

FACEJ - Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes, Phase II

<p>Key results : Les entreprises (en phase d'amorçage ou en phase de croissance) de jeunes femmes et hommes soutenues par le FACEJ 2 sont viables économiquement et pourvoyeuses d'emploi (effet direct 1), intègrent des technologies vertes, et diminuent leurs impacts environnementaux et climatiques (effet direct 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3,000 emplois créent - 1,000 entreprises start-up et 170 en croissance portées par des jeunes sont financées, dont 45% des femmes - 30 % des entreprises des entreprises financées ont un taux d'évolution du chiffre d'affaires supérieur ou égal à 20 % - Un pourcentage (à définir) des entreprises financées intégrant des technologies vertes et diminuent leurs impacts environnementaux et climatiques - Au moins 90% des entreprises financées remboursent leurs emprunts dans les délais requis <p>Justification for support :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre réussie de phase 1 et de son impact direct sur les moyens de subsistance des jeunes soutenus, ainsi que pour son effet aubaine positive sur l'emploi permanent d'autres jeunes. - Pertinent à la fois pour relever le défi du développement économique du Mali, y compris le chômage endémique des jeunes, et pour jouer un rôle dans la stabilisation du pays en développant des opportunités économiques pour les jeunes dans toutes les régions du pays, où la radicalisation et le recrutement extrémiste augmentent. <p>Major risks and challenges :</p> <p>Le risque politique est minime vu que FACEJ est mis-en-œuvre directement par un Gestionnaire de Fonds et n'implique que de jeunes acteurs du secteur privé en tant que bénéficiaires, à travers des facilitateurs/incubateurs. Le projet est mis en œuvre avec le système bancaire commercial en tant qu'intermédiaire, sans travailler à travers ou avec les structures de l'État. La détérioration de la situation économique affecte la rentabilité des entreprises. Le risque est mitigé par du scrutin et du suivi régulier, un remboursement plus long, de l'assistance technique de traçabilité et du redressement des paiements du crédit. Le risque sécuritaire est permanent et change dans le temps et dans l'espace. Pour atténuer ce risque, le projet se focalise dans les zones sécurisées (semi) urbaines et travaille avec les prestataires locaux, présent sur place.</p>	File No.	2023 - 24840					
	Country	Mali					
	Responsible Unit	Ambassade de Danemark au Mali					
	Sector	Développement du secteur privé					
	Partner	N/A					
	DKK millions	2024	2025	2026	2027	Total	
	Commitment	60	45	45	0	150	
	Projected disbursement	32	50	50	18	150	
	Durée	36 mois – 05-2024 -04-2027					
	Previous grants	DKK 177 millions					
	Finance Act code	06.32.01.20 Mali					
	Head of unit	Vibeke Gram Mortensen (a.i.)					
	Desk officer	Bocar dit Sire Ba / Maike Hebogård Schäfer					
	Reviewed by CFO	YES: Gregers Juel Jensen					
	Relevant SDGs						
 No Poverty	 No Hunger	 Good Health, Wellbeing	 Quality Education	 Gender Equality	 Clean Water, Sanitation		
 Affordable Clean Energy	 Decent Jobs, Econ. Growth	 Industry, Innovation, Infrastructure	 Reduced Inequalities	 Sustainable Cities, Communities	 Responsible Consumption, Production		
 Climate Action	 Life below Water	 Life on Land	 Peace & Justice, strong Inst.	 Partnerships for the Goals			

Objective

De renforcer une croissance inclusive pour les jeunes, notamment les femmes, stimulée par la création des MPME visant à augmenter les revenus, l'emploi et auto-emploi, et aux impacts environnementaux positifs, contribuant à l'économie circulaire.

Environment and climate targeting - Principal objective (100%); Significant objective (50%)

	Adaptation	Mitigation	Biodiversité	Autre verts/ environnement
Le ciblage est basé sur les critères ODCE CAD "Rio Marqueurs". Le Score est au niveau d'effet direct et reflète la proportion relative par rapport aux impacts prévus des MPME. (Détails sont à définir dans le document du projet).				
Indiquez 0, 50% ou 100%		50% of outcome 2		50% of outcome 2
Total green budget (DKK mill)		12.5% of budget : 18.8		12.5% of budget : 18.8

Summary

FACEJ 2 est la deuxième phase d'un projet de réussite financé par le Danemark depuis 2019 (avec cofinancement des Pays-Bas) de promotion et création des MPME, d'appui-accompagnement aux jeunes porteurs.es, et de facilitation d'accès au financement auprès des institutions financières privées. Le projet ciblera les jeunes femmes et hommes qualifiés titulaires d'un diplôme de formation professionnelle ou d'enseignement supérieur et ayant l'ambition et le potentiel de créer une petite entreprise (guichet 1) ou de développer davantage leur MPME existante (guichet 2). Il comprendra de même un guichet 3 pour des projets verts. Les MPME en création (start-up) ou en croissance portées par des jeunes femmes seront privilégiées. FACEJ 2 comptera quatre parties prenantes principales : Le gestionnaire du fonds, les banques, les facilitateurs /incubateurs et les jeunes bénéficiaires.

Budget (engagement as defined in FMI):

Effet direct :	150 millions
Total	150 millions

Presentation to the Programme Committee of bilateral programmes and projects as well as earmarked multilateral contributions – RÉSUMÉ (version September 2023)

FACEJ - Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes – Phase II (2024-2027)

L'objectif du projet est : De renforcer une croissance inclusive pour les jeunes, notamment les femmes, stimulé par des MPME visant à augmenter les revenus, l'emploi et auto-emploi, et aux impacts environnementaux positifs, contribuant à l'économie circulaire.

L'effet direct : Les entreprises (en phase d'amorçage ou en phase de croissance) de jeunes femmes et hommes soutenues par le FACEJ 2 sont viables économiquement et pourvoyeuses d'emploi, et intègrent des technologies vertes.

FACEJ 2 est la deuxième phase d'un projet de réussite financé par le Danemark depuis 2019 (avec co-financement des Pays-Bas) de promotion et création des MPME, d'appui-accompagnement aux jeunes porteurs.es, et de facilitation d'accès au financement auprès des institutions financières privées. FACEJ 2 ciblera les jeunes femmes et hommes qualifiés titulaires d'un diplôme de formation professionnelle ou d'enseignement supérieur et ayant l'ambition et le potentiel de créer une petite entreprise (guichet 1) ou de développer davantage leur MPME existante (guichet 2). Il comprendra de même un guichet 3 pour des projets verts. Les MPME en création (start-ups) ou en croissance portées par des jeunes femmes seront privilégiées, particulièrement dans les régions ciblées.

FACEJ 2 comptera quatre parties prenantes principales : Le gestionnaire du fonds, les banques, les facilitateurs /incubateurs et les jeunes bénéficiaires.

Le FACEJ 2 suivra la composition de phase 1 qui s'est démontrée efficace et ayant un impact positif aux MPME ainsi qu'aux facilitateurs/incubateurs, et ayant menée les institutions financières d'investir dans les MPME (contre des garanties déposées par FACEJ). FACEJ 2 prendra ainsi la relève des très bons résultats de Phase 1.

Les résultats et acquis clés du FACEJ en juin 2023 : 2,297 projets approuvés et 1 800 entreprises financés par l'intermédiaire du FACEJ. 5,480 emplois ont été créés par les entreprises, dont 42% sont pourvus par des femmes. 70 % des entreprises ont augmenté leur chiffre d'affaires d'au moins 20%. 39 % des entreprises portées par des femmes (l'objectif est 40 %). Les institutions financières liées au FACEJ sont disposées d'investir dans les MPME (contre des garanties déposées). Sur le plan qualitatif, FACEJ a créé un réseau de facilitateurs qui ont professionnalisé leur approche de l'accompagnement et du conseil aux jeunes entrepreneurs. D'autres donateurs intègrent ce réseau dans leur programmation, créant des synergies et soutenant la durabilité à long terme du secteur.

Les différences principales entre FACEJ phase 1 et 2 sont i) la promotion et l'intégration des technologies vertes ou des solutions durables dans les interventions des MPME ii) la rétention d'un nombre limité des facilitateurs qualifiés sous des contrats cadre de performance iii) l'augmentation du ciblage des jeunes femmes entrepreneures (surtout au niveau régional) n'ayant pas toutes qualifications techniques et formelles requises, mais disposant d'expériences valables.

Justification : FACEJ 2 est choisi en raison de a) son fort impact en donnant aux jeunes, en particulier aux femmes, une possibilité qu'ils n'auraient autrement pas à entrer dans le secteur productif de manière constructive b) de sa mise en œuvre réussie et de son impact direct sur les moyens de subsistance des jeunes soutenus, ainsi que b) son effet aubaine positive sur l'emploi permanent d'autres jeunes – en donnant de l'espoir en temps de crise et en montrant une voie pour d'autres jeunes ainsi qu'une alternative à la radicalisation, la criminalité ou la migration.

La mission de la Revue à Mi-parcours du Programme du Secteur Privé en 2019 soulignait l'importance capitale d'éviter une rupture aux appuis entre le programme du pays actuel et des nouveaux engagements, vu les risques d'interrompre l'appui-accompagnement, financement et suivi aux MPME. Ces-dernières risqueront de perdre cet appui-financement crucial juste après leur création.

Liste des abréviations

AFDH	L'Approche Fondée sur les Droits Humain
ARD	Ambassade Royale du Danemark
BM	Banque Mondiale (WB)
BT	Brevet de technicien
CAP	Certificat d'aptitude professionnel
CEDAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAS)
CfP	Centre de formation professionnelle
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023
DFE	Diplôme de fin d'étude
FACEJ	Fonds d'Appui à la Création d'Entreprises pour les Jeunes
FAMOC	Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement
FIDA	Fonds International de Développement de l'Agriculture (IFAD)
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)
FGSP	Fonds de Garantie du Secteur Privé S.A.
GdF	Gestionnaire de Fonds
GdM	Gouvernement de transition du Mali
MINUSMA	La mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
ODD	Objectif de Développement Durable (SDG)
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies (UN)
OSC	Organisation de la Société Civile
PIB	Produit Interne Brut
PNUD	Programme de Nations Unies de Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-africaine

TABLE DE MATIERE

CADRE STRATEGIQUE POUR LA RELANCE ÉCONOMIQUE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE (CREDD) 2019-2023	III
1. CONTEXTE, CONSIDERATIONS STRATEGIQUES, ET JUSTIFICATION	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES	2
1.3 JUSTIFICATION.....	5
1.4 PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET TRANSVERSALES	7
1.5 CHOIX DES PARTENAIRES	8
1.6 LEÇONS APPRISSES DU FACEJ	8
1.7 COMPLÉMENTARITÉ ET SYNERGIES.....	9
2 OBJECTIF DU PROJET	9
2.1 LA CONTINUITÉ DE L'APPUI-ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISES DE FACEJ 1	11
2.2 LE MÉCANISME DU FINANCEMENT DU FACEJ	11
3 THEORIE DE CHANGEMENT ET HYPOTHESES DE BASE	11
4 CADRE DE RESULTATS DU FACEJ PHASE II (DRAFT)	13
5 INPUTS/BUDGET	15
6 MECANISMES INSTITUTIONNELS ET DE GESTION	15
7 GESTION DES RISQUES	16
ANNEXE 1: ANALYSE CONTEXTE	18
ANNEXE 2: PARTNER ASSESSMENT	19
ANNEXE 3: INTERVENTIONS CIBLÉES AUX MPME DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS.....	20
ANNEXE 4: CONFIGURATION DES GUICHETS ET CRITÈRES DE SÉLECTION (DRAFT).....	22
ANNEXE 5: MARCHÉS ET CHAÎNES DE VALEUR ET INNOVATION DU FACEJ 2 (DRAFT)	24
ANNEXE 6: LE MÉCANISME DU FINANCEMENT ET LES MODIFICATIONS PROPOSÉES (DRAFT).....	25
ANNEXE 7: PROCESS ACTION PLAN	27

1. Contexte, considérations stratégiques, et justification

1.1 Contexte

Mali a une population très jeune de 22,6 millions dont 74 % vivent en milieu rural. Les jeunes occupent une place prépondérante vu que 46,6 % des habitants ont moins de 15 ans. Le poids démographique des jeunes pose, entre autres, un défi majeur pour leur emploi et inclusion dans l'économie.

