



UN MODÈLE PROMETTEUR DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Capitalisation de l'expérience d'appui de la
coopération suisse à l'intercollectivité Miniankala
Kafo dans le domaine du partenariat public-privé

Juin 2021



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**



PRÉFACE

La Direction du Développement et de la Coopération suisse (DDC) a plus de quarante ans d'expérience de coopération avec le Mali avec des débuts dans les secteurs forestiers et de l'eau potable, puis une évolution dans le soutien aux acteurs locaux pour la gestion de leur terroir. Dans le cercle de Koutiala (devenu région en 2012), elle appuie, depuis 2004, les 37 collectivités territoriales soit plus de 700'000 habitants, dans une démarche de développement économique local. Cet appui est axé sur le développement de la ville pôle de Koutiala et de ses environs, dans une dynamique de planification multi acteurs et de dialogue social entre les différents acteurs, publics et privés. Les 37 collectivités concernées se sont depuis constituées en intercollectivité du nom de Miniankala Kafo qui signifie « le regroupement des populations du Miniankala ».

Les acteurs locaux ont élaboré un Programme Prioritaire de Développement Economique Local (PPDEL) qui traduit la vision commune du territoire. Celui-ci a permis la réalisation d'investissements structurants (aménagements hydroagricoles, équipements marchands, pistes rurales, etc.) et le soutien à des couches traditionnellement marginalisées économiquement (notamment les femmes et les jeunes) sous la houlette, notamment, de Miniankala Kafo. Cette première expérience a fait l'objet d'une capitalisation, en novembre 2012, intitulée: Le sursaut local – Un destin commun pour Koutiala et ses environs, Capitalisation de dix ans d'expérience d'appui de la Coopération suisse.

Ainsi, après avoir investi dans l'augmentation de la production agricole, l'intercollectivité a porté ses efforts vers la valorisation des investissements afin que la production soit davantage tournée vers le marché et permette aux paysan-ne-s d'obtenir des revenus stables. Pour cela, Miniankala Kafo a mis en place, à partir de 2017, un mécanisme de financement du développement économique local basé sur un Fonds d'Appui à l'Investissement Privé. Ce fonds, conçu sous la forme d'un partenariat public-privé entre Miniankala Kafo et les banques, lui a permis d'offrir un apport essentiel au développement des activités économiques dans le cercle. La DDC a directement collaboré avec les banques pour mettre à disposition des fonds de garantie et ainsi couvrir le risque des crédits et micro-crédits octroyés.

Cette première expérience n'est certes pas parfaite; mais à travers cette capitalisation, la Coopération suisse souhaite apprendre elle-même et permettre à d'autres de s'en inspirer et de ne pas répéter certaines erreurs. En effet, en Afrique de l'Ouest, les initiatives de ce style sont encore assez timides alors qu'il est crucial d'investir dans le développement du secteur privé, également en milieu rural ou péri-urbain. Ainsi, au moment où la DDC au Mali prépare son nouveau Programme Pays (2022-2026), il est opportun de tirer les leçons de cette expérience, de faire connaître et de mettre à l'échelle ce modèle d'articulation entre intérêts publics et privés en faveur du développement économique local. Le défi est de renforcer la collaboration entre les pouvoirs publics et l'économie privée pour soutenir le développement des capacités locales, faciliter l'inclusion financière des populations vulnérables, créer des opportunités d'emplois et contribuer à la réduction de la pauvreté... en espérant engendrer des effets multiplicateurs et une croissance économique à long terme.

Nous espérons que les leçons tirées de cette capitalisation vont inspirer et enrichir les pratiques des programmes au Mali et ailleurs. Nous adressons nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document et du film-vidéo qui l'accompagne et réitérons le soutien de la Suisse à nos partenaires locaux, régionaux et nationaux pour l'amélioration des conditions de vie des populations maliennes.

Mme Emilie Aubert,

Responsable de programme Développement rural et Sécurité alimentaire

M. Hamet Cissé,

Chargé de Programme Développement rural et Sécurité alimentaire

M. Djibril Diani,

Chargé de programme Développement rural et Sécurité alimentaire

TABLE DES MATIÈRES

1. UN TRAVAIL DANS LA DURÉE	3
2. FINANCEMENT LOCAL DU SECTEUR PRIVE	5
2.1. DÉMARCHE CHOISIE	5
2.2. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE PPP	7
2.3. ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE	7
3. FILIÈRES DU MAÏS ET DE LA TOMATE	9
3.1. FILIÈRE DU MAÏS	9
3.2. FILIÈRE DE LA TOMATE	10
3.3. DES CONTRAINTES À LEVER	11
4. MISE EN OEUVRE	12
4.1. PPP, PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT	12
4.2. CRÉATION DE DEUX UNITÉS DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE	13
4.3. DISPOSITIF DE FINANCEMENT DES AGR	15
5. RESULTATS ET PROBLEMES RENCONTRES	17
5.1. DEUX NOUVEAUX INDUSTRIELS	17
5.2. DE NOMBREUSES ENTREPRENEUSES	18
5.3. PROBLÈMES RENCONTRÉS	19
6. LES LIGNES BOUGENT...	20
7. ENSEIGNEMENTS	21
8. RECOMMANDATIONS	23
8.1. RECOMMANDATIONS POUR DES PROJETS SIMILAIRES	23
8.2. RECOMMANDATIONS POUR MINIANKALA KAFO	24
9. PERSPECTIVES	24
10. POSTFACE	25
11. RÉFÉRENCES CHOISIES	25

ABRÉVIATIONS

Abréviation Signification

ABS-D	Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé
ADR	Agence de Développement Régional
AGR	Activités Génératrices de Revenus
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CADP	Cabinet d'Assistance au Développement des PME-PMI
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CHF	Francs suisses
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
DAT	Dépôt à Terme
DDC	Direction du Développement et de la Coopération
DEF	Diplôme d'Etudes Fondamentales
DEL	Développement Économique Local
DG	Dépôt de garantie
ECOLOC	Economie Locale
FAIP	Fonds d'Appui à l'Investissement Public
F CFA	Franc Communauté Franco-Africaine
G-FORCE	Groupe de Formation Consultation et Etudes
MK	Miniankala Kafo
MPME	Micro- PME
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPAM	Office des Produits Agricoles du Mali
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDSU	Programme de Développement Social en milieu Urbain
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPDEL	Programme prioritaire de Développement Économique Local
PPP	Partenariat Public-Privé
Sàrl	Société à responsabilité limitée
UTA	Unité de Transformation Agroalimentaire

