



PROGRAMME D'APPUI À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET PROMOTION  
DE L'EMPLOI PAR LE SECTEUR PRIVÉ DU MALI COMPOSANTE 1

---

## RAPPORT FINAL

### **Capitalisation sur le mécanisme de financement des PME et des projets intégrateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du PACEPEP**

Jean François GUAY  
Aboubacar KONE

30 juillet 2018



## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....</b>	<b>i</b>
<b>ABRÉVIATIONS ET SIGLES.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANALYSES SUR LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES PME/PI DE LA COMPOSANTE 1 DU PACEPEP.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Analyse du processus actuel de financement du programme.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Analyse de la qualité du processus de financement.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Analyse des délais de mise en œuvre.....	9
2.2.2 Analyse de la performance /efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la finance sur fonds propres.....	14
<b>2.3 Avantages et inconvénients du mécanisme suivant le type d'entreprise, les filières ou les régions.....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Analyse suivant les types d'entreprises (PE, ME, PI) .....	20
2.3.2 Analyse suivant les régions.....	22
2.3.3 Analyse suivant les filières.....	25
<b>2.4 Appréciation par acteur-clé du processus d'investissement.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Rencontre avec l'Unité de Gestion du Projet (CNPM).....	27
2.4.2 Rencontre avec la Banque Malienne de Solidarité.....	29
2.4.3 Rencontre avec le FGSP.....	32
2.4.4 Rencontre avec les autres intervenants financiers (BNDA, IMF) .....	34
2.4.5 Rencontre avec les équipes de facilitation à Bamako et Sikasso.....	36
2.4.6 Rencontre avec les promoteurs de projets (PI, PME, TPE) .....	38
<b>3. CAPITALISATION SUR LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES PME/PI DE LA COMPOSANTE 1 DU PACEPEP.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Recommandations pour améliorer l'approche et éviter les points de blocage ou les obstacles.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Proposition de conditions préalables et éléments à prendre en compte pour une reproduction de ce mécanisme.....</b>	<b>45</b>
Annexe 1 : Termes de Référence.....	51
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées des structures.....	55
Annexe 3 : Résumé des rencontres à Sikasso et Bamako.....	57

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Cycle du financement avec étapes, intervenants et goulots.....	3
Tableau 2 : Activités du cycle d'appui d'un promoteur, avec les délais et les responsables.....	11
Tableau 3 : Investissements des PME acceptés et versés sur les 5 ans du PACEPEP...	14
Tableau 4 : Investissements réalisés hors financement bancaire et avec financement BMS.....	16
Tableau 5 : Détail par année et type d'entreprises des investissements acceptés et versés sur les 5 ans du PACEPEP.....	20
Tableau 6 : Nombre, année, région et type d'entreprises des investissements versés sur les 5 ans du PACEPEP.....	22
Tableau 7 : Moyenne des investissements totaux des entreprises ME et PI ayant versées leur quote-part sur les 5 ans du PACEPEP, par région.....	24
Tableau 8 : Investissements totaux des entreprises ayant versées leur quote-part sur les 5 ans du PACEPEP, par filières.....	25

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé du Mali (PACEPEP) est un programme d'appui au secteur privé agricole. Le PACEPEP a démarré en janvier 2014 pour une période de 5 ans et s'articule autour de trois composantes, dont 1) le renforcement de la compétitivité des acteurs du secteur privé malien dans un environnement favorable ; 2) le développement des infrastructures économiques pour promouvoir la production et l'accès au marché ; et 3) la contribution à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi.

L'objectif principal de cette mission est de capitaliser et de partager l'expérience du PACEPEP sur les financements des PME et projets intégrateurs du secteur de l'agro business en général et dans les filières d'intervention ciblées en particulier. Les consultants ont examiné de près le cycle du projet mis en place, depuis la formulation de l'intérêt du promoteur jusqu'à la mise en place effective des investissements et le suivi post investissement.

Les examens du cycle du projet permettent d'abord un premier constat : les concepteurs du programme ont vraiment respecté les règles de l'art en matière de gestion d'un projet de développement. Les nombreuses étapes permettent de bien sélectionner les entreprises de manière la plus indépendante possible, de développer de bons projets d'investissement pour les entreprises, le tout en respectant la souveraineté de décision des entreprises en matière de projet. Le secteur privé est mis en avant.

Un changement à la mi-parcours est intervenu qui a passablement modifié le type d'entreprises appuyées. Les critères d'éligibilité furent modifiés : la limite inférieure du chiffre d'affaires est passée de 5 à 30 millions FCFA et a été accompagnée par de nouveaux taux de subvention. Ils ont été ramenés de 60% à 40% pour les hommes et de 70% à 50% pour les femmes dans le cadre des petites entreprises. L'application de ces nouveaux critères a démarré en février 2016. Les différentes analyses et tableaux traitent de ce changement majeur. Les consultants de la mission de capitalisation considèrent le relèvement du chiffre d'affaires minimum à 30 millions FCFA comme un changement salutaire.

En effet, le programme subventionne jusqu'à 50 % (et 70 % avant le changement) des investissements proposés. Malgré cet apport important aux projets, les PME ont eu beaucoup de mal à mobiliser leur quote-part. 40 % n'ont pas pu. Et pour les 60 % qui ont pu, cette utilisation du fonds de roulement pour des investissements en équipements ou infrastructures a souvent créée des problèmes de trésorerie. Comme le secteur bancaire n'a que peu accompagné les PME sur leurs besoins de crédit à court terme, ces tensions de trésorerie ont mis des mois à se résorber. Tout cela est en partie la conséquence de la petite taille de ces PME. Les difficultés de trésorerie sont omniprésentes pour toute PME en croissance. Les petites entreprises, surtout celles ayant un chiffre d'affaires faible, celles de 15 millions FCFA en moyenne, souffrent le plus d'une sortie de fonds pour investir dans un projet. Toutefois, **le plancher du chiffre d'affaires de 30 millions FCFA n'élimine pas les difficultés de mobiliser la quote-part. Il offre cependant l'avantage d'avoir des entreprises plus résilientes, capable de faire face plus facilement au resserrement de la trésorerie.**

En lien avec les difficultés omniprésentes de trésorerie des entreprises, l'impact de la diminution du taux de subvention a été le facteur le plus contraignant pour elles. La mobilisation de la quote-part demeure le goulot d'étranglement majeur pour les PME. Il aurait été souhaitable d'accompagner les entreprises dans une gestion de leur trésorerie. Des formations et des garanties de financement court terme auraient pu atténuer cette contrainte.

La volonté d'orienter le programme sur plus de projets intégrateurs (PI) s'est en partie concrétisée. Le PACEPEP a appuyé 30 projets intégrateurs, dont 18 se sont réalisés. Sur ces 18, 13 ont bénéficié de concours bancaire, expliquant en partie la réalisation de ces PI. En moyenne, cela fait un PI par région par année. La plupart de ces PI ont été montés et appuyés par les Facilitateurs du projet. Vu le travail important en amont et en aval de ces dossiers, il est difficile d'en demander plus.

Ces clusters d'entreprises nécessitent des ressources humaines dédiées et spécialisées le long d'un projet. L'important potentiel de croissance économique, et du nombre d'emplois, couplé au fait que ces clusters réduisent les risques sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, justifient cependant le bien-fondé d'intervenir sur ce créneau d'investissement.

Au niveau de la synergie entre les composantes du programme, les infrastructures de marché de la composante 2 et la formation potentielle disponible de la composante 3, n'ont pas optimisées à leur plein potentiel. Des appuis intégrés auraient favorisé une dynamique de développement des PME autour de ces pôles de marché. Les consultants auraient aimé constater des opportunités de développement saisies autour de ces pôles, par l'appui à des projets intégrateurs.

En terme de capitalisation, et en lien avec la volonté de pérenniser les investissements réalisés, il semble que le suivi post-financement demeure une question non résolue. Si dans le dessin du programme, la tâche incombe au CNPM, ces derniers n'ont pas eu les ressources pour effectuer cette mission. La question de l'après projet demeure aussi entière.

Le rapport de capitalisation termine avec certaines recommandations. Les premières sont d'ordre opérationnel, les secondes d'ordre stratégique. Les recommandations d'ordre opérationnel se veulent pratique, davantage sur les aspects opérationnels de la gestion d'un projet de développement. Elles s'inscrivent sur une démarche visant à améliorer l'approche et éviter les points de blocage ou les obstacles. Les recommandations d'ordre opérationnel sont :

- Sélectionner entre 3 et 5 institutions financières partenaires / Offrir le même partenariat à tous ;
- Créer des produits de contre-garantie en fonction de la cible, auprès d'un ou des Établissements Financiers agréés auprès de la banque centrale ;
- Soumettre des dossiers bancarisés au maximum aux institutions financières ;
- Développer un sous-programme spécifiquement pour les Projets Intégrateurs ;

Ces recommandations opérationnelles sont développées et donnent des éléments sur comment les mettre en œuvre.

S'il est difficile de proposer un mécanisme « idéal » de financement des PME du secteur de l'agro business, tant l'environnement des affaires évolue rapidement, tant les conditions politiques et économiques varient selon les cycles, la mission de capitalisation fait tout de même certaines recommandations plus stratégiques. Ces recommandations stratégiques sont les suivantes :

- Inscrire la formation, le conseil et le coaching au cœur du dispositif d'appui d'un programme d'investissement ;
- Analyser et appuyer l'entreprise dans son intégralité, tant au niveau des besoins en fonds de roulement qu'au niveau des investissements mobiliers et immobiliers ;
- Développer un programme d'investissement sur les PME en fonction des cibles d'entreprise visées ;
- Proposer un système de garantie à géométrie variable.

La dernière recommandation stratégique, Proposer un système de garantie à géométrie variable, est l'équivalente de la recommandation opérationnelle, « Créer des produits de contre-garantie en fonction de la cible, auprès d'un ou des Établissements Financiers agréés auprès de la banque centrale ». Si les subventions viennent supporter les entreprises difficilement bancables, il est encore plus porteur de mettre en place les conditions facilitantes pour les banques, en comblant les blocages sur l'accessibilité (le coût) et en offrant des garanties campées sur les besoins des PME. C'est de cette manière que le gap de financement des PME pourra se combler et permettre au secteur privé de prendre son envol. L'ARD avec son projet PACEPEP a fait un excellent bout de chemin. Que cette mission de capitalisation les encourage à poursuivre sur cette lancée !

## ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ARD	Ambassade Royale de Danemark à Bamako
AT	Assistance technique
ATP	Aspects transversaux pertinents
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BMS SA	Banque Malienne de Solidarité SA
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CA	Chiffre d'affaires
CDF	Comité de financement
CdV	Chaîne de valeur
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
COS	Comité d'Orientation Stratégique
ERD	Équipe de Revue de Démarrage du programme PACEPEP
ERM	Équipe de Revue à Mi-parcours du programme PACEPEP
FAC	Facilitateurs du PACEPEP ou de l'UGP du CNPM
FARM	Financement agricole et rurale au Mali (Projet Canadien)
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FGSP	Fonds de Garantie pour le Secteur Privé au Mali
IF	Institution Financière
IMF	Institution de microfinance
ME	Moyennes Entreprises
PACEPEP	Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé du Mali
PAPESPRIM	Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé au Mali
PASAM	Programme d'Appui au Secteur Agricole du Mali
PE	Petites Entreprises
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PI	Projets Intégrateurs
QP	Quote-part
SFD	Système Financier Décentralisé
S&E	Suivi et Évaluation
UGP	Unité de Gestion de Projet
USB	Unité de Stockage amovible

## 1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Mali et le Danemark, la convention de financement du Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé du Mali (PACEPEP) a été signée le 13 décembre 2013 entre les parties.

Le PACEPEP est une contribution du Danemark à la mise en œuvre du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté du Mali pour la période 2012 – 2017. L'objectif de développement du PACEPEP est « *le renforcement de la croissance économique inclusive par la génération de revenus et la promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé* ».

Le programme est conçu dans une approche « chaînes de valeur », pour une intervention sur les maillons critiques de six filières prioritaires (bétail/viande, lait, maïs, volaille, fruits & légumes et artisanat). Il couvre les régions de Ségou, Mopti, Sikasso et le district de Bamako. Le choix de ces zones est déterminé par leur haut potentiel de croissance.

La Composante 1, dont la mise en œuvre est assurée par le CNPM, cible un appui au secteur privé pour renforcer sa compétitivité et développer un environnement favorable aux affaires. Après quatre ans d'exécution, le PACEPEP aborde sa dernière année de mise en œuvre avec plus de 277 projets financés au niveau de la Composante 1, dont 18 projets intégrateurs (PI) et 259 PME. Les promoteurs de projets – qui ont été accompagnés à travers le dispositif de financement du programme – ont bénéficié d'appuis financiers divers ayant engendré la création de près 2 500 emplois.

Au vu de ces chiffres, force est de constater que le dispositif de financement mis en place a rencontré un franc succès auprès des promoteurs. Cependant, certains aspects n'ont pas fonctionné et il est utile de s'y intéresser afin d'en tirer un maximum de leçons. L'analyse de ce dispositif permettra en effet de passer au crible le cycle de projet du PACEPEP, depuis la manifestation d'intérêt jusqu'au suivi post financement des investissements mis en place.

Compte tenu de la fin du programme dans les prochains six mois, l'objectif principal de ce rapport est de capitaliser et de partager l'expérience du PACEPEP sur les financements des PME et projets intégrateurs du secteur de l'agro business en général et dans les filières d'intervention ciblées en particulier. Le résultat présenté est donc une capitalisation du Mécanisme de financement des PME et des projets intégrateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du PACEPEP.

Afin d'atteindre les résultats attendus, la mission fut réalisée au mois du 28 mai au 29 juillet 2018. Elle s'est concentrée sur le district de Bamako et sa périphérie, en plus de la région de Sikasso. Les analyses portent cependant sur l'ensemble des réalisations du projet. Des entretiens se sont tenus principalement à Bamako et à Sikasso autant auprès des porteurs de projets, qu'auprès des acteurs externes, notamment le CNPM, l'Ambassade Royale de Danemark, la BMS, le FGSP et les bénéficiaires des financements.

Le rapport de capitalisation est divisé en deux grands chapitres. Le premier porte sur l'analyse du mécanisme de financement des PME/PI de la Composante 1 du PACEPEP. À la suite de cette analyse, l'autre grand chapitre entrera dans le vif du sujet, avec les recommandations de capitalisation. Notez que les pistes d'amélioration et de capitalisation, ainsi que des éléments importants, se retrouvent insérer dans les différentes sections. Ils sont facilement identifiables, par l'utilisation du caractère gras.

## 2. ANALYSES SUR LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES PME/PI DE LA COMPOSANTE 1 DU PACEPEP

Ce chapitre porte sur l'analyse du mécanisme de financement des PME/PI de la composante 1 du PACEPEP. Il vise à donner les justificatifs et arguments qui permettront, dans les chapitres subséquents, de tirer toutes les leçons du mécanisme de financement mis en œuvre par le programme à travers le fonds d'appui aux PME.

### 2.1 Analyse du processus actuel de financement du programme

Cette première section de l'analyse du mécanisme de financement des PME/PMI se consacre à l'analyse du processus actuel du programme, tel que perçu par les différents intervenants du cycle du financement.

Pour ce faire, l'analyse du processus de financement des projets et des délais sera faite en analysant les étapes du processus : le montage des projets, la mobilisation des quotes-parts (par fonds propres ou par crédit), le système et conditions de remboursement de crédits, la mobilisation de la garantie, l'obtention des prêts bancaires, le processus de mise en place et en exploitation des investissements, le suivi de remboursement du crédit, la consolidation de l'activité économique et l'engagement d'éventuels nouveaux investissements.

Dans le cadre de cette mission de capitalisation, différentes rencontres eurent lieu avec les intervenants qui participent au cycle de financement des projets. Il y a bien sûr les entreprises elles-mêmes, qu'elles soient Petites Entreprises (PE), Moyennes Entreprises (ME) ou les entreprises regroupées en cluster, les Projets Intégrateurs (PI). Ensuite viennent les équipes du projet PACEPEP, les équipes de facilitation (FAC) : ce sont eux qui visitent, trient et sélectionnent les entreprises, puis montent les dossiers de financement à soumettre au Comité de Décision de Financement (CDF). D'autres acteurs interviennent aussi : les Experts du projet, l'Assistant Technique en charge de la Composante 1 et l'Unité de Gestion de projet (UGP) du Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) qui compte 3 facilitateurs pris en charge intégralement par le CNPM. Enfin, les banques participent au processus, au même titre que le Fonds de Garantie du Secteur Privé du Mali (FGSP).

Pour bien comprendre le cycle du processus du financement de projet du PACEPEP, le tableau suivant donne les grandes étapes du processus, couplées avec les intervenants clés. Ce tableau permet de saisir la complexité, tant par le nombre d'étapes que par le nombre d'intervenants du financement, qu'une entreprise traverse afin de réaliser son investissement.

En perspective et arrière-plan du programme, il y a la volonté de l'ARD de réaliser les projets selon les règles de bonne gestion et de gouvernance. **Les concepteurs du programme ont vraiment respecté les règles de l'art** en matière de développement et de gestion d'un projet de développement. **Les nombreuses étapes permettent de bien sélectionner les entreprises de manière la plus indépendante possible, de développer de bons projets d'investissement pour les entreprises, le tout en respectant la souveraineté de décision des entreprises en matière de projet. Le secteur privé est mis en avant.**

Le portrait des éléments clés des étapes sera par la suite brossé afin de saisir les enjeux, dont certains goulots d'étranglement.

Tableau 1 : Cycle du financement avec étapes, intervenants et goulots

Étapes	S&E	Client entrepreneur Avec au moins 2 ans d'opérations	Équipe de facilitation				FAC, Experts AT, UGP	CDF	Mise en œuvre du projet	Goulots d'étranglement
			Pré diagnostic	Diagnostic	Analyse financière	Analyse technologique				
Réception des demandes de financement		1 Manifestation d'intérêt remplie par le chargé d'accueil								
Évaluation de la recevabilité et l'éligibilité des demandes			2 Éligibilité	3 Éligibilité	Dossiers recevables et éligibles					Validation du choix des investissements
Archivage des dossiers non éligibles et non recevables			4 Dossiers non recevables et/ou non éligibles							
Montage du dossier				5	Dossiers recevables et éligibles					Études de marché
Recherches d'informations complémentaires et études de marché		6 Demande de complétion de dossiers								
Analyse technique et financière du dossier			7 Plan d'affaires	8 Analyse	Outil	Analyse technologique				Absence de spécialiste en technologie au sein des équipes

Étapes	S&E	Client entrepreneur Avec au moins 2 ans d'opérations	Équipe de facilitation					FAC, Experts AT, UGP	CDF	Mise en œuvre du projet	Goulots d'étranglement
			Pré diagnostique	Diagnostic Analyse technique	Analyse financière	Analyse technologique	Comité restreint				
Soumission des dossiers au comité restreint						9	Analyse et commentaires				
Soumission au Comité interne							10	Analyse et commentaires			
Tenue du comité d'approbation								Decision positive			
Mobilisation de la quote-part									11	Délai 3 mois	Délai assez court pour les ME
Processus de décaissement									12		Lenteur au démarrage
Suivi des travaux									13		Faible effectif
Réception des équipements											
Mise en œuvre des projets									14		Faiblesse dans le Renforcement des capacités ??
Suivi post financement									15		Effectué par le CNPM ????

### 2.1.1 La demande et la manifestation d'intérêt

Les promoteurs qui manifestent une volonté réelle de développer leur entreprise s'adressent aux différentes équipes de facilitation pour remplir la MI. Avant la révision des critères, ces MI étaient remplis sur place, numérotées, signées par les promoteurs et enregistrées à la date de leur passage.

Au démarrage du projet, des exigences de chiffre d'affaires (CA) existaient avec des paliers d'évolution à 5 millions de FCFA. Lors de la revue de démarrage, la limite minimum d'intervention des appuis du PACEPEP a été discutée et le COS extraordinaire du 28/05/2015 a fixé à 30 millions de CA pour toutes les régions et filière confondues. Il en a été de même pour les autres paliers déclenchant les niveaux de subvention. La modification du CA a été accompagnée par de nouveaux taux de subvention. Ils ont été ramenés de 60% à 40% pour les hommes et de 70% à 50% pour les femmes dans le cadre de PE. L'application de ces nouveaux critères a démarré en février 2016 lors de la réouverture de l'enregistrement des manifestations d'intérêt (MI). Avec le changement des critères de sélection, au niveau régional, la plupart des promoteurs qui s'adressent aux équipes ne répondant pas aux critères, le nombre de MI rempli a systématiquement baissé.

Les facilitateurs ont donc procédé à une sensibilisation sur le fonds au niveau des faitières des filières d'intervention, des structures techniques d'appui, des projets et programmes au niveau régional. Ainsi la démarche initialement prévue a subi une modification, les facilitateurs allant eux-mêmes à la recherche d'entreprises répondant aux critères pour ensuite remplir les MI. **Ce changement d'approche s'est fait au détriment des petites unités de transformation et des coopératives et de la filière lait dans la région de Sikasso.** En effet, les PE de la filière lait sont en majorité sous le seuil du chiffre d'affaires des 30 millions FCFA. Cette nouvelle orientation a mis l'accent sur les filières Bétail/viande, volaille, maïs et fruits et légumes (surtout au niveau de la commercialisation).

Selon les équipes de facilitation, la baisse dans l'enregistrement de MI provient de la modification des critères à la fois sur le CA et du taux de subvention. Et le fait qu'à Bamako il y a plus d'enregistrement de MI que dans les régions montre que le district cumule les plus grosses entreprises avec un marché porteur. Avec la fixation d'un CA minimum commun à l'ensemble des zones, le projet n'a pas tenu compte des disparités de développement entre les zones.

### 2.1.2 La sélection du projet

La sélection des projets se fait par toute l'équipe selon un agenda variant d'une région à l'autre. Avant les changements de critères de la revue de démarrage et de la RMP, en fonction des objectifs du CDF, les dossiers incomplets étaient classés pour être traités plus tard. La nouvelle approche de sélection des porteurs répondant aux critères a permis aux équipes un gain de temps car avant la RMP, la reconstitution du chiffre d'affaires se faisait en se fiant aux informations données par les promoteurs qui pour la plupart ne sont pas très précis dans ce domaine.

Avec la sélection sur place des entreprises, les facilitateurs vont, du fait du rapprochement de la taille des entreprises, amener les promoteurs vers la réalité des CA. Ces derniers sont généralement surestimés pour pouvoir rentrer dans les critères de sélection.

### 2.1.3 Le pré-diagnostic et diagnostic

Les étapes du pré-diagnostic et du diagnostic permettent non seulement d'identifier le site du projet et de valider les informations de la MI, mais aussi de faire une analyse de l'environnement structurel, organisationnel, économique et financier de l'entreprise et de sa relation avec les institutions financières. Durant ces phases, il y a un certain nombre de problèmes qui ressortent notamment l'inadéquation

entre le CA et les besoins d'investissement des entreprises, les incohérences des informations du bilan et le choix des investissements à réaliser. Ces difficultés sont représentées par les goulots d'étranglement dans le tableau précédent. Les symboles d'explosion expriment les points à capitaliser.

#### 2.1.4 Le montage du projet

Le montage des projets se fait à partir de deux canevas qui sont conçus et adaptés aux besoins de renseignements nécessaires sur les entreprises. Le premier est celui du calcul économique et financier, afin de disposer des ratios d'analyse du compte d'exploitation et du bilan. Le second est la fiche de présentation qui compile les informations issues du diagnostic, du calcul économique et financier. Ces deux documents sont complétés par les détails techniques, financiers et tous les éléments de motivation du porteur de projet en relation avec les critères de sélection du PACEPEP.