L'agriculture reste l'activité dominante génératrice de revenus au Mali. Celle-ci n'est cependant pas productive et est trop souvent une agriculture de survie. La Banque Mondiale (BM) estime que le secteur de croissance serait l'agriculture, dû à la demande des produits alimentaires en raison de la croissance rapide de la population, la forte urbanisation et au déficit alimentaire dans plusieurs régions, aggravé par la crise d'insécurité. D'autres opportunités de développement de l'économie et de l'emploi apparaissent dans des chaînes de valeurs comme les énergies renouvelables ou le recyclage des déchets, qui sont estimées porteuses et attractives pour des Petites-Moyennes-Entreprises (MPME).

Selon la BM, 2022, plus de 40 % des Maliens soit 9 millions vivent en dessous du seuil de pauvreté¹. La pauvreté est plus aiguë chez la population rurale. Les régions les plus touchées sont Ségou, Kayes, Mopti, Tombouctou et Koulikoro². La crise de la COVID-19 a fait reculer la réduction de la pauvreté réalisée en 2019, en raison d'une combinaison de mesures sanitaires d'urgence, des précautions de la part des entreprises et des consommateurs et d'un ralentissement de l'activité économique mondiale dû à la pandémie, qui a entraîné des pertes d'emploi généralisées et une forte baisse des revenus du travail.

Depuis 2020, la crise économique liée à l'instabilité politique du Mali, à la sécheresse en 2021 et aux effets néfastes de la guerre en Ukraine, les sanctions économiques de UEMOA a entraîné une faible croissance et une inflation élevée³. L'inflation a bondi en 2021 et a continué d'augmenter en 2022-2023. L'indice des prix à la consommation des ménages au Mali a augmenté de 9,7 % en 2022. Les hausses de prix ont été élevées, en particulier dans les secteurs de l'alimentation et des transports, en raison de la faiblesse de la production alimentaire nationale et de la hausse des prix mondiaux des denrées alimentaires et de l'énergie⁴.

Comme le soulevait la Revue de Mi-Parcours du programme pays Danemark - Mali en décembre 2019, l'économie malienne reste caractérisée par des déséquilibres quasi permanents : Depuis 2018, le taux de croissance du PIB (Produit Interne Brut) est tombé de 4,9 % en 2018, vers -1,24 % en 2020 et 3,1 % en 2021, ce qui est largement absorbé par la croissance démographique toujours élevée⁵. Le pays demeure en une situation de rattrapage, il génère encore peu de retombées en termes de hausse des revenus et de progrès social, freinés par le faible niveau de capital humain. Le taux d'alphabétisation se situe autour de 30 %, avec 67 % des adultes n'ayant pas achevé l'école primaire.⁶

Le facteur le plus déterminant au Mali est l'insécurité et l'instabilité croissante qui s'étend à l'ensemble de la région sahélienne. La crise multidimensionnelle affecte tous les aspects de vie au Mali ainsi que dans les deux autres pays de la région bénéficiant de la coopération danoise au développement, à savoir le Burkina Faso et le Niger. Après le coup d'État militaire au Niger le 26 juillet 2023⁷ la situation géopolitique au Sahel demeure ainsi très fragile, instable et préoccupante. Le positionnement géopolitique de la Gouvernement de transition du Mali (GdM) vers une coopération avec la Russie pose aussi une préoccupation réelle.

La lutte contre le terrorisme accapare une grande partie du budget et de la capacité du GdM et ses forces de sécurité et de défense.

¹ Poverty & equality brief, Mali, August 2023, World Bank

² EMOP Mali 2020, Rapport d'analyse, section 3. Les indications sont subjectives et pas chiffrables, mais consistant à travers plusieurs indicateurs de l'EMOP.

³ Poverty & equality brief, Mali, August 2023, World Bank

⁴ Idem

⁵ <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=ML>

⁶ Aide-mémoire de la Revue de Mi-Parcours du programme pays Danemark-Mali, p 5

⁷ <https://rfi.my/9miz>

Plusieurs accords ont été signés entre le GdM et la CEDEAO, représentant la communauté internationale, pour le processus de transition. Ce plan de transition comprend un certain nombre de réformes, notamment une nouvelle loi électorale et une nouvelle constitution, un référendum sur la nouvelle constitution en mars 2023 (tenu en juin 2023), des élections locales en juin 2023, des élections législatives en octobre/novembre 2023 et des élections présidentielles en février 2024.

Les crises multidimensionnelles et complexes au Mali ont engendré une situation humanitaire désastreuse exacerbée par les effets du changement climatique et de la croissance démographique. En 2023, 8,8 millions de Maliens ont besoin de l'aide humanitaire (37 % de la population) et environ 375,000 sont enregistrés comme déplacés internes, en plus de 64,000 réfugiés d'autres pays, avec des chiffres réels estimés beaucoup plus élevés⁸. L'un des principaux défis est l'insécurité alimentaire croissante, qui restera une cause majeure de déplacement dans les années à venir. Le Mali est un carrefour clé pour la migration régulière et irrégulière en Afrique de l'Ouest.

1.2 Considérations stratégiques

Les deux coups d'états au Mali en août 2020 et ensuite en mai 2022 ont conduit le Danemark à suspendre temporairement tout appui au niveau national à l'état malien depuis février 2022. Suite à cela, le ministre danois de la Coopération Internationale décidait que désormais la poursuite de tous les autres engagements sous le programme pays en vigueur, destinés à la population du Mali, se ferait avec les organisations internationales, les organisations de la société civile (OSC), les autorités maliennes locales, et au secteur privé, ainsi que les engagements sous coopération déléguée avec les Pays Bas et l'Allemagne.

Cadre stratégique de transition

La formulation du projet FACEJ 2 s'inscrit dans la prolongation du FACEJ avec plusieurs engagements du programme pays précédant (2017-2022)⁹, ayant bénéficié d'une prolongation (phase transitoire de FACEJ 2022-2023 ; 2023-2024), [Extension of the Country Programme for Mali 2023-April 2024].

L'ensemble des considérations stratégiques du précédent programme pays sous son objectif 3 sont toujours valables : Une croissance économique inclusive et durable, une condition préalable pour réduire la pauvreté et mettre les jalons d'une paix et d'une stabilité durable ; renforcement des moyens de subsistance et les opportunités d'emploi au sein des chaînes de valeur clés, en particulier l'inclusion du nombre croissant de jeunes dans le secteur agricole privé.

La suspension de l'aide danois au GdM porte également sur l'élaboration d'un nouveau Programme pays pour le Mali 2023-2027. Ainsi, le présent projet FACEJ 2 ne s'inscrit pas dans un cadre de coopération stratégique habituel d'un « programme pays ». En revanche il s'inscrit dans un cadre de transition, avec la formulation d'une deuxième phase de le FAMOC et le FACEJ (ayant vu plusieurs prolongations entre 2022-2024). La deuxième phase du FACEJ commencera le 1^{er} mai 2024, avec un engagement provisoire de 150 millions de DKK sur trois ans (en fonction de l'approbation des lois de finances les années à venir).

FACEJ 2 et son objectif de renforcer une croissance inclusive pour les jeunes, menant à augmenter les revenus, l'emploi et l'auto-emploi des jeunes, est parfaitement lié à l'Objectif du Développement Durable (ODD) 8 : Emploi Décent et Croissance Économique.

La Stratégie Globale de Développement du Danemark (Le Monde nous Partageons), sous son axe 3 (Climat, Nature, et Environnement) comprend la promotion d'une transition verte des entreprises, la création d'emploi décent, l'éducation, la formation professionnelle et l'amélioration des compétences et les moyens d'existence. Cette stratégie est particulièrement ciblée aux passerelles entre climat-environnement-migration dans la région sahélienne. La promotion de l'entreprenariat comme alternative au chômage des jeunes hommes et

⁸ Selon OIM, cité dans une synthèse de l'USAID, Aout 2023 : <https://reliefweb.int/report/mali/mali-assistance-overview-august-2023>

⁹ Composé de trois programmes thématiques : (1) La coexistence pacifique, (2) l'appui à la bonne gouvernance et à la décentralisation et (3) l'appui au développement économique et au secteur privé.

femmes en leur offrant une chance d'entreprendre des services financiers, ciblés sur des chaînes de valeurs porteuses et vertes, est donc étroitement liée aux visions et objectifs stratégiques du Danemark.

LE FACEJ 2 s'inscrit dans l'axe stratégique 3 du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD¹⁰) du GdM, à savoir une croissance inclusive et une transformation structurelle de l'économie. Cet axe vise aussi un soutien au système de financement de l'économie plus efficaces (y compris pour les MPME portés par les jeunes) et une croissance réductrice de la pauvreté et des inégalités.

Secteur privé et l'entrepreneuriat

La population malienne compte 4,4 millions de jeunes femmes de 15-24 soit 19 %, et la population en âge de travailler (15-64) représente 51 %, soit 11,9 millions¹¹. Le chômage et le sous-emploi touchent une grande partie de cette couche. Selon le Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable, le CREDD, 9.1 % de cette population était touchée par le chômage, soit 8 % chez les hommes et 10.4 % chez les femmes, mais les taux réels sont estimés plus élevés. Selon l'Afrobaromètre, 18 % des jeunes sont chômeurs ou sous-employés (2020). Le phénomène est plus accentué dans les zones urbaines (27 % contre 10 % au milieu rural). Bamako, Gao-Kidal, Mopti et Koulikoro sont les villes les plus touchées¹². Les jeunes de 18-35 ans n'étant ni en éducation ni en emploi comptent 29 %, mais 42 % pour les femmes contre 12 % des hommes. Encore, les zones urbaines sont les plus touchées (Bamako 33 %, Kayes 42 %).

Une croissance rapide du nombre de jeunes à la recherche d'un premier emploi, et des taux de chômage élevés pour les sortants du système éducatif est notable au Mali, bien que des données récentes ne soient pas disponibles. Au moment de la conception du FACEJ, les taux de chômage en 2016 étaient de 30 % pour la tranche d'âge de 15-24 ans et de 30 % des jeunes sortis de l'enseignement technique et professionnel étant en chômage persistant 3 ans après la fin de leur formation. Le chômage est 2 fois plus élevé chez les jeunes femmes que chez les jeunes hommes. Toutefois, parmi les jeunes diplômés ayant eu un emploi, le taux d'adéquation formation/emploi atteignait 80 % dans l'agriculture, plus de 90 % dans la mécanique et de 70 % dans la plomberie¹³.

Le rôle traditionnel des femmes dans la société malienne et la famille conditionne parfois négativement leurs opportunités et limite leurs droits aux plusieurs niveaux : éducation, santé, accès aux ressources et biens, autonomie économique et juridique. Des forces réactionnaires et religieuses, surtout les groupes islamiques au centre et nord du pays limitent sérieusement les droits fondamentaux des femmes et filles. Les femmes ont encore moins de possibilités que les hommes d'obtenir un emploi rémunéré.

Alors que la loi accorde aux femmes des droits de propriété égaux, la pratique traditionnelle et l'ignorance de la loi empêchent les femmes, même instruites, de tirer pleinement à leurs droits. Pour assurer la subsistance de leur famille, de nombreuses femmes se tournent vers des activités génératrices de revenus à petite échelle, principalement dans le secteur agricole, la production artisanale ou l'achat et la vente de produits simples pour la distribution au détail ou en gros sur les marchés locaux. Cependant, faibles niveaux d'éducation, de compétences et de compréhension des affaires signifient que leurs entreprises ont un faible potentiel de croissance et de création d'emploi durable.

L'accès des femmes à l'emploi et aux opportunités de percevoir un revenu ou d'être éduquées est limité. La législation du travail interdit la discrimination dans l'emploi et la profession fondée sur la race, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité ou l'ethnie ; mais cela n'est pas appliqué efficacement et la discrimination est courante. La plupart des femmes au Mali travaillent dans de manière informelle et dans le domaine agricole.

¹⁰ Ministère de l'économie et des Finances, Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, et PNUD. (2019, mai). Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable. <https://www.maliapd.org/wp-content/uploads/2019/07/Version-Finale-CREDD-2019-2023.pdf>.