FIGURES

Figure 1	Entrepôt de sacs de maïs	2
Figure 2	Frise chronologique des grandes étapes de l'appui suisse à Koutiala	3
Figure 3	Panneau d'indication du siège de l'intercollectivité Miniankala Kaf	4
Figure 4	Processus de sélection et de financement des projets privé	5
Figure 5	Accompagnement technique	8
Figure 6	Culture de maïs	9
Figure 7	Culture de tomate	10
Figure 8	Tomates en décomposition, perte de valeur ajoutée	11
Figure 9	Tomates fraîches sur le départ, manque à gagner	11
Figure 10	Modalités de mise en œuvre des PPP	13
Figure 11	Chaîne de valeur ajoutée de la filière du maïs de Koutiala transformée par l'installation de l'UTA maïs	14
Figure 12	Chaîne de valeur ajoutée de la filière tomate de Koutiala transformée par l'installation de l'UTA tomate	15
Figure 13	Panneau d'indication du siège de l'institution de microfinance Sôrô Yriwasso	16
Figure 14	Un modèle prometteur de développement du secteur privé	20

TABLEAU

Tableau 1	Préférence locale dans le PPP	7
-----------	-------------------------------	---



Figure 1 Entrepôt de sacs de maïs

1. UN TRAVAIL DANS LA DURÉE

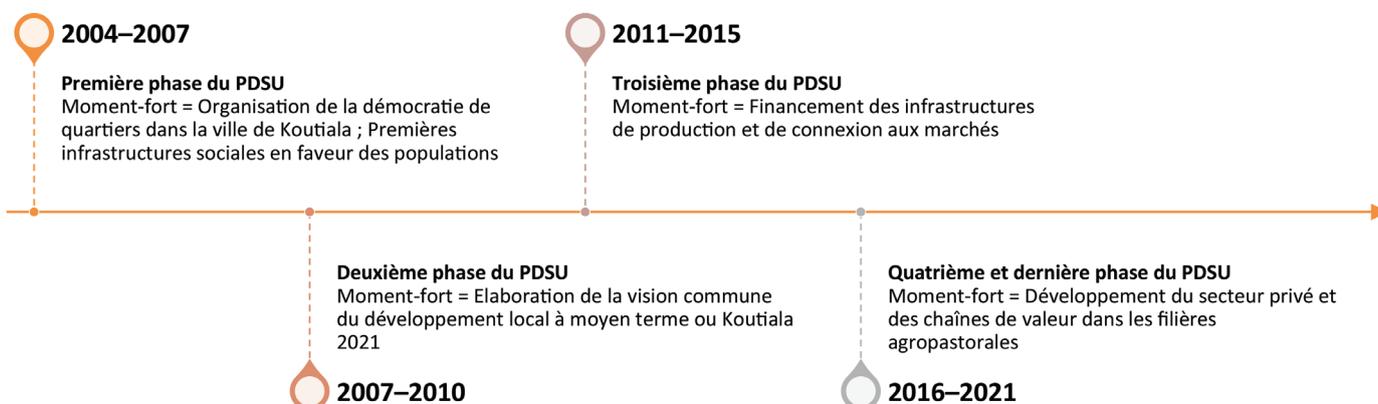


Figure 2 : Frise chronologique des grandes étapes de l'appui suisse à Koutiala

Étapes de l'approche ville-campagne

« Sigida Kura » signifie en bamanankan la recherche d'un nouveau cadre de vie. C'est le nom donné par les acteurs locaux au programme de développement social urbain (PDSU), initié à partir de 2004 par le Gouvernement malien et la Coopération suisse en faveur de la ville de Koutiala et son hinterland. Durant cette période les autorités maliennes mettent en route la décentralisation sur tout le territoire national. La Suisse décide d'accompagner ce processus inédit avec une approche très novatrice : faire de la décentralisation non pas une réforme administrative, mais un vecteur de transformation des conditions de vie économiques et sociales des populations.

La phase 1 (2004-2007) se concentre sur la réalisation d'un diagnostic participatif et d'une concertation sur la stratégie de développement local du cercle de Koutiala. Cette réflexion aboutit à l'élaboration d'un programme prioritaire de développement économique local (PPDEL).¹

La phase 2 (2007-2010) s'intéresse au développement concerté entre la ville principale de Koutiala et sa campagne périphérique. La vision commune de développement local à moyen terme, appelée Koutiala 2021, s'affine. Elle se décline en priorités d'investissements publics à la charge des collectivités territoriales et de l'Etat et en priorités d'investissements privés, à la charge du secteur privé, pour transformer la richesse locale en création d'emplois et de revenus pour le plus grand nombre. Pour ce faire, la Coopération suisse soutient l'avènement d'un organe inédit dans la décentralisation malienne, c'est l'intercollectivité Mini Ankala Kafo qui regroupe les 37 entités décentralisées dans le cercle de Koutiala.

La phase 3 du programme² de 2011 à 2015 met l'accent sur le financement des infrastructures socioéconomiques (aménagement hydroagricoles, marchés, pistes rurales, etc.).

La phase 4 (2016-2021) s'appuie sur les acquis en termes d'infrastructures de production pour développer le secteur privé et les chaînes de valeur des filières agropastorales prometteuses dans le cercle de Koutiala.

¹ Le PPDEL est produit dans le cadre de la méthodologie ECOLOC appliquée à Koutiala pour définir la stratégie de relance économique locale

² Cette phase a fait l'objet d'une capitalisation en novembre 2012 : Le sursaut local, Un destin commun pour Koutiala et ses environs. Disponible sur Google livres (<https://books.google.fr/>), faire une recherche : Le sursaut local

MINIANKALA KAFO, une structure innovante au service du développement concerté

En langue locale, « Miniankala Kafo » désigne le regroupement des populations du Miniankala. Ce vocable sert à désigner l'intercollectivité³ née en 2008. Cette structure administrative est orientée vers un objectif collectif, la promotion de l'économie locale.

Elle se dote d'un programme prioritaire de développement économique local (PPDEL) qui est une compilation de projets territoriaux structurants pour la relance économique du cercle. Elle n'a pas la vocation à se substituer à ses communes-membres. Au contraire, sa mission est d'assister les communes, qui elles, gardent la responsabilité de réaliser les projets d'intérêt commun. La valeur ajoutée de Miniankala Kafo est de résoudre les questions de coopération entre deux ou plusieurs communes lors de la mise en œuvre des projets territoriaux fédérateurs, d'animer la dynamique de développement concerté et de mobiliser des financements auprès de l'Etat, des partenaires techniques et financiers et de ses collectivités territoriales membres.

Au cours de la dernière phase du PDSU, la priorité de Miniankala Kafo est d'accompagner la promotion du secteur privé et de dynamiser toutes les composantes des chaînes de valeur dans les filières agropastorales du cercle en bonne intelligence avec tous les acteurs publics et privés.



Figure 3 Panneau d'indication du siège de l'intercollectivité Miniankala Kafo

³ Textes légaux sur les intercollectivités au Mali : L'ordonnance n°2015-017/P-RM 2015 du 02 avril 2015 portant création d'Agences de Développement régional (ADR) ratifiée par l'Assemblée Nationale le 3 Juin 2015. Le Décret N°2015-0246/P-RM du 09 Avril 2015 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des Agences de Développement Régional.

2. FINANCEMENT LOCAL DU SECTEUR PRIVÉ

Parole forte :

« Ce que la Coopération suisse est en train de réussir avec son programme d'appui au secteur privé c'est du jamais vu ! »

Julien Keita, directeur du bureau CADP

Ce chapitre présente les éléments-clés de l'approche du financement local du secteur privé adoptée par le programme.

