au Mali après le PAPESPRIM (2008-2012) et le PACEPEP (2014-18). Les expériences des deux programmes, en particulier le plus récent, ont fournis des orientations pour la conception du nouveau programme.

Le PAPESPRIM était focalisé surtout sur le renforcement des capacités des ministères et des agences publiques travaillant avec le domaine du secteur privé et l'appui au développement des entreprises privées à travers les conseils régionaux. La principale leçon apprise est qu'il s'est avéré difficile, dans un État fragile, de canaliser le soutien au développement du secteur privé par le secteur public. C'est pourquoi le PACEPEP a pris une autre approche qui s'est beaucoup accentué sur le partenariat avec les représentants du secteur privé – notamment le Conseil National du Patronat Malien (CNPM).

Le PACEPEP a atteint un nombre de réalisations remarquables entre autres : la fourniture d'un appui technique et d'un accès au financement à plus que 300 PME agro-industrielles, la construction de 40 unités d'infrastructures structurantes (pistes rurales, magasins de stockage, abattoirs, marchés, périmètres maraîchers, etc.), 50,000 personnes formées en formations techniques ou en gestion d'entreprise.

L'appui a contribué à augmenter le chiffre d'affaires des entreprises, cependant, l'effet sur l'emploi et la réduction de la pauvreté est moins clair. En fin de compte, le PACEPEP a eu peu de succès avec la mise en œuvre d'une approche de la chaîne de valeur quand il s'agit de relier les acteurs au long de chaque chaîne de valeur. Bien que l'idée initiale fût de cibler les PME dans le maillon de transformation des chaînes de valeur sélectionnées, le programme a soutenu principalement les entreprises au niveau de la production, souvent sans aucun lien avec les acteurs aux niveaux de la transformation et de la commercialisation, et avec peu d'effet sur l'emploi et la réduction de la pauvreté. Après avoir recentré le programme suite à la revue à mi-parcours, le PACEPEP a conduit environ 20 projets intégrateurs liant plusieurs acteurs au long d'une chaîne de valeur. Les résultats de ce dernier effort sont prometteurs, mais il est encore trop tôt pour tirer des conclusions et des leçons apprises clairs. Le nouveau programme continuera l'approche 'projets intégrateurs' reliant les grands/moyens acteurs du secteur privé en aval de la chaîne de valeur aux petits producteurs en amont, avec un impact plus important sur l'(auto)emploi et la croissance inclusive.

En outre, le PACEPEP n'a pas suffisamment réussi à assurer un meilleur accès au crédit pour les PME, et le Fonds de garantie du PACEPEP a été sous-utilisé. En juillet 2018, environ 450 PME ont été facilitées et sélectionnées pour une subvention en cofinancement du plan d'affaire (généralement avec 60% de contribution propre des PME). Toutefois, seulement environ 250 ont été en mesure de mobiliser leur part du cofinancement et donc commencer leur projet. Seulement

environ la moitié des 250 ont réussi à mobiliser un crédit, tandis que l'autre moitié a mobilisé des fonds par l'intermédiaire de ressources propres ou de réseaux informels. Le Fonds de garantie a été mobilisé uniquement pour 40 PME (un tiers des crédits). Les enseignements tirés à cet égard indiquent qu'il est nécessaire d'aborder les problèmes structurels liés à l'accès au financement, tant sur le plan de l'offre que de la demande. Le futur programme renforcera les efforts visant à mieux relier les acteurs de la chaîne de valeur aux institutions financières et à renforcer ces institutions (renforcement de capacités, modernisation/numérisation, mécanismes de refinancement, etc.). Le renforcement des capacités du Fonds de garantie sera également poursuivi.

Une faiblesse dans la conception du PACEPEP a été le manque d'attention accordée aux défis spécifiques auxquels sont confrontés les jeunes qui entrent sur le marché du travail ou qui cherchent à créer leur propre emploi. La formation et l'amélioration des compétences ont été appuyées avec succès par la composante 3 – PAFP IV, mais seulement 20% des bénéficiaires étaient des jeunes et le projet n'a pas prévu de soutien au démarrage de leur propre entreprise. Ce domaine sera abordé dans le nouveau programme grâce à l'introduction d'un Fonds d'appui à la création des entreprises par les jeunes (FACEJ).

Enfin, l'appui du PACEPEP à l'amélioration du climat des affaires par l'engagement avec le CNPM et l'engagement avec le ministère du secteur privé n'a pas eu l'effet attendu. La leçon apprise est que les réformes pour créer des meilleures conditions-cadres pour le secteur privé nécessite une collaboration et une assistance technique renforcées et la possibilité de travailler avec une multitude de partenaires. Par conséquent, le nouveau programme cherchera à travailler en collaboration avec d'autres PTF avec plus d'expertise et de poids dans ce domaine qui peuvent travailler avec un plus grand groupe d'acteurs du domaine.

2.3 considérations et choix stratégiques

Le Programme de Développement du Secteur Privé (PDSP) vise à contribuer au développement du secteur privé au Mali en vue de créer des possibilités **d'emploi ou d'auto-emploi durables**. Selon les politiques nationales, le développement du secteur agricole et agro-industriel est primordial pour réduire la pauvreté et soutenir la croissance économique, ce secteur sera dominant dans le programme.