Dans le montage du projet, faute d'informations économiques fiables pour les études de marché (goulot d'étranglement 2), les équipes s'appuient sur les informations économiques fournies par le promoteur, les études filières réalisées par le PACEPEP et d'autres structures intervenant sur les filières du projet. Quant à l'outil d'analyse financière, bien que pertinent, il mérite une attention particulière afin d'en faire un outil intégré de saisie de données financières assorti d'outils d'analyse. **Le choix stratégique des variables financières pertinentes à retenir devra faire l'objet d'une réflexion plus approfondie.**

La maîtrise d'ouvrage étant laissée au promoteur, ce dernier choisit son fournisseur et son prestataire conformément aux procédures d'acquisitions des biens et services définies dans le Manuel de procédures des fonds d'appui aux PME du PACEPEP. Dans ce cadre, il négocie sur la base de factures pro forma ou d'offres de services les fournisseurs et des prestataires. Cela peut entraîner des risques de collusion entre le porteur et ses fournisseurs qu'il faudrait corriger dans le cadre d'un nouveau programme. Peut-être serait-il opportun de déléguer la maîtrise d'ouvrage à un bureau spécialisé.

**C'est dans l'analyse des différentes pièces que les équipes rencontrent quelques difficultés à cause du manque de culture des fournisseurs pour les devis et les factures. Les équipes de facilitation prennent un temps assez long pour vérifier les factures** qui sont généralement reprises parce qu'elles sont incomplètes ou souvent contiennent des erreurs. Ils observent aussi l'absence de cohérence entre le plan et le devis. Or tout ce temps aurait pu être utilisé pour des activités de suivi et de coaching des promoteurs.

Les autres difficultés se résument à l'incohérence des états financiers malgré leur certification et la grande tendance des promoteurs à vouloir payer la quote-part sur fonds propres. En effet, à travers les informations fournies dans les dossiers, on constate que les entrepreneurs eux-mêmes ont également besoin de renforcement de capacités. Le manque d'innovation dans les concepts d'affaires démontre la nécessité de les encourager à faire preuve de plus d'audace dans leur modèle d'affaires.

#### 2.1.5 Comité interne

Le comité interne est un exercice de contrôle qualité des dossiers montés par les équipes de facilitation. Il se fait en présence des Experts de l'assistance technique et du CNPM. Durant ce comité, les dossiers sont examinés un à un et des suggestions sont faites sur l'éligibilité, la qualité, la pertinence des projets soumis et sur l'ensemble des pièces fournies dans le dossier. Selon les dossiers, le comité cherche souvent à rencontrer les promoteurs pour s'assurer de la manière de mobilisation de la quote-part.

Après la prise en compte de l'ensemble des suggestions formulées par le comité, la facilitation rédige un compte rendu et entame la préparation du CDF par l'élaboration d'un tableau récapitulatif de l'ensemble des projets à présenter au Comité de Décisions de Financement.

## 2.1.6 La préparation du Comité de Décision de Financement

Après le CI, une clé USB contenant l'ensemble des documents de présentation des projets, la synthèse des projets avec la grille d'évaluation et le tableau Excel des projets acceptés en CI est remise à chaque membre du CDF, 15 jours avant la date du Comité de Décisions de Financement. Cette clé est accompagnée d'une lettre de transmission qui indique la date butoir de réception des grilles de notations remplies par chaque membre du CDF. Enfin, les notes des membres du CDF parvenues à la facilitation sont compilées dans un tableau Excel pour analyse des écarts de notation entre les membres.

## 2.1.7 Le comité de décision de financement

Le Comité de Décision de Financement est souverain. Il statue sur chaque dossier de projet. Le CDF délibère, donne ou refuse l'accord de financement aux porteurs de projets. A titre de rappel, le Comité:

- Vérifie la conformité des demandes ;
- Vérifie l'éligibilité (critères de sélection) ;
- Évalue la qualité de la demande (analyse du dossier) ;
- Vérifie l'exactitude des budgets (analyse des coûts) ;
- Vérifie que les informations sur les aspects transversaux pertinents (ATP) suffisent pour l'évaluation.

Présentement, les membres des différents comités de décision de financement sont suffisamment rodés et on ne constate pas de problèmes majeurs. Cependant, il faut remarquer que ce ne sont pas des entrepreneurs. Il est difficile de cerner un entrepreneur lorsqu'on n'a jamais porté ce chapeau. La préoccupation de développer la culture entrepreneuriale exige un cadre favorisant l'épanouissement de cette même culture. La culture publique et la culture entrepreneuriale ne sont pas toujours de "bons amis". Elles pensent différemment et sont parfois en opposition.

On constate néanmoins que les différents filtres à travers lesquels les projets passent, avant leur décision, semble plaider pour la validation de l'ensemble des projets soumis à leur approbation. C'est ce qui fait que la quasi-totalité des projets sont approuvés, même si les comités exigent souvent la présence des promoteurs pour plus mieux s'imprégner du choix des investissements, de la procédure de mobilisation des quotes-parts et de la stratégie de mise en œuvre du projet. **Cependant, dans le cadre des programmes de subvention en général, l'enjeu de l'analyse est de savoir si l'impact financier est substantiel d'une part et si l'entreprise n'affiche pas des risques de fermeture.** Ainsi, l'analyse des enjeux et des risques doit faire partie intégrante de l'analyse par le comité.

Enfin, il faudrait cependant s'assurer du professionnalisme et de la capacité de chaque membre du comité à respecter les engagements de confidentialité dans son rôle.

## 2.1.8 L'élaboration des conventions

L'accord du CNPM pour son appui de subvention à une entreprise est notifié par une convention de financement élaborée par le service juridique du CNPM dans les 15 jours qui suivent le paiement total de la quote-part par le porteur de projet sur le compte d'attente. Après élaboration, la convention est vérifiée par le service financier du CNPM et les équipes de facilitation (contrôle qualité) pour s'assurer

que les montants (apport et subvention) sont bien ceux arrêtés par le CDF et que les informations concernant le projet et le porteur sont correctes.

Au démarrage du projet, on a noté souvent des délais plus longs pour l'élaboration et la signature des conventions, mais depuis la mise en place de l'UGP, le délai est respecté et on ne constate plus de problème à ce niveau.

### **2.1.9 Le suivi post financement**

L'accompagnement post-financement est le levier qui assure que les sommes accordées sont utilisées selon les plans. Ce suivi est fait par l'équipe de facilitation jusqu'à la réception définitive des équipements et des infrastructures. Le suivi d'impact est également assuré par l'assistance technique à travers des prestataires recrutés pour son exécution.

En revanche, le suivi qui doit être fait par le CNPM (alors que rien n'est prévu pour cela dans le Document Programme) doit être renforcé en tenant compte du travail en amont déjà effectué par l'assistance technique (goulot d'étranglement 15). En effet, les bases de données sont à l'assistance technique, les premiers contacts ont été fait par les facilitateurs, les visites terrains sont faites par les facilitateurs.

**Il aurait été préférable de renforcer les équipes de facilitation en personnel pour assurer ce suivi, car ils ont une bonne compréhension du contexte dans lequel l'entreprise opère pour pouvoir l'accompagner.**

## 2.2 Analyse de la qualité du processus de financement

Cette section analyse la qualité du processus de financement. Il sera particulièrement question de l'analyse des délais de mise en œuvre et de l'analyse de la performance / efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui financent sur fonds propres.

### 2.2.1 Analyse des délais de mise en œuvre

Un premier niveau d'analyse est sur les délais de mise en œuvre des financements. Voici les étapes ou grands domaines d'action que comporte le processus de financement :

- Enregistrement des Manifestations d'Intérêt (MI) ;
- Sélection des dossiers à monter parmi les MI ;
- Montage des dossiers et soumission au CDF ;
- Suivi de la réalisation des dossiers approuvés par le CDF ;
- Réception des infrastructures réalisées pour les différents dossiers ;
- Accompagnement des activités des Composantes 2 et 3 ;
- Participation aux rencontres PACEPEP et accompagnement d'experts/visiteurs auprès du PACEPEP ;
- Tâches administratives (notes techniques, rapports, lettres administratives, etc.).

En fonction de ces domaines d'action, pour comprendre les délais et les changements qui ont eu lieu pour les réduire, il sera traité de la situation antérieure comparativement à la situation actuelle. Cette dernière comporte encore certains blocages.

La situation antérieure a pris un peu de temps pour trouver sa vitesse de croisière, et de maîtriser ces domaines d'action et procédures administratives. Les activités se sont bien passées, mais des délais et une augmentation de la charge de travail ont mis le système à l'épreuve. Les éléments qui ont occasionné l'augmentation de la charge de travail sont, entre autres :

- Le suivi des réalisations des infrastructures par la facilitation ;
- Un nombre élevé de projets comparé à l'effectif de personnel ;
- Sur quelques régions, beaucoup de projets de ME, avec plusieurs phases/factures à traiter ;
- Les retards dans le paiement de factures ont engendré une prolongation d'exécution, et en conséquence une prolongation du suivi;
- Certains projets ont connu des problèmes spécifiques qui demandaient une attention particulière;
- Il a fallu développer et remplir de manière périodique un tableau Excel d'état de suivi des projets ;
- Il a aussi résulté une communication plus importante des activités en donnant plus de détails sur activités de la facilitation Bamako, dans la note mensuelle d'information par exemple.

Depuis le mois de mai 2018, certains blocages ont trouvé la mise en place de système de résolutions

de problème par tous les acteurs, démontrant la bonne synergie des intervenants multiples :

- le tableau Excel de l'état de suivi des projets est un bon outil permettant d'échanger sur l'avancement de chaque dossier et de s'accorder sur la responsabilité d'action. Le tableau est utilisé dans sa version synthétique lors des rencontres avec l'ARD ;
- l'ARD donne des instructions claires sur les actions à mener sur les dossiers bloqués ;
- l'UGP prend la responsabilité d'action sur grand nombre de dossiers à problème ;
- l'AT appuie l'UGP dans son action sur les dossiers à problème ;
- le nombre de ME reçues a beaucoup diminué (raisons supposées: changement de critères d'éligibilité, avec une détérioration potentielle de la réputation programme) ;
- l'AT C1 prend soin de limiter le nombre de sollicitations faites à la facilitation pour assister aux missions d'experts externes, aux rencontres, ateliers etc.

En revanche, de façon générale, certains blocages persistent :

- le temps de paiement de factures par le CNPM demeure assez long compte tenu des procédures administratives, malgré le redéploiement d'un employé au sein de l'UGP pour prendre en charge les paiements des factures ;
- les décisions de déblocage de fonds pour les projets dont la QP a été payée prennent parfois du temps à être communiqué aux banques BNDA et BMS, ce qui entrave sur le paiement de la contrepartie des promoteurs ;
- les entreprises se plaignent auprès de la Facilitation des retards dans le traitement de dossiers au niveau PACEPEP (CNPM) ce qui compromet la réputation du programme;
- les porteurs de projets prennent souvent du temps à donner suite aux dossiers quant à la mobilisation de leur quote-part ;
- les banques (notamment la BMS) prennent du temps à accorder les crédits demandés pour mobilisation des QP ou autres crédits liés aux projets. Dans plusieurs cas, les porteurs de projet ratent une saison à cause de ces retards. La facilitation n'a pas d'autorité pour les interpeller.

Devant ces difficultés dans les délais, le Chef Facilitation et l'équipe des consultants de cette capitalisation proposent des recommandations pour diligenter le traitement des dossiers :

- assurer un suivi continu du tableau Excel d'état de suivi des projets ainsi qu'une allocation claire des responsabilités d'action ;
- faire une saisie et analyse continue des délais et du temps moyen de traitement des projets approuvés par le CDF dans chaque phase d'exécution ;
- recenser les compétences de traitement de dossiers (y compris en appui-conseil aux entreprises) restant à transférer à l'UGP et aux CPR avant la fin du programme.
- **modifier le mécanisme de financement (et le Manuel des procédures) afin de permettre au promoteur d'investir directement sa quote-part dans la réalisation du projet.** Après constat de ces réalisations par le programme (facilitateurs et UGP), le programme pourrait commencer le versement de la subvention aux entrepreneurs pour éviter le long séjour de l'argent dans le compte d'attente.

Le tableau de la prochaine page permet de détailler les étapes, de mettre les délais, et qui est responsable de la mise en œuvre de l'étape :

**Tableau 2 : Activités du cycle d'appui d'un promoteur, avec les délais et les responsables**

ACTIVITÉS	DÉLAI MAXIMUM	RESPONSABLES
<b>Montage de projet</b>		
Montage de projet (Diagnostic, montage, Comités Internes) au moins 5 dossiers par Facilitateur	60 jours	Facilitation
<b>Notification Transmission de la Décision et du Compte Rendu du CDF:</b>		
Information des porteurs de projets par téléphone	Deux jours ouvrables après la fin des travaux du CDF	Facilitation
Transmission de l'original de la délibération du CDF en version papier au CPR de la région (Secrétaire Permanent) et à l'UGP	Une semaine après la fin des travaux du CDF	Facilitation
Transmission à l'UGP des CD des projets retenus	Une semaine après la fin des travaux du CDF	Facilitation
Transmission au CPR/UGP des lettres de versement de quote-part pour signature	Une semaine après la fin des travaux du CDF	Facilitation
Transmission, à la Facilitation, des lettres de versement de quote-part signées par le CNPM/CPR	Trois jours ouvrables suivant la réception des lettres	UGP/Secrétaire Permanent CPR pour les régions
Information des porteurs de projets de la disponibilité des lettres de versement de QP	Un jour ouvrable suivant la réception des lettres signées	Facilitation
<b>Elaboration des conventions de financement et Signature :</b>		
Transmission des copies scannées ou copies dures des bordereaux de versement de QP (avec mention du N° de dossier et N° du CDF) des porteurs de projets à l'UGP	Un jour ouvrable suivant la réception des reçus	Facilitation
Vérification de l'effectivité du versement de la QP sur le compte d'attente CNPM/PACEPEP	?	Département Financier et comptable
Elaboration et transmission à la Facilitation des conventions de financement en version électronique pour les porteurs de projets ayant libéré entièrement leurs quotes-parts	Cinq jours ouvrables suivant la réception des reçus	UGP
Assurance Qualité de la convention par la Facilitation et édition du nombre d'exemplaires requis	Un jour ouvrable suivant la réception des conventions de financement en version électronique	Facilitation

ACTIVITÉS	DÉLAI MAXIMUM	RESPONSABLES
Assurance Qualité et signature de la convention par les porteurs de projet	Deux jours ouvrables suivant la réception de la version papier	Porteur de projet
Transmission, à l'UGP, des conventions signées par les porteurs de projet	Deux jours ouvrables suivant la réception des conventions signées par les porteurs	Facilitation
Signature des conventions par le Président du CNPM	Un jour	UGP
Numérotation des conventions signées par les deux parties	Un jour	Département financier et comptable/UGP
Envoi des conventions signées au porteur du projet et aux autres acteurs concernés	Un jour	Département financier et comptable/UGP
<b><i>Mise en place de la subvention PACEPEP:</i></b>		
Prise de la décision de mise en place de la subvention CNPM	Un jour	UGP avec l'appui du département financier et comptable
Virement de la subvention sur le compte d'attente	Un jour	UGP avec l'appui du département financier et comptable
<b><i>Changements d'équipement et de fournisseur :</i></b>		
Réponses aux demandes de changement d'équipement et de fournisseur	10 jours ouvrables suivant la réception des correspondances	UGP
<b><i>Mise en place des contrats de prestation et de fourniture :</i></b>		
Elaboration des contrats et bons de commande pour les porteurs de projets dont les conventions sont signées	Trois jours ouvrables suivant la réception des conventions signées par les deux parties	Facilitation
Assurance Qualité et signature des contrats et bons de commande par les porteurs de projet, prestataires et fournisseurs	Deux jours ouvrables suivant la réception des contrats et bons de commande	Porteur de projet
Mise en œuvre des projets	Un an	Porteur de projet

ACTIVITÉS	DÉLAI MAXIMUM	RESPONSABLES
<b><i>Paiements intermédiaires :</i></b>		
Visites des chantiers après réception des décomptes	Trois jours ouvrables suivant la réception des décomptes	Facilitation
Transmission à l'UGP après AQ de la facilitation des pièces justificatives de paiement des décomptes et avance de démarrage	Un jour ouvrable après les visites des chantiers	Facilitation
Transmission à la comptabilité après AQ de l'UGP des pièces justificatives de paiement des décomptes et avance de démarrage	Trois jours ouvrables suivant la réception des pièces justificatives	UGP
Paiement des factures des Fournisseurs / Prestataires	Deux mois suivant la réception des pièces justificatives de paiement	Département financier et comptable
<b><i>Paiements après réception :</i></b>		
Transmission à l'UGP après AQ de la facilitation des pièces nécessaires à la réception	Trois jours ouvrables suivant la réception des pièces nécessaires à la réception (Pro-forma, Bordereaux de livraison, Facture)	Facilitation
Organisation de la réception	Un jour ouvrable après la transmission des pièces de la réception à l'UGP	Facilitation
Transmission à l'UGP après AQ de la facilitation des pièces justificatives de paiement des factures des Fournisseurs / Prestataires	Deux jours ouvrables suivant la réception des équipements	Facilitation
Transmission à la comptabilité après AQ de l'UGP des pièces justificatives de paiement des factures des Fournisseurs / Prestataires	Deux jours ouvrables suivant la réception des pièces justificatives	UGP
Paiement des factures des Fournisseurs / Prestataires	Quinze jours suivant la réception des pièces justificatives de paiement	Département financier et comptable
Clôture des projets	Une semaine après le dernier paiement effectif	Facilitation

## 2.2.2 Analyse de la performance /efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la finance sur fonds propres

Avant d'entrer directement sur l'analyse du mécanisme de financement par quote-part comparativement aux crédits bancaires, il y a lieu de prendre une vue sur l'ensemble des investissements appuyés par le programme PACEPEP.

### 2.2.2.1 La performance globale en survol

Une façon de bien comprendre le projet, avec ses contraintes et ses réalisations, est de comparer la performance sur les 5 années de la composante 1 du PACEPEP selon les grands paramètres d'acceptation des projets des entreprises qui veulent bénéficier de la subvention du PACEPEP, comparativement à celles qui ont pu se conformer aux exigences du PACEPEP mobilisation de la quote-part, autrement dit, de la mise de fonds sur leur projet structurant.

Pour ce faire, il y a lieu d'affiner l'exercice par l'analyse des dossiers acceptés par le projet, et ceux qui ont effectivement bénéficié de la subvention du projet, dont la subvention et la quote-part ont été versées. Le tableau suivant donne ce détail :

**Tableau 3 : Nombre et montant des projets d'investissements des PME acceptés et versés sur 4 ans du PACEPEP<sup>1</sup>**

Type de PME	NB		Montant		NB		Montant		Versé/ Accepté
	Accepté	%		%	Versé	%		%	
Total PE	340	72%	5 600 482 876	43%	207	75%	3 732 848 986	49%	61%
Total ME	102	22%	5 918 736 454	46%	52	19%	2 975 276 203	39%	51%
Total PI	30	6%	1 459 859 922	11%	18	6%	954 005 656	12%	60%
<b>Total général</b>	<b>472</b>		<b>12 979 079 252</b>		<b>277</b>		<b>7 662 130 845</b>		<b>59%</b>

De façon générale, sur quatre années du programme, le tableau ci-haut nous permet de relever quelques éléments en contexte à l'analyse du mécanisme auprès des entreprises :

- 59 % ont pu verser la quote-part (en montant et en nombre). C'est dire que **41 % n'ont pas pu. L'exécution de la quote-part apparaît comme un facteur de difficulté dans le mécanisme de financement du PACEPEP. À noter, e 59 % est en fait une amélioration notable de 10 %, lorsque la RMP a constaté un taux de 49 % de versé/accepté. Les efforts du projet ont pu faire progresser ce taux d'environ 10 %.**
- Les Petites Entreprises (PE) totalisent 49 % des investissements totaux réalisés à la suite de l'appui de la composante 1 du programme PACEPEP, mais correspondent à 75 % du nombre total d'entreprises appuyées, soit 207 sur les 277. **La réussite du projet se retrouve principalement dans ces appuis aux PE.**

<sup>1</sup> Ce tableau et les suivants proviennent de la base de données du PACEPEP, tel que remis par le chargé de Suivi et Évaluation du projet. Cette base contient les données depuis le début du projet, 2014, jusqu'à la fin juin, juste avant les CFD 2018. C'est donc environ 4 ans de projets acceptés et versés. Il y aura donc encore des PME acceptés 2017 et 2018 et dont les quotes-parts auront été versés dans le dernier semestre 2018.

- c. **Plus le projet d'investissement est important, plus les entreprises ont de la difficulté à mobiliser leur quote-part** : les PE ont un ratio de 61% des projets versés sur les acceptés, tandis que les moyennes entreprises (ME) et les projets intégrateurs (PI) sont respectivement à 51 % et 60 %. C'est dire que seulement une ME et PI sur deux réussit ce défi.

Enfin, il y a lieu de noter que cette analyse est partielle et incomplète : certaines entreprises acceptées en 2016 et 2017 mobilisent actuellement leur quote-part, par une requête de financement bancaire. Ces résultats vont venir améliorer les performances dans les derniers 6 mois du PACEPEP. De même, les entreprises acceptées en 2018 vont verser leur quote-part dans cette dernière ligne droite du programme. Il faut donc attendre avant de tirer des conclusions hâtives sur l'efficacité des activités menées par le projet. Il en résulte que l'analyse se concentrera sur certains constats et tendances pour en tirer des leçons de capitalisation.

La mobilisation des quotes-parts apparaît donc comme un problème pour la plupart des promoteurs. Ceci s'explique par deux raisons fondamentales :

- **La mauvaise évaluation des disponibilités financières des entreprises : les promoteurs qui estiment avoir suffisamment de liquidité** pour payer leur quotes-parts sur fonds propres s'appuient généralement sur la trésorerie disponible ou sur les entrées prévisionnelles d'argent au moment du montage du dossier de projet. Au moment du paiement de la quote-part, (entre 2 et 5 mois plus tard), cet argent est souvent déjà investi dans le fonds de roulement, pour le processus de production, comme pour acheter la matière première. En ce moment, le délai de deux mois (revue à trois mois après la RMP) est presque arrivé et le projet court le risque d'être déclassé. Cette question de trésorerie sera davantage traitée ultérieurement.
- **Une perception négative du crédit par la plupart des promoteurs qui n'ont pas la garantie demandée par la banque, en plus de la peur de ne pas pouvoir rembourser à temps.** Dans certains cas, le différé donné par la banque arrive à terme avant la réalisation définitive des investissements, ce qui fait que le promoteur se trouve dans l'obligation de commencer le remboursement avant l'opérationnalisation des investissements. Cela fait apparaître le manque d'éducation financière des PME.

Ces deux facteurs expliquent principalement le fait que 41% des promoteurs n'ont pas pu mobiliser leur quote-part.

#### **2.2.2.2 La performance selon le type de financement (interne ou bancaire)**

Pour bien analyser la performance et l'efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la financent sur fonds propres, il faut d'abord revenir sur les totaux de financement. Le tableau précédent fait état d'un investissement total des entreprises qui ont versé leur quote-part au montant de 7,7 milliards FCFA. Or, pour différentes raisons, dont les difficultés des relations avec les constructeurs ou certaines conditions bancaires irréalisables, certaines entreprises ont versé leur quote-part mais n'ont pas réalisé ou sont en cours de réaliser les investissements.