¹¹ <https://www.unfpa.org/data/adolescent-youth/ML>

¹² <https://www.afrobarometer.org/publication/ad414-au-mali-le-chomage-est-un-phenomene-urbain-visage-jeune-et-eduque/>

¹³ Insertion des diplômés de l'enseignement technique et professionnel au Mali-promotion 2013, ONEF, juin-juillet 2016

Selon les projections de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le nombre brut d'entrées sur le marché du travail devrait passer 443,000 en 2030, estimé actuellement au 250-270,000 chaque année. Une très grande majorité des jeunes maliens/ennes travaillent au secteur informel : 98 % des jeunes maliens de 15 ans – 24 ans sont dans le secteur informel, selon les données de l'OIT, 2020 ¹⁴. La BM estime que plus de 85 % de l'emploi reste assuré par le secteur privé informel à faible productivité, (entreprises individuelles, petites exploitations agricoles) qui n'est pas assez structurée pour absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail. Les MPME formelles et compétitives, sont très rares : elles sont le «*chaînon manquant*» du tissu économique malien.¹⁵

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 de l'emploi précaire et/ou des activités illicites telles que l'orpaillage, les activités du banditisme simplement pour gagner leur vie, ou l'adhésion aux groupes radicaux. L'inclusion de la jeunesse dans l'économie demeure une priorité majeure dans les politiques et stratégies nationales du Mali, tant en vue de réduire la pauvreté que pour éviter une marginalisation et une déstabilisation sociale aggravante.

La composition du secteur privé malien est dominée par les micros et petites entreprises dont la croissance offre des opportunités de création d'emploi. Mais elles sont les premières victimes d'un environnement des affaires et entrepreneuriat qui demeure propice. Multiples organisations (Partenaires Techniques et Financiers (PTF) : la BM, les Pays-Bas, la FIDA (Fonds Internationale du Développement Agricole) l'Union Européenne (UE), le Programme des Nations Unies du Développement (PNUD), le Danemark, des ONG internationales, ainsi que des structures étatiques comme l'ONEF (Observatoire National de l'Emploi et de la Formation), l'API (Agence de Promotion des Investissement), ainsi que des organisations professionnelles comme le CIEM (Conseils des Investisseurs Européens au Mali) et les incubateurs/facilitateurs) œuvrent pour l'amélioration des infrastructures et des services aux MPME et entrepreneurs afin d'alléger leurs contraintes techniques, gestionnaires et notamment économiques. Les difficultés d'accès au financement pour les start-up et les MPME demeurent un frein particulier aux investissements. Les données Findex montrent qu'en 2017, seulement 18 % des adultes au Mali détenaient un compte soit dans une banque, soit dans une IMF, une proportion qui n'est pas substantiellement différente de celle des pays voisins, mais considérablement inférieure à d'autres pays africains dont les systèmes financiers sont plus développés. Les MPME peinent toujours à remplir les conditions financières et non-financières demandées par les institutions financières, mais également qu'il existe une méfiance continue des institutions financières à prendre plus de risque au Mali en fournissant des crédits aux MPME.

Cette situation est encore plus fortement marquée pour les jeunes démarrant leurs entreprises. Sans des garanties de crédit et d'appui-accompagnement des mécanismes comme le FACEJ et le FIER (Formation Professionnelle, Insertion et Appui à l'Entrepreneuriat des Jeunes Ruraux), les institutions financières seraient réticentes voire méfiantes de financer des start-up et des MPME portées par des jeunes.

Dans ce paysage divers, FACEJ s'est démontré efficace avec son dispositif adapté et ciblé sur les jeunes porteurs.es des petites entreprises, qui sont validées et appuyées suivies, soutenues et conduites jusqu'à l'octroi du crédit (contre des garanties) par des banques. Des bonnes opportunités de collaboration et synergies existent entre FACEJ 2 et les autres interventions des PTF, alors que la combinaison de l'appui-accompagnement et l'accès au crédit distingue FACEJ. Il est noté que la BM et le FIDA sont actuellement en train de concevoir des programmes d'entrepreneuriat, nécessitant ainsi un étroit alignement et harmonisation afin d'éviter des chevauchements (voir 1.7 Synergies).

Les facilitateurs /incubateurs

Un facteur favorisant au Mali est l'émergence d'un tissu important des facilitateurs et incubateurs, de centres d'innovation, et des réseaux d'entreprises en particulier dans la capitale et les grandes villes, tels que

¹⁴ https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer17/?lang=en&segment=indicator&id=EMP_NIFL_SEX_RT_A&ref_area=ML

¹⁵ Groupe de la Banque Mondiale : Document de projet #603329, EPEC (Environnement propice de l'entrepreneuriat de croissance), 2019.

Malinnov, MaliAngel, Donilab, ImpactHub, entre autres. Ces structures présentent des opportunités d'introduire les jeunes aux innovations offertes par des Technologies d'Informatique et de Communication (TIC), aux interventions vertes, et en même temps ils opèrent comme facilitateurs et incubateurs pour des multiples MPME en création ou croissance. Ce dispositif des services aux MPME dépend prioritairement des et leurs programmes et projets sur l'entrepreneuriat et insertions des jeunes. Ils sont soutenus à travers l'appui organisationnel et plus souvent des contrats de services out avec la BM, les Pays-Bas, et le Danemark sous le FACEJ, l'EPEC (Environnement Propice à l'Entrepreneuriat de Croissance), et le l'INCLUSIF (Financement Inclusif des Filières Agricoles).

1.3 Justification

Pertinence

L'intervention proposée vise directement les jeunes de 18-40 ans démunis et hors emploi dans les zones périurbaines et urbaines du Mali. Les conséquences néfastes pour les jeunes maliennes/maliens en manque de subsistance économique et de débouchés en termes d'emploi ou auto-emploi, particulièrement dans les zones rurales avec de rares opportunités économiques, poussent les jeunes à la migration soit vers les grandes villes, soit vers les routes migratoires.

Le mécontentement à l'égard de la mauvaise gouvernance du pays, de l'instabilité croissante, et du manque de moyens de subsistance conduit certains jeunes maliens à rejoindre des groupes idéologiques radicaux, violents et extrémistes et de banditisme. Les opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat sous FACEJ 2 offriront aux jeunes de l'espoir en temps de crise, est une alternative à la radicalisation, la criminalité ou la migration.

Il s'agit ainsi de continuer de valoriser les jeunes comme un levier pour accélérer la modernisation des métiers dans l'agriculture en appuyant l'entrepreneuriat rural tant pour les activités agricoles que pour les non agricoles. Le FACEJ vise à encourager les jeunes femmes et hommes entrepreneurs.es vers des projets transition verte jugés particulièrement porteurs, innovants et qui réduisent les impacts climatiques.¹⁶

Le projet reste très pertinent à la fois pour relever le défi du développement économique du Mali, y compris le chômage endémique des jeunes, et pour jouer un rôle dans la stabilisation du pays en développant des opportunités économiques pour les jeunes dans toutes les régions du pays, où la radicalisation et le recrutement extrémiste augmentent.

FACEJ soutiendra principalement les jeunes, avec un accent particulier sur les jeunes femmes, dans la création et le suivi accompagnement des entreprises durables du secteur privé. Le projet est choisi en raison de a) son fort impact en donnant aux jeunes, en particulier aux femmes, une possibilité qu'ils n'auraient autrement pas à entrer dans le secteur productif de manière constructive b) de sa mise en œuvre réussie et de son impact direct sur les moyens de subsistance des jeunes soutenus, ainsi que b) son effet aubaine positive sur l'emploi permanent d'autres jeunes.

Cohérence

Le FACEJ, sous l'égide et l'implication de l'ARD, s'est engagé aux plusieurs niveaux avec des opérateurs et des institutions financières (accords de coopération, contrats, conventions avec des institutions financières), et s'engage régulièrement dans des interventions des autres parties prenantes et PTF, en particulier ceux des Pays Bas, de la FIDA de l'UE, de la BM. Des synergies existent et seront poursuivies pour une deuxième phase, en particulier avec le FAMOC, le projet « jumelé » du FACEJ.

Efficacité

La revue à mi-parcours du programme de pays de 2019 a révélé que FACEJ était ambitieux et innovant, avec le potentiel d'apporter des connaissances importantes et de renforcer l'engagement et inclusion économique des jeunes. Elle a constaté que FACEJ est bien adapté à l'objectif d'intégration des jeunes qualifiés dans le secteur économique par la création d'entreprises. Elle a ensuite recommandé de mettre davantage l'accent

¹⁶Des chaînes de valeurs probables de la transition verte jugées particulièrement porteuses (Agriculture durable, recyclage de déchets, énergie renouvelable, écoconstruction) sont à définir par le Gestionnaire de Fonds (GDF) du FACEJ 2, voir section II.2 ci-dessous).

sur la promotion des projets « verts » et d'élaborer un plan de suivi après le remboursement des prêts. Parmi les autres enseignements tirés, on peut citer les faits que les banques sont disposées à financer des projets gérés par de jeunes entrepreneurs, pourvu qu'ils soient soutenus par des facilitateurs et qu'une garantie soit fournie ; que les femmes entrepreneurs ont besoin d'un accompagnement de proximité, adapté au contexte malien ; et que la faible rentabilité des projets « verts » à court terme n'est pas attrayante pour les banques commerciales et nécessite des mesures spéciales.

Le rapport d'analyse des effets du FACEJ de 2022 concluait que : « La performance du dispositif du FACEJ au niveau de l'effectivité et de la mise en œuvre du financement s'améliore de promotion en promotion, les bénéficiaires recevant plus rapidement le financement et concrétisant plus rapidement les investissements. Les indicateurs de viabilité des entreprises soutenues, (capacité à faire face aux charges salariales, capacité de remboursement, évolution du chiffre d'affaires, création d'emploi) sont aussi à des niveaux encourageants. La difficulté commune semble être l'insuffisance du fonds de roulement, qui se trouve aggravée et/ou entretenue par la hausse d'inflation. »¹⁷

Efficiences

Le FACEJ est un mécanisme d'appui-accompagnement-crédit des jeunes entrepreneurs.es établi par le Danemark seulement en 2019, co-financé par les Pays-Bas, opéré par un Gestionnaire de Fonds (sous un contrat direct avec l'ARD), disposant de l'expérience profonde de gestion des fonds d'entrepreneuriat des jeunes. Les spécialistes du GdF en étroite collaboration avec des facilitateurs ont démontré l'efficacité du mécanisme d'identification, promotion, sélection, suivi-accompagnement et facilitation aux entrepreneurs.es à l'accès au crédit auprès des institutions financières. Basé sur l'expérience de mise en œuvre dans un contexte économiquement difficile et de plus en plus dégradé, FACEJ a pu améliorer son efficacité opérationnelle, réduire les taux de mortalité des entreprises, et augmenter le taux de financement des plans d'affaires des MPME à 82%, dont 77% sont des start-ups (2023). FACEJ est ainsi dans une position unique dans l'environnement d'entrepreneuriat au Mali, offrant une combinaison d'appui-accompagnement, primes et garanties du crédit qui est devenue un point de référence aux autres PTF.

Impact

FACEJ démontre des forts acquis depuis 2019. Malgré la crise économique liée aux sanctions de la CEDEAO et de l'UEMOA, FACEJ enregistre des impacts substantiels et au-delà des cibles des indicateurs d'effet direct : 70 % des entreprises financées ont augmenté leur chiffre d'affaires d'au moins 20 %. 39 % des entreprises appartiennent à des femmes, ce qui est très proche de l'objectif de 40 %, dont augmentera à 45 à la fin de phase 2. 1,800 entreprises ont reçu un financement par l'intermédiaire de FACEJ. Jusqu'à présent, 5,480 emplois ont été créés par les MPME, dont 42 % sont pourvues par des femmes. Le FACEJ a dernièrement eu un impact positif sur l'écosystème entrepreneurial du Mali¹⁸.

FACEJ a créé un réseau de facilitateurs qui ont professionnalisé leur approche de l'accompagnement et du conseil aux jeunes entrepreneurs. D'autres donateurs intègrent ce réseau dans leur programmation, créant des synergies et soutenant la durabilité à long terme du secteur.

Autres acquis du dispositif du FACEJ sont :

- Une bonne gouvernance par le GdF ;
- Disponibilité d'un plan de renforcement de capacités en stratégie d'identification des jeunes et suivi-accompagnement, et du coaching post-financement par des facilitateurs ;
- Un suivi rigoureux des MPME en difficultés et un appui au redressement du crédit impayé
- La mise en place d'une base de données interactive (outil de pilotage opérationnel) ;
- La mise en place d'une stratégie genre et du réseautage des jeunes (création et mise en ligne d'une app. mobile) ;
- Une stratégie de communication sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram) et création d'un site web

¹⁷ Rapport final sur les effets du DED FACEJ 2022 (Novembre 2022, AT Suivi-Évaluation de l'ARD)

¹⁸ Rapport d'analyse des effets du FACEJ, 2022 ; Rapport annuel 2022 et semestriel 2023 du FACEJ.

En phase 2, FACEJ ciblera des MPME porteuses et innovantes, promouvra et intégrera des solutions vertes auprès des MPME et au système du financement, tout en gardant une attention particulière aux jeunes femmes entrepreneures. FACEJ 2 privilégiera MPME avec un fort impact positif sur l'utilisation des ressources naturelles, de réduction d'émissions CO₂, réduction de pollution, et/ou recyclage et valorisation des déchets, bref des projets d'innovation verte.