L'appui sera basé sur une **approche chaîne de valeur**. Toutefois, en raison d'une mauvaise organisation des opérateurs agricoles, ce concept devrait être abordé de manière pragmatique. Le point d'entrée sera l'entreprise privée (la PME) engagée dans la transformation ou la commercialisation et qui constitue un moteur de changement dans une chaîne de valeur, mais l'appui aux acteurs dans d'autres parties d'une chaîne de valeur spécifique est considéré comme tout aussi important, y compris la création de partenariats entre les PME et en particulier les petits producteurs et leurs organisations. Le programme ne prédéfinira pas de chaînes de valeur spécifiques mais appuiera des activités avec un lien clair avec le marché et fournira ses appuis à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur par exemple par la facilitation des contrats de production ou de vente entre acteurs de la chaîne.

L'accès au financement des entreprises (PME, microentreprises, coopératives) reste un défis critique tant au niveau des banques que des IMF. Le programme est conçu pour offrir une gamme de services et faciliter l'accès des entreprises aux prêts, par exemple la création de liens entre les opérateurs de chaînes de valeur, la formation en gestion, les diagnostics techniques et financières des entreprises, la préparation des plans d'affaires, l'accès à l'expertise juridique, fiscale et administrative, la facilitation des liens avec les institutions financières, etc. En outre, le

développement et la mise à l'essai de nouveaux outils (warrantage⁶, crédit-bail⁷) visant à faciliter l'accès aux crédits à moyen terme seront une priorité pour le programme. Enfin, le soutien fourni dans le PACEPEP au Fonds de garantie pour le secteur privé (FGSP) sera rendu durable et viable en tant qu'instrument de facilitation de l'accès aux prêts aux PME dans le cadre d'une stratégie de sortie de l'engagement de fonds de l'Ambassade.

L'intégration des jeunes sur le marché du travail demeure un défi énorme. En l'absence d'emplois formels, de nombreux jeunes cherchent à assurer leur subsistance grâce à des activités dans le secteur informel, tandis que d'autres s'adonnent à des activités illicites ou sont tentés de migrer à l'étranger (la plupart des migrants ont entre 15 et 30 ans). Une multitude de projets de formation professionnelle s'attaquent au chômage des jeunes, mais peu se focalisent sur leur insertion dans les activités économiques. Par conséquent, le programme visera à encourager et à soutenir le groupe ciblé à s'engager dans les activités entrepreneuriales axée sur l'innovation et les nouvelles technologies.

L'amélioration des conditions-cadres en matière de législation, de réglementation et de normalisation constitue un enjeu majeur du développement du secteur privé et de la croissance économique au Mali. Le nouveau programme favorisera la facilité de création d'entreprise, les réformes structurelles (par exemple dans les domaines fiscal et juridique), les nouveaux acteurs de l'écosystème entrepreneurial/d'innovation, l'organisation du secteur privé et le dialogue politique public-privé.

L'amélioration de **l'infrastructure** économique tant publique que collective est primordiale pour améliorer la performance du secteur privé. Toutefois, comme le programme thématique de décentralisation du programme pays 2017-2022 comprend un budget significatif pour le financement des infrastructures publiques, le programme du secteur privé se concentrera sur le financement des infrastructures qui fait partie de plans d'affaires concrets d'une entreprise du secteur privé et des coopératives/petits producteurs. De cette façon, nous nous assurons que l'investissement crée un effet de levier pour l'(auto)emploi et la réduction de la pauvreté. Des exemples peuvent être des magasins, des petites pistes, des centres de transformation et de conditionnement, etc. Les infrastructures supportées seront gérées et exploitées par les acteurs économiques du plan d'affaire.

Trois scénarios pour le développement au Mali à court et moyen terme (statu quo, vers la stabilité et une aggravation de la sécurité) ont été présentés dans le document de politique pays. Le document de programme pays a estimé qu'il semble irréaliste que le Mali, dans une perspective à court et à moyen terme, se dirige vers une situation stable et que le scénario du statut quo reste valable⁸. Bien que les élections présidentielles en juillet-août 2018 ont passé relativement bien et paisiblement avec la réélection du Président Ibrahim Boubacar Keita, les développements au cours des 12 derniers mois suggèrent une aggravation de la situation sécuritaire dans le pays avec une propagation progressive de la zone de conflit vers le centre. En plus de cela, le mécontentement politique et social au sein de la population a augmenté à la suite de la lenteur du progrès dans la réponse aux besoins de la population et une faible confiance dans le système politique. Les régions au sud (Koulikoro, Bamako, Kayes, Sikasso et partiellement Ségou) demeurent relativement peu touchées par le conflit, mais avec un nombre croissant d'incidents dans les régions de Ségou (la partie est et nord) et de Sikasso (zones frontalières avec le Burkina). La bande

⁶ Avec le warrantage, une entreprise/organisation de producteurs accède à un crédit avec une banque avec la garantie dans un stock de produits

⁷ Avec le crédit-bail, l'institution financière est propriétaire de l'équipement/de l'infrastructure utilisé par l'entreprise jusqu'à ce que le crédit ou le bail ait été entièrement remboursé.

⁸Pour plus de détails, voir le document de programme de pays 2017-2022 pour le partenariat Danemark-Mali

septentrionale des régions de Kayes et Koulikoro le long de la frontière avec la Mauritanie demeure également une zone à haut risque.