2.1. DÉMARCHE CHOISIE

Le budget de la quatrième et dernière phase du PDSU s'élève à CHF 2'500'000. Il comprend une enveloppe de CHF 350'000 (équivalant à F CFA 210'000'000 environ) appelée Fonds d'Appui aux Initiatives Privées (FAIP). Géré par Miniankala Kafo, ce fonds est destiné à concrétiser l'un des objectifs majeurs du programme, à savoir : encourager les initiatives privées grâce à une facilité financière et accélérer la transformation de l'économie locale autour des filières agricoles à forte valeur ajoutée.

Comme la majorité des financements du programme, ce fonds est déposé au trésor public par le biais de l'Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé (ABS-D)⁴, une procédure budgétaire initiée par la Suisse au Mali et qui permet d'affecter des ressources au développement local via le budget d'Etat. Cette arme financière doit permettre d'agir pour minimiser deux contraintes principales au développement de l'entrepreneuriat local qui sont :

1. La faible capacité d'autofinancement des projets par les acteurs locaux ;
2. Les conditions d'accès au crédit des banques et des institutions de microfinance.

Pour atteindre l'objectif visé, Miniankala Kafo, agissant au nom et pour le compte de ses membres, a placé le FAIP sous forme de dépôt de garantie (DG)⁵ à la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA) et de dépôt à terme (DAT) auprès de Sôrô Yiriwasso, une structure de microfinance.

Les deux placements financiers doivent produire les effets leviers suivants :

- Motiver les institutions de crédit à financer les projets privés des acteurs locaux par des apports en fonds propres ; cela va permettre de multiplier au moins par deux le volume financier disponible pour les prêts aux acteurs locaux ;
- Augmenter les opportunités d'accès des femmes et des jeunes entrepreneurs au crédit bancaire par des conditions de financement souples décrites au point 4.3 ci-dessous ;
- Contribuer à la croissance du FAIP par une rémunération annuelle des deux dépôts⁶.

⁴ Référence : Capitalisation de l'expérience d'appui budgétaire sectoriel décentralisé au Mali, DDC, 2019. Disponible sur Google livres (<https://books.google.fr/>), faire une recherche : Un pas vers l'autonomie financière

⁵ Le dépôt de garantie est un placement à terme renouvelable ou non à l'échéance. Il sert de garantie à l'octroi d'un crédit. Son objectif est de participer à la couverture du risque bancaire en cas d'impayés. Le dépôt à terme est aussi un placement à terme. Il donne lieu au versement d'intérêts. C'est donc un placement sécurisé et rémunéré.

⁶ La convention de partenariat entre Miniankala Kafo et la BNDA stipule que le DG doit être rémunéré à 1.5% l'an ; la convention de partenariat avec Sôrô Yiriwasso mentionne une rémunération du DAT à 4% l'an.

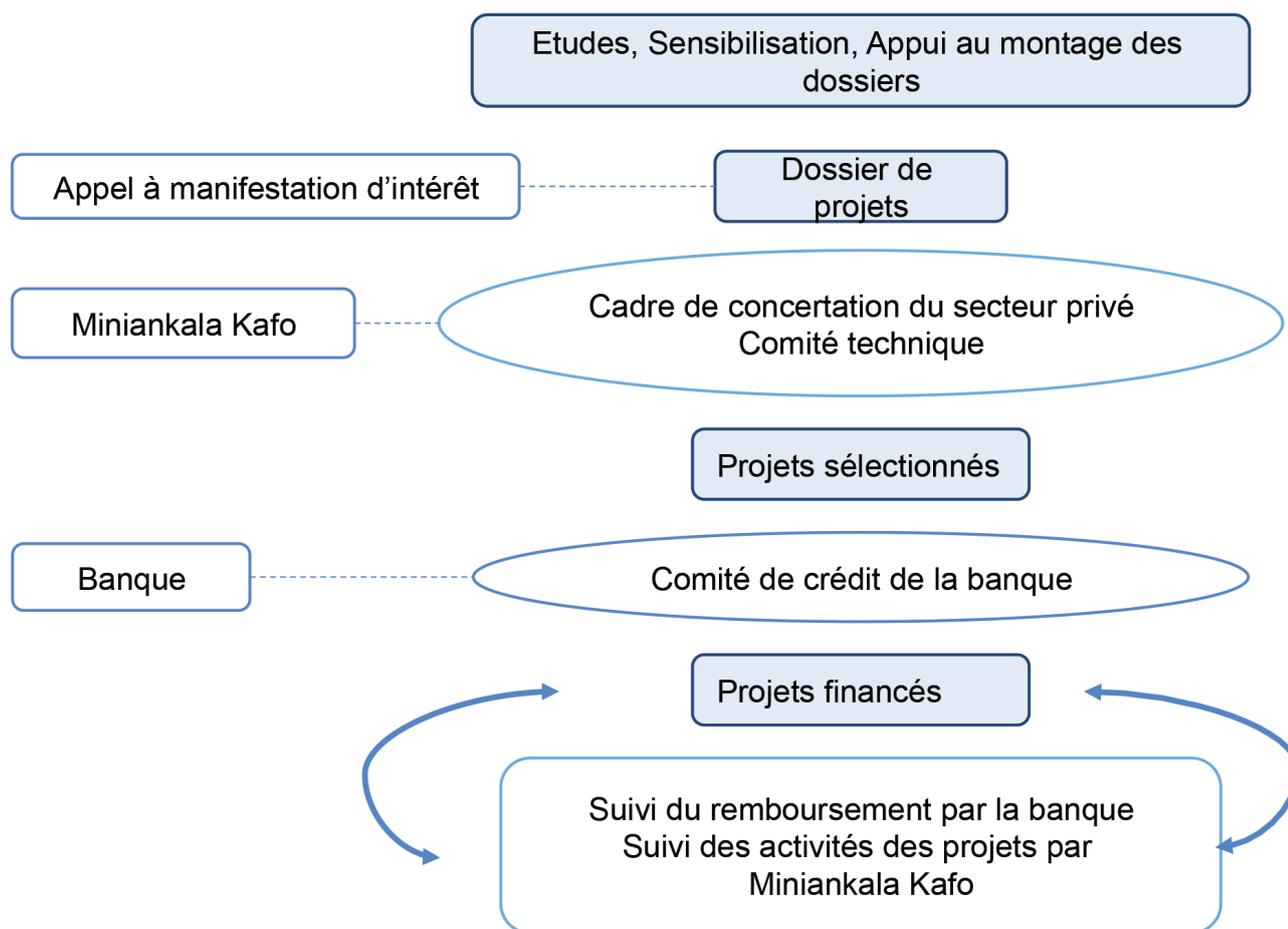


Figure 4 Processus de sélection et de financement des projets privés

D'un autre côté, pour garantir l'efficacité des financements, Miniankala Kafo s'est organisée pour accompagner en amont les promoteurs privés. Pour ce faire, elle a commandité plusieurs études d'identification des opportunités d'investissement, mis à disposition des canevas-type de montage de projets et mobilisé les organisations faitières du secteur privé afin de populariser le FAIP auprès de ses clients potentiels.