Les montants réels des investissements faits par les entreprises, montants acceptés, versés et exécutés, dans le cadre du projet se retrouvent donc à être 5 961 904 386 FCFA, juste sous la barre des 6 milliards FCFA. Le tableau suivant fait ressortir la part des investissements totaux réalisés, hors financement

BMS, et avec financement BMS, avec le total près des 6 milliards FCFA<sup>2</sup>.

**Tableau 4 : Montants des investissements réalisés hors financement BMS et avec financement BMS**

Source de financement	Investissement total	%	Subvention PACEPEP	%	Quote-part Entreprise	%	Crédit BMS
<b>Hors financement BMS</b>	2 880 203 438	48%	1 705 663 288	52%	1 174 540 152	78%	
<i>% sur le total</i>			59%		41%		
<b>Avec financement BMS</b>	3 081 700 947	52%	1 605 586 461	48%	330 911 331	22%	1 145 203 155
<i>% sur le total</i>			52%		11%		37%
<b>Investissement global</b>	<b>5 961 904 386</b>		<b>3 311 249 749</b>		<b>1 505 451 482</b>		<b>1 145 203 155</b>
<i>% sur le total</i>			56%		25%		19%

Les informations de ce tableau, et certaines informations obtenues directement des tableaux de suivi de la BMS, permettent de dégager différents constats :

- 56 entreprises ont bénéficié du financement de la BMS sur les 277 qui ont versé la quote-part, soit 20 %. Par rapport au volume de crédit, ils ont été de 1,145 milliard FCFA à la BMS. Cela représente 19 % des 6 milliards FCFA. Même en ajoutant les 6 prêts des autres institutions totalisant 120 millions FCFA (constaté par le versement de la quote-part), ce **taux demeure faible, avec un taux de bancarisation des dossiers du projet de 21 %**.
- Sur les près de 6 milliards totaux d'investissement, la subvention correspond à 56 %, la quote-part des entreprises à 25 % tandis que la part de la quote-part des entreprises financées par la BMS est de 19 %.
- Par rapport aux entreprises qui ont bénéficié du financement de la BMS, leur quote-part hors financement BMS tombe à 11 % tandis que le financement BMS prend 37 %, près de 40 % du projet total.

Ces informations, couplés aux informations sur la performance générale de la section précédente, laissent ressortir quelques éléments clés pour analyser la performance et l'efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la finance sur fonds propres :

- Sans financement bancaire, les entreprises doivent mobiliser au moins 40% du coût total du projet, tandis qu'avec le financement bancaire, cette mobilisation des liquidités internes à même le fonds de roulement se limite à autour de 10 %** : le financement bancaire demeure appréciable dans l'équation du financement des investissements des PME. Sans lui, les investissements productifs des PME, qui représentent une partie importante de la croissance d'un pays, n'est pas à son potentiel.
- L'aspect visible de l'apport du crédit bancaire pour les investissements des entreprises étant souligné, il faut aussi aborder un aspect négligé et qui impacte tout programme de subvention.

<sup>2</sup> En fait, il y a 120 millions FCFA qui ont été fait par la BCIS, BNDA, BOA et Kafo Jiginew. D'un autre côté, il y a 115 millions qui sont en cours d'exécution par la BMS en date du 31 mars 2018. Donc, à terme, l'analyse présente correspond assez bien à la base du projet, et au tableau de suivi de la BMS. Les commentaires qui suivent traitent de la situation de la BMS, qui correspond à plus de 90 % des crédits octroyés en partenariat avec le PACEPEP.

De l'avis des consultants, **les mises de fonds moyennes de 10 % (avec financement bancaire) ne permettent pas de démontrer l'engagement des promoteurs dans leur projet** : cela demeure trop faible pour éviter les dérapages de toute sorte.

En effet, ce faible taux, bien que permettant d'appuyer plus de petites et moyennes entreprises ou de plus grands projets d'investissement, a un effet pervers, car il attire des chasseurs de subvention, et non pas seulement les entreprises générant une rentabilité forte pouvant s'engager dans une démarche d'investissement productif. Dans le jargon bancaire, une mise de fonds conséquente permet de démontrer l'engagement et la conviction du promoteur dans son projet. Une proposition d'un pourcentage minimum de mise de fonds (quote-part du promoteur) sera faite dans la section des recommandations.

- Par l'injection du financement bancaire dans le projet des entreprises, **le PACEPEP réduit la quote-part de son programme du Fonds d'investissement, de 59 % à 52 %, soit de 7 %**. L'effet multiplicateur du programme s'en trouve bonifié, même s'il aurait été souhaitable d'augmenter davantage l'effet de levier du projet, pour bonifier son impact sur l'économie malienne.
- Certains autres éléments concernant la performance et l'efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la finance sur fonds propres peuvent être relevés de tableaux de suivi de la BMS :
  - Dans le cadre des dossiers du PACEPEP, la BMS a rejeté 19 dossiers autorisés auparavant auprès des CDF, totalisant près de 444 millions FCFA.
  - D'autres entreprises une fois à la BMS se sont retirées de la demande de financement de la BMS : 7 entreprises se sont désistées dans ce cadre, pour des montants de crédit requis initialement de 72 millions FCFA. La plupart de ces cas sont des dossiers qui ont eu des délais de traitement trop longs, jusqu'à 9 mois, principalement causés par les exigences liées à la garantie foncière à reprendre.
  - Le portefeuille de crédit global du PACEPEP au 31 mars 2018 comporte 7,3 % d'impayés et 11,5 % de crédits déclassés, soit un total de 18,8 % de crédits en souffrance. Cela est moindre que le taux de 31 % d'une situation faite au 30 juin 2017 et rapporté par l'*Étude de connaissance sur le système de financement des PME par les banques et les institutions de microfinance* mais demeure élevé<sup>3</sup>.
- Au total, 82 entreprises ont soumis une demande de financement dans le cadre du programme PACEPEP auprès de la BMS, pour un montant total de 1,66 milliard FCFA : 56 (sur 82) ont obtenu le financement BMS, soit 68 % de taux de réalisation. **Le filtre du cycle de sélection et d'appui des PME du PACEPEP ne semble donc pas suffisamment en phase avec les exigences de la banque** :
  - Les discussions avec les entreprises, les facilitateurs du projet et les cadres de la BMS révèlent que certains dossiers ont été refusés sur la base de la taille : **trop petite, informelle, n'ayant pas assez de visibilité sur les ventes** (donc peu de mouvements de compte bancaire). À ce facteur structurel relié à l'informalité des PME agricoles maliennes, il faut ajouter d'autres facteurs, comme l'épineuse question du manque de garantie (titre foncier).
  - D'une autre manière, cela implique que 26 dossiers ont été montés par les facilitateurs du

---

<sup>3</sup> Les taux d'impayé/déclassé ne représentent pas la situation de crédits passés aux pertes pour créances irrécouvrables de la BMS, une situation que la banque pourra connaître d'ici l'échéance de l'ensemble des crédits du programme PACEPEP. Ces taux dénotent cependant une tendance de la santé du portefeuille.

projet, sans résultats. Aurait-il été possible d'avoir un signal du représentant de la BMS sur la faible probabilité de financement de certains dossiers? Cela pose la question du rôle de la BMS au sein des CDF. **Il aurait été souhaitable que la BMS fasse un certain niveau de préfiltre, et ce, dès l'étape du CDF.** Peut-être serait-ce une clarification importante à insérer dans les futures protocoles et entente de collaboration avec les institutions financières partenaires? Cela fera l'objet d'un des éléments de recommandations.

- **Les remarques précédentes renforcent la décision de la mission de démarrage de restreindre les critères d'éligibilité (chiffre d'affaires annuels minimum de 5 à 30 millions FCFA) afin d'orienter les appuis davantage vers les PME et les projets structurants.** Bien entendu, cette décision difficile a bien sûr réduit la capacité d'intervention du projet, puisque 40 % des entreprises appuyées par le projet n'ont pas pu exécuter leur quote-part tel que révélé par le tableau 3 de la section performance globale en survol (**l'autre mesure, la réduction du taux de subvention, semble en revanche avoir eu un effet contre-productif, accentuant le problème de liquidités des PME**).
- Concernant le taux de dégradation du portefeuille PACEPEP auprès de la BMS, tel que mentionné, autour de 20%, il est trop élevé, et n'est pas soutenable à long terme pour toute institution financière : **la BMS ne sera pas portée à augmenter son exposition des plus petites PME dans le secteur agricole (aviculture et bétail/viande principalement) dans le futur avec ce genre de résultats préliminaires** ; cela a déjà été exprimé par la BMS pour le secteur avicole, où les dossiers sont davantage analysés et sécurisés avant d'ajouter des crédits sur ce secteur plus à risque pour la banque.
- Dans un autre ordre d'idée, la BMS a financé le fonds de roulement de 13 des entreprises du PACEPEP, pour un montant total de 494 millions FCFA, dont une entreprise d'élevage qui a obtenu à elle seule 350 millions FCFA. C'est dire que les douze autres entreprises ont obtenu en moyenne un crédit Fonds de roulement ou avance sur marché de 12 millions FCFA.

Ces crédits à court terme décaissés par la BMS l'ont tous été en 2015 et 2016, aucun en 2017 et au premier trimestre 2018. Sur ces dossiers de financement à court terme, près de 20 % présentent des difficultés de paiement, n'ayant pas respecté leur échéance de remboursement. Cela soulève deux remarques de fonds :

- Il semble que la **capacité de gestion des entreprises qui ont reçu ces crédits à court terme fut partiellement déficiente** (sachant que des facteurs extérieurs peuvent être aussi à la source des non respects des échéances) : 20 %, cela demeure significatif. En effet, ce ratio est élevé. Les causes des difficultés ne peuvent pas totalement être systémiques (la mauvaise hygiène des fermes avicoles par exemple). S'engager dans des investissements sans en avoir jaugé les impacts dénote en partie un manque d'expérience dans la gestion d'une PME. En filigrane, cela renvoie aussi au faible fonds de roulement dû à son injection en quote-part, tel que précisé auparavant;
- **La qualité des garanties obtenues par la BMS était insuffisante.** Il est évident que la BMS a arrêté de financer ces crédits en 2017 et 2018 très probablement à la suite de la détérioration du portefeuille de ces crédits à court terme. Si la BMS n'a pas pris de garantie hypothécaire sur le crédit à court terme, elle devait se rabattre sur la garantie du FGSP, limitée à 50 %. Comme la BMS n'a pas vraiment de stock en garantie, le crédit à court terme n'est pas suffisamment couvert en valeur d'emprunt. 50% de garantie est insuffisant. La BMS aurait peut-être augmenter ses crédits à court terme avec une couverture de risque de 80 %.

### 2.3 Avantages et inconvénients du mécanisme suivant le type d'entreprise, les filières ou les régions

Cette section dégage les avantages et les inconvénients du mécanisme de financement de la composante 1 du PACEPEP suivant les types d'entreprises (PE, ME, PI), les filières ou les régions.

Sous-jacent aux analyses suivant le type d'entreprises, les filières ou les régions, qui seront détaillées dans les sous-sections ci-bas, certaines questions ont été soulevées sur le bienfondé du mécanisme de financement. Quels avantages ou quelles utilités ou bien quel profit le mécanisme a apporté aux PME ? Par exemple, le mécanisme a permis le financement de l'aviculture par les banques qui est considéré en situation normale comme hautement risqué. Le mécanisme a aussi incité et facilité des investissements dans des innovations technologiques favorable à l'environnement, dit investissements verts.

D'une autre manière, certaines questions sont d'ordre d'impact et d'évaluation, non de l'ordre de la capitalisation. Il ne s'agit donc que de l'opinion des consultants. Ces questions sont les suivantes :

- **Le programme de subvention a-t-il atteint ses objectifs en terme de création de richesse et d'emploi pour le Mali ?** Pour les consultants, sans discuter de nombre (un résultat sur une cible particulière), un programme comme celui du PACEPEP est un programme le mieux positionné pour atteindre les objectifs de création de richesse et d'emploi pour le Mali. En terme de pérennisation des activités, l'appui au secteur privé demeure un gage de richesse pour tout pays. Le tissu des PME crée la plus grande part de la richesse et d'emploi dans le monde. En favorisant les PME et le secteur privé, le PACEPEP s'assure de résultats concrets et quantifiables dans l'immédiat, et qui auront un impact pour les prochaines années.
- **Était-il opportun de financer les ME et PI qui avaient de plus grandes capacités financières, et qui auraient pu s'auto-financer ou requérir au concours bancaire sans le projet ?** Les consultants considèrent que les ME et PI du Mali font partie des petites entreprises à l'échelle du continent. Étant donné leur plus grande taille, elles possèdent une plus grande résilience et donc, une plus grande capacité de survie que les PE. De plus, ce sont elles qui peuvent fédérer en chaîne d'approvisionnement ou de marché les producteurs et autres prestataires de services. En ce sens, elles offrent un effet multiplicateur au niveau économique beaucoup plus important que les PE. Il y a donc une logique évidente à appuyer ces ME et PI pour toucher des centaines de petits producteurs. C'est l'approche chaîne de valeur, avec l'accent sur la chaîne d'approvisionnement des liens avec le marché, souvent mal compris au niveau des praticiens du développement, qui sont plutôt habitués de travailler au niveau des coopératives agricoles sur le volet production.
- **Existe-t-il un univers suffisamment important de ME et de PI au Mali pour justifier un programme comme le PACEPEP?** Certains facilitateurs ont commenté qu'ils ont trouvé que très peu d'entreprises transformatrices (de céréales par exemple), et que ces dernières étaient très petites et peu structurées (souvent sous le seuil du 30 millions FCFA de chiffre d'affaires du programme). Les consultants sont d'avis que cette problématique est réelle. D'où une des recommandations de mieux cibler l'univers des PME par une étude des filières, par strate de PME (PE, ME et PI).

De plus, la compréhension de l'approche chaîne de valeur aurait avantage à être comprise dans son ensemble. En l'absence de transformateurs de maïs, il existe une dizaine de gros commerçants, qui agissent comme agrégateurs. Ils peuvent jouer un rôle très appréciable en terme de structuration de la filière, par la contractualisation avec les producteurs et le financement des campagnes agricoles (intrants et semences améliorées). Une fois le marché

maitrisé, ces mêmes producteurs et coopératives peuvent à leur tour entrer dans une démarche d'investissement plus conséquents (tracteurs, entrepôts, etc.).

Enfin, quelque soit le niveau de chiffre d'affaires des ME et PI dans les régions, si elles sont prometteuses en terme de chaîne de valeur, avec un marché structuré et contractualisé, il est possible d'offrir des appuis conseils pour les faire progresser en terme de volume et valeur. Il faut alors envisager des appuis sur 2 cycles de production/commercialisation des produits agricoles. Il y a donc là un engagement minimale nécessaire sur deux années.

### 2.3.1 Analyse suivant les types d'entreprises (PE, ME, PI)

La première section analyse les avantages et inconvénients du mécanisme suivant le type d'entreprise. Pour ce faire, les informations sur les nombres et les montants des investissements par type d'entreprises seront exploitées par le tableau ci-contre.

**Tableau 5 : Détail par année et type d'entreprises des projets d'investissements acceptés et versés sur 4 ans du PACEPEP**

Type	Période	Nombre		Montant		Nombre		Montant		Versé/ Accepté
		Accepté	%	En FCFA	%	Versé	%	En FCFA	%	
PE	2014-2015	259	55%	4 032 164 171	31%	165	60%	2 799 168 760	37%	64%
	2016-2018	81	17%	1 568 318 705	12%	42	15%	933 680 226	12%	52%
<b>Total PE</b>		<b>340</b>	<b>72%</b>	<b>5 600 482 876</b>	<b>43%</b>	<b>207</b>	<b>75%</b>	<b>3 732 848 986</b>	<b>49%</b>	<b>61%</b>
ME	2014-2015	20	4%	1 548 120 556	12%	16	6%	1 129 614 936	15%	80%
	2016-2018	82	17%	4 370 615 898	34%	36	13%	1 845 661 267	24%	44%
<b>Total ME</b>		<b>102</b>	<b>22%</b>	<b>5 918 736 454</b>	<b>46%</b>	<b>52</b>	<b>19%</b>	<b>2 975 276 203</b>	<b>39%</b>	<b>51%</b>
PI	2014-2015	5	1%	422 601 844	3%	4	1%	328 858 694	4%	80%
	2016-2018	25	5%	1 037 258 078	8%	14	5%	625 146 962	8%	56%
<b>Total PI</b>		<b>30</b>	<b>6%</b>	<b>1 459 859 922</b>	<b>11%</b>	<b>18</b>	<b>6%</b>	<b>954 005 656</b>	<b>12%</b>	<b>60%</b>
<b>Total général</b>		<b>472</b>		<b>12 979 079 252</b>		<b>277</b>		<b>7 662 130 845</b>		<b>59%</b>

- Les PE représentent le type d'entreprise le plus appuyé par le programme, avec 340 entreprises acceptées sur 472, soit 72 % des entreprises en nombre. Cependant, vu les plus petits montants des investissements des PE, en montant cela représente 5,6 milliards sur près de 13 milliards FCFA, soit 43 % des investissements acceptés.
- Cependant, sur les dossiers dont les financements ont été effectivement versés, **207 PE sur 277 entreprises totales ont été appuyées, soit 75 % des entreprises en nombre.** En montant, les PE ont investi 3,7 milliards FCFA sur un total programme de 7,66 milliards FCFA, soit près de 50 % des investissements réalisés du programme. En moyenne, chaque PE a investi près de 18 millions FCFA dans un projet structurant, par de l'équipement productif ou des expansions de bâtiments.
- Les ME représentent le deuxième groupe appuyé en terme de nombre et de valeur des investissements réalisés (avec quote-part versés). Les 52 ME qui ont pu verser leurs quotes-parts ont investi près de 3 milliards FCFA dans leurs entreprises, soit près de 40 % des investissements du projet. Il s'agit donc d'un investissement moyen d'un peu moins que 60 millions FCFA.
- Les PI représentent le troisième groupe appuyé par le programme, en termes de nombre et de valeur. Les PI ont investi près de 1 milliard FCFA sur les 7,66 milliards réellement exécuté.

Cela représente 12 % du total. Ce sont 18 PI qui ont investi près de 1 milliard FCFA : soit une moyenne de 53 millions FCFA par projet intégrateur.

- **Le ratio versé / accepté est meilleur avant 2016 (soit avant les changements de critères d'éligibilité), et ce, quel que soit le type de PME.** Il est de 64% en 2014-2016 pour les PE (comparativement à 52 % après 2016), de 80 % à 44 % pour les ME et de 80 % à 56 % pour les PI. Bien certainement, il manque quelques PME qui sont toujours dans le circuit de décaissement des fonds, qui améliorera un peu le chiffre 2017 et 2018. Mais dans l'ensemble, les chiffres dénotent la tendance.

Intuitivement, **la taille des entreprises influe sur son besoin d'équipement ou d'infrastructure (des besoins plus élevés) : les entreprises nécessitent donc des besoins en fonds de roulement plus important pour financer leur quote-part.** Le cas des ME interpelle le plus, le ratio passe de 80 % en 2014-2015 à 44% de 2016 à 2018<sup>4</sup>. Si le critère de la taille est appréciable dans l'évolution de e ratio versé/accepté, **il faut davantage comprendre que c'est bien la réduction du taux de subvention qui a eu l'effet le plus déterminant, étant donné que la réduction se retrouve tant sur les PE, ME que PI.**

### Analyse particulière de la situation des projets intégrateurs

Un projet intégrateur suivant les indications du manuel de procédures de gestion administrative et financière du PACEPEP est défini comme une initiative d'une entreprise impliquant au moins 2 autres entreprises pour développer des liens contractuels, de nouveaux produits, accéder à de nouveaux marchés ou améliorer la compétitivité de leurs produits.

Le document programme ainsi que les différentes revues ont recommandé successivement d'accentuer le travail sur le développement des projets intégrateurs permettant d'assurer un accès plus important aux petites entreprises à des ressources pouvant accélérer leur croissance. L'analyse de la situation du cycle de projet des PI au sein du PACEPEP relève des informations importantes quant à l'importance de la mise en place d'un tel dispositif dans le paysage du financement des projets d'agro business au Mali.

Plusieurs effets sont perceptibles dont les tendances sont confirmées par les études d'impacts successifs. Une analyse comparative des projets avec quotes-parts payées sur les années du programme, selon les tableaux précédents 2, 3 et 4 et l'analyse d'impact du Suivi Évaluation du projet, montre que :

- Au titre du nombre de projets financés : Les PI représentent 6 % du total de projets financés contre 94 % de PE et ME ;
- Au titre des emplois créés et consolidés : Les PI représentent 66% du total des emplois créés et consolidés contre 34% pour l'ensemble des PME ;
- Au titre des investissements : Les PI représentent 12 % du total des investissements réalisés contre 88 % pour les PE et ME ;
- Au titre des crédits bancaires : Les PI représentent 12 projets sur les 18, pour un montant de 231 millions FCFA, soit 24 % du total des investissements PI réalisés contre 76 % pour les ME.

Ces analyses montrent à suffisance l'effet de levier des projets intégrateurs, utilisant peu de ressources

---

4 À noter, comme la difficulté de mobiliser la quote-part semble plus forte pour les plus grandes entreprises, il ne faut pas systématiquement corrélérer cette difficulté de mobiliser la quote-part avec le relèvement à un minimum de 30 millions du chiffre d'affaires. C'est très important à comprendre, comme intrant de la capitalisation. Il faut en comprendre que la réduction de la subvention est davantage impactant – le facteur majeur – sur la difficulté de mobilisation de la quote-part.

d'investissement et créant deux fois plus d'emplois que des PME classiques. Il est donc important d'accorder plus de temps et d'intervenir en profondeur pour cerner la complexité des projets intégrateurs dans le processus de montage et les difficultés de leur mise en œuvre.

Les différents échanges avec les équipes du PACEPEP et des acteurs sur le terrain ont révélé qu'au-delà de leur importance, **les projets intégrateurs nécessitent un délai minimum de six mois à une année pour atteindre la mise en place du financement.** Un délai similaire serait nécessaire dépendamment du niveau d'importance pour faire les investissements et accompagner la structuration des chaînes d'approvisionnement.

Il est cependant nécessaire pour le PACEPEP, dans ce genre de dispositif ou dans un futur programme, pour augmenter l'efficacité des projets intégrateurs, de renforcer le dispositif d'appui conseil de proximité en veillant à :

- dédier les ressources humaines spécialisées, strictement pour les PI ;
- organiser les chaînes d'approvisionnement et sécuriser les transactions commerciales ;
- faciliter l'accès aux marchés et renforcer les forces de ventes ;
- faciliter l'accès aux sources de financement adaptées et aux montants requis pour le développement des chaînes de valeur ;
- améliorer la qualité des produits avec une adaptation continue aux besoins du marché.

Il ressort donc de l'analyse de la situation de mise en œuvre des projets intégrateurs du PACEPEP pendant les cinq années de mise en œuvre du projet que **les efforts enclenchés doivent être soutenus dans les futurs programmes** de l'Ambassade du Royaume de Danemark au Mali. Le chapitre sur les recommandations formulera les actions nécessaires pour assurer de façon efficace la mise en place et l'accompagnement d'un tel dispositif.