Les engagements de développement 3 et 4 (EPEC et FGPMEA) ont une orientation nationale avec les activités principales à Bamako et les engagements de développement 1 et 2 (INCLUSIF et FACEJ) opèrent principalement dans les régions moins touchées par la crise. Le projet INCLUSIF a une orientation rurale avec une approche assez complexe de mise en relation du secteur privé et les petits producteurs. Il n'est donc pas jugé opportun de conduire le projet dans les zones à haut risque dans lesquelles la supervision du projet serait difficile, voire impossible. Si la situation sécuritaire dans les régions au centre s'améliore, INCLUSIF étendra sa zone d'intervention à la région de Mopti. Pour le projet Fonds d'appui à la création d'entreprises par les jeunes (FACEJ), Bamako et cinq « cercles » de la région actuelle de Sikasso ont été choisis en raison des possibilités potentielles existantes dans ces zones, la possibilité de créer des synergies avec les activités passées et des activités en cours du programme Pays (le PACEPEP et le programme de décentralisation), la stabilité de ces zones, et la nécessité de suivre de près les progrès et l'efficacité de l'approche adoptée pour le soutien à l'entrepreneuriat jeune et l'innovation, qui pour l'ambassade est un nouveau domaine d'intervention. En soutenant les jeunes dans les régions du Mali qui sont actuellement stables, le PDSP aidera à éviter une nouvelle propagation de la crise et à maintenir la paix et la stabilité dans le sud. Les possibilités d'intervention dans les zones urbaines de Ségou et peut-être d'autres capitales régionales, principalement par le biais d'incubateurs existants, seront explorées et dépendront de l'évolution de la situation sécuritaire. Le FACEJ prendra une approche pour éviter des effets négatifs de ses activités si elle interviendra dans les zones en conflit ou à risque de conflit.

Si une grave détérioration de la situation politique, sécuritaire et sociale actuelle au Mali devait se produire, l'Ambassade examinerait la nécessité de réorienter la couverture géographique vers les zones dans lesquelles il est possible d'opérer comme prévu et/ou d'évaluer les possibilités d'appliquer une approche de supervision à distance dans les zones affectées. Dans le pire de cas, il pourrait également être nécessaire de reconsidérer l'orientation du Fonds fiduciaire « EPEC » vers les acteurs non-gouvernementaux.

Les groupes cibles du programme seront pour la partie consacrée à l'investissement dans les chaînes de valeur, d'une part des PME surtout au niveau de la transformation et de la commercialisation de produits et d'autre part des producteurs (coopératives et producteurs individuels). La partie du programme visant à soutenir les jeunes entrepreneurs hommes et femmes ciblera les 18 à 30 ans ayant une formation professionnelle ou un diplôme d'enseignement supérieur. Une attention particulière sera accordée à identifier les jeunes femmes, l'objectif étant que au moins 40% des jeunes entrepreneurs appuyés soient des femmes. Les activités du programme seront en principe basées sur une approche axée sur la demande. Toutefois, les expériences acquises dans le PACEPEP suggèrent qu'une approche proactive est nécessaire pour faciliter les liens entre les différents acteurs d'une chaîne de valeur et pour identifier les entrepreneurs qui ont une plus grande probabilité de réussite.

Le changement climatique constitue un défi spécifique dans le Sahel qui affecte le développement social et économique, notamment dans l'économie rurale. Par conséquent, un montant supplémentaire totalisant 35 millions DKK de l'enveloppe climatique danois a été alloué au programme pour appuyer l'adaptation au changement climatique.

Conformément aux choix stratégiques globaux du programme pays, une attention particulière a été accordée à la nécessité d'assurer **la souplesse** nécessaire au programme pour s'adapter aux

changements dans la situation politico-sécuritaire et aux besoins émergents identifiés lors de la mise en œuvre. Une attention particulière a également été accordée à la conception d'un programme simple et adapté aux ressources disponibles à l'ambassade en termes de suivi. Les partenariats avec des bailleurs multilatéraux ayant une expérience avérée au Mali - la Banque Mondiale et le FIDA - visent à remplir ces deux critères.

2.4 Théorie du changement et hypothèses

Le programme thématique comprend quatre engagements de développement (projets) comme suit:

1. Financement inclusif des filières agricoles (INCLUSIF)
2. Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes (FACEJ)
3. Environnement Propice à l'Entreprenariat de Croissance (EPEC)
4. Fonds de garantie pour le financement des PME dans les chaînes de valeur agricole (FG PME)

L'objectif global du programme thématique est de renforcer la croissance économique inclusive stimulée par le secteur privé pour la génération de revenus et la création d'emplois.

La conception du programme est fondée sur la théorie de changement suivante⁹

Si une attention particulière est accordée au renforcement des acteurs du secteur privé (MPME et coopératives) dans les chaînes de valeur contribuant au développement économique et si les conditions-cadres (infrastructures, accès au financement, technologie, l'expertise et le climat des affaires) est améliorée, **puis** la production et la productivité des chaînes de valeur augmentera et conduira non seulement à la croissance économique et la création d'emplois, mais aussi à des conditions de vie améliorées pour la population et une réduction de la pauvreté.

L'hypothèse principale derrière la théorie de changement est qu'il existe un potentiel significatif non réalisé en termes de production et de transformation des produits agricoles pour répondre à la demande au niveau national et régional et un grand potentiel pour créer de petites entreprises du secteur industriel et des services. On suppose que ce potentiel peut être mobilisé grâce à des ressources financières supplémentaires, à l'accès à l'innovation et aux nouvelles technologies, à l'amélioration du climat des affaires et à la facilitation des liens entre les acteurs des différents niveaux des chaînes de valeur. Il est également admis que l'appui du programme aux jeunes entrepreneurs (accès à crédit, suivi-accompagnement, introduction aux nouvelles technologies et accès à l'expertise) est susceptible de conduire à la création de petites entreprises dont la majeure partie sera profitable et durable. Enfin, il est supposé que les opérateurs privés qui produisent, traitent et commercialisent des produits agricoles et les institutions financières sont disposés à prendre un certain risque et de développer des nouveaux outils.