Pour le choix des filières prioritaires qui a abouti au soutien à la mise en place de deux Unités de Transformation Agroalimentaires (UTA) - une dans la tomate, l'autre dans le maïs - Miniankala Kafo a initié un processus original de dialogue inclusif entre tous les acteurs publics et privés du cercle de Koutiala. Les principales étapes sont schématisées sur la figure 4 ci-dessus :

- **Les études préalables**

De 2016 à 2019, des études ont permis de cerner les opportunités économiques du territoire, les modalités de gestion et d'accès au fonds d'investissement, les études de marché concernant les produits agroalimentaires ciblés, etc.

- **Le cadre de concertation du secteur privé**

A l'initiative de Miniankala Kafo, il réunit toutes les chambres consulaires, les services techniques déconcentrés, la fédération des huileries de Koutiala, le regroupement des restauratrices et transformatrices, les élus locaux, etc. Son rôle est de valider les différentes études d'identification et de décider des choix stratégiques concernant le soutien au secteur privé de Koutiala. C'est dans ce cadre qu'a été prise la décision d'investir dans les filières maïs et tomate et de lancer des avis à manifestation d'intérêt pour les unités agroalimentaires concernées.

Un comité technique restreint, composé de techniciens et d'élus locaux, est la cheville ouvrière du cadre de concertation. Il procède au dépouillement, examine et soumet les projets présélectionnés au cadre de concertation qui les valide. A partir de là, Miniankala Kafo transmet les projets retenus à la banque (BNDA).

- **Le financement des deux promoteurs**

Selon les conditions de gestion du FAIP, Miniankala Kafo n'est pas un financeur de projets. Aussi, la BNDA procède à une analyse approfondie des projets présélectionnés en fonction de ses critères. Elle décide après examen de ses comités de crédit et des risques du financement.

- **Le suivi des promoteurs**

Ici, un double mécanisme de suivi est en place. Il y a le suivi classique du remboursement du prêt par la banque (décaissement, vérification de l'utilisation, visite de terrain, échéancier, etc.). Il y a également l'accompagnement technique de Miniankala Kafo pour le démarrage optimal des deux UTA couvrant la gestion d'entreprise, mais aussi les conditions d'approvisionnement et de mise en marché des produits.

2.2. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE PPP

Définition

Le Partenariat Public-Privé (PPP) désigne « toute forme d'association du secteur public et du secteur privé destinée à mettre en œuvre tout ou partie d'un service d'intérêt général »⁷. C'est un moyen de solliciter l'apport du secteur privé pour répondre aux nombreux besoins en services et infrastructures pour les populations. Le principe de base de cette relation de coopération entre acteurs publics et privés est le « gagnant-gagnant » tout en assurant une bonne répartition des rôles et une gestion efficace des risques.

À Koutiala, Miniankala Kafo et ses partenaires ont entendu faire du PPP un fer de lance du développement économique du territoire par la mobilisation de l'investissement privé local. Pour preuve, toute l'opération de financement des unités de transformation de la tomate et du maïs, sur lesquelles nous allons revenir, met l'accent sur une préférence locale. Ceci se reflète dans les critères d'éligibilité aux deux projets ciblés et publiés lors de l'appel à manifestation d'intérêt.

Critères	Préférence locale
Promoteurs concernés	Opérateurs économiques de Koutiala
Lieu d'implantation des unités	Cercle de Koutiala
Approvisionnement en matières premières	Producteurs du cercle de Koutiala
Emplois	Recrutement dans le Cercle de Koutiala

Tableau 1 Préférence locale dans le PPP

2.3. ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE

C'est l'une des clés du succès de cette expérience de financement local du secteur privé.

Depuis la phase de sélection des promoteurs jusqu'à l'avènement des deux unités agroalimentaires, la DDC a mis à la disposition de Miniankala Kafo plusieurs prestataires privés pour conduire des études, des formations et des animations avec les acteurs locaux.

Un accompagnement technique des producteurs et des deux UTA a été mis en place pour asseoir un écosystème favorable à la production et à la transformation locale du maïs et de la tomate. C'est ainsi que G-FORCE, groupe de formation, consultation et étude, a reçu le mandat de renforcer les organisations dans la chaîne d'approvisionnement (I) tandis que le CADP devait appuyer les deux jeunes entreprises en gestion administrative et financière et en stratégie de mise sur le marché (II).

⁷ Jean-Pierre Salambéré, dans « Le recours au partenariat public-privé par une collectivité locale : le cas de la gare routière de Koudougou au Burkina Faso », Revue internationale de politique de développement, Novembre 2019.



Figure 5 Accompagnement technique

G-FORCE en renfort des producteurs de maïs et de tomate



Cette ONG malienne est spécialisée dans l'appui aux organisations communautaires, la promotion des filières agricoles et les chaînes de valeurs. Depuis juillet 2020, sa mission est de renforcer les producteurs de maïs et de tomates dans les techniques culturales, d'améliorer la gouvernance au sein de leurs coopératives et de faciliter les relations avec leurs fournisseurs (intrants, équipements, crédits de campagnes, etc.). La finalité de ce travail est de rendre les organisations de producteurs performantes dans l'approvisionnement des deux UTA en matières premières suffisantes et de qualité.

Pour cela, G-FORCE a animé des formations sur les techniques de production du maïs et de la tomate, la gestion des exploitations et des coopératives. Il a tenu un cadre de concertation réunissant les fournisseurs de services aux producteurs, les services techniques de l'Etat, les banques, etc. pour construire des partenariats gagnant-gagnant dans la chaîne de valeurs. Malheureusement, la crise de la COVID, en retardant l'installation des deux usines, a émoussé cette dynamique de marché.

Nullement désespéré, son directeur exécutif, M. Mamadou Boukassoum Traoré entend mener à bien son mandat. « À l'avenir, nous mettrons en place un appui de proximité pour un suivi au quotidien des producteurs » retient-il comme leçon de cette expérience.

Et si c'était à refaire ?

Co-fondateur du bureau CADP, Julien Keita a été mandaté par la DDC pour accompagner les deux UTA dans leur phase de démarrage. Il les a aidés pour mieux concevoir leur stratégie de production et de mise en marché de leurs produits, pour l'accomplissement des formalités administratives ainsi que pour le recrutement et la formation du personnel.



Il s'est émerveillé d'être associé à un tel programme: « Nous sommes en face d'une expérience rare; la Coopération suisse a eu la brillante idée d'aider des collectivités à mettre en place des unités de transformation pour résoudre le problème de l'emploi et des revenus. » dit-il.

Commençant par faire un bilan global de tout ce qui avait été produit jusqu'à son arrivée, il s'est aperçu que les plans d'affaires avaient besoin d'être précisés tant au niveau de la conception des UTA que des aspects financiers. Il a aussi constaté que l'installation des UTA prenait beaucoup plus de temps que prévu à cause des délais d'obtention des documents administratifs. Il fallait aussi s'adapter aux crises auxquelles était confronté le pays qui, elles aussi, retardaient les opérations.