### 2.3.2 Analyse suivant les régions

Une analyse complémentaire des types d'entreprises permet de qualifier les résultats du nombre d'investissement du programme par région. Il s'agit de la grande région de Bamako (élargie à sa périphérie des 40 km), la région de Sikasso, Ségou et Mopti. Le tableau suivant en donne la répartition.

**Tableau 6 : Nombre, par année, région et type d'entreprises des projets d'investissements versés sur 4 ans du PACEPEP**

<b>PE</b>								
	<b>2014-2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Bamako</b>	48		13		1		62	30%
<b>Mopti</b>	37		2	6	2		47	23%
<b>Ségou</b>	34		0	2			36	17%
<b>Sikasso</b>	46		9	6	1		62	30%
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>80%</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>207</b>	
	89%		55%	33%	66%		75%	
<b>ME et PI</b>								
	<b>2014-2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Bamako</b>	10		10	21	0		41	58%
<b>Mopti</b>	3		2	2	0		7	10%
<b>Ségou</b>	1		3	3	2		9	13%
<b>Sikasso</b>	6		5	2	0		13	19%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>29%</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>71%</b>	<b>70</b>	
	11%		45%	67%	34%		25%	

<b>TOTAL PE</b>	<b>185</b>		<b>44</b>	<b>42</b>	<b>6</b>		<b>277</b>
<b>Et ME / PI</b>	67%		16%	15%	2%		

- Globalement, Bamako et sa périphérie totalisent 103 des 277 projets d'investissements dont les quotes-parts ont été versés, soit 37 % des projets d'investissements. Sikasso vient en deuxième position, avec 75 projets d'investissements, soit 27 %. **Ces deux régions totalisent donc 64 %, les deux-tiers des entreprises appuyées.** Mopti vient ensuite, avec 54 entreprises appuyées, pour près de 20 %. La région de Ségou arrive en dernier, avec 45 entreprises, soit 16 %.
- Pour les PE, il n'existe pas de grandes différences régionales par rapport au nombre d'entreprises ayant investi avec l'aide du programme. En effet, **les PE semblent se retrouver passablement partout, de façon assez équilibrée sur l'ensemble des régions.** Seule la région de Ségou semble un peu moins desservie par le programme pour les PE.
- Ce tableau nous informe aussi sur l'impact du critère du chiffre d'affaires minimum, suite à la recommandation de la mission de démarrage du programme PACEPEP. L'augmentation du chiffre d'affaires, de 5 à 30 millions FCFA, a fait baisser drastiquement le nombre de dossiers acceptés et ayant versé leur quote-part.

Avant 2016, la majorité des dossiers, soit 185 totalisant 80 %, se sont concentrés sur les PE. A partir de 2016, seulement 20 % des dossiers, soit 42 dossiers de PE ont été traités, acceptés et versés. Et encore, la plupart des dossiers PE de 2016 étaient déjà inscrits et visités en 2015. **Le changement d'orientation du programme a donc eu un impact immédiat sur les choix d'entreprises sélectionnées.**

- Dans un autre ordre d'idée, le découpage PE et ME/PI est assez révélateur. La grande région de Bamako demeure toujours première en ce qui concerne le nombre de PE, ME et PI, et Sikasso toujours deuxième. Cependant, les régions de Mopti et de Ségou se partagent 40 % de dossiers PE, mais seulement 23 %, soit 16 dossiers ME et PI acceptés et qui ont versés leurs cotisations. Sur 5 ans, ce n'est pas beaucoup (2 par année par région en moyenne).

**Les régions de Mopti et de Ségou ne semblent donc comporter qu'un petit nombre de potentiel ME et PI.** Il serait intéressant de conforter ce constat par une étude régionale des filières.

- **Concernant les ME et les PI, le tableau nous informe qu'elles se concentrent principalement sur la grande région de Bamako, avec 41 entreprises, soit près de 60 % des entreprises.** La région de Sikasso vient en deuxième avec 13 entreprises, soit 19 % des investissements réalisés.
- Il est aussi frappant de constater que **les régions de Bamako et de Sikasso totalisent 54 dossiers sur les 70 au total, soit 85 % des montants investis par les entreprises ME et PI** du programme (Tableau 7). C'est une donnée fondamentale des résultats du programme. Elle sera importante au niveau des leçons et des recommandations de la capitalisation.

D'autres informations peuvent être tirées de l'analyse des montants des investissements réalisés. Le tableau suivant résume ces éléments distinctifs entre les régions :

**Tableau 7 : Moyenne des investissements des entreprises ME et PI ayant versées leur quote-part sur 4 ans du PACEPEP, par région**

Région	Nombre	Total Investissement	%	Moyenne Investissement
<b>Bamako</b>	41	2 764 780 496	70%	67 433 671
<b>Sikasso</b>	13	574 941 149	15%	44 226 242
<b>Mopti</b>	7	301 544 931	8%	43 077 847
<b>Ségou</b>	9	288 015 283	7%	32 001 698
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>3 929 281 859</b>		<b>56 132 598</b>

- Outre les différences sur le nombre de ME et PI, c'est surtout au niveau des montants investis que nous retrouvons une autre grande disparité. **La région de Bamako élargie totalise 2,76 milliards** FCFA d'investissement acceptés en CDF et dont les **41 entreprises** ont versé leur quote-part sur les 7,7 milliards du programme, **soit 70 % du total** des ME et PI. L'investissement moyen des entreprises ME et PI de la région de Bamako est donc de 67 millions FCFA, le plus élevé de l'ensemble des régions confondues.
- Quant à la région de Sikasso, 13 entreprises ME et PI ont reçu des appuis du PACEPEP. Cette région totalise 575 millions FCFA d'investissement, soit 15 % du total. L'investissement moyen des entreprises de la région de Sikasso est de 44 millions FCFA.
- Pour les régions de Ségou et de Mopti, elles totalisent ensemble 16 dossiers ME et PI pour environ 590 millions FCFA. Le dossier ME et PI moyen de la région de Mopti est de 43 millions FCFA tandis qu'à Ségou, il est de 32 millions FCFA. **Les ME et PI de Ségou ne représentent que la moitié des montants investis par les entreprises de Bamako.**
- **Une région absente au niveau du programme est la grande région de Koulikoro.** Cette région demeure la plus périphérique de Bamako et est majoritairement agricole. Elle comporte aussi des ME et PI qui auraient pu bénéficier du programme et contribuer aux indicateurs du projet, investissements et emplois. Ce choix stratégique, fait par l'ARD comme zone d'intervention prioritaire, lors de son précédent projet *Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé au Mali*, PAPESPRIM n'est pas en lien avec l'adaptation du programme proposée par l'ERM à la suite de la modification du chiffre d'affaires minimum.

### 2.3.3 Analyse suivant les filières

Cette troisième section analyse les avantages et inconvénients du mécanisme suivant la filière des entreprises bénéficiaires du programme PACEPEP. Pour ce faire, les informations sur les nombres et les montants des investissements par filière seront exploitées par le tableau ci-dessous.

**Tableau 8 : Nombre et Montant des projets d'investissements des entreprises ayant versées leur quote-part sur 4 ans du PACEPEP, par filière<sup>5</sup>**

Filière	Nombre	%	Investissement FCFA	%
Artisanat	8	3%	352 640 770	5%
Bétail/Viande	58	21%	1 318 544 180	17%
Fruits & Légumes	54	19%	1 194 456 095	16%
Lait local	34	12%	532 855 718	7%
Mais	23	8%	663 551 833	9%
Volaille	100	36%	3 552 727 031	47%
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>		<b>7 614 775 626</b>	

- La filière volaille vient en tête, en termes de nombre et d'investissement. Elle totalise 100 entreprises qui ont investi 3,55 milliards FCFA. Cela représente 36 % du nombre total, mais 47 % des investissements totaux. Il y a là une concentration trop accentuée. **Cette concentration du programme n'est pas représentative de la diversité des filières agricoles du Mali.** Il aurait été souhaitable que les autres filières sélectionnées par le programme occupent une place plus importante, ou du moins qu'il y ait un plus grand équilibre entre les filières. **Bien entendu, l'augmentation du critère de 30 millions de chiffre d'affaires favorise les filières ou les PME, sont un peu plus grandes et plus structurantes, et se trouvent prioritairement dans les environs de Bamako. En modifiant le critère du chiffre d'affaires, les PME de la filière avicole ont été privilégiées.**
- **Près de 75% des entreprises de volaille qui ont bénéficié du programme sont autour de Bamako, et 20 % à Sikasso.** C'est normal puisqu'elles vendent les œufs et volailles à la capitale de Bamako, là où le pouvoir d'achat est plus important. Elles bénéficient aussi d'un approvisionnement naturel puisque le maïs est principalement entre Bamako et Sikasso.
- **Près de 80 % des entreprises de volaille sont des PE.** Or, les risques de maladies comme la grippe aviaire sont plus présents pour les petites entreprises, étant donné qu'elles ne disposent que rarement de poulaillers fermés. Il y a là un risque de contamination, un risque hygiénique plus important, comme l'a mentionné la mission de mi-parcours. **Ces entreprises encourent donc plus de risque de faillite ou de non remboursement des crédits pour les institutions financières.**
- Il ne reste donc principalement que les filières Fruits et légumes, Bétail/Viande et Lait pour les régions de Ségou et Mopti. De plus, sachant que **ces trois filières bénéficient peu de marché contractuel** connu à l'avance (un acheteur international ou un transformateur d'importance, la

<sup>5</sup> Notez l'écart de 4,7 millions FCFA par rapport aux investissements effectivement réalisés (dû aussi aux cotisations versées mais non exécutées à la mi-juin 2018). Cet écart ne change pas les analyses sur les tendances.

sous-filière mangue étant l'exception), mais vendent leur produit sur les marchés hebdomadaires locaux, **il est plus difficile de bancariser ces entreprises**. Elles n'ont pas de visibilité sur leurs revenus. Du même coup, **il est aussi plus difficile de structurer ces filières et de générer des Projets Intégrateurs (PI)**.

- Cela pose aussi la question du choix des filières. Il faut aussi rappeler que le choix des filières s'est imposé au programme et que la nature de ces filières n'offre pas toujours les opportunités d'investissement souhaitées (elles sont davantage tournées vers la production que la transformation) :
  - Le maïs, du fait de son grand besoin en eau, se limite principalement aux régions de Ségou et de Koulikoro. Les régions de Mopti et de Ségou font davantage du mil et du sorgho. En excluant **le mil de la région de Mopti**, avec ses zones de Koro et Bankass, c'est un pan de l'économie et une grande partie de la population qui est oubliée. Outre le maïs, le **riz est la spéculation agricole la plus diversifiée dans les régions retenues par le programme** : l'activité économique de la région de Ségou y gravite, les bas-fonds de Sikasso font travailler une partie importante des femmes de la région, tandis que beaucoup de villages du Delta du fleuve dans la région de Mopti pratiquent la riziculture comme moyen de subsistance et génération de revenus.
  - Un autre exemple, le **sésame est produit à Mopti, Ségou et Koulikoro. Le sésame s'inscrit dans une filière valorisée à l'international et bénéficie de marché à forte valeur ajoutée**. Des projets intégrateurs de certaines entreprises et coopératives fédèrent des milliers de petits producteurs. L'appui d'un programme comme le PACEPEP aurait permis de structurer davantage la filière et de favoriser la création d'emploi.

Dit autrement, le choix des filières a été un facteur important dans l'incapacité du programme à réaliser un nombre plus important de projets intégrateurs. D'où le rabattement des facilitateurs sur les PE autour de la production, comme avec les fermes avicoles et l'embouche bovine, qui pouvaient se qualifier sur le chiffre d'affaires de 30 millions FCFA.

## **2.4 Appréciation par acteur-clé du processus de financement et d'investissement**

Cette section recueille les appréciations par acteur-clé (porteurs de projets, facilitateurs, UGP/CNPM, banques, FGSP et fournisseurs d'équipement et de service) du processus de financement et d'investissement, notamment en termes de contraintes et d'acquis constatés à leur niveau respectif.

### **2.4.1 Rencontre avec l'Unité de Gestion du Projet (CNPM)**

Le partenariat entre le CNPM et la coopération danoise dans le cadre de la composante 1 du programme PACEPEP, en dehors de la réalisation d'un appui aux PME, a aussi pour objectif de réaliser un transfert de compétences entre l'équipe d'assistants techniques et le CNPM pour la gestion de la composante 1 du PACEPEP.

La qualité du transfert et la manière dont le CNPM va pouvoir valoriser ce transfert pour ses actions futures dans le cadre des projets / programmes appuyant le secteur privé, a nécessité en son sein la création d'une unité, entièrement dédiée à la gestion du projet actuel et des projets futurs. Le transfert de compétences, fait jour après jour entre les binômes AT NIRAS/ répondants CNPM a permis au CNPM d'avoir la capacité technique de gérer les projets à venir.

#### **2.4.1.1 La mise en place progressive de l'Unité de Gestion du Projet (UGP)**

Le projet PACEPEP a démarré en janvier 2014. À cette époque, le CNPM n'était pas très interpellé par le projet, qui était dans sa phase de démarrage. Les manuels de procédures étaient encore en chantier. Le PACEPEP n'avait octroyé aucun moyen humain ou financier au CNPM. Le CNPM poursuivait sa mission et ses activités de façon courante. Un coordonnateur de projet traitait les activités du PACEPEP après les activités urgentes du CNPM. La priorité des employés du CNPM était à leur employeur, le CNPM. Le projet était la deuxième priorité.

Lorsque le projet est entré dans sa phase de croisière, vers la fin 2016, les activités étaient trop nombreuses pour que les employés à temps partiel du CNPM puissent gérer ce flot continu d'activités à réaliser. À la suite de ces goulots d'étranglement, des rencontres entre le CNPM, l'ARD et la composante 1 du PACEPEP ont convenu qu'il fallait dédier une unité spécifique au sein du CNPM pour le projet PACEPEP. C'est alors qu'est né l'Unité de Gestion du Projet (UGP).

Plusieurs étapes de mobilisation des ressources humaines, techniques et financières de l'UGP se sont produites dans le temps, à la suite de la mission de mi-parcours :

- Création de l'UGP le 11 mars 2016, avec comme seul ressource humaine le Chef de l'UGP. Il a été rejoint en Mai 2016 par le facilitateur de la région de Ségou ;
- Deux autres facilitateurs ont rejoint l'UGP à la mi-avril 2017 ;
- Le véhicule a été mis à la disposition de l'UGP le 05 mai 2017, après réception d'un courrier de l'ARD autorisant cette mise à disposition ;
- La constitution des binômes entre les employés de l'UGP et de la composante 1 du PACEPEP a démarré à partir de mai 2017 ;
- Avec les moyens humains et logistique, les premiers résultats ont apparus à la fin du 1er semestre 2017 : différentes mesures ont permis de débloquer plus de 20 dossiers qui avaient des délais de plusieurs mois.

Il faut noter que lors de la création de l'UGP, celui-ci n'a reçu aucun budget de fonctionnement. Il a reçu un appui complet sur les salaires des facilitateurs (et dégressive dans le temps). Il en résulte que

l'UGP a utilisé, en fonction des activités à mener, les ressources du programme (pour les visites des entreprises, ou les participations aux réunions, etc.) ou les ressources propres du CNPM. Aujourd'hui, le salaire des 3 facilitateurs est actuellement pris à 100% par les ressources propres du CNPM.

#### 2.4.1.2 Les acquis du Conseil National du Patronat au Mali (CNPM)

Il faut le dire : le CNPM n'avait jamais géré un projet de développement de cette envergure. Il est donc **passé d'un statut de gestionnaire de petits projets à un statut de gestionnaire de projet de plusieurs milliards de FCFA**. Il a bénéficié d'un cycle complet de gestion d'un projet de développement, avec ses différentes phases : création, procédures administratives, construction de l'équipe, mobilisation des activités, gestion des bénéficiaires, relations avec les partenaires, suivi des activités, ajustements et changements selon la réalité terrain, etc.

Pour le CNPM, la Revue de Mi-Parcours (RMP) a provoqué des changements salutaires. Les consultants de la mission de capitalisation ont demandé à l'UGP de qualifier les différents changements suite à la RMP. Les rencontres avec l'équipe de revue de mi-parcours (ERM), la composante 1 du PACEPEP et l'ARD ont permis :

- Une meilleure clarification des rôles et des responsabilités de chaque acteur dans le dispositif du projet ;
- Une implication plus forte du CNPM en tant que responsable de la mise en œuvre de la composante 1 du PACEPEP ;
- Une meilleure communication et un transfert de compétences par la mise en place des binômes entre les employés de l'UGP et de la composante 1 du PACEPEP.

Tout au long du projet PACEPEP, le CNPM a aussi senti :

- Une certaine rigidité dans la gestion courante des procédures administratives telles que décrites dans le manuel des procédures du PACEPEP. Les propositions de modifications ont mis plusieurs mois dans certains cas avant d'être effectives ;
- Beaucoup de tergiversations sur les recommandations de l'ERM et sur la mise en œuvre de ces recommandations ;
- Un manque de cohérence dans certaines décisions de l'ARD qui a cassé la dynamique dans laquelle était l'ensemble des équipes.

Aujourd'hui, le **CNPM sait qu'il est maintenant capable de gérer des projets d'envergure**. Il peut être un partenaire de choix en tant qu'acteur et gestionnaire d'un projet de développement. Les connaissances acquises sont non seulement techniques (gestion des activités, suivi et évaluation, etc.) mais aussi au niveau des habiletés de gestion. Les capacités de communication, de négociation, de changements et d'encadrement de ressources humaines ont été intégrées par l'équipe de l'UGP. **Les consultants de la capitalisation sont en accord avec le CNPM : il possède maintenant les ressources pour appuyer le Gouvernement du Mali et les partenaires techniques et financiers dans la gestion des projets de développement sur le secteur privé.**

#### 2.4.1.3 Les défis organisationnels et financiers du CNPM relatifs au suivi post financement du programme du PACEPEP

La fin du programme PACEPEP au 31 décembre 2018 pose la question de la pérennité de l'UGP au sein du CNPM. L'équipe de l'UGP est dotée maintenant de 4 ressources humaines à temps plein, pris en charge par le CNPM. Cependant, dans chaque région, des facilitateurs possèdent la mémoire

institutionnelle du projet. Ces derniers ne sont cependant pas des employés du CNPM, mais du PACEPEP. Leurs contrats arrivent donc à terme au 31 décembre 2018.

Pour maintenir cette base salariale et pérenniser l'UGP, **le CNPM doit rapidement trouver d'autres projets à gérer**. C'est le principal défi actuel : trouver des projets à gérer qui justifie le maintien des ressources de l'UGP, et l'embauche des facilitateurs des régions. C'est ce à quoi s'attèle le Chef de l'UGP et le Président du CNPM.

Des discussions sont d'ailleurs en cours avec certains démembrements de l'État, qui pourraient délocaliser les projets du secteur privé au CNPM. Il y a cependant une réticence certaine de différents ministères à perdre la mainmise sur leurs projets. Quant aux partenaires techniques et financiers, il faudra compter sur les dessins des futurs projets, pour voir intégrer l'UGP dans les mécanismes de gestion proposé. Cela va prendre un certain niveau de plaidoyer de la part du CNPM. Dans les deux cas, le plaidoyer devra être fait à un haut niveau politique, dans l'intérêt du pays.

A l'heure actuelle, il est difficile de concilier le soutien du CNPM fait par les grandes entreprises et la cible des petites entreprises agricoles faite par le projet PACEPEP. En réalité, très peu de bénéficiaires du projet sont membres du CNPM. **Ce n'est donc pas un service aux membres que le CNPM offre aux PME, mais un service de gestion de projet pour les partenaires techniques et financiers.**

**Il est cependant de l'intérêt national que le secteur privé, par la structure représentant les intérêts du secteur privé au Mali, le CNPM, accompagne les projets lorsqu'ils interviennent sur le secteur privé.** Auparavant, le gouvernement du Mali n'avait pas d'interlocuteurs du secteur privé, sinon le Centre du Secteur Privé, appuyé initialement par l'AFD et la Banque Mondiale. Aujourd'hui, le CNPM se positionne comme un **acteur majeur et crédible** pour les activités du secteur privé, ayant monté en puissance et géré avec succès un grand projet comme le PACEPEP

À noter que le CNPM n'a pas lésiné sur les moyens humains et financiers pendant les années du programme, faisant plusieurs activités sur fonds propres. Par exemple, ces dernières années, le CNPM s'est doté de représentations ou bureaux dans la plupart des régions. Il est donc prêt à accueillir des facilitateurs et autres employés pour les besoins des projets avec des composantes dans les régions. C'est un coût important en moins pour les projets, le CNPM les a déjà internalisés.

#### **4.2.2 Rencontre avec la Banque Malienne de Solidarité**

Dans *l'Accord de partenariat entre l'ARD, le FGSP et la BMS* signée le 23 octobre 2014, il était prévu le financement de 540 PME/PI. Compte tenu des changements d'orientation en cours de route, cette cible a été ramenée à 330 PME/PI lors de la revue mi-parcours du projet. Le PACEPEP devrait se rapprocher de cette cible d'ici la fin du projet. Par rapport aux crédits bancaires, de 2014 à la mi-2018, c'est 56 dossiers qui ont bénéficié du concours bancaire de la BMS, pour un total d'engagements bancaires de près de 1,2 milliard de FCFA.

Des différentes analyses précédentes et de rapports disponibles, il est utile de rappeler certains constats, qui forment le fondement de la discussion avec les cadres de la BMS :

- Sur les 6 milliards de financement total généré par le programme de 2014 à la mi-2018, le financement bancaire ne représente que 19% selon la base de données de suivi évaluation du programme. Il apparaît évident que les entreprises ne se sont pas mobilisées pour le crédit bancaire. C'est très important d'en tirer les leçons pour la capitalisation du programme que pour la dynamique de développement de marché (de sa clientèle actuelle et future) de la BMS.

- Pour la BMS, le programme PACEPEP a envoyé 84 dossiers totalisant 1,8 milliard FCFA. Sur ces 84 dossiers, elle en a rejeté 19 (23 %) pour 444 millions FCFA (25 %). 7 autres entreprises se sont désistées. C'est donc 72 % des dossiers analysés qui ont été financés. Ce taux de décaissement est très appréciable et confirme la qualité de présentation des dossiers envoyés par le PACEPEP.
- En outre, et notamment, il faut ajouter les autres financements autres que les quotes-parts que la BMS a accordées. Il s'agit de 13 dossiers pour un montant total de 494 millions FCFA. Ces financements sont des effets induits du programme.
- Cependant, il est à rappeler la relative performance du portefeuille BMS relié au PACEPEP selon l'*Étude de connaissance sur le système de financement des PME par les banques et les institutions de microfinance* : 31 % des projets présentent des difficultés de paiement, dont 55% de cette délinquance relative aux crédits entre 20 et 50 millions FCFA, et une concentration dans l'aviculture à 69 % des impayés. Les chiffres de la BMS font état d'un taux global de 20 %<sup>6</sup> de crédit en souffrance ou déclassés au 31 mars 2018. Un taux moindre mais qui demeure élevé. Ce taux est juste un peu au-dessus de la moyenne du portefeuille de la banque. Malgré la bonne qualité de présentation des dossiers, le risque de crédit des dossiers des filières agricoles demeure non négligeable.
- Enfin, selon la base de données de la BMS, la banque avait adossé seulement les 2/3 des crédits accordés au fonds de garantie danois géré par le FGSP et logé dans ses livres (représentant cependant 46 % des encours). Lorsque la banque pouvait avoir une bonne garantie hypothécaire, le FGSP n'a pas été sollicité.