Les quatre risques contextuels identifiés dans le document de programme pays restent valables. Toutefois, le risque lié à une aggravation de la situation sécuritaire au Mali a augmenté et s'étend vers le sud.

2.5 Budget global du programme thématique

Engagements de Développement	Million de DKK
ED 1: Financement inclusif des filières agricoles – INCLUSIF	135 (21 M USD) dont 35 millions DKK pour l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques
ED 2 : Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes (FACEJ)	85

⁹ La théorie du changement au niveau de l'engagement de développement est décrite dans les documents de participation au développement

ED 3: Environnement Propice à l'Entreprenariat de Croissance (EPEC)	28
ED 4: Fonds de garantie pour le financement des PME dans les chaînes de valeur agricole (FGPMEA)	3
Fonds non alloués	2
TA, revues, études, audits et formation	7
Total	260 million DKK¹⁰

3 LES ENGAGEMENTS DU DEVELOPPEMENT

3.1 Financement inclusif des filières agricoles – INCLUSIF

L'expérience acquise dans le cadre du programme de développement du secteur privé en cours, le PACEPEP, confirme la pertinence stratégique de cibler les PME dans la perspective de la croissance économique et de l'emploi. Toutefois, il est également clair qu'un renforcement de l'approche de chaîne de valeur est nécessaire afin de maximiser l'impact du programme en termes d'(auto)emploi et de réduction de la pauvreté et pour assurer la durabilité des investissements. Pour cela, le document de programme pays a souligné la nécessité de renforcer l'approche de chaîne de valeur en appuyant non seulement les PME, mais aussi les acteurs en amont et en aval de la chaîne : fournisseurs d'intrants, producteurs, transporteurs, etc. Le nouveau programme prendra donc les PME comme point d'entrée pour appuyer toute la chaîne. Il n'y aura pas de filières prédéterminées, toutes chaînes de valeur agricoles ou agro-industrielles est en principe éligible si la rentabilité de l'activité et la demande du marché existent.

Les principaux résultats attendus d'INCLUSIF sont l'amélioration de l'accès des petits producteurs et de leurs organisations aux services financiers adaptés et le développement de partenariats productifs, rentables et durables. Tout ceci en renforçant la résilience face aux effets du changement climatique. INCLUSIF englobera les aspects suivants : i) Services consultatifs aux PME et aux autres acteurs de la chaîne pour identifier, mettre en place et suivre des partenariats commerciaux ; ii) Subventions pour élaborer des plans d'affaires pour les partenariats développés autour d'un privé au long d'une chaîne de valeur, y compris la construction d'infrastructures si nécessaire ; iii) Relier les acteurs de la chaîne de valeur aux institutions financières et renforcer ces institutions (développement des capacités, modernisation/numérisation, refinancement et/ou développement d'un mécanisme de garantie).

Trois types de partenariats seront promus dans le projet : i) l'agriculture contractuelle ; ii) les arrangements dits "4P"¹¹ qui formalisent un arrangement contractuel plus complexe entre une PME et plusieurs coopératives et/ou petits producteurs dans une chaîne de valeur ; et iii) la création d'entreprises communes (GIE) au sein desquelles la PME et la coopérative/petit producteur partagent le capital et le profit. Les groupes ciblés sont les petits producteurs membres de coopératives, de groupes d'épargne/crédit, ainsi que les PME et le grand secteur privé. Des approches spécifiques seront développées pour atteindre 50% de jeunes bénéficiaires (18-40 ans) et 50% de femmes.

Le projet a été élaboré en collaboration avec le FIDA. Le FIDA a une grande expérience au Mali et dans la sous-région en termes d'appui aux petits producteurs et aux organisations paysannes et de facilitation de l'accès au financement pour ces groupes. INCLUSIF est d'une part une suite du programme de microfinance rural (PMR) financé par le FIDA et le Canada dans sa première composante et, d'autre part, l'élaboration d'une approche PPP/chaîne de valeur pour soutenir les

¹⁰ Les budgets détaillés au niveau de l'engagement de développement sont inclus dans l'annexe C

¹¹ Partenariats public-privé-producteurs

coopératives et les PME dans sa deuxième composante. Dans la perspective de promouvoir l'approche chaîne de valeur, les expériences du FIDA complètent bien l'approche danoise soulignant que les PME sont des points d'entrée, la nécessité de renforcer les liens entre les PME et les institutions financières et d'aborder les effets du changement climatique.

Un financement pour l'adaptation au changement climatique ciblera spécifiquement i) Assistance aux institutions de microfinance pour développer des produits financiers à l'adaptation aux changements climatiques et sensibiliser les producteurs en vue d'identifier leurs vulnérabilités et possibilités d'adaptation disponibles ; ii) Financement vert des 30% des plans d'affaires appuyés par INCLUSIF ; iii) Élaboration de mécanismes de partage de risques entre les institutions financières et les producteurs ; et iv) Capitalisation des expériences concernant l'intégration de la dimension climatique et des mécanismes de gestion des risques et pour faciliter leur mise à l'échelle dans les politiques et stratégies du secteur de la microfinance.