Selon M. Keita: « Cette mission est une aubaine pour tous. Si nous réussissons nous aurons fait quelque chose de grand. Je pense que c'est une expérience qu'il faudra dupliquer. »

3. FILIÈRES DU MAÏS ET DE LA TOMATE

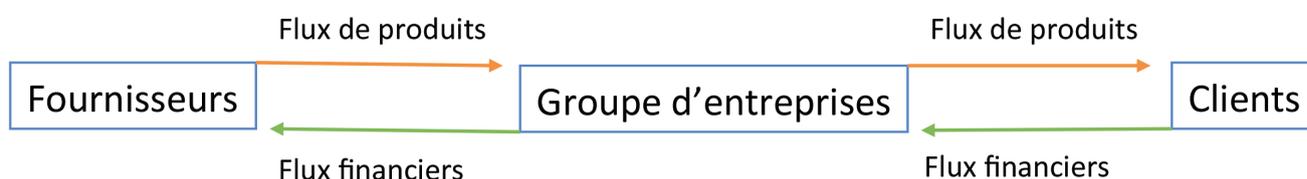
Définition

Une filière est constituée par l'ensemble des phases d'un processus de production qui permettent de passer de la matière première au produit fini vendu sur le marché. Elle englobe toutes les étapes de transformation depuis l'amont jusqu'à l'aval pour obtenir une famille de produits. Par exemple, la filière bois ou textile.

Elle peut être représentée graphiquement comme l'indique le schéma ci-dessous. Les étiquettes représentent les groupes d'acteurs qui participent au processus de production. Les flux de produits circulent de gauche à droite et les flux financiers dans le sens inverse. Ils sont représentés par des traits.

Le dessin d'une filière représente une vue d'ensemble qui permet de bien comprendre qui sont les groupes d'acteurs impliqués et leurs relations. Une fois la filière illustrée, il est possible d'évaluer ses forces et ses insuffisances, puis de proposer des mesures permettant de l'optimiser ou de la compléter.

Source : <https://www.larousse.fr/>



Depuis 2016, Miniakala Kafo a conduit plusieurs études préalables⁸ sur les opportunités économiques dans le cercle de Koutiala. De l'analyse de ces études et des discussions avec les acteurs publics et privés locaux, a été arrêté le choix de développer une chaîne de valeurs dans les filières à haut potentiel du maïs et de la tomate.

3.1. FILIÈRE DU MAÏS



Figure 6 Culture de maïs

8 Ces études sont mentionnées dans les références choisies

Réputé comme le bassin cotonnier du Mali (environ 25% de la production nationale), le cercle de Koutiala est également une importante zone de production céréalière qui est intimement liée au système coton par les rotations de cultures. Aussi, la culture du mil, du sorgho et du maïs bénéficient de l'accompagnement du coton en termes technique et financier, d'intrants agricoles (semences, engrais, etc.) et de possibilités de commercialisation.

Parmi les céréales, la production de maïs est la plus importante. Celle-ci atteignait 2'800'000 tonnes en 2016-2017 selon les données du service local de l'Agriculture. Cette production couvre largement les besoins de consommation locale. Le surplus fait l'objet de transactions commerciales vers les grands centres urbains et ruraux du Mali et dans les pays voisins. Mais une grande opportunité de valorisation du maïs par les nombreux fabricants d'aliments bétail, de volaille et de produits industriels dérivés comme les biscuits/chips existe également.

Rien qu'à Koutiala, la consommation annuelle de chips est estimée à environ 133 tonnes (Triple Trade, 2019), représentant environ 400 tonnes de maïs. Ce produit provient de Bamako ou de la sous-région. A qualité égale et à prix compétitif, les populations locales interrogées souhaitent une production sur place de ce bien.

Parole forte :

« *Il faut vendre avant de produire !* »

Demba Sissoko, Promoteur de l'UTA Chips

3.2. FILIÈRE DE LA TOMATE

Le maraîchage est en développement constant comme autre source de diversification agricole dans le cercle de Koutiala. Parmi les spéculations, il y a la tomate qui peut se cultiver en toute saison, notamment grâce aux aménagements hydroagricoles dont plusieurs ont été financés par Miniankala Kafo, grâce à des Appuis Budgétaires Sectoriels Décentralisés (ABSD) suisses.

Selon des chiffres du secteur de l'Agriculture, les superficies exploitées et la production de tomates ont plus que doublé dans la décennie 2010. En 2018, la production de tomates de la région s'élevait à 117'000 tonnes environ. Des marchés d'écoulement existent comme l'approvisionnement de la ville de Koutiala et des autres centres urbains du pays (Sikasso, Ségou, Bamako, etc.). Des acheteurs en provenance de la Côte d'Ivoire, du Burkina, du Ghana, etc. se positionnent également sur cette production en pleine expansion.

Le marché de la tomate transformée en concentré présente aussi de belles opportunités. Une étude de marché commanditée par la DDC et réalisée par Triple Trade Sarl en 2019 estime la demande annuelle de concentré de tomate de la ville de Koutiala à 738 tonnes, équivalant à 5'904 tonnes de tomates fraîches.



Figure 7 Culture de tomate

3.3. DES CONTRAINTES À LEVER

En dépit de potentialités réelles, le développement des filières du maïs et de la tomate est handicapé par de nombreuses contraintes structurelles.

Au niveau de la production, les producteurs-ices sont sous-équipés, mal formés à la maîtrise des itinéraires techniques de production. De plus, ils sont confrontés à des problèmes de baisse de la fertilité des sols, aux maladies et à la disponibilité d'intrants de qualité à des coûts raisonnables (engrais, semences, produits phytosanitaires).

A cause de la faiblesse de la transformation locale, une partie importante de la production de maïs reste invendue. Très périssable, une grande quantité de tomates se perd également. Selon les estimations, 10% des tomates du village de Sorobasso pourrissent dans les périmètres ou à bord des camions de transport.

Enfin, les conditions de mise en marché ne sont pas optimales : faute d'organisation et de véritables cadres de concertation, les producteurs-ices ne sont pas en mesure d'agir sur la régulation des prix de manière à améliorer durablement leurs revenus.

Parole forte :

« Chaque panier, chaque carton, chaque sac qui part sans être transformé est une perte de valeur ajoutée pour la région. »

François Parvex, Serec



Figure 8 Tomates en décomposition, perte de valeur ajoutée



Figure 9 Tomates fraîches sur le départ, manque à gagner

Changements majeurs du contexte et conséquences

Le contexte dans lequel évolue le PDSU a fortement évolué au cours de l'année 2020. Il s'agit de facteurs externes que le programme subit sans pouvoir les influencer.