Durabilité

FACEJ est établi comme un projet sous le programme thématique du Développement du Secteur Privé avec le mandat de promouvoir et de financer des jeunes entrepreneurs. Bien que FACEJ ne soit pas une institution formelle, le mécanisme a fait ses épreuves étant considéré comme point de référence dans l'environnement d'entrepreneuriat malien. FACEJ accompagnera ces facilitateurs à développer un business model durable et adapté à l'accompagnement des MPME. Une professionnalisation et encadrement des facilitateurs par FACEJ sera un atout pour phase 2. L'existence d'un dispositif des facilitateurs et incubateurs maliens des services aux MPME est en soi considéré un facteur favorable à la durabilité.

Les accords entre FACEJ, l'ARD et les institutions financières, et leurs forts intérêts de continuer à financer des MPME à travers FACEJ, et le processus d'internalisations les outils et approches du FACEJ par les banques, représentent de même des facteurs favorisant.

FACEJ continuera à chercher et à développer des entreprises des jeunes porteuses dont des parties prenantes privées poursuivront après leurs engagements avec FACEJ. A la fin du co-financement danois-néerlandais du projet en 2027, d'autres grands programmes de la FIDA et de la BM sur l'entrepreneuriat agricole et rurale constitueront des opportunités du financement des MPME bénéficiaires sortantes du FACEJ, de même que les banques privées. La durabilité du FACEJ 2 est ainsi liée aux projets individuels financés.

1.4 Priorités stratégiques et transversales

Accent sur les changements climatiques et les impacts environnementaux

Basé sur son expérience avec des entreprises vertes et de « verdissement », FACEJ 2 renforcera l'accent sur la transformation des agro-business et des MPME avec un fort impact positif sur l'utilisation des ressources naturelles, de réduction d'émissions CO₂, réductions de pollution, recyclage et valorisation des déchets, bref des projets verts. Des sous-filières et des chaînes des valeurs porteuses seront identifiées et recherchées (agriculture durable, recyclage des déchets, énergie renouvelable, écoconstruction, entre autres).

La priorité sera accordée à l'adaptation au changement climatique, dans le but d'accroître la résilience des agriculteurs et des MPME au changement climatique, sans perdre de vue l'objectif de renforcer les entreprises de transformation agricole et des services. Les interventions visant à promouvoir un développement à faible émission de carbone et la conservation de l'environnement (écosystèmes et biodiversité) seront également soutenues, pour une croissance économique durable et socialement responsable, basées sur la sélection, l'évaluation et la validation des plans d'affaires.

Inclusivité : Jeunes et égalité de genre

Une priorité du FACEJ et de l'ARD est de promouvoir et d'appuyer des MPME dans les zones urbaine et périurbaines autour des villes maliennes, en particulier pour répondre aux besoins d'emploi et de subsistance des jeunes femmes et hommes.

Le projet ciblera prioritairement des jeunes femmes et hommes sortant des centres de formation professionnelles ou bien un diplôme supérieur, ainsi que les MPME déjà existantes portées par les jeunes femmes et hommes. Beaucoup des jeunes, surtout dans les régions, n'ont pas des certificats professionnels, mais possèdent par contre une expérience avérée dans leurs métiers et une bonne motivation pour l'entrepreneuriat. FACEJ 2 cherchera à renforcer l'égalité de genre en soutenant spécifiquement des jeunes femmes, surtout dans les régions. Cette couche des jeunes femmes dans les régions est très peu instruite, mais se lancent souvent dans des activités d'auto-emploi ou comme travailleuses dans des MPME.

Prise en compte de l'Approche Fondée sur les Droits Humain (AFDH) et de « Leave No-One Behind » (LNOB)

L'AFDH intègre les normes et principes du système international des droits humains. Elle est centrée sur la notion de détenteurs de droits (usagers, citoyens comme les jeunes, les entreprises privées) et de porteurs d'obligations (l'administration civile, les Centres de Formation Professionnelles (CFP), mais aussi les entreprises vis-à-vis leurs salariés, l'environnement, et surtout les facilitateurs du FACEJ). Le projet phase 2 prendra en considération « le droit de travailler et aux conditions d'emploi justes », « la lutte contre la discrimination »¹⁹. Cette approche met en avant les quatre principes fondamentaux de Participation et inclusion des jeunes (mise en réseaux, participation directement aux décisions qui leur concernent), Non-discrimination (participation dans la mise-en-place de leurs MPME, accès au financement, favorisations des jeunes femmes), Transparence (appuis dédiés à l'entrepreneuriat des jeunes, mise-en-ligne de leurs besoins de gestion et appui technique et financier, disponibilité des outils en ligne (Site web FACEJ, mécanisme de plainte et doléances en place), et la Redevabilité des facilitateurs vers les jeunes, du FACEJ vers les jeunes, et la redevabilité du gestionnaire de fonds, des audits externes).

Le principe de « Leave No-One Behind » (LNOB), ou Ne Délaisser Personne, sera appliqué dans le screening et la sélection des entrepreneurs à travers des propositions par les facilitateurs. Ce principe est intégré dans le Manuel d'Exécution Technique et Financier du FACEJ, et sera suivi attentivement auprès des facilitateurs. Il faut cependant noter que la cible est mixte et que les porteurs.es des entreprises ne soient pas a priori parmi les plus démunis. Une balance serait nécessaire en vue des cibles et des indicateurs définis dans le cadre de résultats. Une attention particulière sera faite aux jeunes femmes dans les régions sans une formation professionnelle, mais ayant une certaine expérience professionnelle ou en entrepreneuriat.

1.5 Choix des partenaires

FACEJ n'œuvrera pas à travers des partenaires de la société civile ou privées. Un Gestionnaire de Fonds sera contracté par l'ARD par un appel d'offres. Le GdF sera responsable du dispositif du FACEJ et la gestion des facilitateurs, alors que le mécanisme du financement à son tour sera sous la responsabilité des banques privées. Cette approche est choisie pour préserver les connaissances créées au cours de la première phase et garantir que les mêmes modalités sont exploitées. Le modèle assure un contrôle optimal sur les financements (type de bénéficiaires, transparence, respect de politiques anti-corruption, les thématiques appuyés etc.).

1.6 Leçons apprises du FACEJ

FACEJ est un projet de développement de l'entrepreneuriat aux jeunes (lancé dans le cadre du programme thématique danois « Développement du Secteur privé » du 2019-2023), offrant une combinaison unique du soutien au développement des entreprises, du crédit via les banques commerciales maliennes et d'un ensemble d'incitatifs et de subventions aux MPME détenues par des jeunes femmes et hommes (18-40 ans). FACEJ était prévu pour une durée de 3,5 ans (janvier 2019 – juin 2022) avec un financement de 85 millions accordés à FACEJ. Après plusieurs prolongations 2023-2024 avec un cofinancement de l'Ambassade du Pays Bas, le budget total jusqu'en avril 2024 est de 177,4 millions DKK (soit 155 du Danemark et 22,4 du Pays Bas).

Les leçons apprises sont : Le mécanisme de financement FACEJ a impacté positivement l'écosystème entrepreneurial malien par l'accès au financement des jeunes avec un dispositif d'accompagnement qualité contribuant à la viabilité des entreprises créées et/ou développées (renforcement d'une offre de facilitation assurée par les prestataires de proximité) et un partenariat avec quatre banques privées (sources de financement adaptées à la faible capacité financière des jeunes). Les plateformes d'échange initiées dans le cadre du FACEJ ont contribué à faciliter la mise en réseaux de jeunes entreprises pour une meilleure croissance, ainsi que leur offrir d'accès et du réseautage de valeur aux pairs entrepreneurs, ouvrir des nouveaux marchés et des opportunités de collaboration.

Plusieurs mesures optimisent le taux de survie des entreprises :

1. Une sélection minutieuse par des facilitateurs d'idées business (projets de création d'entreprise) présentées par les jeunes

¹⁹ Le Mali a ratifié diverses Conventions de l'OIT comme celles sur : la politique de l'emploi, 1964 (N° 122), l'égalité de rémunération, 1951 (No. 100) ; la discrimination (emploi et profession), 1958 (N° 111)

2. Disponibilité d'un taux d'intérêt de 8 %, négocié et harmonisé avec les institutions financières, a été un vrai atout du FACEJ.
3. Des plans d'affaires viables élaborés pour chaque projet avec l'aide de facilitateurs,
4. La mise à disposition de capital de démarrage en coopération avec les banques locales,
5. Le soutien professionnel non financier et le suivi par les facilitateurs, et
6. La stimulation du réseautage et du partage d'idées entre les entrepreneurs.

Un point critique du FACEJ est le niveau de recouvrement du crédit entre les banques et les jeunes, notamment ceux qui seront de mauvaise foi et capable de contaminer le système. Le dispositif d'audit des bénéficiaires et facilitateurs et la proactivité du gestionnaire ont permis de limiter les cas de mauvaise foi et d'impayés. Les contrats avec des facilitateurs et les conventions avec les banques sont à revoir en phase 2, en insistant sur l'activation du dispositif classique de recouvrement auprès des banques.

1.7 Complémentarité et synergies

Sous la phase dite transitoire entre 2024 et 2027 d'appui danois au Mali, le FACEJ sera son seul engagement sous l'antérieur programme thématique du Développement du Secteur Privé. Sous l'ancien programme « Coexistence Pacifique, Réconciliation et Consolidation de la Paix » le FAMOC (Fonds d'Appui aux Moteurs de Changement) est le fonds de « jumelage » du FACEJ. Entre eux existent des bonnes synergies, surtout en termes d'engagement civique des jeunes et leur participation aux processus décisionnels et politiques ayant des conséquences sur leurs vies. Il est de même notable qu'un nombre limité des jeunes bénéficiaires du FAMOC a obtenu d'appui et du crédit à leurs MPME sous FACEJ, Phase 1.

Complémentarité avec d'autres Partenaires Financiers et Techniques

À l'instar du Danemark, des nombreux PTF souhaitent s'inspirer du FACEJ et s'impliquer dans l'entrepreneuriat et l'insertion des jeunes dans un contexte peu favorable où les enjeux et les investissements requis sont considérables. Les PTF les plus pertinentes ciblant des MPME au Mali sont :

- Le Fonds International de Développement Agricole (FIDA)
- La Banque Mondiale (BM)
- L'Union Européenne (UE)
- Les Pays-Bas
- Le PNUD
- La Suède

Des synergies potentielles existent entre le FACEJ, la FIDA, la BM et la Suède lors de la mise en œuvre de cette initiative. Vu la faible harmonisation et coordination actuelle, il existe de même des risques (Voir annexe 3 : Interventions ciblées aux MPME des PTF).

2 Objectif du projet

L'objectif du projet est : De renforcer une croissance inclusive pour les jeunes, stimulée par la création des MPME visant à augmenter les revenus, l'emploi et auto-emploi, et aux impacts environnementaux positifs, contribuant à l'économie circulaire.

Le FACEJ 2 suivra la composition de phase 1 qui s'est démontrée efficace et ayant un impact positif aux MPME ainsi qu'aux facilitateurs/incubateurs, ayant menée les institutions financières d'investir dans les MPME (contre des garanties déposées par FACEJ).

Le projet aura deux axes :

1. Le Fonds d'appui à la création d'entreprises par les jeunes, dont mettra à disposition des garanties.
2. Le Gestionnaire du Fonds du FACEJ, avec son dispositif des spécialistes MPME et assistants techniques, et un cadre des facilitateurs/incubateurs.

Le projet opérera dans les villes principales (zones urbaines et périurbaines) du Mali : Bamako, Sikasso, Bougouni, Koutiala, Segou, Mopti, et Kita. (Tombouctou ne sera plus ciblée comme en phase 1)²⁰. Il comportera des incitatifs à la performance aux facilitateurs et entrepreneurs. Les entrepreneurs pourront obtenir un soutien supplémentaire en respectant des critères spécifiques, tels que l'innovation, la croissance verte, la création d'emploi et la performance financière.

Le FACEJ 2 continuera à contribuer aux mécanismes d'autonomisation par l'entrepreneuriat et d'inclusion des jeunes de 18-40 ans pour qu'ils puissent créer et gérer leurs propres entreprises capables de générer des revenus et de leur procurer une certaine protection sociale. Chaque MPME dans la phase 1 du FACEJ a créé une moyenne de trois emplois directs par entreprise financée (Start-Up + MPME en croissance), y compris le promoteur/promotrice de l'entreprise créée et soutenue, soit 5,480 emplois directs (juin 2023).