Principaux Risques et Réponses aux Risques¹²

Facteur de Risque	Réponse au Risque
Fragilité du secteur de la microfinance	Forte implication du ministère des finances; soutien à la restructuration du secteur; et les conditions préalables pour les partenariats avec des institutions financières décentralisées
Difficultés à établir des partenariats structurels dans les chaînes de valeur agricole	Appui à l'identification des possibilités d'investissement et des partenariats privés ; une phase pilote de 12 mois dans les régions de Sikasso et de Koulikoro ; et le développement d'outils novateurs répondant à la nécessité de prêts à moyen terme
La viabilité du Mécanisme de refinancement des SFD (MEREFSFD)	Les actions visant à soutenir le fonds engagé par le programme de micro financement rural seront poursuivies
Les conseils régionaux ne sont pas en mesure de remplir leur rôle prévu dans le projet	Développement des capacités des conseils régionaux et une phase d'essai de 12 mois dans les régions de Koulikoro et Sikasso

Gestion de du projet

Le FIDA conclura avec le Gouvernement malien un accord de financement qui mettra en place un Comité de pilotage et recrutera une unité de mise en œuvre du projet (avec la non-objection du FIDA et de l'Ambassade du Danemark). Le projet sera mis en œuvre par une unité de gestion du projet (UGP) autonome sous la tutelle du ministère de l'agriculture avec un Comité de pilotage présidé par le ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé. Les comités régionaux seront responsables de la planification participative des activités du programme.

Le projet INCLUSIF sera supervisé conjointement par le FIDA et l'Ambassade du Danemark à la suite des règles et procédures du FIDA et avec le FIDA comme donateur principal.

Les fonds danois seront transférés annuellement au FIDA et le système de suivi d'INCLUSIF sera un système axé sur les résultats qui servira à évaluer l'avancement du projet.

¹² Veuillez-vous référer à l'annexe D pour la matrice complète de gestion des risques

3.2 Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes (FACEJ)

Il existe aujourd'hui une multitude de projets de formation professionnelle au Mali, mais, comme en témoigne une étude commanditée par l'ambassade, seuls quelques-uns s'adressent à la situation post-formation. Ainsi, les jeunes formés sont souvent laissés sans les moyens financiers nécessaires et sans l'appui technique pour s'engager dans des activités durables et rentables. Cette situation conduit souvent à une marginalisation des jeunes qui n'ont pas d'autre choix que de s'engager dans des emplois précaires, ou même des fois des activités illicites ou la migration.

Le principal résultat de l'ED est que les jeunes hommes et femmes (18-30 ans) ont été insérés dans l'économie par la création d'entreprises économiquement durables ou par le développement de leurs petites entreprises existantes.

Le FACEJ s'adressera aux jeunes hommes et femmes qualifiés ayant un diplôme de formation professionnelle ou d'enseignement supérieur ayant l'ambition et le potentiel de créer une micro/petite entreprise ou encore de développer leurs activités existantes si possible tout en intégrant l'utilisation d'innovations et des nouvelles technologies. Les activités génératrices de revenus à petite échelle ne seront pas appuyées. L'orientation géographique sera le district de Bamako et alentours et des principales zones urbaines des cinq Cercles Yanfolila, Bougouni, Kolondiéba et, Sikasso et Kadiolo dans la région¹³ actuelle de Sikasso.

Les mesures suivantes seront mises en œuvre pour optimiser le taux de survie des nouvelles entreprises : i) Travailler avec un nombre d'incubateurs et de facilitateurs existants et en s'appuyant sur leur expérience ; ii) Identifier et sélectionner seulement des jeunes ayant un potentiel entrepreneurial ; iii) Fournir de capital de démarrage selon des principes favorisant les liens avec les institutions financières ; iv) Intégrer le suivi-accompagnement pour une période de 18 mois ; v) Faciliter un réseautage entre les entrepreneurs.

Au cours de la mise en œuvre, le gestionnaire du fonds élaborera des approches et des outils genre pour assurer l'objectif d'au moins 40% de femmes entrepreneurs.

Principaux risques et réponses aux risques

Facteur de Risque	Réponse au Risque
L'écosystème entrepreneurial des jeunes (institutions financières et services de développement des entreprises) est plus faible que supposé	Renforcement des incubateurs sous ED 3; appui à la création de liens entre les acteurs de l'écosystème; et la collaboration avec les réseaux professionnels
Mauvaise gestion des fonds par les jeunes bénéficiaires	Élaboration de procédures adéquates pour le décaissement des fonds et des audits financiers réguliers
Taux de mortalité élevé des entreprises créées par les jeunes	Acceptation du risque et mesures correctives suivantes : i. Seuls les meilleurs 50% des plans d'affaires/jeunes recevront un financement, ii. Paiement des facilitateurs selon performance et iii. Les entreprises créées seront accompagnées pendant au moins 18 mois

Gestion du projet

Un gestionnaire technique et financier de fonds sera recruté par appel d'offre international. Le gestionnaire travaillera par une approche faire-faire avec un nombre de facilitateurs (incubateurs, ONG, bureaux d'études, etc.) ayant des avantages comparatifs dans un secteur économique ou une

¹³ Un processus de division de ces cercles en deux nouvelles régions Sikasso et Bougouni est en cours

zone géographique spécifique. Les facilitateurs auront comme tâches l'identification et l'appui technique aux jeunes entrepreneurs. Ils seront rémunérés sur la base de leur performance (un des critères pourrait être le succès du jeune).

Le gestionnaire de fonds sera responsable de la réalisation des objectifs et des résultats du FACEJ et fera un rapport à l'Ambassade du Danemark en lien avec des réunions semestrielles.