La région est concrètement confrontée à quatre crises simultanées : la crise politique avec le coup d'Etat, la crise sanitaire mondiale, la crise du coton et la crise de l'insécurité. Ces crises, dont les effets sont parfois similaires, ont notamment pour conséquences des retards dans les procédures administratives, des dysfonctionnements dans les chaînes d'approvisionnement et de distribution ainsi qu'une réduction de la mobilité des personnes et des biens.

Pour les promoteurs des UTA, il faut mentionner d'importants retards dans la livraison et le montage des équipements importés de Chine, ce qui les empêche de lancer leurs productions. La baisse de la production cotonnière renchérit, par exemple, les coûts des intrants et des fournitures. La sécurité d'approvisionnement des UTA en termes de quantité, de qualité et de prix risque de leur poser d'importants problèmes. Les difficultés de mobilité risquent aussi de poser des défis aux UTA lorsqu'il s'agira de transporter leurs produits transformés dans la région ou de les exporter.

Si ces changements de contexte ne mettent pas en cause la pertinence du PDSU, de la création des PME et de la valorisation ou transformation des produits locaux, leur influence sur sa mise en œuvre est importante. Il s'agira d'en tirer les enseignements pour la conception des futures politiques de développement économique local et la planification de projets dans une optique de pertinence et de résilience.

4. MISE EN OEUVRE

L'approche retenue pour la mise en œuvre de la quatrième phase repose sur trois axes. Il s'agit de la création d'un PPP pour le financement des initiatives privées, du soutien à la création de deux UTA (maïs et tomate) pour rapatrier à Koutiala une partie de la valeur ajoutée réalisée hors de la région et de l'appui aux activités génératrices de revenus (AGR). On doit relever que Miniankala Kafo a réfléchi à plusieurs autres spéculations comme la transformation de l'échalote, dont l'avis de manifestation d'intérêt n'a pas suscité de candidatures de la part des opérateurs économiques de Koutiala. Par ailleurs, des négociations sont en cours avec une MPME en vue de l'installation d'une unité de transformation de l'anacarde et sur celle d'une unité de biocombustibles (briquettes et granulés).

4.1. PPP, PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT

La création du FAIP a donné lieu à un modèle prometteur de partenariat public privé sous l'égide des collectivités territoriales. Ce modèle met en lumière une relation de coopération « gagnant-gagnant » entre, d'une part, l'acteur public représenté par Miniankala Kafo et, d'autre part, les acteurs privés constitués par les institutions financières et les promoteurs privés.

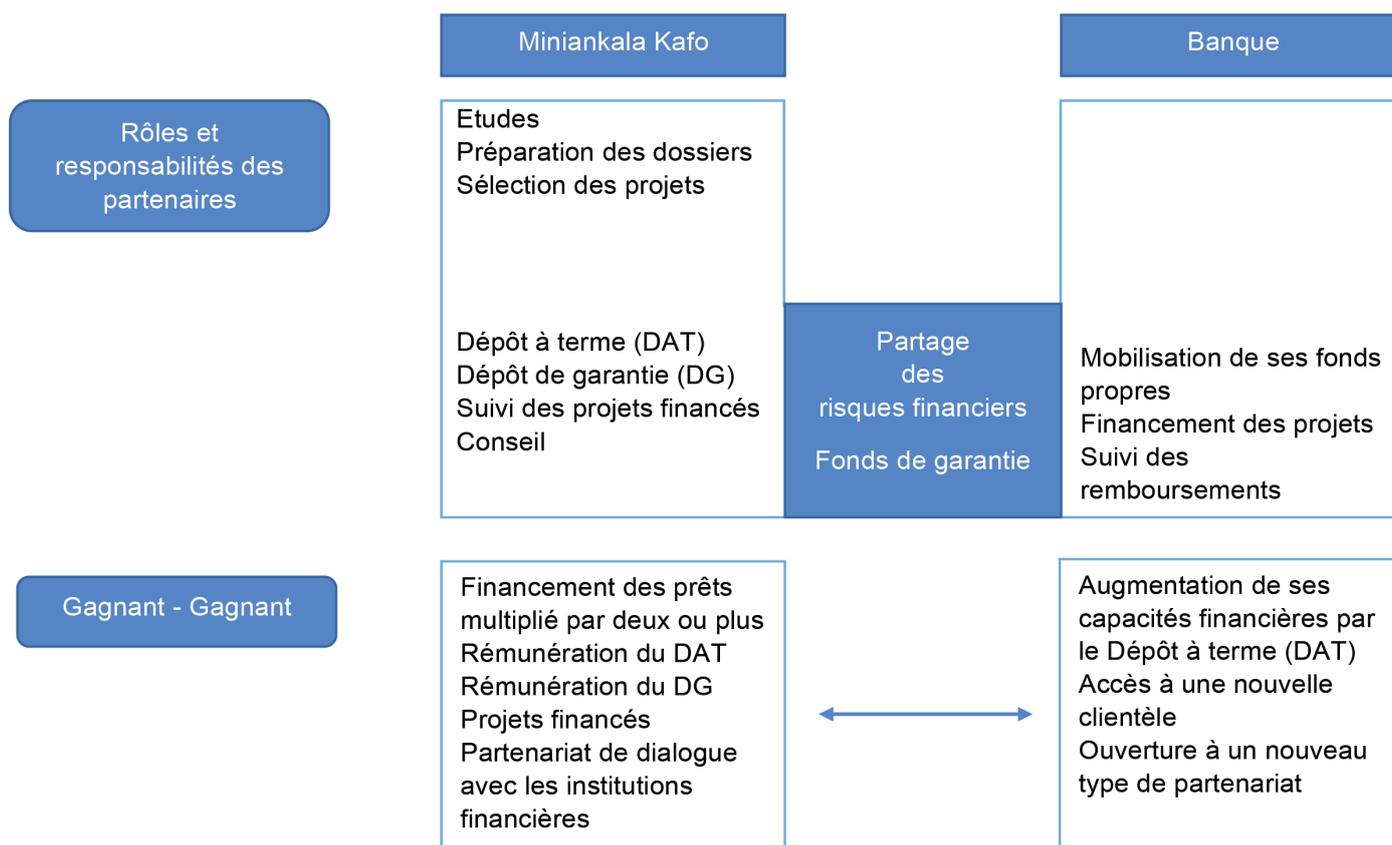


Figure 10 Modalités de mise en œuvre des PPP

L'objectif du partenariat entre Miniankala Kafo et la BNDA illustré à la figure ci-dessus est de faciliter le financement des PME-PMI du cercle de Koutiala, de promouvoir les filières agropastorales du territoire et de renforcer la durabilité de l'appui au secteur privé.

Pour cela, les parties ont convenu des conditionnalités suivantes :

- La BNDA octroie des prêts équivalents au double du dépôt à terme constitué en garantie, soit 300'000'000 F CFA (trois cents millions);
- Les crédits sont octroyés au taux d'intérêt négocié et préférentiel de 8% l'an;
- Le DG est rémunéré à 1,5% par an sur une durée de cinq ans.