Le projet ciblera prioritairement des jeunes femmes et hommes sortant des centres de formation professionnelles avec un certificat professionnel (de type BT (brevet de technicien), CAP (certificat d'aptitude professionnel) ou CFA (Attestations de fin de formation du dual), ou bien un diplôme supérieur, ainsi que les MPME déjà existantes portées par les jeunes femmes et hommes. FACEJ 2 cherchera à renforcer l'égalité de genre en soutenant spécifiquement des jeunes femmes, surtout dans les régions. Cette couche des jeunes femmes dans les régions est très peu instruite. Seulement 10 % d'entre elles atteignent un niveau d'instruction au-delà de l'école secondaire. Souvent, elles se lancent dans des activités d'auto-emploi ou comme travailleuses dans des MPME. Les jeunes filles inscrites dans les centres de formation professionnelle (CFP) ne représentent que 35 % des effectifs totaux. Les filles apprenantes des CFP sont trop souvent confinées dans des filières de formation à prédominance féminine (esthétique/coiffure, couture, etc.) qui ne sont pas les plus valorisées socialement et économiquement. Elles sont quasi absentes des formations plus exigeantes et techniques qui sont économiquement plus porteuses.²¹

Les critères de sélection par le FACEJ seront ainsi dérogés pour ces jeunes entrepreneurs qui n'ont pas obtenu un certificat professionnel, mais qui souvent possèdent une expérience avérée dans leurs métiers et une bonne motivation pour l'entrepreneuriat.

Toutes les interventions du FACEJ 2 d'appui aux entreprises suivront les mêmes échelles, avec quelques variations entre les trois guichets (voir annexe 4):

- Le FACEJ 2 (Le GdF et ses facilitateurs /incubateurs) adaptera une approche plus proactive (par rapport à la première phase), en identifiant des projets prometteurs dans des chaînes de valeurs porteuses, voir conduisant des jeunes porteurs vers ces chaînes, pourvu que leurs idées business soient adaptables ou des filières avoisinantes.
- FACEJ 2 privilégiera des MPME avec un fort impact positif sur l'utilisation des ressources naturelles, de réduction d'émissions CO₂, réductions de pollution, recyclage et valorisation des déchets, bref des projets verts.
- Les entreprises cibles seront soit des start-up, soit des MPME en croissance, soit des entreprises issues de FACEJ 1 avec une bonne performance et du potentiel porteur, souhaitant d'introduire des technologies vertes (« verdissement »).
- Une attention particulière sera accordée aux entreprises prometteuses (en croissance, vertes et/ou innovantes) sortant de phase 1 et conformant aux critères de sélection de continuation sous phase 2.
- Sous Guichet 1 : Le GdF et les facilitateurs promouvront des solutions et mode de production 'verte', incitant l'adaptation par entreprises. De même, FACEJ 2 incitera les jeunes à considérer des modes de production et technologies innovantes (TIC, premiers produits au marché p.ex.)
- Sous Guichet 3 : Le GdF et les facilitateurs apporteront d'appui-suivi technique aux entreprises dans les chaînes de valeurs vertes et porteuses définies.

²⁰ Avis de l'ARD, et communication avec le GdF du FACEJ. Le marché des MPME à Tombouctou est de toute probabilité saturé, les opérations sont coûteuses, les MPME pas nombreux.

²¹ OIT : État de lieux du système de formation professionnelle, Mali, 2019

2.1 La continuité de l'appui-accompagnement d'entreprises de FACEJ 1

FACEJ 2 promouvra activement des projets MPME verts et du « verdissement » des MPME existants et les entreprises prometteuses ayant déjà bénéficié d'appui du phase 1 sera une priorité. Le GdF et les facilitateurs apporteront d'appui-suivi technique aux entreprises dans les chaînes de valeurs vertes et porteuses.

Sous l'objectif de renforcer la durabilité des entreprises déjà soutenues sous FACEJ phase 1, et d'éviter de perte d'emploi et d'investissement par les entrepreneures qui risqueront de perdre cet appui-financement crucial peu après leur création, il est important que FACEJ 2 continue de soutenir certaines entreprises jugées d'avoir un potentiel de croissance ou de développement positif. Des MPME en phase de croissance ou entreprises vertes ayant déjà bénéficiées d'appui du FACEJ Phase 1, auront l'option de continuer en phase 2 des critères spécifiques (à définir).

FACEJ 2 poursuivra ainsi le soutien pour la montée en croissances des cibles de FACEJ 1 selon les modalités les mieux appropriés et les plus rationnelles et favorisera la mise en réseaux avec les nouvelles bénéficiaires.

2.2 Le mécanisme du financement du FACEJ

FACEJ 2 continuera d'assurer un meilleur accès des jeunes au système bancaire. Le projet peaufinera des collaborations existantes à travers des accords avec des banques ou institutions financières qui sont les partenaires stratégiques pour la réussite du projet.

Le modèle appliqué par le FACEJ est d'inciter les jeunes à se bancariser et à solliciter des crédits pour le développement de leur entreprise. L'ouverture d'un compte bancaire, la contractualisation d'un emprunt et son remboursement sont les conditions pour les jeunes promoteurs d'obtenir les subventions accordées par le FACEJ. Parallèlement, le FACEJ soutiendra les banques à s'engager auprès des jeunes :

- Une subvention par MPME sera versée par le FACEJ sur le compte de l'institution financière, constituant une garantie pour les prêts qu'elles accorderont aux jeunes entrepreneurs.
- Lorsque le prêt sera supérieur au montant de la subvention déposée en garantie, les risques pris par les institutions bancaires ou financières seront limités grâce à la mise à leur disposition de fonds de garantie / cofinancement logés au Fonds de Garantie pour le Secteur Privé (FGSP).

(L'annexe 6 présente une description du dispositif du financement et des modifications proposées).

3 Théorie de Changement et Hypothèses de base

FACEJ 2 s'attaquera aux défis du faible accès aux services de développement des entreprises adaptés et à un financement très limité ou inexistant pour les jeunes femmes et hommes (diplômés de CAP/CAF ou de l'enseignement supérieur) désireux (ou ayant une certaine expérience) de démarrer ou de développer leur entreprise. FACEJ investira et fournira des services adaptatifs et flexibles d'appui au développement des entreprises sur place aux jeunes entrepreneures féminines et masculines. FACEJ accompagnera ces entreprises à accéder au capital requis pour leur démarrage et à la poursuite de leur croissance, offrant ainsi des emplois décents aux propriétaires et autres jeunes chômeurs. En fin, le dispositif du FACEJ promouvra activement des solutions vertes et innovantes, en accompagnant les facilitateurs et les entrepreneurs dans leur développement.

Les atouts du FACEJ 1 seront poursuivis pour fournir des services spécialisés et adaptés aux entrepreneurs :

- Une cohorte de facilitateurs et incubateurs maliens de proximité est disponible et qualifiée, mais avec des capacités hétérogènes et des ressources humaines souvent instables.
- Institutions financières ayant démontré leur volonté et leur capacité à accorder des prêts aux MPME contre des garanties du FACEJ.
- Un mécanisme de gestion de fonds bien huilé et flexible offrant i) un renforcement de capacité et un soutien aux facilitateurs ainsi qu'aux entrepreneurs ii) un suivi-accompagnement des entrepreneurs dans

l'accès au crédit par le biais des banques commerciales iii) des incitations et subventions aux MPME soutenues.

Ainsi, les **moteurs de changement appuyés par FACEJ** seront prioritairement les jeunes femmes et hommes entrepreneurs, créant d'emploi aux salariés et d'espoir aux jeunes pairs entrepreneurs. Les leçons apprises du FACEJ 1 sont que les jeunes porteurs deviendront des modèles de rôle dans leurs communautés pour d'autres qui s'inspirent d'eux, ce qui est particulièrement notable parmi les jeunes femmes. Les facilitateurs/incubateurs les plus proactifs et disposant des expertises requises pour l'appui-suivi et l'encadrement des MPME sont d'autres moteurs de changement dans l'écosystème d'entrepreneuriat.

La théorie de changement du FACEJ 2 repose sur les propositions suivantes :

- **Si les moteurs de changement (les jeunes femmes et hommes entrepreneur.es)** identifiés portent des projets d'entreprises pertinentes (innovantes, vertes, et dans des chaînes de valeurs porteuses), ils seront accompagnés et appuyés par FACEJ 2 et ses facilitateurs,
- **Alors ils seront bancables** et obtiennent du crédit auprès des banques privées, sous des garanties fournies par FACEJ 2,
- **Alors les entreprises en création ou en croissance portées par des jeunes créeront d'emploi** décent et direct aux propriétaires et autres jeunes chômeurs,
- **Ce qui conduit au changement désiré** : Que les entreprises sont viables économiquement et pourvoyeuses d'emploi décent, et qu'ils contribuent à une transition verte par le biais des technologies vertes et innovantes, et ultérieurement contribuant à une réduction d'impacts climatiques et environnementaux,
- Ce qui en fin de compte donnera **d'espoir et d'inspiration aux autres jeunes entrepreneurs, chômeurs** ou sous-employés au secteur informel (femmes comme hommes), et en fin de compte réduira leurs frustrations chez les jeunes particulièrement dans les régions, ainsi montrant une voie alternative à la migration, la criminalité et la radicalisation.

Les hypothèses de risque suivantes sont identifiées pour une deuxième phase du FACEJ

1. La détérioration de l'économie malienne (la hausse des prix et la réduction du pouvoir d'achat) n'empêchera pas les jeunes entrepreneurs de créer et de développer leurs entreprises
2. La crise sécuritaire n'empêchera pas FACEJ et ses facilitateurs d'opérer dans les zones urbaines et périurbaines
3. La méfiance des Institutions Financière à prendre le risque au regard de la dégradation de la situation économique du pays. Les institutions financières continuent d'être disposées à accorder des crédits aux jeunes entrepreneurs par le biais du FACEJ, y inclus un délai de remboursement du crédit d'au moins 36 mois
4. Les facilitateurs restent dans une situation de vulnérabilité institutionnelle, car la gestion de l'organisme repose sur seule personne. Les facilitateurs disposent des experts/promoteurs avec des compétences et qualifications requises pour appui-accompagnement des projets verts /innovants
5. Le refus de certains jeunes de rembourser le crédit ou de détourner son objectif sachant qu'il y a une garantie assurée. Le risque sera atténué par une plus grande responsabilité du facilitateur et des banques
6. Les nouvelles procédures de non-objection du Ministère de l'Administration territoriale entravent les opérations du gestionnaire
7. L'absence de coordination entre les PTF et la prolifération actuelle des interventions de ces derniers destinées aux MPME entravent l'atteinte des résultats, ainsi que portent des risques de faible synergie.

4 Cadre de résultats du FACEJ Phase II (draft)²²

Titre du projet		Fonds d'Appui à la Création des Entreprises par les Jeunes (FACEJ) – Phase II	
Effet direct 1		Les entreprises (en phase d'amorçage ou en phase de croissance) de jeunes femmes et hommes soutenues par le FACEJ 2 sont viables économiquement et pourvoyeuses d'emploi	
Indicateur d'effet direct		1) Proportion d'entreprises financées par le FACEJ 2 dont le taux d'évolution du chiffre d'affaires (en cours de projet) sur les 2 derniers exercices comptables est supérieur ou égal à 30 % 2) Le nombre d'emploi permanents total créés (en cours du projet) par les entreprises financées par le FACEJ 2 (y compris le promoteur pour les entreprises créées en cours de projet) <i>Note</i> ²³	
Base de référence	Année	2019-avril 2024	1) à valider 2) à valider (valeur de référence FACEJ 1 juin 2023 : 6500)
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i>	1) 30% 2) 500
	Année	2025	1) au moins 30% 2) 1000 (accumulé : 1500)
	Année	2026	1) au moins 30%; 2) 1000 (accumulé : 2500)
	Année	2027 <i>(4 mois)</i>	1) au moins 30% ; 2) 500 (<u>accumulé 3000</u>)
Extrant 1.1		Des jeunes (hommes et femmes) sortant de formation technique ou professionnelle et/ou supérieure ou démontrant une capacité entrepreneuriale, motivés et disposant de bons potentiels sont <u>accompagnés et disposent de leurs plans d'affaires</u>	
Indicateur d'extrant 1.1		1) Nombre de jeunes sortants d'une formation technique ou professionnelle et/ou supérieure, et/ou possédant une expérience professionnelle attestée, disposant d'un plan d'affaires 2) Pourcentage de jeunes femmes parmi les jeunes accompagnés, qui disposent d'un plan d'affaire	
Base de référence	Année	2019-avril 2024	1) à valider (valeur de référence FACEJ 1 juin 2023 : 2300) 2) à valider
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i>	1) 120 2) 40%
	Année	2025	1) 250 (accumulé : 370) 2) 42%
	Année	2026	1) 250 (accumulé : 620) 2) 42%
	Année	2027 <i>(4 mois)</i>	1) 120 (accumulé : 740) 2) 45 %
Extrant 1.2		Des jeunes femmes et hommes sortant de formation technique ou professionnelle et/ou supérieure, ou démontrant une capacité entrepreneuriale <u>ont bénéficié du financement du FACEJ 2 et ont créé leurs entreprises</u>	
Indicateur d'extrant 1.2		1) Nombre de projets d'entreprises de jeunes femmes et hommes sortant de formation technique ou professionnelle et/ou supérieure, et/ou possédant une expérience professionnelle attestée, financées par le FACEJ en phase	

²² Une partie des indicateurs du cadre de résultats est basée sur le cadre révisé du 2019 et La note technique révisée de prolongation (FACEJ, mai 2023), ainsi que le rapport semestriel provisoire du juin 2023. Le base de référence est les taux et cibles prévus à la fin du FACEJ Phase I, 30-04-2024.