Les fonds seront décaissés tous les six mois au gestionnaire du fonds en fonction de ses rapports de progrès semestriels.

Le gestionnaire de fonds s'engage à organiser des réunions de coordination avec d'autres programmes/projets d'entrepreneuriat dans les mêmes zones géographiques.

3.3 Environnement Propice pour l'Entrepreneuriat de Croissance (EPEC)

Le cadre institutionnel pour l'appui gouvernemental au développement du secteur privé est relativement faible et fragmenté. Le secteur privé de son côté est mal organisé et ses organisations manquent de capacités analytiques pour entamer un dialogue constructif avec l'État sur les réformes nécessaires pour améliorer le climat des affaires. De plus, il est nécessaire d'améliorer et de formaliser le cadre de dialogue entre l'Etat et les organisations du secteur privé.

Peu de partenaires au développement appuient actuellement des actions visant à résoudre les problèmes structurels liés aux conditions et cadres de travail du secteur privé. La Banque Mondiale (BM) gère actuellement un projet similaire financé par l'USAID pour la période 2014-2018 qui a produit des résultats satisfaisants, par exemple la rationalisation et la transparence accrue des procédures fiscales pour les entreprises, le soutien à la réforme politique pour le développement des PME, l'appui aux programmes d'investissement et au Forum Investir au Mali et les premières étapes de la réforme du cadre de dialogue entre les secteurs public et privé. Le financement américain viendra à terme.

L'Ambassade du Danemark a décidé de développer un nouveau projet à la base d'un fonds fiduciaire mise en œuvre par la BM pour deux raisons : 1) la Banque mondiale a la capacité d'influencer le processus de réformes publiques par le biais de programmes d'investissement et d'appui budgétaire ; et 2) la création d'un fonds fiduciaire permet de collaborer avec une multitude d'acteurs publics et privés pour l'amélioration du climat des affaires.

Les principaux résultats attendus du projet sont un environnement amélioré pour la création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises et un cadre renforcé pour un dialogue continu entre les représentants de l'État et du secteur privé.

Par l'intermédiaire du Fonds fiduciaire, 4 axes stratégiques seront soutenus dont certains représentent une continuation du projet financé par l'USAID¹⁴ :

1. Amélioration de la facilité de création d'entreprises et d'investissement

L'Agence de promotion des investissements (API-Mali), organisme autonome sous la tutelle du Ministère de l'investissement et du secteur privé, est l'institution responsable des services et de l'appui pour la création de nouvelles entreprises et la facilitation des investissements étrangers. L'Agence sera appuyée dans sa restructuration pour renforcer sa capacité de fournir de services, en particulier pour les PME. En outre, une assistance sera fournie à l'API et au ministère chargé

¹⁴ Mali Investment Climate phase 3 2014-2018

des investissements et du secteur privé dans l'élaboration du cadre juridique et le lancement de zones économiques spéciales.

2. Amélioration du cadre légal et institutionnel dans lequel les entreprises se développent

Pour le début du projet, on a identifié le besoin d'amélioration de la fonctionnalité du Tribunal de commerce et la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la concurrence et sa traduction en décrets. D'autres réformes sont nécessaires et seront identifiées dans le cadre d'un processus participatif au fur et à mesure que le projet avance.

3. Soutien au milieu d'innovation et l'agenda de la numérisation

Le projet fournira un appui à l'environnement d'innovation par le développement de nouveaux mécanismes de financement, par la professionnalisation des incubateurs / l'écosystème de l'entrepreneuriat, et par un appui au ministère de l'économie numérique.

4. Soutien au secteur privé dans le cadre du dialogue public-privé

Cet appui ciblera en particulier le Conseil national du patronat malien (CNPM) comme principale organisation d'entreprises au Mali (également l'un des principaux partenaires de PACEPEP). Les domaines d'appui comprendront notamment le renforcement de sa capacité d'analyse et l'établissement d'une base de données statistiques du secteur privé. En outre, et plus largement, le projet facilitera un cadre institutionnel renforcé pour le dialogue public-privé et privé-privé. Un partenariat avec la Confédération des industries danoises est prévu.

Pour les quatre dimensions, les partenaires seront formés à la sensibilité genre.

Principaux Risques et Réponses aux Risques

Facteurs de Risques	Réponses aux Risques
Poursuite de remaniements fréquents des ministères ayant un impact négatif sur les activités	Acceptation. Dialogue rapide avec les nouveaux ministres après chaque remaniement
Capacité plus faible que prévu des ministères appuyés pour mettre en œuvre des recommandations et des plans d'action	Assurer une assistance technique adéquate aux institutions impliquées
Le manque de volonté des acteurs du secteur privé de s'organiser	Assistance technique et encadrement/suivi des acteurs du secteur privé

Gestion du projet

La Banque Mondiale sera chargée de la mise en œuvre du Fonds fiduciaire conformément à ses règles et procédures. Le fonds est axé sur des investissements « soft » tels que l'assistance technique, les études, les ateliers, etc., mais certains équipements mineurs complémentaires pourraient également être financés (par exemple, des ordinateurs pour opérer une base de données).

Un accord sera signé entre l'ambassade du Danemark et le groupe de la Banque Mondiale (couvrant la SFI et la BIRD).

Le Fonds fiduciaire est conçu pour pouvoir inclure des fonds supplémentaires de d'autres PTF.