Les rencontres avec la BMS ont permis d'échanger sur l'ensemble du dispositif mis en place par la composante 1 du PACEPEP :

- **La convention de partenariat.** De façon générale, la BMS est très heureuse de son partenariat avec le programme PACEPEP. La BMS apprécie l'implication du CNPM à titre d'UGP. Leurs relations d'affaires sont directes et cordiales.
- **La qualité du processus de financement.** La banque apprécie grandement l'appui des facilitateurs et experts, de même que le CDF, dans le processus de financement. Les entreprises appuyées ont un projet détaillé, des prévisions financières ainsi qu'un degré de formalisation minimum. Tout cela contribue au niveau de confort de la banque dans les demandes de financement soumis par le programme. Il est souvent dit que les banques ne veulent pas prêter, ce à quoi les banques rétorquent **qu'ils ne trouvent que rarement des projets bien ficelés. Le PACEPEP joue ce rôle de développement des services aux entreprises.**
- **Le rôle de la BMS et son degré d'implication dans le CDF.** La BMS participe à l'ensemble des CDF. Son rôle est davantage lié à son rôle d'expert financier auprès des participants du secteur privé (qui ne sont pas toujours des professionnels en financement d'entreprise). Ce n'est pas à ce stade que la BMS peut se positionner sur l'acceptation du crédit bancaire. Étant une banque, elle doit suivre son processus décisionnel, qui inclut entre autres, le Service juridique, le Service des risques de crédit et son Comité de crédit.

---

<sup>6</sup> À titre de rappel, les taux d'impayé/déclassé ne représentent pas la situation de crédits passés aux pertes pour créances irrécouvrables de la BMS, une situation que la banque pourra connaître d'ici l'échéance de l'ensemble des crédits du programme PACEPEP. Ces taux dénotent cependant une tendance de la santé du portefeuille. La banque procède à des ententes de ré échelonnement ou engage des démarches de recouvrement pour ces emprunteurs ayant des difficultés.

Tel que mentionné dans l'analyse des résultats associés aux crédits de la BMS, **il serait judicieux que le représentant bancaire siégeant au CDF joue un rôle plus actif, juge sur pièces des dossiers, pour être un préfiltre, afin d'assurer une meilleure performance du projet. À défaut, il faudrait, qu'au démarrage du programme ou au moment de la formulation du Manuel de Procédures, il soit prévu un mécanisme d'analyse plus souple et moins long.**

- **La rentabilité de l'opération PACEPEP pour la BMS.** La banque apprécie principalement le fait de trouver des dossiers déjà montés, avec les pièces justificatives. Souvent, cela peut prendre plusieurs mois avant que le promoteur qui vient voir la banque ramène l'ensemble des documents exigibles. Il y a certainement un gain de temps dans les étapes préalables à l'analyse. Certains autres aspects de la rentabilité ne sont pas à négliger :
  - La qualité du dossier, avec les analyses économiques, techniques et financières, de par l'implication du programme PACEPEP, AT, facilitateurs et experts;
  - Une meilleure connaissance des filières du PACEPEP, de par le nombre de dossiers autorisés, et les mouvements de compte de ces nouveaux clients : c'est un vrai transfert d'expertise sur le financement de l'agro-industrie;
  - La rentabilité financière des crédits : la rentabilité financière pour la banque, même si le taux est à 8,5%, un peu moindre que souhaitée par la banque sur ce secteur, est très appréciable de par deux sources de fonds qui viennent réduire le coût des sources de fonds :
    1. La source de fonds du dépôt à terme de 660 millions FCFA du FGSP, dont le taux d'intérêt est de 2 % de par la convention tripartite, ce qui fait une marge de 6,5% sur cette partie des fonds;
    2. La source de fonds générée par l'important compte de dépôt engendré par les quotes-parts de l'emprunteur et des subventions du programme, jusqu'à 1 milliards FCFA en pointe du programme. Ce compte d'attente est rémunéré au taux de 2%, ce qui fait une marge de 6,5 % sur un compte courant moyen approximatif de 500 millions FCFA;

**Il en résulte une marge d'intérêt pondérée d'environ 6,5 % sur le total décaissé de 1,2 milliards FCFA. Cela est supérieur aux marges d'intérêt habituellement obtenues en l'absence de source de fonds à taux concessionnel.** À cette marge, il faut ajouter les commissions et autres frais d'engagements. Cependant, il faut aussi retrancher une réserve des pertes sur prêts d'environ 2-4 %, vu que le programme PACEPEP intervient au niveau des PME dans le secteur agricole. En tenant compte de l'ensemble de ces paramètres de rentabilité, la BMS fait une opération rentable avec les dossiers PACEPEP.

En conclusion, en tenant des éléments de **clientèle, de croissance de portefeuille et de rentabilité globale**, la BMS est heureuse de ce programme et espère que d'autres initiatives de ce genre se poursuivront avec l'ARD.

- **Les délais parfois très longs dans la mobilisation des crédits.** Le PACEPEP en général et les emprunteurs en particulier considèrent les délais de mobilisation des crédits très longs. Deux problématiques majeures peuvent expliquer ces longs délais :
  1. La problématique de la garantie foncière. Au départ du projet, les emprunteurs présentaient un titre villageois, une attestation du chef du village, comme titre de propriété foncière. Ce document doit émaner de la mairie, en lettre d'attribution. Ces démarches peuvent prendre des mois, en fonction des villages et mairies;
  2. La problématique de l'achat des équipements et de la réalisation des constructions par les prestataires de services. Certains prestataires ont mis beaucoup de temps pour

démarrer les travaux, ou livrer les équipements. La banque souhaite que le PACEPEP améliore le contenu des factures et pro formas des prestataires qui ne comportaient pas les spécifications techniques. S'il s'agit d'une construction d'un poulailler, il faut le détail par corps de métier, etc. S'il s'agit d'un équipement, il faut que la facture dénote les spécifications techniques. Par exemple, quel type de système de goutte à goutte, quelle longueur de tuyau, etc.

Depuis ce temps, à la suite de rencontres trimestrielles avec le PACEPEP et l'UGP du CNPM, **des mesures de célérité** sur l'ensemble de la chaîne de traitement des dossiers de la BMS ont drastiquement réduit les délais :

1. La BMS a créé un **formulaire d'ouverture de compte, spécifique** pour le PACEPEP. Cela met les emprunteurs PACEPEP sur un système accéléré, suivi par la Direction Exploitation de la banque;
2. La BMS utilise maintenant un **bordereau spécifique de versement de la quote-part** des emprunteurs. Une fois complété et versé, ce bordereau est rapidement envoyé à l'UGP, qui peut à son tour valider le bouclage du dossier avec le projet, permettant de libérer la subvention;
3. Le PACEPEP n'attend plus l'acceptation des dossiers au niveau des CDF, ils envoient les emprunteurs potentiels ouvrir leur compte et commencer les démarches administratives;
4. Il y a maintenant une délégation de signature au CNPM pour accélérer le processus de paiement des prestataires;
5. Un comité des dossiers litigieux, avec l'UGP et l'équipe du projet, a traité les problématiques liées aux titres fonciers ou à la réalisation des infrastructures : 90 % des cas avec des délais de plus de 6 mois furent résolus rapidement.

Selon le responsable du programme PACEPEP à la BMS, les délais moyens sont maintenant autour de 2 à 3 semaines au maximum, en tenant compte de l'autorisation du FGSP lorsque requis.

Compte tenu de ce portrait brossé, des conseils seront faits au chapitre des recommandations, afin de capitaliser les relations entre un programme de développement et les institutions financières.

### **2.4.3 Rencontre avec le FGSP**

Dans sa mission d'appui au gouvernement du Mali, l'ARD a trouvé opportun d'appuyer le démarrage du jeune FGSP, par la mise à disposition d'un dépôt de garantie et d'un partenariat d'affaires. Dans l'Accord de partenariat entre l'ARD, le FGSP et la BMS signée le 23 octobre 2014, la composante 1 du PACEPEP devait verser une dotation de 1,3 milliards FCFA au FGSP. Elle a été finalement effective pour une première tranche d'un montant total de 660 millions FCFA. La dotation a pris la forme d'un dépôt à terme servant de garantie à 100 % des pertes éventuelles des dossiers de la BMS, jusqu'à concurrence du 31 décembre 2018, date à laquelle le FGSP devait couvrir ses pertes à même les primes de risque perçues.

À titre de rappel, les crédits bancaires à la BMS n'ont pas dépassé 1,2 milliards FCFA à la mi-juin 2018, selon le fichier d'analyse remis par la BMS à l'UGP du CNPM. Sur ces 1,2 milliards FCFA, la BMS a requis le FGSP pour 38 dossiers totalisant 565 millions FCFA.

Comme la couverture de garantie du FGSP est de 50 %, c'est dire que le FGSP est couvert à 234 % des pertes prévues ( $660/565 \times 50\%$ ) jusqu'au 31 décembre 2018. A la fin juin 2018, le FGSP a reçu trois dossiers de la BMS. Certains dossiers comportent des garanties hypothécaires. Le délai pourra être long, mais le FGSP devrait recevoir 50 % des produits de la vente des biens sous garantie hypothécaire. En perspective, à la mi-juin 2018, pour le FGSP, les crédits PACEPEP représentent 70 % du nombre de dossiers réclamés par les institutions financières partenaires.

À première vue, et ce jusqu'au 31 décembre 2018, le FGSP n'a pas pris de risque, et a bénéficié des primes de risques de 2 % de l'encours des prêts, soit 4 % de la garantie offerte. Bien entendu, à partir de 2019, le FGSP prendra les pertes à même les primes perçues. L'encadré ci-contre tente d'estimer la rentabilité de l'opération BMS / PACEPEP du point de vue du FGSP.

Cette situation introductive, la rencontre avec la Directrice Exploitation du FGSP et l'expérience des consultants soulèvent quelques remarques sur le mécanisme de garantie BMS/PACEPEP/FGSP :

#### Scénario de rentabilité de l'opération PACEPEP

À la mi-juin 2018, c'est près de 565 millions FCFA que la BMS a financé sous garantie du FGSP. Sur ce montant, 300 millions ont aussi une garantie hypothécaire, en plus du FGSP. À la mi-juin, la BMS a fait appel à la garantie du FGSP sur deux dossiers totalisant 43 millions FCFA. 3 autres dossiers avec la garantie FGSP sont en précontentieux à la BMS, pour un montant de 120 millions FCFA. C'est donc 163 millions garantie à 50 %, soit une perte potentielle de 82 millions FCFA, payé à même le dépôt de garantie de l'ARD.

Cela signifie que sur le portefeuille que la BMS a envoyé au FGSP pour garantie additionnelle, le taux de pré et contentieux est actuellement de  $163/565$ , soit 29 %. Le taux de perte au 31 décembre 2018 sera de  $82/565$ , soit près de 15 %.

Or, comme les crédits sont de moyens termes, entre 2 et 5 ans, il y a de forte probabilité qu'une partie du reste du portefeuille ait aussi des impayés et déclassements. Les consultants sont d'avis qu'il faut prévoir un autre 15 % de pertes, autour de 80 millions pour le FGSP dans les 3 prochaines années.

Les primes reçues sont de 565 millions à 4 %, soit près de 23 millions. **Il semble donc que le FGSP ne fasse pas une opération rentable avec ses partenaires BMS et le programme PACEPEP.** Les primes d'assurance ne couvrent pas ce niveau de pertes.

- Le FGSP ne reçoit que certains dossiers de la BMS, pas l'ensemble du programme PACEPEP financé à la BMS: les consultants de la capitalisation considèrent qu'il y a une concentration de risque qui n'est pas propice à l'autonomie financière du FGSP;
- Au niveau opérationnel, le FGSP ne comporte que peu d'employés, et selon la directrice Exploitation, le délai moyen de traitement des dossiers est de 7 jours. Le FGSP visite certaines entreprises dont les dossiers apparaissent plus risqués. À ce jour, le FGSP n'a pas rejeté de dossier de la BMS. Pour la BMS, le FGSP est un très bon partenaire. Pour l'ARD, le FGSP joue son rôle tel que désiré.

- Le coût de la prime (2 % du montant autorisé) est élevé. **Ce niveau de prime est un important frein à l'utilisation de la garantie du FGSP.** Cette perception se retrouve parmi les emprunteurs, qui font le maximum pour éviter de payer ce frais additionnel au coût d'emprunt;
- Comme le dépôt à terme sera retiré comme mécanisme de garantie à partir du 31 décembre 2018, la réalité est que **le FGSP ne pouvait pas compter sur le dépôt à terme pour ce programme.** En effet, les crédits pour des équipements ou des infrastructures, avec des échéances entre 3 et 6 ans, ont souvent les problèmes en année 2 ou 3. Comme la majorité des crédits ont été décaissés en 2016 et 2017, c'est en 2019 que le fonds aurait été sollicité au maximum.
- Le programme n'inclut pas les crédits à court terme dans la subvention, et n'offre pas de garantie pour les institutions financières d'en offrir. Le fait d'utiliser le fonds de roulement de l'entreprise pour mobiliser la quote-part de l'investissement voulu crée une pression forte sur les liquidités. **Sans mécanisme approprié de financement des besoins du fonds de roulement (BFR), ce sont des entreprises fragilisées qui démarrent un projet d'investissement.** Un petit choc et voilà les problèmes qui surgissent.

À noter que le FGSP gèrera une garantie agricole d'un autre programme. Ce projet canadien, appelé Financement agricole et rural au Mali (FARM) prévoit le renforcement des capacités des producteurs agricoles et des institutions financières participantes ainsi que la mise en place de programmes d'assurance-prêt et d'assurance-récolte. Il vise ainsi le développement du secteur agricole et l'amélioration de la sécurité alimentaire au Mali par un accès accru à des services financiers mieux adaptés au secteur. Ce dispositif proposera entre autre une assurance récolte et une assurance-prêt, fondée sur l'approche chaîne de valeur. C'est très intéressant pour la diversification des activités du FGSP, et pour les projets et institutions financières qui interviennent dans l'agriculture.

Différentes mesures d'orientations stratégique et opérationnelle sur le programme seront proposées au chapitre des recommandations.

#### 2.4.4 Rencontre avec les autres intervenants financiers (BNDA, IMF)

D'abord, quelques remarques préliminaires sur le partenariat souhaité avec les institutions financières. Le Document de Composante 1 du PACEPEP, version Juin 2013, stipule que suite à un appel d'offres, 8 banques commerciales et 4 institutions de microfinance avaient répondu. Le processus de sélection cherchait à finaliser avec 2-3 banques.

Plus tard, en avril 2015, l'Aide-mémoire de la revue de démarrage, (ERD) : *constate un taux de subvention pour le fonds d'investissement de 59% en moyenne, tandis que le taux indiqué dans le Document de Composante est de 30-40%. L'ERD craint que la poursuite de ces tendances amène à subventionner les petites entreprises en s'écartant des objectifs stratégiques de structuration des chaînes de valeurs du PACEPEP. Pour pallier à cette situation, il est recommandé de redéfinir le ciblage du fonds d'appui et le système de financement qui y est adossé. Il est également constaté un faible recours aux crédits bancaires par des promoteurs et qu'à ce jour, un seul accord de partenariat a été signé avec une banque. Il est nécessaire de prendre des mesures pour assurer l'adhésion d'un certain nombre de banques, non seulement pour l'atteinte des objectifs quantitatifs du PACEPEP, mais aussi pour la pérennité du système après la fin du PACEPEP ou la fin du système de subvention.*

Le projet et l'ARD ont initié le partenariat avec la BMS en octobre 2014. Les procédures étaient alors en place pour pouvoir étendre ce partenariat avec d'autres institutions. Le CNPM, avec l'appui du projet, a rencontré plusieurs institutions financières en 2015, pour relancer le processus. Il ressort de cette rencontre que les institutions déplorent que seule la BMS bénéficie du dépôt à terme du FGSP,

et que seule la BMS détient le compte des quotes-parts et des subventions. La BMS bénéficie de privilèges qui lui permet de proposer des taux d'intérêt à 8,5%. Ce n'est pas le cas pour les autres institutions financières. Les institutions financières ont adhéré au programme, mais sans vouloir entrer dans des accords de partenariat spécifique. Les consultants de la capitalisation considèrent qu'il aurait été possible de faire un partenariat avec une ou deux autres structures, sans alourdir trop le processus administratif.

Pourquoi faire affaires avec plusieurs institutions financières? L'ERD mentionne premièrement la raison de l'atteinte des objectifs, deuxièmement la réduction du taux de subvention par l'implication des institutions financières et troisièmement, pour pérenniser le système après le PACEPEP. Les consultants de la capitalisation sont d'avis que de mettre les acteurs du secteur privé en compétition est un aspect important du libre marché, qui demeure encore la meilleure stratégie économique, malgré les imperfections actuelles.

De plus, certains emprunteurs sont déjà bien connus auprès de leur banque d'affaires, le processus d'octroi du crédit s'en trouve alors facilité. Dans cette relation d'affaires, et pour permettre une meilleure mitigation des risques pour les institutions financières, la proximité entre le banquier et le client est un aspect non négligeable à considérer. Dans cet ordre d'idée, il vaut mieux privilégier la banque ou l'IMF du client.

Or, par rapport à ce dernier argument, deux institutions financières ont une forte présence régionale et un historique d'appui des entreprises et coopératives du monde agricole : la BNDA et l'institution de microfinance Kafo Jiginew. À elles seules, ces deux institutions financières détiennent plus d'agences que l'ensemble des autres banques maliennes réunies.

Ces deux institutions financières ont une bonne clientèle du monde rural et du monde agricole : coopératives de production agricole et PME de transformation agroalimentaire. Elles connaissent déjà les secteurs d'activités du projet PACEPEP. De plus, tant la BNDA que Kafo Jiginew ont été appuyées par des projets d'analyse de PME/PME et des crédits agricoles, avec l'approche de la chaîne de valeur. Pendant plusieurs années, avec quelquefois des assistants techniques à long terme, ces partenariats ont permis d'augmenter la clientèle des PME et de maintenir un taux de crédits en souffrance sous les moyennes bancaires. De plus, dans ces deux cas, les outils d'analyse sont d'abord sur la trésorerie, l'analyse de la garantie étant seconde dans le système (elle n'est pas absente, mais basée sur une bonne trésorerie des entreprises en premier lieu). Enfin, pour le futur, ces deux institutions seront partenaires du projet FARM, et bénéficieront des assurances prêts et récoltes.

Au niveau de Sikasso, Kafo Jiginew a financé directement certains porteurs de projet sans passer par le PACEPEP. Ce sont des porteurs de projet qui se sont endettés pour payer leur quote-part, mais considérés au niveau du projet comme un paiement de la QP sur fonds propres. Ce sont des promoteurs qui ont des habitudes de crédit avec l'institution et qui ont des facilités d'obtention de crédit dans les délais raisonnables. Les deux institutions sont disponibles pour les promoteurs au même titre que tous les intervenants dans le domaine de l'agroalimentaire sans favoritisme particulier.

Suite à une brève rencontre, Kafo Jiginew étant en Assemblée Générale Annuelle, le directeur général de Kafo Jiginew a mentionné connaître le PACEPEP, ils ont d'ailleurs financé quelques dossiers. Cependant, de façon générale, Kafo Jiginew ne recherche plus de partenariat avec des projets ou partenaires techniques et financiers, où ils doivent produire des rapports et dédier des ressources spécifiques. En fait, ils en ont beaucoup et c'est un peu lourd de gérer tous ces programmes spécifiques. Ils ont leurs offres de produits et services, et peuvent financer les PME/PMI agricoles. Kafo est maintenant à un niveau d'actifs de 50 milliards FCFA, et un encours de crédit de 35 milliards FCFA au 31 décembre 2017. La majorité des crédits se trouve en zones rurales, et un bon pourcentage

de ces prêts se trouvent être des crédits équipements.

Bref, un projet agricole d'envergure nationale a intérêt d'intégrer les deux institutions financières qui œuvrent le plus dans le monde rural et qui financent l'agriculture. Cette recommandation majeure sera reprise dans le chapitre dédié à celles-ci.

#### **2.4.5 Rencontre avec les équipes de facilitation à Bamako et Sikasso**

Dans le cadre de la mise en œuvre du PACEPEP, l'appui au développement des entreprises est l'axe central de la Composante 1. Il s'appuie sur un socle de critères d'éligibilité qui permet l'accès à l'appui technique et financier du projet :

- *Des zones d'intervention délimitées* : district de Bamako, régions de Sikasso, de Ségou et de Mopti.
- *Des filières de produits spécifiques et communes à l'ensemble des zones d'intervention* : filières volaille, bétail-viande, lait, fruits et légumes, maïs et artisanat ;
- *Un chiffre d'affaires (CA) évolutif* par palier ce qui permet de qualifier les entreprises et les projets (PE, ME1, ME2, PI) mais avec un minimum fixé à 30 millions de FCFA ;
- Un nombre d'emplois évolutif en fonction du CA mais avec un minimum fixé à 4 emplois.

Si ces éléments ont été discutés en détail à la section 2.3, il est important de les résumer ici, puisque les échanges avec les équipes de facilitation à Bamako et Sikasso ont en premier lieu porté sur les limites de ces choix ou critères d'éligibilité.

#### **Les zones d'intervention**

Le constat actuel est que c'est à Bamako et à Sikasso que nous trouvons les plus grands nombres de projets financés. Bamako avec 2,5 millions d'habitants, représente le premier marché national de consommation pour les différents produits issus des filières agro-alimentaires. Sikasso vient en deuxième position des villes maliennes, loin derrière Bamako pour la population (214.000 habitants environ). Son marché local n'est pas très développé mais elle est géographiquement proche des frontières du Burkina Faso et de Côte d'Ivoire, ce qui dynamise son commerce et son industrie de transformation car des marchés importants sont proches. Les facilitateurs de Bamako et de Sikasso savent qu'ils ont été privilégiés en terme de quantité et qualité des entreprises appuyés, et ce par rapport à leurs collègues de Ségou et de Mopti.

#### **Le choix des filières**

Les filières retenues par le PACEPEP ne représentent pas les mêmes potentialités d'investissements d'une zone d'intervention à l'autre, et certaines zones sont présentes avec des investissements dans toutes les filières (hors artisanat) alors que d'autres zones sont très peu présentes dans certaines filières. La région de Mopti par exemple, fonctionne principalement sur 3 filières (bétail-viande et fruits et légumes (échalote) et lait), la région de Ségou fonctionne principalement sur 4 filières (bétail-viande, fruits et légumes (échalote), riz et volaille), Bamako fonctionne aussi principalement sur 3 filières (volaille, fruits et légumes et lait), tandis que Sikasso fonctionne sur 4 filières (volaille, bétail-viande, maïs et fruits et légumes). Mais cette implication incomplète des zones dans les 6 filières retenues, couplées au nombre total d'entreprises appuyées par zone, pénalise finalement les zones de Ségou et Mopti. Ces dernières ont cependant d'autres filières porteuses qui n'ont pas été retenues dans le PACEPEP, entre autres la filière pêche et la filière céréales.