²³ Les entreprises financées du FACEJ sont presque toutes dans le secteur informel – où l'emploi permanent et des contrats sont peu appliqués

		d'amorçage 2) Pourcentage des entreprises financées qui sont portées par des femmes
Base de référence	Année	2019 - avril 2024 1) à valider (valeur de référence FACEJ 1 juin 2023 : 1638) 2) à valider (38%, juin 2023)
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i> 1) 150 2) 40 %
	Année	2025 1) 350 (accumulé : 500) 2) 42 %
	Année	2026 1) 350 (accumulé : 850) 2) 42 %
	Année	2027 <i>(4 mois)</i> 1) 150 (<u>accumulé : 1000</u>) 2) 45 %
Extrant 1.3		Les entreprises portées par des jeunes femmes et hommes et en <u>phase de croissance ou prometteuses sont financées par le FACEJ 2</u>
Indicateur d'extrant 1.3		1 Nombre d'entreprises de jeunes en phase de croissance financées par le FACEJ 2 2 Proportion d'entreprises en croissance qui sont innovantes 3 Proportion d'entreprises prometteuses ayant bénéficiées d'un appui technique et financier sous FACEJ 1
Base de référence	Année	2019 - avril 2024 1) à valider (valeur de référence FACEJ 1 juin 2023 : 509) 2) pas enregistrée en phase 1 3) 0
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i> 1 : 30) 2 : Au moins 10% 3 : Pourcentage (25 % indicatif, à définir) des entreprises issues de phase 1 qui continuent d'être appuyées et financées en phase 2
	Année	2025 1 : 100 (accumulé : 130) 2 : Au moins 12% 3 : Pourcentage (25 % indicatif) des entreprises issues de phase 1 qui continuent d'être appuyées et financées en phase 2
	Année	2026 1 : 100 (accumulé : 230) 2 : Au moins 15% 3 : Pourcentage (20 % indicatif) des entreprises issues de phase 1 qui continuent d'être appuyées et financées en phase 2
	Année	2027 <i>(4 mois)</i> 1 : 40 (<u>accumulé : 270</u>) 2 : Au moins 15% 3 : Pourcentage (10 % indicatif) des entreprises issues de phase 1 qui continuent d'être appuyées et financées en phase 2
Extrant 1.4		Les entreprises (en phase d'amorçage ou en phase de croissance) financées par le FACEJ 2 <u>remboursent leurs emprunts dans les délais requis</u>
Indicateur d'extrant 1.4		Proportion d'entreprises financées par le FACEJ remboursant leurs emprunts dans les échéances/délais requis
Base de référence	Année	2019 - avril 2024 Cible dans FACEJ 1 : au moins 85 %. Proposition réalisée à valider.
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i> au moins 85%
	Année	2025 au moins 90%
	Année	2026 au moins 90%
	Année	2027 <i>(4 mois)</i> au moins 90%

Effet direct 2 (extrants à formuler)		Les entreprises vertes (en phase d’amorçage ou en phase de croissance) soutenues par le FACEJ 2 réduisent leurs impacts environnementaux et climatiques	
Indicateur d’effet direct 2		1 Proportion d’entreprises financées par le FACEJ 2 qui utilise au moins une technologie réduisant les impacts environnementaux et climatiques 2 Proportion des entreprises financées par le FACEJ intégrant des critères du guichet 4 dans leur PdA ²⁴	
Base de référence	Année	2019 - avril 2024	Nouvelle effet, donc pas de base de référence
Cible annuelle	Année	2024 <i>(8 mois)</i>	1 A définir 2 Pourcentage (40 % indicatif, à définir)
	Année	2025	1 A définir, dépendent des nombres des PdA financés 2 Pourcentage (40 % indicatif, à définir)
	Année	2026	1 A définir, dépendent des nombres des PdA financés 2 Pourcentage (40 % indicatif, à définir)
	Année	2027 <i>(4 mois)</i>	1 A définir, dépendent des nombres des PdA financés 2 Pourcentage (40 % indicatif, à définir)

5 Inputs/budget

Contribution par année en DKK

Fonds d’Appui à la Création d’Entreprise par les Jeunes – FACEJ, Phase II - Mali

	2024	2025	2026	2027	Total DKK
Fonds 'd appui à la création d'entreprises par les jeunes (FACEJ 2)					
Effet direct 1: Les entreprises (en phase d’amorçage ou en phase de croissance) de jeunes femmes et hommes soutenues par le FACEJ 2 sont viables économiquement et pourvoyeuses d’emploi	22.650.000	33.100.000	33.100.000	11.600.000	100.450.000
Effet direct 2: Les entreprises vertes (en phase d’amorçage ou en phase de croissance) soutenues par le FACEJ 2 réduisent leurs impacts environnementaux et climatiques	5.650.000	8.300.000	8.300.000	2.900.000	25.150.000
Gestionnaire de fonds FACEJ 2	6.600.000	12.400.000	12.400.000	4.100.000	35.500.000
Suivi-Évaluation et études (l’ARD)		1.000.000	350.000	350.000	1.700.000
Fond non-alloués (1,8%)		1.300.000	1.300.000	500.000	3.100.000
TOTAL GENERAL	34.800.000	55.850.000	55.100.000	19.100.000	164.900.000

Note 1 : Le budget dépend de l’approbation des lois de finances des années à venir (2024, 2025, 2026)

Note 2 : L’Ambassade du Royaume de Pays-Bas s’est engagée à un cofinancement de 2 millions EUR en dessus du budget danois de 150 millions DKK, soit 14,9 millions DKK

Note 3 : Le fonds FACEJ est à 76 % du budget total, et le GdF à 21,4 %. Les coûts du GdF inclura des AT/experts sur innovation et projets verts, et des gestionnaires du territoire (proximité aux MPME, facilitateurs et banques)

6 Mécanismes institutionnels et de gestion

Pour l’administration du FACEJ 2, un gestionnaire de fonds (GdF) sera recruté par appel d’offres international sur la base des TdR élaborés par l’ARD. Le gestionnaire sera l’interlocuteur privilégié de l’Ambassade. Le gestionnaire à son tour recrutera un cadre de facilitateurs sous la non-objection de l’Ambassade. Le gestionnaire sera responsable de l’atteinte des résultats du document de projet ainsi que du pilotage et du suivi des résultats. À ce titre, il doit être proactif en cas de difficultés anticipées dans l’atteinte des résultats

²⁴ Critères : Agrobusiness, écoconstruction, énergie renouvelable, gestion des déchets et recyclages, énergie propre, optimisation des ressources. Annexe 1 de la note technique propose des chaînes de valeurs éligibles. (Voir : Proposition des modalités de fonctionnement du guichet 4 « projet vert », FACEJ, v05, 21-06-2022).

figurant dans son contrat.

Le GdF recrutera et montera une équipe multidisciplinaire de gestion de fonds (Chef.fe de mission), des experts MPME, des experts.es techniques en projets verts, en suivi évaluation, et des gestionnaires et comptables, et assistants.es techniques, ainsi que des gestionnaires des territoires en proximité des MPME, des facilitateurs et les banques. Cette équipe sera prioritairement malienne, localisée à Bamako et dans les villes cibles, possédant une solide capacité de gestion sur le terrain.

Il est prévu de tenir des rencontres semestrielles entre le GdF, et les Ambassades du Danemark et de Pays-Bas pour analyser le progrès. Les rapports du système de suivi évaluation du gestionnaire semi-annuels et trimestriels limités constitueront des intrants importants pour ces rencontres. La base de données de dispositifs FACEJ 1 sera mise à jour, constituant l'outil clé du mécanisme.

Des missions d'Assistance Technique, du cadrage et du backstopping seront réalisées par le GdF régulièrement, selon un calendrier à définir.

Une revue à mi-parcours du projet aura lieu en 2025. Cette révision doit, entre autres, analyser l'exécution des fonds et, le cas échéant, proposer une réallocation budgétaire entre les projets financés du Danemark. La revue proposera de même des recommandations au FACEJ (GdF) et aux deux Ambassades contribuant.

Une stratégie d'apprentissage et adaptations à apporter en cours de la mise en œuvre sera développée, comprenant des missions régulières de suivi conjointes du gestionnaire et de l'Ambassade sur le terrain, des sessions de feedback et rétro alimentations avec le cadre des facilitateurs et les banques, ainsi que des fora avec les jeunes entrepreneurs. Le dispositif actuel du FACEJ avec ces comptes Facebook et Instagram, ainsi les plateformes comme la foire des entrepreneurs « FACEJ SUGU » (marché en Bambara) seront exploités à cette fin.

Le GdF sortant assurera un transfert du dispositif fonctionnant complet et organisé au GdF entrant. La préparation de transfert sera réalisée sur place à Bamako et en présentiel lors des derniers deux mois du FACEJ 1 (mars-avril 2024).

7 Gestion des risques

(Annexe avec matrice de risque à fournir pour la version finale)

Le risque politique est minime étant donné que FACEJ est mis-en œuvre directement par un Gestionnaire de Fonds et n'implique que de jeunes acteurs du secteur privé en tant que bénéficiaires, à travers des facilitateurs/incubateurs. Le projet est mis en œuvre avec le système bancaire commercial en tant qu'intermédiaire, sans travailler à travers ou avec les structures de l'État.

Le risque de sécurité pour le projet lui-même est actuellement gérable, car les activités se déroulent dans les zones urbaines et périurbaines autour des grandes villes du Mali, où les équipes FACEJ peuvent travailler. Toutefois, une détérioration substantielle de la situation en matière de sécurité dans une ville, mettant en péril la sécurité du personnel local et perturbant les fonctions bancaires, d'approvisionnement et de soutien normales, pourrait entraîner la suspension de certaines activités du projet dans cette ville. Dans la plupart des cas, le suivi et le soutien aux entreprises créées seraient encore possibles jusqu'à un certain niveau, notamment par le biais de consultants locaux, indirectement par l'intermédiaire des banques où les entrepreneurs ont contracté des prêts, et par l'intermédiaire des facilitateurs, qui s'investissent personnellement dans la réussite des entrepreneurs.

La détérioration de la situation économique affecte la rentabilité des entreprises et, partant, les taux de mortalité des entreprises. Ce risque est mitigé par l'examen minutieux des plans d'entreprise, des suivis réguliers et des calendriers de remboursement plus longs, ainsi qu'une assistance technique de traçabilité et du redressement des paiements du crédit pour les entreprises en difficulté.

Un risque qui s'est démontré comme probable est le nombre modeste des MPME bénéficiant du guichet vert (nouvelles MPME ou des projets de verdissement, déjà bénéficiant d'appui FACEJ). Peu des porteurs postulent pour ce guichet, dû aux facteurs comme une faible maturité entrepreneuriale pour la mise en échelle et même de l'innovation verte, et des difficultés pour les facilitateurs d'identifier et fournir des business plans verts et solides. Aussi les institutions financières se sont démontrées réticentes à financer les projets 'verts', qui sont souvent d'une rentabilité basse ou d'un délai de financement plus longue.