Un Comité de concertation composé des partenaires clés du projet, des parties prenantes, du groupe BM et de l'Ambassade du Danemark (et d'autres PTF pertinents) se réunira sur une base

semestrielle pour évaluer les progrès et réviser le plan de travail et budget annuel. Le suivi des progrès sera basé sur le système de suivi-évaluation de la BM.

3.4 Fonds de garantie pour le financement des PME dans les chaînes de valeurs agricoles

Les PME et en particulier celles œuvrant dans le secteur agroalimentaire sont confrontées à des difficultés considérables pour obtenir des crédits bancaires. Il est généralement reconnu que le mécanisme du Fonds de garantie est un outil efficace pour inciter les banques à prendre plus de risques. Avec ce projet, le montant restant du Fonds de garantie créé par le PACEPEP sera transformé en un fonds fiduciaire offrant des garanties de crédit aux PME dans les chaînes de valeur agricoles. Le résultat attendu est une amélioration de l'accès au financement pour les entreprises dans les chaînes de valeur agricole basée sur le principe du risque partagé.

La stratégie du projet est de pérenniser le Fonds de garantie créé par le PACEPEP en l'ouvrant à tous les acteurs des chaînes de valeur agricoles et en améliorant son efficacité (le fonds sera ouvert à toutes les banques collaborant avec la FGSP SA) et son efficacité dans le mode opératoire. Le Fonds peut garantir pour les investissements en capital et les fonds de roulement.

Le partenariat sera mis en œuvre le long de deux axes : i. financement initial (le solde du Fonds de garantie PACEPEP) pour le Fonds fiduciaire géré par le FGSP SA et ii. Déploiement d'une assistance technique sous la forme d'un conseiller technique Danida à court terme pour appuyer le FGSP SA dans sa mission générale et aider à définir des règles et des procédures pour le Fonds fiduciaire et renforcer des capacités pour la gestion des fonds de garantie. Le conseiller Danida s'emploiera également à la préparation du transfert de la responsabilité et la propriété des fonds de l'ambassade à une autre institution en vue de la durabilité.

Principaux Risques et Réponses aux Risques

Facteurs de Risques	Réponses aux Risques
Moins de volonté de la part des banques de s'engager dans le financement des activités du secteur rural et des activités de la chaîne de valeur agricole	L'assistance technique aidera le FGSP à améliorer ses relations avec les banques. Un professionnalisme accru dans le FGSP favorisera le développement des activités
(Trop) grande diversification des activités de FGSP loin des activités de garantie de base (donnant des crédits directs)	L'assistance technique soutiendra une professionnalisation de la FGSP
Ingérence politique dans le FGSP	Assistance technique et amélioration des procédures d'analyse et de suivi des demandes de garantie. Supervision par la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest

Gestion du projet

L'ambassade du Danemark signera un nouvel accord avec le FGSP SA qui remplace l'accord actuel au plus tard lorsque celle-ci prendra fin au 31 décembre 2018. La propriété du fonds restera dans le cadre du programme PACEPEP, à savoir l'ambassade, jusqu'à ce qu'un mécanisme de transfert approprié soit défini avant la fin du Programme. Un conseiller DANIDA (12 mois

renouvelable jusqu'au maximum 24 mois si nécessaire) sera recruté par l'ambassade en collaboration avec la direction de FGSP SA.

Des rapports semestriels de progrès seront fournis par le FGSP à l'Ambassade du Danemark et une réunion annuelle entre l'Ambassade du Danemark, le ministère de l'Economie et des finances et la FGSP SA sera organisée.

Avec la fin de ce projet, si aucun autre mécanisme approprié n'a été défini, l'appropriation complète et la responsabilité des fonds restants à ce moment-là seront transférées automatiquement au ministère des finances.

3.5 Cadre des résultats du programme thématique¹⁵

Titre du Programme	Développement du Secteur Privé	
Objectif du programme thématique	Renforcer la croissance économique inclusive stimulée par le secteur privé pour la génération de revenus et la création d'emplois	
Indicateurs d'impacts	(1) Amélioration de la balance commerciale des produits agricoles et alimentaires (2) Augmentation du nombre de nouvelles entreprises enregistrées	
Base	2018	A déterminer
Cible	2022	A déterminer
ED 1: Financement inclusif des filières agricoles -INCLUSIF		
Résultat 1	l'accès des petits producteurs et de leurs organisations à des services financiers adaptés s'est amélioré.	
Indicateur de Résultat	a. Augmentation des petits producteurs dans le portefeuille des partenaires des IMF (%) b. nombre d'IMF partenaires ayant atteint la viabilité opérationnelle (OSS ≥ 130%) c. nombre de personnes déclarant utiliser les services financiers ruraux. d. nombre d'IGA et de microentreprises rurales qui accèdent au soutien et aux services financiers indicateur.	
Base	2018	a. 25%, b. 0, c. 100.000, d. 0
Cible	2022	a. 30%, b. 2, c. 200.000, d. 2.000
	2024	a. 35%, b. 6, c. 350.000, d. 4.500
Résultat 2	Les PME et les organisations de producteurs ont développé des partenariats productifs, rentables et durables liés aux institutions financières.	
Indicateur de Résultat	a. Nombre d'organisations de producteurs soutenues et ayant conclu des partenariats avec le secteur privé. b. nombre de producteurs ayant déclaré que leur vente a augmenté c. augmentation des retombées d'affaires pour les PME ayant bénéficié d'un soutien de projet	
Base	2018	a. 0, b. 0, c. 0
Cible	2022	a. 150, b. 7.000, c. 50%
	2024	1.1.1 a. 360, b. 22.000, c. 150%
Résultat 3	Les petits producteurs, les OPs et les PME sont plus résilients aux effets du changement climatique.	
Indicateur de Résultat	Nombre de producteurs ayant accès au financement écologique	
Base	2018	0
Cible	2022	40 800
ED 2: Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes (FACEJ)		

¹⁵ Le cadre de résultats détaillé au niveau de résultat est inclus dans l'annexe B.