**Les facilitateurs de Sikasso auraient aimé avoir les filières additionnelles suivantes : la filière de l'anacarde, riche en potentialité d'emploi et de valeur ajouté, la filière de la transformation de l'huile de coton, la filière de la pomme de terre, la filière du riz des bas-fonds de Sikasso (ou de nombreuses**

**femmes sont déjà en cluster) et la filière d'exportation et de transformation du pois sucré (souchet).**

La filière fruits et légumes est celle qui est bien représentée dans l'ensemble des régions. Elle permet de financer des entreprises de transformation portant aussi bien sur les fruits (mangue principalement) et légumes (échalote et autres légumes). En revanche, la filière bétail-viande se développe bien dans les régions de Mopti, Ségou et Sikasso qui constituent des zones d'approvisionnement bien situées pour l'exportation vers la Côte d'Ivoire entre autre. L'activité d'embouche domine dans les appuis faits par le PACEPEP.

Ces commentaires des facilitateurs doivent être remis dans le contexte des hypothèses de développement du PACEPEP. En effet, la nature des filières choisies n'offre que très peu d'opportunités d'investissement. Comme déjà dit plus haut, il n'est pas évident de trouver des PME qui fassent autre chose que de l'embouche dans la filière bétail/viande. Cela oblige le programme à se focaliser de fait sur des interventions en amont de ces filières (production).

Par ailleurs, il faut aussi prendre en compte le niveau technologique et industriel du pays qui n'est pas aussi élevé que celui de la Côte d'Ivoire ou du Sénégal. Les filières choisies et les buts recherchés constituent donc des éléments importants dans la conception d'un programme d'appui au secteur privé : ici, les choix opérés ont contraint le PACEPEP à une rupture entre les intentions affichées dans le Document de Programme (= financer des projets « en aval des bassins de production ») et les projets réellement menés.

### **Les différents changements dans la gestion du projet**

Les facilitateurs ont trouvé que plusieurs changements dans la gestion du PACEPEP ont impacté la mise en œuvre du programme. Par exemple, ils considèrent qu'au titre de la capitalisation, il est important de comprendre les changements majeurs qui sont survenus dans le cycle du programme et qui ont influé sur celui-ci :

- **Appui au Développement de la formation professionnelle.** L'appui au développement de la formation professionnelle prévu, à l'origine, par le Fonds d'appui-conseil de la composante 1 a été revu dans le cadre de la coordination des composantes pour être pris en charge par le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle phase 4 (PAFP IV), mis en œuvre par Swisscontact et qui constitue la composante 3 du PACEPEP. Très vite, des difficultés sont apparues notamment par rapport aux procédures classiques du PAFP, aucune entreprise subventionnée par la composante 1 n'ayant sollicité le PAFP IV pour la prise en charge de ses besoins de formation.

Des échanges réguliers entre les différentes coordinations du PACEPEP ont permis de définir de nouvelles procédures, spécifiques aux entreprises subventionnées par le PACEPEP, permettant d'améliorer cette situation. La Composante 1 du programme a décidé de s'impliquer activement dans le processus de pré-identification des besoins de formations des porteurs de projet PACEPEP. Malgré cela, l'accompagnement des porteurs de projet est resté une difficulté majeure dans la mise en œuvre du programme;

- La mise en application **du nouveau manuel de procédures à partir du CDF01-2016 qui a réduit considérablement le nombre de MI adressé aux différentes facilitations ;**
- **Le changement du Chef de l'AT-NIRAS :** Le fonctionnement du dispositif organisationnel a été marqué par le départ du chef de l'ATNIRAS, M. Gérard BLONDET dont le contrat a pris fin le 31/01/2016. Il a été remplacé par Mme Noëlle TERPEND qui a effectivement pris fonction le 1er/02/2016. Cette dernière a été remplacé un an après par le chef AT de la composante 2

en charge des deux composantes ;

- Le renouvellement des Experts de l'assistance technique par deux reprises ;
- Les changements au niveau de conseillers au niveau de l'ARD (3 conseillers Danois en charge du programme durant les 05 ans du projet) et le remplacement du premier conseiller national en charge de la composante 1 par celui qui, jusque-là, était responsable de la composante 2;
- La création et opérationnalisation de l'Unité de Gestion de Projets l'UGP;
- La réorganisation des équipes de facilitation avec l'arrivée de trois facilitateurs au niveau de l'UGP, le recrutement d'un nouveau facilitateur et les mutations de certains sur Bamako et Sikasso.

#### **2.4.6 Rencontre avec les promoteurs de projets (PI, PME, TPE)**

La mission a pu rencontrer 10 promoteurs à Sikasso et 06 à Bamako. L'échantillon choisi a été fait avec les chefs d'équipe de facilitation en tenant compte des intervenants sur les différentes filières et les types de projet.

De façon unanime :

- Les promoteurs ont trouvé salutaire le programme PACEPEP, il vient vraiment appuyer l'investissement dans les entreprises agricoles du Mali ;
- Les promoteurs doivent engager des coûts importants pour se conformer aux exigences du programme, par exemple les frais de certification des états financiers ;
- Les promoteurs trouvent que la quote-part demandée est très élevée ce qui n'est pas de nature à encourager les porteurs de projet ;
- Le programme ne tient pas compte des besoins en fonds de roulement. L'exigence élevée de la quote-part exerce une pression forte sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses besoins d'achats courants ;
- Beaucoup d'entreprises ont été laissées pour compte. Il est important d'ouvrir les filières pour permettre à d'autres promoteurs opérant sur les autres filières porteuses de bénéficier de l'assistance du projet.

De façon plus spécifique, certains ont mentionné :

- Les difficultés dans la réalisation des infrastructures. Il y a lieu d'élaborer des contrats tripartites dans le cadre des prestations du PACEPEP (CNPM/PACEPEP, bénéficiaire, bureau de prestation) pour donner plus de crédit au document ;
- Qu'il faudrait accorder une avance de démarrage des travaux tant aux entreprises BTP qu'aux fournisseurs d'équipements ;
- Qu'il devrait avoir un répertoire des bénéficiaires indirects « sérieux » (entreprises BTP, bureaux de contrôle et fournisseurs);
- La sensibilisation des banques à accompagner les entreprises pour la mobilisation de leur quote part.

### 3. CAPITALISATION SUR LE MÉCANISME DE FINANCEMENT DES PME/PI DE LA COMPOSANTE 1 DU PACEPEP

Avant de parler de capitalisation sur le mécanisme de financement des PME/PMI, il est important de recadrer l'environnement où le projet opère. En partant de la raison d'être, il est plus facile de décliner le tout en processus, outils et suggestions. Cet état d'esprit devrait être compris transversalement au niveau de l'ARD, de l'UGP, de l'AT, du CDF, ainsi que des partenaires.

D'entrée de jeu, sous-jacent à tout cet exercice de capitalisation, il faut recadrer un élément essentiel. **Tout projet de développement est tributaire de la qualité de ses bénéficiaires.** Or, le projet n'intervient pas sur le secteur le plus facile. En effet, quatre niveaux de risque, progressifs, peuvent être identifiés :

1. **Le risque pays.** Le Mali n'est pas considéré comme un pays avec un environnement des affaires le plus favorable. Pour les investissements directs étrangers, le pays est en code rouge, la plupart des fonds d'investissement ne peuvent pas y investir pour le moment.
2. **Le risque PME.** Le PACEPEP intervient sur le secteur des PME, pas des grandes entreprises. Les PME sont les entreprises les plus fragiles sur le plan économique, étant petites et souvent informelles. Les entreprises membres du Patronat, ayant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliards FCFA par année, en sont exclues.
3. **Le risque de l'agriculture.** Il est de plus question des entreprises agricoles. C'est le risque de crédit le plus élevé pour les institutions financières. Certaines banques refusent même de financer l'agriculture, étant perçue comme à risque élevé.
4. **Le risque de production agricole.** La plupart des dossiers du PACEPEP sont sur le chaînon de la chaîne de valeur de la production agricole. Là où se retrouve le plus d'aléas climatique ou de risque de maladie. Pour atténuer ces risques, dans les pays développés, des systèmes d'assurance-prêts et d'assurance-récoltes ont été mis en place. Cela n'est pas encore beaucoup développé au Mali. Peu de dossiers du PACEPEP se retrouvent sur les volets de la commercialisation ou de la transformation, où les risques sont plus maîtrisés, et les valeurs ajoutées plus élevées.

Deuxième toile de fonds à comprendre, la composante 1 du PACEPEP vise, entre autres, une amélioration de la compétitivité du secteur privé malien à travers son financement, la structuration des chaînes de valeur et des filières, ainsi que le renforcement du dialogue entre les acteurs clés. Elle s'appuie sur :

- Une approche axée sur les chaînes de valeurs en travaillant ensemble sur les différents maillons pour soutenir le développement économique local dans une démarche constructive et positive;
- Une approche axée sur la demande /une démarche d'identification et la relation avec le secteur bancaire pour faire des entreprises ayant un potentiel des fleurons créateurs d'emplois pour l'économie malienne;
- Une complémentarité des modes de financement en aidant les entreprises à fort potentiel à remplir les conditions gagnantes pour réussir leur croissance et améliorer leur compétitivité.

**L'intersection entre ces trois approches est déjà un tour de force. Il faut bien le comprendre. Le succès du PACEPEP, intervenant sur les PME avec une dominante de production agricole, en nombre d'appui et en investissements réalisés, est indéniable.** Ces remarques préliminaires permettent d'introduire les recommandations de capitalisation et certaines leçons.

### 3.1 **Recommandations pour améliorer l'approche et éviter les points de blocage ou les obstacles**

Les termes de référence de la mission de capitalisation requièrent de formuler des recommandations pour améliorer l'approche et éviter les points de blocage ou les obstacles, et idéalement, de proposer un mécanisme « idéal » de financement des PME du secteur de l'agro business.

#### **RECOMMANDATION OPÉRATIONNELLE N° 1 :**

##### **Sélectionner entre 3 et 5 IF partenaires / Offrir le même partenariat à tous**

En fonction des cibles de type de PME, des secteurs et des filières concernées et des régions visées, il est recommandé de faire l'analyse des banques et institutions de microfinance crédibles qui interviennent déjà auprès de ces cibles. De plus, lors de l'étude des PME ciblées (selon la recommandation stratégique No 3), il faudrait déjà savoir où se financent la plupart de ces PME.

Il s'agit de faire en sorte que le projet travaille avec les institutions financières qui sont déjà partenaires des PME, et qui les connaissent, qui ont déjà cette relation de confiance développée au cours des années. Les autres banques qui souhaitent adhérer au programme ne doivent pas être exclues pour autant.

Idéalement, le programme devrait être accessible pour les banques qui ont déjà une proximité avec les PME ciblées. Le projet ouvre des comptes de quote-part et de subvention là où les clients se trouvent (et bien entendu, lorsque la banque veut intervenir). C'est une façon certaine d'assurer le maximum de pérennité de ces relations d'affaires entre PME et IF.

Pour ce faire, il est recommandé d'éviter de négocier des conditions avantageuses (taux d'intérêt) avec chaque institution. Il est mieux de proposer un package qui est facile d'accès et qui ne nécessite pas de dépôt de garantie (pas évident d'en mettre dans plusieurs IF).

Les conventions signées doivent être courtes, une ou deux pages, et mentionner les axes d'action :

- Programme d'appui aux investissements des PME agricoles, sur telles filières dans telles régions ;
- Les PME doivent être pré-approuvées par le projet avant d'enclencher le mécanisme de prêt ;
- La banque ou IMF partenaire s'engage à ne pas dépasser un taux d'intérêt de 10 % (par exemple), et des frais d'ouverture de crédit et autres de 0,5 % du montant autorisé ;
- La banque ou l'IMF s'engage à garantir son emprunt au FGSP, selon les conditions du programme ;
- La banque ou l'IMF s'engage à ne pas divulguer la garantie additionnelle du FGSP au client ;
- La banque ou l'IMF s'engage à coopérer avec le projet pour le déboursé progressif des infrastructures et de l'achat des équipements ;
- La banque ou l'IMF s'engage à coopérer avec le projet pour appuyer les porteurs retenus dans leur besoin en fonds de roulement ;
- Le rôle de préfiltre que joue la banque dans l'analyse du pipeline du projet, afin d'éviter un trop grand nombre de dossiers non bancables.

## RECOMMANDATION OPÉRATIONNELLE N° 2 :

### **Sélectionner les membres du Comité de Décision de Financement, afin d'améliorer son rôle de sélection, et de coacher les entreprises candidates au programme**

Le Comité de Décision de Financement (CDF) joue une place centrale au sein d'un programme PACEPEP. Il est souverain. Il statue sur chaque dossier de projet. Le CDF délibère, donne ou refuse l'accord de financement aux porteurs de projets. A titre de rappel, le Comité:

- Vérifie la conformité des demandes ;
- Vérifie l'éligibilité (critères de sélection) ;
- Évalue la qualité de la demande (analyse du dossier) ;
- Vérifie l'exactitude des budgets (analyse des coûts) ;
- Vérifie que les informations sur les aspects transversaux pertinents (ATP) suffisent pour l'évaluation.

Présentement, les membres des différents comités de décision de financement sont suffisamment rodés et on ne constate pas de problèmes majeurs. Cependant, **il faut remarquer que ce ne sont pas des entrepreneurs. Il est difficile de cerner un entrepreneur lorsqu'on n'a jamais porté ce chapeau. La préoccupation de développer la culture entrepreneuriale exige un cadre favorisant l'épanouissement de cette même culture.** La culture publique et la culture entrepreneuriale ne sont pas toujours de "bons amis". Elles pensent différemment et sont parfois en opposition. Cela permet de recommander de:

- Insérer des entrepreneurs lettrés au sein des CDF : cela implique des entrepreneurs ayant réussis et qui ont suffisamment d'expériences, qui sont prêts à transférer leurs clés de succès et valider la fibre entrepreneuriale des PME candidates;
- Augmenter le nombre de banquier au sein des CDF, et les engager davantage en terme de préfiltre. Après les entrepreneurs qui représentent la demande des services financiers, l'autre côté est l'offre des services financiers. Il faut donc que les CDF aient une meilleure représentativité des institutions financières. Qu'ils puissent qualifier les dossiers avant les CDF, pour que s'ils les approuvent au CDF, le taux d'autorisation bancaire par la suite soit d'un taux supérieur à 80 %;
- S'assurer du professionnalisme et de la capacité de chaque membre du comité à respecter les engagements de confidentialité dans son rôle, afin que ces entrepreneurs et banquiers protègent les PME et le projet.

### **RECOMMANDATION OPÉRATIONNELLE N° 3 :**

#### **Créer des produits de contre-garantie en fonction de la cible, auprès d'un ou des Établissements Financiers agréés auprès de la BCEAO :**

Pour minimiser les modalités et critères d'accès des banques, faire cela le plus simple possible, il est préférable de mettre le maximum sur l'aspect de la garantie, hors de la banque. La banque fait son crédit selon ses procédures, mais bénéficie d'un package de garantie à une tarification privilégiée. Cela assure son utilisation dans le plus grand nombre d'IF.

Les Établissements Financiers agréés auprès de la BCEAO, qui offre des contre-garanties additionnelles aux garanties offertes par l'emprunteur, peuvent participer : ils doivent juste en accepter les conditions. Au Mali, le FGSP demeure prioritaire. Au niveau sous régional, le Fonds de Garantie Africain (FSA) offre des garanties à des taux de couverture additionnelles. Au niveau africain, le Fonds de Garantie Africain (FGA) prend des ententes de garantie de portefeuille avec des IF, ces garanties pourraient s'inscrire elles aussi dans cette démarche.

**Une bonne contre-garantie d'un Établissement Financier de garantie implique, selon les meilleures pratiques, que l'emprunteur n'ait pas connaissance de cette contre-garantie.** Cela s'applique principalement aux PME (lors de projets d'investissement importants, cela fait partie du montage du dossier). La PME donne en garantie ses biens comme à l'habitude. Il ne paie pas de frais de garantie, il ne signe pas d'accord de garantie, la contre-garantie n'est pas mentionné dans l'offre de prêt.

Les éléments d'un tel programme de garantie devraient donc tourner autour des points suivants :

- **Réduire le coût de la prime d'assurance à l'emprunteur à 1 %** (ce coût est inclus dans le taux d'intérêt offert, il n'est pas détaillé);
- Ne jamais mentionner l'utilisation de la contre-garantie à l'emprunteur, cela a un effet contre-productif;
- Que le futur programme subventionne la partie excédentaire (à 1 % payé par l'IF à même le taux d'intérêt) du coût de la prime réduite. Si cela est trop coûteux, il faut négocier ce taux à être inclus dans le taux d'intérêt de l'emprunteur, quitte à ce qu'il y ait un plafond de 12 % de taux d'intérêt (au lieu de 10 %, par exemple) ;
- **Négocier dès le départ que l'ensemble des dossiers soit sous garantie ;**
- Mettre en place un mécanisme de garantie du programme de l'ARD qui aille sur la durée des crédits, afin de proposer une garantie additionnelle réelle à l'Établissement Financier de garantie :
  - Un dépôt à terme maintenu à la hauteur du tiers des montants garantis;
  - Un système dégressif de taux de garantie : 100 % des 33 % premiers crédits, 75 % des 33% suivants dossiers, et 50 % de l'excédent;
- **Développer des produits de garantie pour la garantie des financements des crédits court terme :**
  - Une garantie qui monte de 50 % à 75 % pour les institutions financières;
  - Avec une couverture additionnelle de garantie programme de 90 % à 100 % sur la durée du programme;

## RECOMMANDATION OPÉRATIONNELLE N° 4 :

### **Soumettre des dossiers bancarisés au maximum aux IF**

Les dossiers qui sont envoyés aux institutions financières auraient avantage à être *bancarisés* au maximum. Ce terme, quoique non encore dans le dictionnaire, exprime le fait de faire correspondre au maximum un projet d'entreprise aux normes et aux procédures d'analyse bancaire. Cela minimise les délais et permet à la banque de se positionner plus rapidement sur les dossiers.

Les recommandations suivantes ne veulent pas dire que les facilitateurs du PACEPEP ne les intégraient pas aux dossiers soumis aux banques. Juste que ces éléments demeurent essentiels ou améliorent favorablement la maîtrise du risque pour la banque. Ces éléments de bancarisation sont :

- Réconcilier systématiquement les mouvements bancaires et d'IMF des entreprises du programme afin de valider le chiffre d'affaires – et ainsi s'assurer d'un minimum de visibilité sur les revenus de l'entreprise;
- Si possible, s'assurer de la formalisation d'un maximum de contrats de vente, afin de domicilier les recettes des entreprises financées, afin d'en réduire le risque au maximum;
- **Améliorer la visibilité de la trésorerie** : il faut faire une analyse plus approfondie des besoins en fonds de roulement, avant et après l'investissement recherché : ne pas limiter le programme aux investissements productifs, mais aussi tenir compte de la réalité de l'entreprise – ses besoins en liquidités;
- **Proposer une garantie qui couvre 75% des risques des crédits court terme.** Par exemple, le FGSP avec une couverture de 50 % n'incite pas les banques à prendre ce risque additionnel sur les crédits court terme;
- Prendre en compte la capacité de donner des garanties afin de couvrir les risque (normalement au moins 100 % de valeur de garantie des crédits autorisés), dont les garanties hypothécaires, dès le début de l'analyse de dossier de crédit;
- **Viser les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions FCFA par année**, un seuil relativement faible, avec environ 4 millions de FCFA par mois;
- **Prioriser davantage les PME qui sont dans le commerce et la transformation des produits agricoles** : les marges bénéficiaires des entreprises de production agricole des filières retenues par le programme PACEPEP sont fréquemment trop faibles, elles sont généralement sous les critères minimaux de la banque. Une faible rentabilité ne permet pas de générer suffisamment de liquidités pour faire face aux chocs et aléas potentiels. En terme bancaire, la couverture de dette est faible. Il reste peu de profit / marge de manœuvre pour faire face à un imprévu;

## RECOMMANDATION OPÉRATIONNELLE N° 5 :

### Développer un programme PI spécifique

Il ressort donc de l'analyse de la situation de mise en œuvre des projets intégrateurs du PACEPEP pendant les cinq années de mise en œuvre du projet que **les efforts enclenchés doivent être soutenus dans les futurs programmes** de l'Ambassade du Royaume de Danemark au Mali. Les projets intégrateurs ont été peu nombreux, et en générale de faible envergure.

Les clusters d'entreprises, de la production à la commercialisation, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, devraient générer entre 200 et 500 millions FCFA de financement bancaire par PI. Ces PI nécessitent des appuis et un encadrement spécifique, avec des délais de mise en place plus longs, des formations préalables et des démarches de contractualisation entre les parties.

Les recommandations formulées pour assurer de façon efficace la mise en place et l'accompagnement d'un tel dispositif sont :

- Favoriser les clusters d'entreprise (les Projets Intégrateurs) avec un leader/champion (l'entreprise de transformation ou de commercialisation) qui structure les entreprises de production – et s'assurer que ce leader/champion puisse avoir la capacité de garantir en partie l'ensemble de l'opération;
- Mettre en place un dispositif de coaching multi compétence pour accompagner les PI au-delà du financement ;
- Prendre plus de temps pour préparer et mettre en place les projets intégrateurs connus pour leur complexité : entre 9 et 15 mois ;
- Assurer un suivi des projets intégrateurs pendant au moins une année à travers l'assistance technique mise en place à cet effet ;
- Compte tenu des points précédents, il serait justifié de dédier des ressources humaines strictement pour les PI ;
- Développer plus de projets intégrateurs dans les zones d'intervention pour utiliser de façon rationnelle les ressources du programme et atteindre des objectifs plus grands.

Pour une meilleure synergie entre les différentes composantes du programme, les études techniques, économiques et sociales réalisées par la composante 2 devraient être appuyées par la composante 1 pour faciliter l'utilisation de ces infrastructures par les bénéficiaires du programme. En effet, ce sont les projets intégrateurs qui pourraient bénéficier grandement des infrastructures de la composante 2. **Les consultants sont d'avis qu'il ne devrait pas avoir d'infrastructures de marché (par exemple) sans qu'un projet intégrateur n'en soit le porteur ou le bénéficiaire.** De cette façon, les composantes 1 et 2 auraient davantage optimisé le développement économique régional.

### **3.2 Proposition de conditions préalables et éléments à prendre en compte pour une reproduction de ce mécanisme**

Cette dernière section propose des conditions préalables et des éléments à prendre en compte pour une éventuelle reproduction de ce mécanisme de financement dans d'autres contextes et par d'autres bailleurs. Si les recommandations opérationnelles s'inscrivaient dans la logique d'améliorer le programme PACEPEP, cette section se projette davantage sur l'avenir. Ces recommandations seront formulées sur les aspects à améliorer ou à répliquer dans le cadre de futurs programmes de l'ARD d'appui au secteur privé.

S'il est difficile de proposer un mécanisme « idéal » de financement des PME du secteur de l'agro business, tant l'environnement des affaires évolue rapidement, tant les conditions politiques et économiques varient selon les cycles, cette section mise sur les éléments critiques à ne pas négliger dans le cadre de futurs programmes de l'ARD. Cette section se découpe en recommandations stratégiques :

#### **RECOMMANDATION STRATÉGIQUE N°1 :**

##### **Inscrire la formation, le conseil et le coaching au cœur du dispositif d'appui d'un programme d'investissement**

La première recommandation d'ordre stratégique est d'assurer que le projet soit dessiné de telle sorte que la formation, le conseil et le coaching soit au cœur du programme. L'encadrement d'abord, les investissements ensuite. Cela implique concrètement que le programme alloue un budget de formation, conseil et coaching au moins égal au budget associé à l'aspect investissement. Par exemple, si un autre programme d'appui aux investissements des PME se crée, si les activités relatives à la sélection et au montage du plan d'affaires représentent 5 milliards FCFA, il faudrait qu'il y ait des ressources humaines, logistiques et financières dédiées aux activités de coaching, de conseil et d'encadrement des PME pour au moins le même montant.