La viabilité du mécanisme financier repose sur des projets à la rentabilité avérée et sur des promoteurs engagés. Leurs promoteurs-trices contribuent en apportant au moins 10% du montant total du projet comme fonds propres. D'autre part, ils doivent déposer une garantie à la hauteur d'au moins 50% du montant du prêt sollicité à la banque.

Miniankala Kafo joue un rôle de garant technique de la réussite de ce dispositif. En amont, il reçoit, étudie et présélectionne les meilleurs dossiers qui sont transmis à la BNDA. Celle-ci instruit les dossiers et décide de l'octroi des prêts sans aucune influence extérieure. Après le financement, Miniankala Kafo assure le suivi des activités des promoteurs-trices en vue de les aider à honorer les échéances de remboursement. Plus largement, il veille au pilotage du FAIP en effectuant des audits annuels pour apprécier l'effet des crédits alloués et l'impact du mécanisme financier.

4.2. CRÉATION DE DEUX UNITÉS DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE

La création des Unités de Transformation Agroalimentaire (UTA) permet de connecter de nouveaux groupes d'entreprises à la filière. Tous les acteurs qui gravitent autour de l'UTA produisent de la valeur ajoutée, qu'ils soient des fournisseurs de biens et de services ou des clients qui achètent leurs produits. La valeur ajoutée supplémentaire créée localement est donc supérieure à celle générée par la seule UTA. La création d'une UTA génère des effets multiplicateurs. Elle contribue aussi au développement socio-économique local.

On doit cependant constater que les achats à des fournisseurs étrangers à la région, que ce soit pour les investissements ou des fournitures, entraînent un manque à gagner de valeur ajoutée dans la région. Dans une optique de développement économique local, il est donc judicieux de s'approvisionner avec des produits ou des biens d'investissement de proximité (circuits courts) pour autant que cela soit possible.

4.2.1. UTA CHIPS DE MAÏS

La chaîne de valeur ajoutée du maïs est illustrée ci-dessous. Comme le montrent les étiquettes orange, l'UTA vient s'ajouter à la filière existante mais elle n'arrive pas toute seule. Elle connecte à la filière des fournisseurs (à sa gauche) et des clients (à sa droite) qui n'en faisaient pas partie avant son arrivée. La valeur ajoutée supplémentaire engendrée par la création de l'UTA est donc la somme des valeurs ajoutées individuelles de chaque étiquette orange. Elle n'inclut pas celle des fournisseurs étrangers comme l'entreprise qui a fourni la ligne de production, car sa valeur ajoutée est réalisée en Chine.

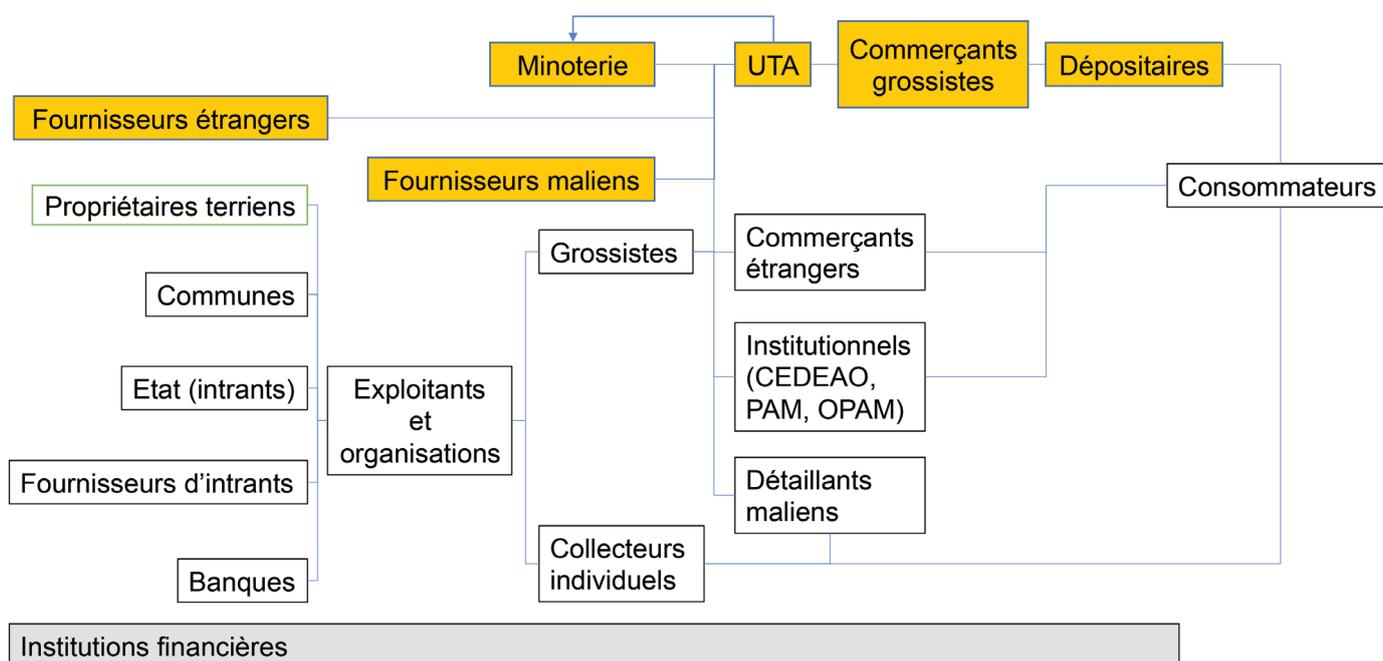


Figure 11 Chaîne de valeur ajoutée de la filière du maïs de Koutiala transformée par l'installation de l'UTA maïs

Une étude économique et financière a estimé le coût total du projet à F CFA 130 Millions dont 54 Millions pour les équipements de production importés de Chine et 23% d'autofinancement. Le résultat brut d'exploitation prévu pour la 5ème année, la dernière qui a fait l'objet de prévisions dans cette étude, se monte à F CFA 219 Millions. Ce chiffre reflète la valeur ajoutée prévisionnelle produite par l'UTA.

Pour cette cinquième année, il est estimé que les achats de matières premières (maïs) s'élèveront à F CFA 126 Millions, les frais du personnel à F CFA 15 Millions et les impôts/taxes à F CFA 3 Millions. Ces sommes seront directement à disposition des producteurs, des employés et des collectivités et contribueront ainsi au développement économique local.

La valeur ajoutée supplémentaire générée localement par les fournisseurs et les clients de l'UTA n'a pas été estimée.

Parole forte :

« S'il faut se limiter uniquement à la consommation du maïs sans la transformation industrielle, cela ne profite ni aux producteurs, ni aux commerçants, encore moins à l'économie ! »

Sidiki Badian Doumbia, opérateur céréalier, grossiste, PDG SODEF Société Doumbia et Fils

4.2.2. UTA CONCENTRE DE TOMATE

La chaîne de valeur ajoutée des tomates est illustrée ci-dessous. Les étiquettes rouges montrent les transformations induites par la création de l'UTA concentré de tomates. Les explications faites ci-dessus pour la filière du maïs sont aussi valables ici.