Résultat 1	Des jeunes femmes et hommes ayant été formés à l'entrepreneuriat ont créés des micro ou petites entreprises	
Indicateur de Résultat	Nombre de 1) entreprises créées par des jeunes et 2) emploi total dans les entreprises (y compris le promoteur)	
Référence	2018	0
Cible	2022	1) 1100; 2) 3300 (40% femmes)
Résultat 2	Les entreprises créées par les jeunes entrepreneurs sont économiquement viables.	
Indicateur de Résultat	Proportion de PMPE dont le taux d'évolution du chiffre d'affaire (définition CDDE) sur les 2 dernières années d'activités est supérieure à 10%	
Référence	2018	0
Cible	2019	0
	2020	0
	2021	50%
	2022	50%
ED 3: Environnement Propice à l'Entrepreneuriat de Croissance (EPEC)		
Résultat 1	Les services pour faciliter la création d'entreprises et favoriser les investissements ont été améliorés	
Indicateur de Résultat	Nombre de nouvelles entreprises enregistrées	
Référence	2018	11 000
Cible	2022	13 000
Résultat 2	Le cadre juridique et institutionnel amélioré	
Indicateur de Résultat	a). Durée moyenne de procès au Tribunal de commerce réduit de 10% b). application des nouveaux textes du Tribunal de Commerce	
Référence	2018	a) 255 jours b) des nouveaux textes ont été approuvés
Cible	2022	a) -10% (230 jours) b) des nouveaux textes ont été appliqués
Résultat 3	Le réseau d'innovation et le programme de numérisation sont renforcés	
Indicateur de Résultat	Le nombre de start-ups numériques annuelles réalisées par le réseau Mali'Innov	
Référence	2018	A déterminer
Cible	2022	+50%
Résultat 4	Les représentants du secteur privé ont renforcé leur capacité d'analyse et leur capacité de faire pression pour que le secteur privé s'intéresse à leur dialogue avec le gouvernement dans un cadre renforcé à cet effet.	
Indicateur de Résultat	Nombre de propositions du secteur privé visant à renforcer les conditions ayant conduit à une action juridique et réglementaire du gouvernement	
Référence	2018	0
Cible	2022	2
ED 4 :Fonds de garantie pour le financement des PME dans les chaînes de valeur agricole		
Résultat 1	L'accès au financement a été facilité pour les entreprises des chaînes de valeur agricoles basées sur le principe du risque partagé	
Indicateur de Résultat	Volume cumulé des crédits garantis	
Référence	2018	546 millions de FCFA
Cible	2020	2 366 millions de FCFA
	2022	4 909 millions de FCFA

4 GESTION ET SUIVI DU PROGRAMME

Un Comité de pilotage général du programme thématique ne sera pas établi. Toutefois, des réunions d'avancement semestrielles auront lieu entre l'Ambassade du Danemark et les partenaires de mise en œuvre. Ces réunions serviront également de réunions de coordination entre les quatre engagements de développement en vue de promouvoir le partage des expériences et de créer des synergies entre les engagements. Le programme thématique alimentera les rapports annuels du programme pays et les réunions de progrès connexes avec le gouvernement. En plus de cela, des réunions ad hoc seront organisées avec les ministères pertinents pour le développement économique et du secteur privé.

Des comités de pilotage/cadres de consultation sont prévus au niveau de chaque projet. Pour INCLUSIF, un Comité de pilotage sera créé sous la présidence du ministère de l'investissement et du secteur privé avec des membres d'autres structures, le ministère de l'agriculture, les organisations paysannes, les institutions financières, CNPM et les trois bailleurs de fonds (FIDA, Danemark et Canada) en qualité d'observateurs. Pour le FACEJ, des réunions semestrielles entre l'ambassade, le gestionnaire de fonds et les facilitateurs sont prévues. Des liens seront également créés avec le Cadre de réflexion et de consultation de jeunes (CRC-Jeunes) au niveau du Programme pays. Pour EPEC, un Cadre de consultation est prévu tous les six mois avec les principaux acteurs du projet (ministères/autorités concernés, représentants du secteur privé, écosystème d'innovation, etc.) pour alimenter la planification des activités. Pour le FGPMEA, un simple mécanisme de suivi entre l'ambassade, le FGSP et le Ministère des Finances sera établi, le FGSP sera invité à se joindre aux autres Comités de pilotage / cadres de consultation si nécessaire.

Les principaux mécanismes de supervision du programme seront l'approbation des plans de travail et de budget annuel (PTBA), les rapports d'avancements, les missions de supervision avec recommandations, l'appui technique, les non-objections aux stades critiques de chaque projet, etc. Si nécessaire, des fonds sont disponibles pour recruter des experts sur des sujets spécifiques pour appuyer la gestion et la mise en œuvre du programme.

Les rapports de suivi des projets seront basés sur les systèmes des partenaires de mise en œuvre. Pour le FGPMEA, un conseiller à court terme sera recruté. En outre, les partenaires du programme établiront une collaboration avec l'assistance technique S&E recrutée au niveau du programme pays en vue de renforcer les capacités de planification, de suivi et du rapportage.