C'est dire que **le dessin du projet doit comporter une composante principale en formation, conseil et coaching. Cette composante doit avoir des indicateurs de résultats spécifiques.** Ces résultats ne doivent pas être moins importants que les indicateurs du nombre et du montant des investissements réalisés.

**Idéalement, un diagnostic en besoin d'appui des PME doit être fait au début, et mis en œuvre pendant au moins deux ans.**

Cela est capital et stratégique pour permettre aux PME de passer à des étapes supérieures de gestion et de croissance, et d'investissement. **Cette recommandation est une réponse adéquate à la taille de la majorité des PME africaines.** En effet, spécifiquement pour le PACEPEP, le choix stratégique a été fait d'appuyer les entreprises ayant un chiffre d'affaires sous le un milliards FCFA par année. En fait, la majorité des entreprises appuyées avaient un chiffre d'affaires **sous les 50 millions FCFA. A ce niveau de chiffre d'affaires, les PME agricoles demeurent passablement peu organisées.** Elles sont souvent informelles, avec rarement un suivi comptable mensuel. Il y a beaucoup, beaucoup d'appuis à réaliser pour en faire des PME gérées selon les meilleures pratiques de gestion.

**Il faut dédier une composante spécifique au projet pour développer systématiquement des formations, des encadrements, du coaching et du suivi des entreprises.** Il s'agit d'assurer :

- Une formation en comptabilité minimale du promoteur ;
- L'appui à la mise en place d'un système de comptabilité simplifié, que le promoteur puisse comprendre, utiliser à des fins de gestion et aussi contrôler s'il a un comptable à l'emploi ;
- Une formation en gestion, adaptée à son secteur d'activité, et la mise en place d'outils de gestion, particulièrement sur la trésorerie (comme par un tableau de bord) ;
- Un appui en sélection du meilleur investissement potentiel en fonction du stade de l'entreprise et des innovations technologiques disponibles ;
- Une formation courte sur la négociation et la gestion d'un crédit bancaire ;
- Une formation courte sur les paramètres d'un bon contrat avec les fournisseurs et les acheteurs ;
- Une formation courte sur les phases des PME, et sur les risques associés ;
- Des formations spécialisées et techniques sur les domaines d'activités (système goutte à goutte, hygiène avicole et bovine, ration animale, aflatoxine du maïs, mouche à fruit des mangues, meilleures pratiques en production agricole, dont les fertilisants et les semences améliorées, etc.) ;

Il faut aussi s'assurer qu'il y ait des **facilitateurs en nombre suffisant**. Il ne faudrait pas dépasser un ratio de 15 entreprises par facilitateur. Le facilitateur étant la mémoire institutionnelle de l'appui de la PME, ayant la connaissance la plus pointue du niveau de l'entrepreneur et de son entreprise, il doit être au centre de tous les appuis et autres formations. **Il doit être à l'origine de la sélection, puis de l'encadrement. Il doit être le principal intervenant dans le suivi post-financement.** En fait, c'est lui qui doit offrir le coaching principal au propriétaire de la PME, sur une base mensuelle. Les autres appuis viennent en complément, selon les orientations faites par le facilitateur de la PME.

Il serait aussi opportun d'assurer une certaine maîtrise interne sur les éléments techniques, comme les déboursés progressifs sur les infrastructures des PME. Si le nombre de construction de bâtiment que le programme entend co-investir avec les PME, **l'embauche d'un spécialiste infrastructure, de niveau ingénieur civil, dans le dispositif de sélection et de mise en œuvre des projets** (préparation des dossiers, analyse des offres, suivi technique et contrôle qualité) permettrait, entre autres, d'éviter des écueils et de mieux conseiller les PME. Si le programme met l'emphasis sur l'irrigation, l'embauche d'un ingénieur spécialisé en irrigation serait un atout, etc.

Non des moindres, en complément aux formations et coaching, des **experts internationaux** doivent être mobilisés sur les domaines pointus **des innovations technologiques et des cahiers de charges des marchés internationaux**. Ceux-ci permettent que les PME appuyées investissent avec des équipements et procédés les plus modernes, afin d'assurer un avantage compétitif sur plusieurs années.

## RECOMMANDATION STRATÉGIQUE N°2 :

### Analyser et appuyer l'entreprise dans son intégralité, tant au niveau du CAPEX et OPEX<sup>7</sup>

La seconde recommandation, mais aussi fondamentale que la première, est **d'analyser et d'appuyer l'entreprise dans son intégralité, tant au niveau des investissements en dépenses d'équipements et autres immobilisations (le CAPEX) qu'au niveau des investissements en fonds de roulement (l'OPEX).**

L'exemple suivant illustre l'impact d'un investissement d'une PME féminine qui acquiert un équipement au coût de 50 millions FCFA, permettant de doubler sa capacité de production. Elle obtient une subvention de 50 %, soit 25 millions FCFA et verse une quote-part de 25 millions FCFA. Le tableau 8 reprend la situation de départ de l'entreprise au niveau de son actif, et projette les ressources à mobiliser pour réaliser cet investissement (exemple fictif).

Tableau 8 : Schéma de financement d'une PE type

Situation de départ de l'actif			Ressources à mobiliser pour l'investissement		
Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Immobilisations	25	50	Subvention du projet	25	50
Fonds de roulement	25	50	Quote-part de l'entreprise	25	50
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>			<b>50</b>	

Une fois l'investissement réalisé, l'entrepreneuse n'a plus d'argent dans son compte bancaire, plus de fonds de roulement. Elle a dû l'utiliser pour verser sa quote-part de 50 % à son projet d'investissement. Le tableau 9 donne sa situation d'actif du bilan d'entreprise après son investissement, et l'actif nécessaire à la suite de cet investissement productif.

Tableau 9 : Impact de l'investissement sur le fonds de roulement

Actif du bilan après investissement			Actif court terme nécessaire après inv.		
Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Immobilisations	75	100	Immobilisations	75	60
Fonds de roulement	0	0	Fonds de roulement	50	40
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>			<b>125</b>	

L'impact d'une acquisition d'équipement qui augmente la capacité de production est immédiat. Pour le rentabiliser (et rembourser l'emprunt associé s'il y a lieu), il faut utiliser la nouvelle capacité de production graduellement, jusqu'à sa pleine capacité. Comme notre hypothèse de départ est que l'équipement double la capacité de l'entreprise, ce n'est plus 25 millions FCFA que l'entreprise nécessite, mais le double, soit 50 millions FCFA. Il y a donc immédiatement un besoin en fonds de roulement que l'entreprise ne peut que combler par elle-même, pas de façon immédiate du moins.

<sup>7</sup> Le CAPEX et OPEX font références aux termes anglais CAPital EXPenditures et OPERational EXPenditures, pour parler des deux types d'investissement, court terme et moyen/long terme. L'équivalent en acronyme français n'existe pas. Les appellations anglaises ont le mérite de rappeler que les investissements ne sont pas que dans les équipements et autres immobilisations. Les besoins en fonds de roulement augmentent après un investissement.

Il en résulte que la PME, avec une volonté justifiée de croissance, s'est retrouvée finalement embourbée dans une situation critique, suite à son manque de liquidités. Comment payer les fournisseurs, pour les intrants permettant d'approvisionner son usine ? **Elle n'arrive même plus à produire à sa capacité antérieure d'avant investissement.** Bien plus, comme les marges de rentabilité sont relativement faibles en production agricole, **il lui faudra plusieurs mois pour retrouver sa situation de trésorerie d'avant investissement.** Et pour arriver à utiliser la capacité de sa nouvelle machine, il lui faudra attendre une année. Si elle arrive à rapidement trouver 10 ou 20 millions FCFA pour retrouver un minimum de liquidités pour opérer.

Qui peut combler ce besoin en fonds de roulement ? Pour financer ce type de besoin, les banques vont exiger des garanties hypothécaires que la propriétaire n'a pas. Elle va donc commencer à courir de droite à gauche pour emprunter à des taux plus élevés auprès d'amis, retarder les fournisseurs si possibles, etc. Cette situation met l'entreprise en péril, la crise de liquidité étant souvent précurseur d'une faillite. **Un projet de développement des PME peut et doit intervenir au niveau du fonds de roulement, le système bancaire n'étant pas un acteur performant à ce niveau.** C'est d'ailleurs ce manque d'appui sur le financement court terme qui est le plus grand frein aux entreprises africaines. Bien sûr, pour les banques, elles considèrent le risque de crédit très élevé sur ce maillon.

En fait, les banques n'aiment pas prêter sur des besoins d'opération, elle ne contrôle pas les déboursés, et n'ont pas de garanties tangibles sur les actifs financés (comme un bâtiment ou des équipements agricoles). Les stocks de marchandises n'ont pas réellement de valeur d'emprunt pour les banques africaines, ceux-ci étant trop rapidement utilisés.

En conclusion, de deux choses l'une. **Soit un futur programme intervient sur la globalité des besoins de l'entreprise, soit il limite son champ d'intervention sur les entreprises qui ont suffisamment de fonds de roulement pour ne pas détériorer leur situation de trésorerie au point de ne plus pouvoir maintenir le chiffre d'affaires actuels, voire de croître selon le projet d'investissement voulu. En corolaire, l'impact est l'appui des entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 75 millions FCFA par année ou qui génèrent de fortes marges de rentabilité (les entreprises de transformation ou de commercialisation par exemple).**

### RECOMMANDATION STRATÉGIQUE N°3 :

#### **Développer un programme d'investissement sur les PME en fonction des cibles d'entreprise visées**

La troisième recommandation majeure fait suite aux deux premières. Ou plus exactement, les besoins en budgets de formation et d'encadrement et les impacts des investissements sur la structure des PME nécessitent d'être connus préalablement, avant de dessiner le programme. Il s'agit donc de développer un programme en fonction des cibles d'entreprises visées. Cela peut paraître évident, mais **cela ne peut être fait sans une étude préalable des entreprises des filières concernées, avec une emphase sur les besoins d'investissement, et les impacts de croissance que cela impliquera (formations, appuis, experts techniques internationaux)**. Il s'agira entre autre de voir les besoins d'investissement (capex et opex) selon les chiffres d'affaires, tenter d'en **saisir l'univers des PME par filière et par strate de chiffre d'affaires**, et d'évaluer les fonds de subvention et de formation et encadrement nécessaires.

En réalité, chaque cible, PE, ME ou PI doivent avoir une approche spécifique, en fonction des besoins de ces clientèles distinctes. Une PE nécessite beaucoup d'appuis et de formations préalables, un taux de subvention plus importante, un suivi post-investissement plus rapproché, etc. Une ME doit développer un système de gestion plus approfondie, des relations plus structurées avec sa chaîne d'approvisionnement et ses acheteurs et marchés, etc. Quant aux PI, l'approche chaîne de valeur implique une démarche beaucoup plus holistique, impliquant de nombreux acteurs à regrouper en cluster.

Bien plus, chaque filière comporte ses besoins d'encadrements spécifiques. Par exemple, pour les maraichers, il faut les appuyer dans les choix de système d'arrosage goutte à goutte. Ce n'est pas évident de comprendre les qualités et les spécifications techniques des différents systèmes offerts. Un expert international chevronné sur ce domaine devrait faire une étude sur les systèmes existants, développer des tableaux comparatifs, permettant aux facilitateurs de mieux conseiller chaque PME selon ses particularités. Les différents choix d'innovations technologiques, dont les investissements dans les énergies renouvelables, doivent être identifiées et quantifiés en termes de nombre d'expert international à mobiliser.

## **RECOMMANDATION STRATÉGIQUE N° 4 :**

### **Proposer un système de garantie à géométrie variable**

Compte tenu des faiblesses du système bancaire actuel en Afrique, **les programmes de garantie demeurent essentiels**. Il est question de la faiblesse du système bancaire. L'autre façon de voir cette insuffisance, c'est de comparer les niveaux de risque. Pour les banques, les risques de crédit demeurent élevés. Les banques africaines ont souvent des taux de crédits en souffrance dépassant les 20 %. Elles ont développé des stratégies de sélection et de limitation des risques.

Dit autrement, c'est que le niveau de risque des petites entreprises africaines dépasse le risque des banques, il ressort davantage un risque d'investisseurs. Ce niveau de risque implique un rendement plus élevé, compte tenu du plus grand risque. Cependant, les firmes d'investissement sont absentes sur ce créneau des PME, investissant dans les entreprises ayant des chiffres d'affaires supérieurs au milliard de FCFA, et avec des actifs conséquents.

Les programmes de développement peuvent donc jouer un rôle appréciable dans l'appui aux PME africaines. La garantie actuelle proposée par les différents acteurs, dont le FGSP, est unique : 50 % du montant du crédit. Or, compte tenu de la diversité des besoins (crédits investissement et besoins de crédits fonds de roulement), il y a lieu d'offrir des niveaux de garantie selon les catégories de besoins.

Par exemple, le Fonds de Solidarité Africaine (FSA) offre des garanties dépassant les 50 %, jusqu'à 80 % pour les entreprises en démarrage. Bien sûr, la prime de risque est supérieure. Mais à défaut d'autres garanties, ce type de pourcentage de garantie se retrouve central pour les grands projets structurants.

Dans le même ordre d'idée, selon les discussions des autres sections, **il serait opportun d'avoir une garantie de l'ordre de 75 % pour le financement des besoins en fonds de roulement**.

## Annexe 1 : Termes de Référence

### Capitalisation sur le mécanisme de financement des PME et des projets intégrateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du PACEPEP

#### 1. Contexte et justification

Dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Mali et le Danemark, la convention de financement du Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé du Mali (PACEPEP) a été signée le 13 décembre 2013 entre les parties.

Le PACEPEP est une contribution du Danemark à la mise en œuvre du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté du Mali pour la période 2012 – 2017. L'objectif de développement du PACEPEP est « *le renforcement de la croissance économique inclusive par la génération de revenus et la promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé* ».

Le programme est conçu dans une approche « chaînes de valeur », pour une intervention sur les maillons critiques de six (06) filières prioritaires (bétail/viande, lait, maïs, volaille, fruits & légumes et artisanat). Il couvre les régions de Ségou, Mopti, Sikasso et le district de Bamako. Le choix de ces zones est déterminé par leur haut potentiel de croissance.

Les trois (03) objectifs immédiats du PACEPEP constituent également les composantes du programme :

- La Composante 1 vise le renforcement de la compétitivité des acteurs du secteur privé malien dans un environnement favorable ;
- La Composante 2 cible le développement des infrastructures économiques pour promouvoir la production et l'accès au marché ;
- Quant à la Composante 3, elle apporte une contribution à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi.

La Composante 1, dont la mise en œuvre est assurée par le CNPM, cible un appui au secteur privé pour renforcer sa compétitivité et développer un environnement favorable aux affaires. Elle s'articule autour de deux objectifs immédiats, à savoir :

- (1) Contribuer au développement des entreprises par le financement du secteur privé ;
- (2) Renforcer l'environnement favorable au développement des filières.

Dans le cadre du premier objectif, le CNPM a mis en place dès le démarrage du PACEPEP un mécanisme de financement dont les procédures administratives et financières sont édictées dans un manuel de fonds d'appui aux PME. Ce document a subi trois modifications majeures (addendum 1 à 3) pour l'adapter au contexte et à l'évolution des PME dans les six filières d'intervention du programme.

Après quatre ans d'exécution, le PACEPEP aborde sa dernière année de mise en œuvre avec plus de 255 projets financés au niveau de la Composante 1, dont 18 projets intégrateurs (PI) et 237 PME. Les promoteurs de projets – qui ont été accompagnés à travers le dispositif de financement du programme – ont bénéficié d'appuis financiers divers ayant engendré la création de 2 389 emplois (832 pour les PME et 1557 pour les PI). La valeur totale des financements mobilisés est de 6,7 milliards de FCFA, sur lesquels les quotes-parts mobilisées sur fonds propres des promoteurs représentent 1,5 milliard de FCFA et celles réalisées sur crédit bancaire totalisent 1,7 milliard de FCFA au 31 décembre 2017.

Au vu de ces chiffres, force est de constater que le dispositif de financement mis en place a rencontré

un franc succès auprès des promoteurs. Cependant, certains aspects n'ont pas fonctionné et il est utile de s'y intéresser afin d'en tirer un maximum de leçons. L'analyse de ce dispositif permettra en effet de passer au crible le cycle de projet du PACEPEP, depuis la manifestation d'intérêt jusqu'au suivi post financement des investissements mis en place. Des recommandations seront alors formulées sur les aspects à conserver, à abandonner, à améliorer ou à répliquer dans le cadre de futurs programmes DANIDA d'appui au secteur privé.

Les présents termes de référence décrivent les principales tâches du consultant chargé de mettre en œuvre cette mission de capitalisation du mécanisme de financement des projets du PACEPEP à travers le fonds d'appui au PME (mis en place avec ses corolaires de conventions signées avec la BMS SA et le FGSP SA).

## 2. Objectifs

L'objectif principal de cette mission est de capitaliser et de partager l'expérience du PACEPEP sur les financements des PME et projets intégrateurs du secteur de l'agro business en général et dans les filières d'intervention ciblées en particulier. Il s'agit d'examiner de près le cycle du projet mis en place, depuis la formulation de l'intérêt du promoteur jusqu'à la mise en place effective des investissements et le suivi post investissement.

De manière plus spécifique, la capitalisation doit permettre de :

- tirer toutes les leçons du mécanisme de financement mis en œuvre par le programme à travers le fonds d'appui aux PME (prenant également en compte – de façon plus spécifique – les projets intégrateurs) ;
- analyser le processus de financement des projets et les délais des étapes à travers : le montage des projets, la mobilisation des quotes-parts (par fonds propres ou par crédit), le système et conditions de remboursement de crédits, la mobilisation de la garantie, l'obtention des prêts bancaires, le processus de mise en place et en exploitation des investissements, le suivi de remboursement du crédit, la consolidation de l'activité économique et l'engagement d'éventuels nouveaux investissements ;
- faire une analyse de la qualité du processus de financement : analyse des délais de mise en œuvre ; analyser la performance/efficacité du mécanisme auprès des entreprises qui financent la quote-part sur crédits bancaires comparativement à celles qui la finance sur fonds propres ;
- dégager les avantages/inconvénients du mécanisme suivant les types d'entreprises (PE, ME, PI), les filières ou les régions, les impacts qu'il a pu avoir en termes d'emplois ou de développement inclusif, etc. ;
- recueillir les appréciations par acteur-clé (porteurs de projets, facilitateurs, UGP/CNPM, banques, FGSP, fournisseurs d'équipement et de services...) du processus de financement et d'investissement, notamment en terme de contraintes et d'acquis constatés à leur niveau respectif.
- formuler des recommandations pour améliorer l'approche et éviter les points de blocage ou les obstacles, et proposer un mécanisme « idéal » de financement des PME du secteur de l'agro business ;
- proposer les conditions préalables et les éléments à prendre en compte pour une éventuelle reproduction de ce mécanisme de financement dans d'autres contextes et par d'autres bailleurs.

## 3. Méthodologie d'intervention

Le consultant proposera et fera valider la méthodologie adaptée pour la réalisation de cette mission.

La méthode doit inclure une consultation et analyse de la documentation disponible (voir liste de documentation ci-après) ainsi que des consultations auprès de représentants des acteurs clés (porteurs de projets, facilitateurs, UGP/CNPM, banques, FGSP, fournisseurs d'équipement et de services...).

La note méthodologique à proposer indiquera clairement les activités que compte mener le consultant pour réaliser le travail. Il proposera et fera valider également un plan de travail détaillé pour sa mission (de la signature du contrat à la livraison du rapport final).

Le canevas de rédaction du rapport pourra être proposé lors d'une rencontre avec le commanditaire.

Un atelier de validation du rapport provisoire sera organisé par l'AT/PACEPEP. A cette occasion, le management du programme invitera toute personne-ressource et/ou partenaires potentiellement intéressés par les résultats de cette capitalisation.

Le rapport final sera validé par l'équipe UGP/AT/PACEPEP qui vérifiera le niveau de prise en compte des observations, suggestions d'amélioration et autres recommandations spécifiques avant de boucler le processus de l'étude en question.

#### **4. Livrables**

Dans le cadre de la présente consultation, le consultant doit produire des livrables à chaque étape de la prestation. Il s'agit de :

- La note méthodologique ;
- Le plan de travail détaillé ;
- Le rapport provisoire ;
- Le rapport définitif ;
- Les documents annexes (Etudes pertinentes utilisées, cas pratiques analysés, listes des principaux acteurs rencontrés, fiches d'enquêtes et tout autre document utile).

Les livrables seront fournis en version papier et en version numérique sur un support fiable.

#### **5. Durée, Lieu et Déroulement de la mission**

La mission sera réalisée sur une période de 30 jours ouvrés. Elle concernera les régions de Ségou, Sikasso, Mopti et Bamako. Des entretiens se tiendront également à Bamako auprès des acteurs externes, notamment le CNPM, l'Ambassade Royale de Danemark, la BMS, le FGSP, les bénéficiaires des financements et toute autre structure partenaire du PACEPEP jugée pertinente. La période de l'étude est comprise entre les dates du XXXXX (à préciser).

#### **6. Profils des consultants**

Une équipe de deux personnes sera établie (un national et un international). Les consultants doivent avoir des compétences et des expertises spécifiques dans les missions de capitalisation des projets et programmes en général et dans les filières d'intervention du PACEPEP en particulier. Ils devront également justifier :

- D'un niveau universitaire / Diplômé en économie, finance, agro économie, sciences économiques et sociales, ou tout autre diplôme équivalent ;
- De cinq (05) ans minimum d'expériences professionnelles dans le domaine des études de capitalisation des projets et programmes dans plusieurs pays de la sous-région ;

- D'une bonne connaissance des filières d'intervention et des mécanismes de financement de l'agro business en Afrique de l'ouest et au Mali;
- D'une habitude en travail d'équipe et sous forte pression ;
- D'une excellente communication en français ; la connaissance d'une langue locale sera un atout supplémentaire.

Le consultant national sera mobilisé sur les trente (30) jours ouvrés. L'AT international, de profil financier, interviendra sur quinze (15) jours de mission et en deux (2) temps : un premier séjour de dix (10) jours en début de mission, puis un second de cinq (5) jours à 80% du mandat.

L'équipe bénéficiera de l'appui-conseil et d'un coaching à distance de l'experte internationale NIRAS qui apporte également une assistance technique court terme à la Composante 1 depuis Mars 2017 et jusqu'à la fin du programme.

## **7. Financement de la prestation**

Le budget et les modalités de paiement sont de la responsabilité du bureau international NIRAS pour les prestations de services d'assistants techniques nationaux court terme.

## **8. Documentation (non exhaustive) à consulter**

- Manuel de fonds d'appui aux PME et les différents protocoles d'accord signés
- Base de données d'information sur les projets appuyés par la Composante 1 du PACEPEP (accessible auprès de l'AT C1).
- Recueil d'informations et d'analyse statistiques sur le financement des petites et moyennes entreprises (PME) par le PACEPEP au 31 décembre 2017 (version provisoire de janvier 2018) – PACEPEP
- Etat de suivi des projets (fichier Excel régulièrement mis à jour par les facilitations)
- Daha Tidiane, BA-ConneCT (octobre 2017) : Etude de connaissance sur le système de financement des PME par les banques et les institutions de microfinance – DANIDA.

## Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées des structures

Nom	Prénom	Fonction	Structure
Bossen	Niels	Conseiller, Private Sector	ARD
Ba	Bocar dit Sire	Chargé de Programme	ARD
Dia	Mamadou	Directeur, Directeur de l'exploitation	BMS
Touré	Almoustapha	Directeur adjoint, Directeur de l'exploitation	BMS
Diarra	Tidiane	Unité de Gestion de Projets, Coordonnateur adjoint comp. 1	CNPM
Traoré	Abdoulaye	Facilitateur	CNPM
Haïdara	Mama Traoré	Responsable exploitation	FGSP
Dao	David	Directeur Général	Kafo Jiginew
Vanhoorebek	André	AT chef d'équipe Composante 2	NIRAS
Breinholt	Tine	Conseillère du PACEPEP	NIRAS
Singaré	Boureima	AT expert suivi-évaluation	PACEPEP
Keita	Julien	Chef d'équipe facilitateurs Bamako	PACEPEP
Doumbia	Fousseyni	Chef d'équipe facilitateurs Sikasso	PACEPEP
Maiga	Mohamed	Chargé de l'accueil des PME	PACEPEP
Traoré	Moctar	Expert PME	PACEPEP
Touré	Abdoulaye	Expert PME	PACEPEP

## Liste des personnes rencontrées des PE, ME et PI

Prénoms et Nom	Structure	Domaine	Localité	Tél
Adama DISSA	SONAF	Commercialisation du maïs	Sikasso	66 79 97 89
Amara Fofana	EAF	Aviculture	Sikasso	66 65 17 20
Maimouna Coulibaly	Kéné Dougou SARL	PI/ Commercialisation de maïs	Sikasso	76 01 42 36
Bréhima DIALLO	EBD	Production de lait	Sikasso	66 57 21 47
Souhadou SANOGO	ESS	BTP	Sikasso	76 10 00 00
Ibrahima BENGALY	EBB	BTP	Sikasso	66 72 82 11
Diakalia DIAMOUTENE	CDF	Membre du CDF	Sikasso	76 22 33 84
Oumar DIARRA	CDF	Président	Sikasso	76 44 28 35
Souleymane COULIBALY	SFK	BTP	Sikasso	66 72 51 10
Drissa KOITA	BMS	Chef d'agence	Sikasso	66 78 00 03
Salimata COULIBALY	ESC	Aviculture	Bamako	66 92 45 85
Ousmane DEMBELE	ATI	BTP	Bamako	64 68 88 68
Malamine SIMPARA	EMS	Production d'agrumes	Bamako	66 23 23 23
Aminata SANGARE	EAS	Aviculture	Bamako	66 78 00 73
Aguissa MAHAMANE	EAM	Production de lait	Bamako	66 71 50 61
Mamadou DOUCOURE	HORONYA SOLAR	BTP et Solaire	Bamako	66 93 56 96
Moctar DOUCOURE	SONINKARA SOLAR	BTP et Solaire	Bamako	66 69 72 73
Sadio SISSOKO	ESS	Aviculture	Bamako	66 74 15 95
Issa KONE	EIK	Aviculture	Bamako	66 75 21 44
Hawa MALLE	AFRICA CONFECTION	PI/ Couture	Bamako	76 39 19 58

### **Annexe 3 : Résumé des rencontres à Sikasso et Bamako**

#### **Société Nama et Fils : SONAF SARL – Adama DISSA**

La Société Nama et Fils (SONAF – SARL) a été créée en 2010 par Monsieur Adama DISSA, un commerçant de céréales qui a plus de trente (30) ans d'expérience dans le domaine. Dans son commerce, le maïs représente plus de 80% de céréales qu'il commercialise; ce qui fait que le promoteur se positionne comme l'un des leaders avec ses propres réseaux dans les grands bassins d'approvisionnement et dispose aussi d'un vaste circuit de commercialisation. En outre, il s'est créé une bonne relation de partenariats avec les acteurs Agricoles au Mali (Sikasso, Koulikoro, Ségou, Bamako, Kayes et Kati) et en Côte d'Ivoire. Aujourd'hui, il bénéficie de l'accompagnement de plusieurs partenaires techniques comme : IFDC, Afrique verte, CONASAM (Coordination Nationale des Opérateurs Economiques du Secteur Agro-Alimentaire du Mali), Direction Régionale de l'Agriculture etc.

L'objectif du projet soumis au PACEPEP (CDF 4 2015) était d'augmenter le volume de vente du maïs à travers le renforcement de capacités de stockage et de livraison de l'Entreprise par

- La construction d'un grand magasin de stockage de maïs de 16,20 m X 11 m ;
- L'acquisition d'un camion remorque (Occasion) ACTROS

Le coût total du projet est de 47 780 749 CFA pour un apport personnel de 23 428 580 CFA contre une subvention de 24 352 169 CFA

Le promoteur a payé sa quote-part avec un prêt de la BNDA pour une durée de 36 mois qu'il a commencé à rembourser 10 mois avant la mise en place du projet à cause des problèmes liés au site du projet. En effet, le projet a pris suffisamment de temps avant l'acquisition des documents officiels au niveau de l'urbanisme et du service des domaines après le changement du site initial.

Le promoteur n'a pas de recommandation spécifique à part le fait qu'il cherche un accompagnement pour la mise en place d'une usine de transformation des céréales. Il a déjà élaboré un plan d'affaires pour cette usine.

#### **Entreprise Amara FOFANA**

L'unité avicole d'Amara FOFANA a démarré en 2011 avec 500 sujets. L'objectif du projet soumis au PACEPEP (CDF1-2014) était d'augmenter la capacité de production d'œufs par la construction d'un nouveau poulailler de 20.15m x 11m d'une capacité de 1 000 sujets avec Kit solaire pour l'éclairage et le maintien de la chaleur dans le poulailler pour un montant total de 8 914 605 F.CFA (Construction : 8 206 605 F.CFA et Kit solaire : 708 000 F.CFA) dont 5 419 563 F.CFA de subvention et 3 495 042 F.CFA d'apport personnel.

Le promoteur a payé sa quote-part sur fonds propres car ne savait pas qu'il pouvait recourir aux banques pour le prêt, ce qui a limité son ambition.

Il a eu quelques difficultés avec l'entrepreneur à cause des modalités de paiement sur le décompte. Malgré ce premier appui, il propose qu'il y ait un appui supplémentaire pour l'acquisition d'un forage maïs en réduisant la quote-part à 40%.

## **Entreprise leader : SOCIETE CEREALIERE DE KENEDOUGOU SARL et 02 producteurs de maïs**

Ce projet intégrateur est mis en place par la société céréalière Kéné Dougou - SARL et 02 producteurs de maïs avec la dénomination de « Groupe d'entreprises Kéné Dougou SARL » dans le but d'augmenter le volume d'approvisionnement de Kéné Dougou SARL. Ce partenariat est soutenu par une convention de collaboration dans laquelle les exigences de toutes les parties sont bien définies. Dans le cadre de cette collaboration structurante, la Société Kéné Dougou SARL « Entreprise Leader » à payer l'ensemble des quotes-parts.

L'objectif global du projet est d'augmenter la capacité de production et de stockage du maïs pour l'ensemble du cluster. Les objectifs spécifiques sont :

- augmenter la capacité productive en maïs des producteurs à plus de 1.000 tonnes/an
- renforcer la capacité de stockage de l'entreprise leader par la construction d'un magasin de 180 m<sup>2</sup> ;
- acquérir des équipements agricoles (02 tracteurs de 60cv et 1 herse 9x9) pour les producteurs de maïs ;
- accroître les chiffres d'affaires du cluster à 165.000.000 F.CFA au bout de trois ans

Le coût total du projet est de 28 914 304 CFA dont 50% d'apport personnel et 50% de subvention (14 194 506 CFA)

L'entreprise leader a payé l'ensemble des quotes-parts sur un prêt bancaire. Mais au moment du remboursement, une des deux entreprises ne respecte pas les échéances ce qui est le principal problème au niveau du cluster. Nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer les autres membres du PI à cause de l'hivernage et des travaux champêtres. Selon l'entreprise leader, le principal problème dans les projets intégrateurs est le rassemblement des acteurs fiables.

## **Entreprise Bréhima DIALLO**

Le projet soumis au CDF2-2015 a pour but de développer les activités de production en bétail de race améliorée et en production laitière. Il porte sur la construction d'un magasin de 10x15m<sup>2</sup> : 7 069 657 FCFA, clôture de 2 ha : 3 304 000 F CFA, forage : 3051480 F CFA, kit solaire : 1 274 400 FCFA, château métallique de 10 000 litres : 6 961 500 F CFA pour un coût total de 20 269 910 FCFA, dont 12 289 386 F CFA de subvention et un apport personnel de 7 980 524 FCFA.

Le promoteur comptait sur un prêt de 5 000 000 F CFA au niveau de la BNDA et 2 980 524 FCFA de fonds propres pour sa quote-part. La banque n'ayant pas accepté le prêt à cause du fait que l'activité est à risque très élevé, le promoteur s'est trouvé dans l'obligation de vendre une partie de son cheptel pour payer sa quote-part au risque de perdre le projet.

## **Entreprise Souhadou SANOGO – ESS**

Cette entreprise a fait plusieurs réalisations dans le cadre de la mise en œuvre des projets du PACEPEP. Elle a réalisé des forages, des magasins de stockage, des poulaillers et deux hangars pour l'embouche. Pour lui, le montage actuel du projet est bon car le promoteur choisit lui-même son entrepreneur ce qui amène une confiance et des ententes internes qui permettent d'avancer sur les infrastructures.

Comme amélioration, il propose :

- des avances de démarrage d'au moins 20% car les entrepreneurs sont généralement engagés sur d'autres chantiers et ont des tensions de trésorerie ;
- que le chef d'équipe de la facilitation soit ordonnateur des dépenses ce qui permettra après constat des réalisations de diligenter les paiements des factures.

### **Entreprise Ibrahima Bengaly**

Cette entreprise a réalisé deux magasins et un local d'embouche dans le cadre de la mise en œuvre des projets du PACEPEP. Il a eu des difficultés au départ car il aurait volontairement baissé les coûts pour permettre au promoteur de pouvoir supporter sa quote-part. Après présentation du décompte, sa facture aurait fait plus de quatre mois sans être payé contrairement au code général des marchés publiques qui stipule qu'un décompte présenté à un maître d'ouvrage ne doit pas dépasser deux mois sans être payé. Il recommande que les paiements des factures soient décentralisés au niveau régional.

### **Entreprise Souleymane Coulibaly**

L'entreprise a réalisé plusieurs infrastructures dans le cadre du PACEPEP. Le promoteur trouve que les activités se réalisent dans une grande transparence entre l'équipe de facilitation, le promoteur et l'entreprise. Cependant, il déplore les activités entreprises dans le cadre de la visibilité du projet. Selon lui, toutes les infrastructures réalisées doivent porter des stickers avec le logo du PACEPEP pour rappeler aux promoteurs et aux autres que le financement du projet a bénéficié d'un appui. Cet appui doit lui permettre de travailler dans la transparence et de mener des actions qui contribuent à l'expansion de l'entreprise.

### **Membres du CDF : Président sortant et président entrant**

Les membres du CDF sont bien rodés et maîtrisent l'analyse des dossiers de financement. Après trois visites de terrain pour s'assurer de la mise en œuvre effective des projets, le CDF de Sikasso trouve qu'il y a un taux de réussite de plus de 80%. Pour améliorer ce taux, les deux responsables proposent :

- de trouver un bon mécanisme pour informer la population sur l'existence du fonds car la communication n'a pas du tout marché durant cette phase. Malgré les efforts de la facilitation, un grand nombre de personnes n'est pas au courant de l'existence du fonds à ce jour ;
- d'améliorer la mise en place des fonds (QP et subvention) en révisant à la baisse le niveau de QP pour permettre au maximum de personnes de postuler ;
- prendre en compte l'aspect environnemental des projets ;
- mettre l'accent sur le plan de sécurisation du personnel dans les entreprises ;
- revoir les différents secteurs à financer en tenant compte des priorités de développement de chaque région ;

## **Chef d'agence BMS**

Le chef d'agence n'a pas la situation précise des dossiers au niveau de la région. Il trouve cependant que le mécanisme de financement actuel est bon, même si très peu de sollicitation sont reçues présentement à son niveau. Pour lui, les opérateurs de la région ont des habitudes avec plusieurs banques et plusieurs d'entre eux qui sont des clients de la BMS n'ont aucune difficulté avec la banque. La principale difficulté réside dans l'absence de garantie que la banque demande et que beaucoup de promoteurs n'ont pas. C'est peut-être la raison qui fait qu'en 2017, la BMS n'a financé aucun dossier à Sikasso.

## **Entreprise Leader : AFRICA CONFECTION**

### **Entreprises associées : Tissage traditionnel Araignée et Dogotoun Galerie**

L'objectif global est d'améliorer la performance économique et financière des entreprises formant la chaîne de valeur (cluster) et de valoriser le textile local (coton).

**Africa Confection** est un atelier de couture créé en août 2012 par Mme Koné Hawa Mallé. Elle confectionne, à partir des matières premières locales des chemises, des complets, des sacs, des chaussures, des foulards et des couvre-fauteuils.

**Tissage Artisanal Araignée** a été créé en 1991 par M. Soma Samaké, un ex-employé de la COMATEX. Elle a comme activité la confection de tissu écru, de "niaga", de "koba", et d'écharpe. L'entreprise vend l'essentiel de sa production à Africa Confection et dispose d'une boutique au grand marché de Bamako pour la vente des surplus de production.

**Dogotoun Galerie** est un atelier de teinture créé en 2013 par Mme Guindo Yamaye Togo et est spécialisée dans les teintures naturelles avec les motifs "dogon" et bogolan. L'entreprise fait prioritairement la teinture des commandes d'Africa Confection mais dispose aussi d'une boutique où elle vend les surplus de production auxquels elle ajoute les statuettes dogons et les sacs en bogolan etc.

Le projet est d'un montant de 71.181.995 FCFA avec 31.794 190 FCFA de quote-part pour Africa Confection payée par emprunt bancaire, 1.753.366 F CFA de quote-part pour Dogotoun payée par fonds propres et 400.000 F CFA de quote-part pour Tissage Artisanal Araignée financée par fonds propres.

Le projet intégrateur est en marche mais la promotrice a des difficultés à répondre à certaines commandes. Elle a fait recours à plusieurs banques en vain pour un fonds de roulement de 30 millions afin de répondre à une commande. Elle a été obligée de sous-traiter la commande avec une personne qui a apporté les fonds sous réserve de se partager les bénéfices, ce qui réduit considérablement les marges.

## **Entreprise Salimata Coulibaly**

L'entreprise Salimata Coulibaly a été créée en 2010. Elle produisait à l'époque des œufs et des poulets de chair dans 03 poulaillers (500 poulets de chair et 1000 pondeuses) pour un CA de 22 057 333 FCFA avec 05 travailleurs permanents.

Face à l'urbanisation croissante de la ville, le site n'étant plus approprié pour l'élevage, la promotrice a sollicité l'appui du PACEPEP pour délocaliser ses activités sur un nouveau site. L'objectif du projet était la construction, l'aménagement et l'équipement d'un nouveau

poulailler de 300 m<sup>2</sup> pouvant contenir 2100 sujets dont 1500 poulet de chair. Le coût total du projet est de 22 765 824 FCFA dont 16 190 862 FCFA de subvention et 6 574 962 FCFA d'apport personnel sur fonds propre. La promotrice a financé sur fonds propre sa quote-part à cause des intérêts très élevés de la banque et n'a donc pas eu les moyens de faire un forage. Présentement elle sollicite l'appui du projet pour la réalisation/l'équipement d'un forage et l'achat d'un frigo solaire. Comme difficulté, le projet a passé au CDF de novembre 2014, mais le financement n'a lieu qu'en 2015. Elle produit et commercialise sur place à Kati où elle a ouvert un point de vente des œufs et des poulets de chair qu'elle vend en découpe actuellement (ailes, cuisse, filet, pièces...). Elle n'a pas de problèmes de marché.

### **Entreprise Malamine Simpara**

Malamine SIMPARA a commencé la production des agrumes en 2004. Il exploite une ferme de 80ha (TF) à Tienfala avec des arbres fruitiers. Avec le problème d'eau, l'entreprise a un chiffre d'affaires annuel de 37 790 000 F CFA emploie 5 permanents.

Pour mieux exploiter sa parcelle, le promoteur a sollicité l'appui du PACEPEP au CDF5 2015 pour l'installation d'une conduite d'alimentation en eau à partir du fleuve Niger situé à 1 200 mètres. Le système est composé d'une pompe électrique déjà acquise par le porteur, d'un surpresseur de 17 Kw, une conduite d'alimentation (tuyau galva 110mm) posée sur des supports en tube rond 88 mm et des réservoirs d'eau en béton (déjà disponibles)

Le coût total du projet est estimé à 49 297 220 F CFA dont 20 000 000 F CFA de subvention PACEPEP et 29 297 220 F CFA d'apport personnel à financer sur fonds propre

Le promoteur a eu des difficultés avec son entreprise qui n'a pas respecté les délais, qui a changé les infrastructures prévues dans la mise en œuvre du projet. Sur un délai prévisionnel de 60 jours, nous sommes à deux ans de réalisation et pour l'instant les travaux ne sont pas terminés. Le promoteur pense que c'est une perte car le projet a été dénaturé et vidé de sa substance avec le remplacement des équipements prévus par de nouveaux non opérationnels. Il pense qu'il y a eu une entente entre le bureau de contrôle et l'entreprise pour mal faire le travail.

Monsieur Simpara recommande que dans la mise en œuvre des projets, que les promoteurs apportent leur quote-part en matériel, que le bureau de contrôle vérifie et que les facilitateurs approuvent.

### **Entreprise Aminata SANGARE**

Aminata SANGARE fait l'aviculture depuis 2011 à Diago sur une parcelle d'un hectare avec 4 poulaillers d'une capacité totale de 3000 sujets. Elle a sollicité l'appui du PACEPEP au CDF1-2015 pour construire un poulailler de 500 m<sup>2</sup> soit une capacité de 4000 sujets et la réalisation d'un forage équipé pour un coût de 17 519 816 F CFA. Le coût total du projet est de 29 663 251 FCFA. La subvention sollicitée est de 20 000 000 FCFA pour 9 663 251 FCFA de quote-part porteur à financer sur fonds propre.

La promotrice trouve que le temps de traitement des dossiers est très long, que la quote-part des promoteurs est très élevée et que ces derniers manquent d'assistance pour mieux comprendre les détails des projets. Ils sont généralement laissés au choix des entreprises et des bureaux d'études pour les caractéristiques des équipements, ce qui fait que le promoteur accepte souvent sans discuter, faute d'appui pour l'aider à faire un choix judicieux (exemple :

pour un forage de 80m avec 5m<sup>3</sup>/H quel type de pompe faut-il ? c'est l'entrepreneur qui décide).

### **Entreprise Sadio SISSOKO**

L'entreprise Sadio SISSOKO a commencé l'aviculture en 2012 et produit actuellement sur un site entièrement entouré d'habitations à N'Gabacoro droit. L'entreprise a acquis un terrain de 4ha à Dara où elle compte développer ses activités avicoles. L'entreprise souhaite y réaliser un poulailler de 600 m<sup>2</sup> (pour 4000 sujets), une poussinière de 300 m<sup>2</sup>, un magasin de 90 m<sup>2</sup>, un hangar pour la fabrique d'aliment et un forage équipé de pompe solaire. Le coût total du projet est estimé à 84 833 568 F.CFA dont 36 878 547 F.CFA de subvention PACEPEP et 47 955 021 FCFA d'apport personnel.

Le processus de financement du projet n'est pas bouclé. Mais le promoteur trouve que la quote-part est très élevée, que la subvention ne prend pas en compte le financement du fonds de roulement alors que l'absence de garantie demandée par la banque oblige les promoteurs à vouloir financer sur fonds propres. Il y a donc le risque que sa trésorerie serve de quote-part et qu'il ne parvienne pas à opérationnaliser les investissements.

### **Entreprise Aguisa Mahamane**

L'entreprise Aguisa MAHAMANE a été créée en 2010 pour la production du lait de vache. En 2015, l'entreprise disposait d'un cheptel de 79 têtes dont 36 vaches laitières métissées. L'entreprise Aguisa MAHAMANE disposait d'un premier forage réalisé par ses soins d'un débit de 2m<sup>3</sup>/h, le second forage réalisé sur un premier financement du PACEPEP et équipé de système solaire fait un débit de 8m<sup>3</sup>/h. Cette action a permis d'assurer l'abreuvement des animaux et aussi d'irriguer 1,5ha de panicum pour la production du fourrage frais pendant la période de soudure (avril à juin). Cet accroissement (positif) des activités de l'entreprise (production de lait et de sujets) a poussé le promoteur à un troisième forage d'un débit de 2m<sup>3</sup>/jour. C'est sur ce troisième forage que le porteur demande un appui au PACEPEP pour l'installation d'un système d'exhaure et de stockage d'eau dans le but d'exploiter une superficie de 3ha pour produire du fourrage vert.

Cette demande consiste à équiper le dernier forage avec l'installation d'un système solaire (pompe solaire et accessoires) et d'un château d'eau de 15 m<sup>3</sup>. Ce dispositif doit permettre à l'entreprise d'irriguer par aspersion 3ha de panicum. Le coût du projet est évalué à 12 896 220FCFA dont 7 737 732 CFA de subvention et 5 158 488 CFA d'apport personnel sur fonds propre.

La principale difficulté du promoteur réside dans la mobilisation de sa quote-part sur fonds propre, car la banque considère l'activité à risque et n'est pas prête à s'engager pour son financement.

### **Entreprise Afrique Travaux et Industrie**

Cette entreprise a fait beaucoup de réalisation dans le cadre du PACEPEP. Elle a construit des étables, des loges de gardien, des poulaillers et des forages. Pour elle, les problèmes d'accessibilité aux sites des projets augmentent les coûts des infrastructures et les promoteurs ne le comprennent pas toujours. Il serait donc plus réaliste d'introduire des avenants sur les contrats dont la mise en œuvre pose souvent des difficultés de compréhension entre l'entrepreneur et le promoteur. Il donne l'exemple d'un forage prévu pour une profondeur de

80 m avec une petite pompe de capacité modeste et 06 panneaux solaires. Dans la réalisation, il est allé à 135 m. Du coup, les charges supplémentaires (55m de plus, la taille de la nouvelle pompe, le nombre de panneaux solaires qui a augmenté) n'étant pas prévues dans le devis, il a fallu une très grande médiation de la facilitation et il aurait finalement pris seul en charge ces coûts supplémentaires. Donc sans avenant, le dimensionnement des infrastructures et des équipements en fonction de la réalité est un véritable problème.

### **Entreprise HORONYA SOLAR**

L'entreprise a essentiellement réalisée des forages et fait des installations solaires dans le cadre du PACEPEP. Entre l'entreprise et les promoteurs, il y a souvent des malentendus pour réviser le dossier soit pour dimensionner les équipements, soit pour aller plus en profondeur. La médiation de la facilitation est toujours parvenue à résoudre les difficultés majeures.

### **Entreprise SONINKARA SOLAR**

L'entreprise a réalisé des forages et fait des installations solaires dans le cadre du PACEPEP. Le promoteur demande d'enlever la TVA pour réduire le coût des projets et les quotes-parts des promoteurs, d'assurer un suivi permanent des projets et d'apporter un appui technique aux promoteurs.