Les risques identifiés dans le Document d'Engagement initial comprenaient la faible capacité des facilitateurs ainsi qu'un écosystème faible d'entrepreneuriat des jeunes. Les impacts de ces risques sont considérés comme moyens, car le projet a maintenant établi un réseau de facilitateurs (comme mentionné ci-dessus) et une très bonne réputation dans l'écosystème de l'entrepreneuriat. Les facilitateurs seront professionnalisés à travers des contrats cadres avec FACEJ 2, le renforcement des capacités et l'accompagnement suivi des entrepreneurs se poursuivront, ainsi qu'un renouvellement des engagements avec les institutions financières.

Annexe 1: Analyse Contexte

[à fournir pour la version complète]

Pas applicable pour le partenaire directe, car mis en œuvre d'un gestionnaire sélectionnée par appel d'offre.

Les quatre banques du FACEJ 1 :

Quatre banques /institutions financières ont actuellement des conventions (accords) avec le FACEJ ²⁵. Toutes les banques appliquent le même processus de traitement des dossiers : Chaque porteur effectue la demande de prêt en collaboration avec son facilitateur dans l'agence bancaire de son choix. Après déblocage des fonds, le porteur de projet doit signer les demandes de retrait conjointement avec son facilitateur.

- **BNDA** : Banque Nationale du Développement Agricole, fondée en 1981²⁶. Dès l'origine, la Banque finançait le développement agricole au Mali. La BNDA s'est largement diversifiée depuis et intervient dans tous les secteurs de l'économie malienne. Elle est la plus grande institution financière avec représentations sur tout le territoire malien. BNDA MALI possède le plus grand nombre de dossiers FACEJ par rapport aux trois autres banques partenaires. La majorité des dossiers concernent des porteurs de projet domiciliés dans les régions du Mali. Le processus de gestion des prêts FACEJ est décentralisé au niveau des agences.
- **COFINA** : (Groupe Compagnie Financière Africaine), Créée en 2009, avec l'objectif d'offrir des services financiers de proximité à des particuliers et des PME exclus des circuits financiers traditionnels. Institution financière de type « meso-financement » des MPME, focalisée sur les jeunes. Dispose de trois succursales à Bamako et une à Sikasso seulement, mais rapide et performante. Le processus de gestion des prêts FACEJ est décentralisé au niveau des agences. Le délai de traitement des dossiers est d'environ une semaine. COFINA traite actuellement entre 120-150 dossiers FACEJ par an.
- **CORIS BANK** : Depuis 2014, CBI Mali, en plus du financement des particuliers, s'est donné pour mission le développement des PME /PMI et l'accompagnement des porteurs de projets. CBI entend réaliser ses objectifs par l'implantation de ses Agences tant à Bamako que dans les régions, tout en s'appuyant sur sa capacité d'offrir aux clients des produits et services innovants. Le processus de gestion des prêts FACEJ est centralisé au niveau du siège. Le délai de traitement des dossiers est d'environ une semaine.
- **ORABANK Mali** a pour mission principale d'accompagner les clients Particuliers, Entreprises, PME/PMI, Institutions publiques et privées dans la réalisation de leurs projets et de renforcer leur contribution à l'économie nationale. Elle appartient à un groupe bancaire régional dans douze pays d'Afrique. Le délai de traitement des dossiers FACEJ est d'environ une semaine. Il est à noter que les visites de terrain ne sont pas systématiquement réalisées par la structure. ORABANK Mali est censée être la moins performante. Elle vient d'être rachetée par VISTA Bank. Elle est donc à considérer d'éliminer.

Il sera difficile d'harmoniser les modalités de financement avec des institutions de microcrédit, notamment à cause des taux d'intérêt pratiqué, 18 à 24 %. Cependant, FACEJ 2 considérera de rajouter une institution financière de type méso finance au dispositif ²⁷, avec une certaine représentation sur le terrain.

Dans le cadre du lancement du FACEJ, des négociations engagées avec ces institutions n'ont pas été concluantes. Le fait d'avoir négocié un taux d'intérêt harmonisé avec les institutions financières a été un atout.

Pourtant, le modèle du financement du FACEJ 1 à travers les quatre banques partenaires n'est pourtant pas bien adapté aux MPME (Le rythme de paiement, la saisonnalité des MPME, et surtout la durée du crédit). Toutefois, les institutions financières, y inclus le FGSP se prononcent très intéressées de continuer la coopération avec FACEJ.

²⁵ Détails des modèles du traitement présentés dans les 4 rapport d'évaluation des de banques partenaires du FACEJ, novembre 2021

²⁶ Par la loi N 81-08 AN-RM du 03 février 1981

²⁷ FACEJ 2 pourra considérer p.ex. une évaluation de l'institution financière BAOBAB Mali, avec 18 succursales sur le terrain, offrant des micro-crédit et crédit aux PME, au taux d'intérêt autour de 10-12 % (à titre indicatif) <https://baobab.com/ml/>

Le Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

Le Danemark finance avec le Canada et le FIDA le projet INCLUSIF (Le financement inclusif des filières agricoles), mis en œuvre par la FIDA, et comprends deux composantes : i) l'accès aux services financiers des petits producteurs et ii) les organisations du secteur privé. Le projet a connu des retards, menant la Revue à Mi-Parcours du 2019 de proposer de le focaliser sur le crédit aux producteurs. Ce projet continuera jusqu'à la fin de 2024, portant ainsi des opportunités de synergie.

FIDA finançait pareillement un grand projet « Formation professionnelle, Insertion dans les filières agricoles et appui à l'entrepreneuriat des jeunes Ruraux » (FIER) qui distingue trois parcours d'insertion des jeunes dans le projet FIER : i) "activités génératrices de revenus", ii) "microentreprises rurales" et iii) Groupement d'Intérêt Économique de services. Le FIER ciblait les Maliens de 18 à 40 ans dans les zones rurales d'un certain nombre de cercles, dont quelques-uns aussi ciblés par le FACEJ. FIER clôturait en mars 2023, ayant touché presque 100,000 jeunes et 1,500 microentreprises. La FIDA programme actuellement FIER II pour 2024 (avec un budget de 75 millions USD), ciblé plutôt aux chaînes de valeur, l'artisanat et les chaînes d'approvisionnement aux marchés urbains. Il existe donc des fortes opportunités de synergie entre FACEJ et un FIER futur, surtout dans les régions.

La Banque Mondiale

Un projet d'Environnement Propice à l'Entrepreneuriat de Croissance – EPEC, financé par le Danemark sous le programme du secteur privé, mis en œuvre par la BM depuis 2019, est prolongé jusqu'à la fin d'avril 2024. EPEC porte trois axes : Axe 1 : Faciliter la création d'entreprises et l'investissement ; 2 : Améliorer le cadre juridique et institutionnel dans lequel les entreprises évoluent ; 3 : Renforcer l'environnement de l'innovation et l'agenda du numérique. Sous axe 1, EPEC a impliqué un nombre des facilitateurs et incubateurs, ainsi qu'il a essayé d'attirer des investissements privés. Peu des MPME ont obtenu du crédit, EPEC ne disposant pas d'octroi du crédit. Le projet donne l'impression de se disperser sur trop d'interventions. Il existe des synergies, surtout sur l'encadrement et professionnalisation des facilitateurs.

La BM planifie en 2023 la préparation d'un nouveau programme sur des MPME dans les zones rurales, impliquant le GdM. Des potentielles synergies et d'opportunités d'harmonisation sont à explorer entre la BM et l'ARD lors d'une mission prévue pour septembre 2023.

L'Union Européenne (UE)

La Programmation Conjointe Européenne au Mali 2019-2024 comprend un volet d'Employabilité et insertion économique des jeunes en âge de travailler. Sous ce volet, L'UE a financé une série des projets sur l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat. Les plus pertinents étaient « L'Emploi des jeunes crée d'opportunités au Mali » (EJOM) de 20 millions EUR 2017-2021, et deux projets sur l'investissement par la diaspora du Mali 2021-22 et 2021-23 (total 6 millions EUR). Dans le cadre de « Team Europe Initiative » étant le nouveau programmation phare de l'UE, et sous l'égide de l'UE, un groupe de travail est mis en place (y compris le Danemark). Dans l'Annuel Action Plan 2023, l'UE a l'ambition de créer un programme d'emploi /entrepreneuriat/formation professionnelle des jeunes maliens avec l'appui financier des plusieurs États Membres. Des synergies et d'opportunités d'harmonisation existent entre l'UE et le FACEJ lors de la conception de cette initiative.

Les Pays-Bas

Cofinçant le FACEJ 1 et 2, les Pays Bas et le Danemark partagent des mêmes visions et objectifs sur l'emploi et l'insertion des jeunes.

Au-delà, deux projets sont appuyés par les Pays Bas :

- PAC-PME : Programme de mentorat. Travaille avec les 100 meilleurs entrepreneurs du programme FACEJ pour développer davantage leur entreprise. Limité de 423,000 EUR, mais de valeur ajoutée pour FACEJ 2.
- Go-Green : Emploi et entrepreneuriat verts par les jeunes au Mali. Le budget et la durée ne sont pas connus. Le Go-Green est mené par l'ONG néerlandaise SNV en collaboration avec l'université de Ségou et plusieurs facilitateurs/incubateurs, ces derniers étant aussi utilisés par FACEJ. Le projet finance directement des MPME vertes. Il serait important de chercher des synergies et de coordonner les initiatives, entre les deux ambassades et leurs prestataires (SNV et le GdF du FACEJ).

Le PNUD

Sous financement du Luxembourg, le Programme Entrepreneuriat Jeunesse - Mali (PEJ-M) est mené par le PNUD, avec un financement de 2,2 millions d'EUR jusqu'en décembre 2023. Le projet œuvre sur la formation professionnelle et le crédit aux jeunes entrepreneurs. Des synergies sont possibles, mais pas évidentes, vu la durée du PEJ-M.

La Suède

Un grand projet en cours de lancement, sur la création d'emploi et l'entrepreneuriat régional, 2023-25. Promotion de la transformation économique et l'emploi productif pour les Maliens pauvres, en particulier les jeunes et les femmes. L'objectif principal est de promouvoir l'emploi productif pour les personnes vivant dans la pauvreté au Mali, avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes, en développant les marchés, les chaînes de valeur et l'entrepreneuriat dans certains sous-secteurs économiques à fort potentiel de croissance inclusive (favorable aux pauvres). Budget de 120 millions dollars, mené par l'OIT. Des possibles synergies sont à explorer entre la Suède/OIT et le FACEJ.

Annexe 4: Configuration des guichets et critères de sélection (draft)

Configuration des guichets et les critères de sélection du FACEJ 2

Guichets	Objectifs et cibles	Critères de sélection
Guichet 1 : Création d'entreprise et le parcours des jeunes porteurs.es de start-up	<p>Objectif : Soutenir les jeunes créatrices et créateurs d'entreprises, notamment lever certaines contraintes à la fois techniques et financières leur permettant de mener à bien leurs initiatives</p> <p>Cible : Jeunes de 18-40 ans, ayant un diplôme au moins de niveau CAP, CFA ou équivalent. Pour femmes : niveau DEF ; Les plus jeunes entrepreneurs, particulièrement des femmes des régions, moins favorisées, seront privilégiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est localisé dans les zones d'intervention du FACEJ (centres urbains, zones périurbaines), ne concerne pas le commerce général. - Le projet n'a pas bénéficié d'un appui financier de même type depuis deux ans. - Contribution personnelle de min. 5 %, déposée sur un compte bancaire - Pertinence économique, évaluation du plan d'affaires, capacité de remboursement - Pertinence sociale et valeur ajoutée (innovation, emploi, impact positif environnemental)
Guichet 2 : Appui aux entreprises en croissance et le parcours des entrepreneurs.es	<p>Objectif : Soutenir les jeunes entrepreneurs/es, désireux de créer ou développer leur entreprise en utilisant des modes de productions plus soutenables pour l'environnement</p> <p>Cible : Jeunes de 18-40 ans, ayant un diplôme au moins de niveau CAP, CFA ou équivalent. Pour femmes : niveau DEF ;</p>	<p>Les critères de sélection seront adaptés aux chaînes de valeurs porteuses, non-exhaustives qui sont à définir ²⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est localisé dans les zones d'intervention du FACEJ (centres urbains, zones périurbaines), ne concerne pas le commerce général. - Avoir une entreprise depuis plus de deux ans - <i>Soit</i> : Le projet n'a pas bénéficié d'un appui financier de même type depuis deux ans (si nouveau au FACEJ). - <i>Soit</i> : Le projet a déjà bénéficié d'un appui technique et financier sous FACEJ 1 et il est jugé porteur et durable - Contribution personnelle de min. 35 % du Plan d'Affaires, dont 5 % en numéraire - Pertinence économique, évaluation du plan d'affaires, capacité de remboursement - Pertinence sociale et valeur ajoutée (innovation, emploi, impact positif environnemental, utilisation des ressources) - L'engagement du bénéficiaire à mobiliser la partie de la contribution manquante
Guichet 3 : Projets d'entreprises vertes	<p>Objectif : Soutenir les jeunes entrepreneurs/es, désireux de créer ou développer leur entreprise en utilisant des modes de production plus soutenables pour l'environnement</p> <p>Cible : Jeunes de 18-40 ans, ayant un diplôme au moins de niveau CAP, CFA ou équivalent ;</p>	<p>Les critères de sélection seront adaptés aux chaînes de valeurs porteuses, qui sont à définir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est localisé dans les zones d'intervention du FACEJ (centres urbains, zones périurbaines), ne concerne pas le commerce général. - Le projet a des impacts positifs sur l'utilisation des ressources naturelles, la réduction d'émissions CO2, l'énergie la réduction de pollution, l'adaptation au changement climatique, contribuant à l'économie circulaire.

²⁸ Annexe 1 de la note technique 'Guichet 4 projets verts' du FACEJ 1 propose une liste indicative des chaînes de valeur dans les: Agribusiness, Service, Éco-construction, Gestion des déchets et recyclage, Énergie renouvelable. Voir ci-dessus sous chaînes de valeur

Guichets	Objectifs et cibles	Critères de sélection
		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Soit</i> : Le projet n'a pas bénéficié d'un appui financier de même type depuis deux ans (si nouveau au FACEJ). - <i>Soit</i> : Le projet a déjà bénéficié d'un appui technique et financier sous FACEJ 1 et il est jugé porteur et durable - Contribution personnelle de min. 35 % du plan d'affaire dont 5 % en numéraire - Pertinence et efficacité écologique du projet (prise en compte des risques, l'innovation technologique, l'impact 'vert', la % des externalités positives.

Annexe 5: Marchés et chaînes de valeur et Innovation du FACEJ 2 (draft)

Les facilitateurs cibleront des jeunes entrepreneurs ayant la volonté et des projets embryons, en proposant des projets et de modes de production vertes et innovantes. Afin d'y parvenir, le GdF développera un paquet d'encadrement et de formation pour un cadre des facilitateurs limité, ciblé sur des marchés voire chaînes de valeurs porteuses et des technologies vertes ou innovantes. Il s'agira de renforcer leur capacité technique et leur introduire aux chaînes des valeurs et technologies vertes de transformation/exploitation à titre innovateur. Ces facilitateurs accompagneront à leurs tours les MPME dans la conception et création des entreprises vertes. De même, le FACEJ sensibilisera toute la chaîne du financement ainsi que les facilitateurs et ses propres coordinateurs sur le terrain aux enjeux environnementaux et les possibilités et options d'accompagnement et d'intégration des solutions vertes aux MPME, soit en création soit en croissance.

Les chaînes de valeurs spécifiques sont à rechercher et détailler par le GdF d'ici à la clôture du FACEJ phase 1 en avril 2024. Préalablement et du titre indicatif, il s'agira de chaînes porteuses suivantes non-limitatives :

- **Agriculture durable** : Apiculture, verger (fruits, cajou), culture d'énergie, du fourrage urbain dans les grandes villes (arbres et brousses aptes pour fourrage du très grand nombre des bétails dans les villes), transformation des produits animaux et végétaux
- **Recyclage des déchets** : Technologies de ramassage et triage des énormes quantités du plastique dans les villes, broyage des plastiques durs, fabrication des granulats
- **Energie renouvelable** : Entretien, installation et maintenance des systèmes solaires, bio sécheurs et biodigesteurs, foyers améliorés, fours solaires entre autres
- **Écoconstruction** : Briquets de produits recyclés, briques de terre compressées, réutilisation des matériaux de construction

Innovation est à définir par le GdF du FACEJ phase 2, surtout pour les facilitateurs qui seront chargés de l'identification et du montage du plan d'affaires des MPME. En phase 1 peu des projets intégrant des éléments innovants ont été financés (confondus avec des projets verts dans le rapportage). Les critères d'innovation appliqués en phase 1 étaient : Technologies introduites pour la première fois dans la région d'implantation du projet, ou simplement des nouvelles technologies.

Annexe 6: Le mécanisme du financement et les modifications proposées (draft)

FGSP est une institution financière privée de cautionnement bancaire, avec un statut lui permettant de donner une garantie financière aux établissements de crédit, par voie de ses fonds de 25 milliards de FCFA (en 2019). Il est appelé à inciter les banques à financer les entreprises du secteur privé. FGSP apporte un appui aux banques en termes de couverture partielle des risques liés à l'octroi de crédits aux PME/PMI, du cofinancement du capital des PME en création ou déjà existantes (capital-risque) ainsi que le suivi évaluation et appui aux entreprises. Le FGSP a pour ambition le développement des PME, ainsi que la sécurisation des banques pour leurs risques de crédits et la consolidation de leurs portefeuilles.²⁹ Le Danemark a soutenu le FGSP sous le Programme du Secteur privé, à travers l'injection du Fonds de Garantie pour le financement des PME des chaînes de valeurs agricoles (FGPMEA) et d'assistance technique directe au sein de FGSP.³⁰ Selon la Revue de Mi-parcours du programme pays du Danemark à la fin 2019, les acquis du FGPMEA n'étaient pas encore convaincants, des demandes de fonds de garanties sous FG PMEA étant peu nombreuses. Le FGSP est attendu de mobiliser ses propres ressources en complément pour le financement des MPME dans les chaînes des valeurs agricoles.

Dans le cadre du FACEJ, le FGSP finance des PME issues du FACEJ ayant besoin de crédits de plus de 5 millions FCA. En cas de dépassement de ce plafond, le FGSP peut garantir un prêt d'un montant maximum de CFA 25 millions à hauteur de 80 % du crédit sollicité sur une durée de 36 mois aux PME venant du FACEJ. Ce dispositif du FGSP décourage des PME en croissance, de même que la facilité du FGSP n'est pas attractive pour les banques, vu qu'elles sont obligées de financer directement ce crédit aux PME³¹. Effectivement, seulement 103 dossiers des PME bénéficiaires du FACEJ ont été financés (août 2023), soit moins de 6 % des 1,800 projets financés.

FACEJ a négocié une convention de collaboration avec le FGSP visant à financer directement ou à garantir les projets (start-up ou entreprise en croissance) conformément au dispositif du projet et au champ d'activité du Fonds. Ces fonds peuvent être utilisés par les institutions financières partenaires du FACEJ qui peuvent bénéficier des conditions favorables, négociées par le FACEJ dans le cadre de convention tripartite (FACEJ-FGSP-Banques partenaires) pour le financement des projets dont le montant de l'emprunt demandé dépasse la subvention.

Des retards au traitement des dossiers des bénéficiaires du FACEJ sont toujours observés chez FGSP. Le FGSP n'est ainsi pas censé ² jouer pleinement son rôle de facilitateur pour les MPME, dont beaucoup n'ont pas l'opportunité du crédit supplémentaire. Selon les parties prenantes, le FGSP n'approuverait pas des garanties du crédit aux MPME sans des accords entre les banques et le FACEJ.

Il est important que le GdF continue de chercher à diligenter le processus de traitement des dossiers au sein du FGSP. Les mécanismes existants devront être renforcés, surtout l'accès à la garantie par les PME issues du FACEJ et ayant bénéficié du financement des banques partenaires.

Pour ce qui est d'un fonds de garantie de portefeuille, le FGSP devra utiliser les reliquats du FGPMEA, financé par le Danemark sous le programme du secteur privé 2017-2022, pour ce fonds de garantie de portefeuille si souhaité.

Modifications nécessaires au dispositif de financement du FACEJ Phase 2

FACEJ 2 entreprendra des renégociations des conventions entre le fonds, les quatre banques et l'ARD dans le but de :

- Diligenter le traitement des dossiers des Plans d'Affaires validés, afin d'éviter des retards.

²⁹ <https://fgsp.ml/presentation-du-fgsp/>; entretien présentiel en août 2023.

³⁰ Le Danemark a cofinancé des garanties aux MPME logées chez FGSP sous un fonds de garantie spécial de l'antérieur programme du secteur privé (PACEPEP).

³¹ Information recueillie auprès des banques participantes et le GdF, août 2023

- Augmenter le taux d'intérêt de 8 à 9 ou 9,5 %, prenant en compte l'inflation depuis 2017, l'augmentation de taux d'intérêt commerciaux (12-14 % pour des clients de 'confiance' des banques).
- Prolonger la durée des crédits alloués aux MPME du FACEJ de 24 à 30 ou 36 mois, en tenant compte de la réalité du chiffre d'affaires que pourrait générer l'activité.
- Renégocier la partition de garantie du FACEJ et d'emprunts (Dépôt à Terme, DAT) par les banques – devra être renégociable, p.ex. 85 % d'emprunt garanti, 15 % alloué par la banque.
- Relever le niveau de garantie des PME en croissance au-delà des 65 % du plan d'affaires ou 8 millions CFA.
- Introduire l'option d'un différé dans le plan de remboursement des emprunts, selon les plans d'affaires de chaque MPME (soulevé comme grand blocage des MPME en phase de démarrage par les bénéficiaires et le GdF).
- Les primes allouées aux MPME doivent rester. Pourtant, ces subventions sont relativement généreuses. Après remboursement total du crédit, il est effectivement rétrocédé aux MPME. Sous guichet 1 il faudra garder la rétrocession de 100%, sous Guichet 2 un maximum de 5 millions, mais avec garantie directe plus flexible en fonction des besoins de l'entreprise et la responsabilisation des banques.
- Les anciens et les nouveaux bénéficiaires n'auront pas besoin du même niveau de subvention.

Une garantie de portefeuille avec les banques plutôt que des garanties individuelles seraient d'un grand intérêt pour les banques et aussi pour faciliter le suivi du gestionnaire. Actuellement, plus de 1500 comptes DAT ont été ouverts dans les banques, au nom de chaque entreprise, ce qui complique beaucoup l'accès à l'information et le suivi par le FACEJ, ainsi qu'alourdissant le traitement des dossiers par les banques.

Un meilleur suivi des facilitateurs dans la gestion des MPME dans la phase d'exécution – notamment le Plan d'Affaires et le remboursement du crédit (ignorance du système financier des banques chez certaines MPME).

Annexe 7: Process Action Plan

TASK	START	END	ASSIGNED TO	Comment/Status
TOR for consultants for formulation of project documents	10/07/23	13/07/23	Bamako	
Inception meeting with consultants	17/07/23	21/07/23	Bamako - NCG	
Organise meetings for consultants mission	24/07/23	28/07/23	Bamako - NCG	
TOR for appraisal consultant	31/07/23	04/08/23	Bamako	
Project Formulation mission	31/07/23	04/08/23	Bamako - NCG	
Submission of first draft of Project Documents	28/08/23	28/08/23	NCG	
Review of draft Project Documents	29/08/23	08/09/23	Bamako	Send to NCG
Revision of draft Project Documents	11/09/23	18/09/23	NCG	Based on comments received
Submit documents for Programme Committee	19/09/23	19/09/23	Bamako	
Public Hearing on DANIDA transparency	20/09/23	03/10/23	ELK	
Programme Committee (PC)	10/10/23	10/10/23	ELK/Bamako	
Revision of Project Documents	11/10/23	16/10/23	NCG	
Appraisal	23/10/23	10/11/23	ELK	
Draft Appraisal Report	10/11/23	10/11/23	ELK	
Response to appraisal recommendations	13/11/23	17/11/23	Bamako	
Final appraisal report	20/11/23	24/11/23	ELK	
Revisions of Project Documents	20/11/23	01/12/23	Bamako - NCG	
Call for tenders	04/12/23	08/01/24	Bech-Bruun	
Submit final Project Documents to UPR	15/01/24	15/01/24	Bamako	
Meeting in UPR: 2 projects (FACEJ II and FAMOC II)	01/02/24	01/02/24	Bamako	Tentatively the first meeting in 2024. Dates to be communicated by ELK
Draft minutes of UPR meeting	02/02/24	05/02/24	Bamako	
Revision of Project Documents	05/02/24	09/02/24	Bamako - NCG	Based on UPR comments (if relevant)
Approval by minister	12/02/24	02/03/24	Bamako	(depending on UPR meeting)
Registration of commitments for projects & signature of contracts with winning tenderer	08/03/24	08/03/24	Bamako	
Mobilisation period	08/03/24	31/03/24	Winning tenderer	
Projects commence	01/05/24	01/05/24	Winning tenderer	