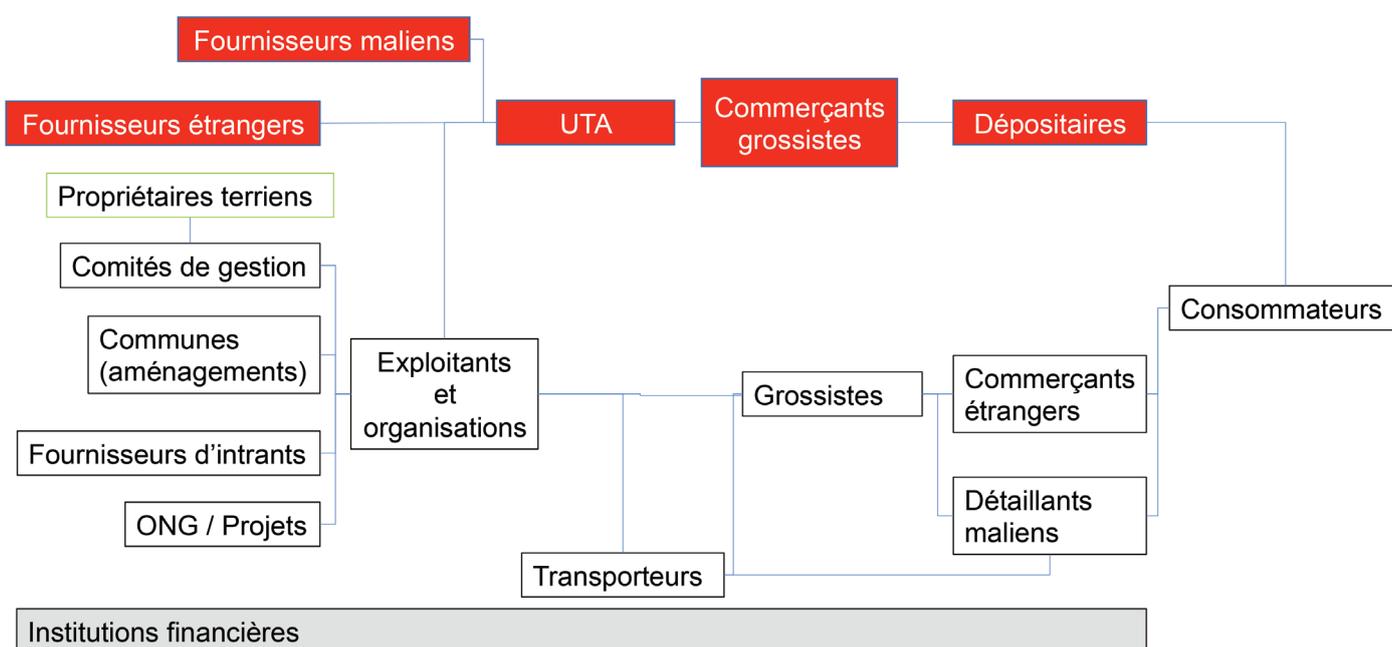


Figure 12 Chaîne de valeur ajoutée de la filière tomate de Koutiala transformée par l'installation de l'UTA tomate

L'investissement total est estimé à F CFA 258 Millions dont F CFA 127 Millions pour les équipements de production importés de Chine. L'autofinancement prévu est de 68%.

Le résultat brut d'exploitation est estimé à F CFA 137 Millions pour la 5ème année, la dernière qui a fait l'objet de prévisions dans cette étude. Pour cette cinquième année, les achats de matières sont évalués à F CFA 537 Millions, les frais du personnel à F CFA 11 Millions et les impôts/taxes à F CFA 3 Millions. Comme pour l'UTA maïs, ces sommes seront directement à disposition des producteur-trices, des employé-es et des collectivités et devraient ainsi contribuer au développement économique local.

La valeur ajoutée des autres entreprises attirées dans la filière par la création de l'UTA n'a pas fait l'objet d'un calcul prévisionnel.

4.3. DISPOSITIF DE FINANCEMENT DES AGR



Figure 13 Panneau indicateur du siège de l'institution de microfinance Sôro Yiriwasso

Sôro Yiriwasso: financement des activités génératrices de revenus

En plus du financement des unités agroalimentaires, le dispositif du FAIP vise une augmentation des opportunités d'accès des femmes et des jeunes au crédit bancaire pour des activités génératrices de revenus dans les domaines du monde rural, de l'artisanat et du commerce. Pour cela, Miniakala Kafo a signé une convention de partenariat avec Sôro Yiriwasso impliquant le dépôt d'un DAT de F CFA 80 millions aux conditionnalités suivantes:

- Offrir aux femmes et jeunes un crédit bancaire à un taux d'intérêt faible de 1,25% par mois, soit 15% l'an; ce qui constitue le crédit le plus abordable de l'institution;⁹
- Assurer une rémunération annuelle du DAT à hauteur de 4% du montant du dépôt;
- Financer des projets des femmes et des jeunes pour une enveloppe au moins égale au montant du DAT.

Le produit financier proposé offre également d'autres avantages tels que :

- La gratuité des frais de montage des dossiers;
- Une caution morale pour l'accès aux crédits ne dépassant pas 500'000 F CFA;
- Une garantie matérielle équivalente à 50% du montant du prêt pour l'accès aux crédits d'un montant supérieur à 500'000 F CFA;

Au 31 Décembre 2020, soit 3 ans après la mise en place de cette facilité financière, les résultats sont probants: 267 projets ont été financés au profit de 672 clients parmi lesquels 463 femmes, soit près de 70% des clients; la rémunération du DAT est estimée à environ F CFA 7'000'000 contribuant à augmenter le capital initial; le taux de remboursement des prêts avoisine les 98% traduisant la bonne santé du portefeuille des crédits consentis. Ici aussi, Miniakala Kafo s'implique pour assurer le succès du mécanisme financier. En effet, la qualité du profilage des clients opéré en amont par le comité technique restreint, assure à Sôro Yiriwasso une bonne connaissance financière et sociale de ses futurs débiteurs.

⁹ En dehors du dispositif du FAIP, les lignes de crédit de Sôro Yiriwasso retiennent des taux d'intérêt entre 20 et 22% l'an.

5. RÉSULTATS ET PROBLÈMES RENCONTRÉS

5.1. DEUX NOUVEAUX INDUSTRIELS

Parole forte :

« Je voulais courir, Miniankala Kafo m'a poussé et je ne me suis plus arrêté ! »
Demba Sissoko, Promoteur de l'UTA Chips



Portrait de Demba Sissoko, Promoteur de « Unité de transformation et de séchage Mariam Traoré UTS-MT Sarl »

A 68 ans, Demba Sissoko est un modèle d'entrepreneur social. Frigoriste à la base, il apprend ce métier sur le tas comme travailleur migrant en Afrique de l'Ouest. De retour au bercaïl, il lance ses propres affaires en ouvrant un atelier de maintenance en techniques du froid à Koutiala. C'est le début de l'aventure.

Très vite, son atelier se transforme en centre de formation sur les techniques du froid avec l'aide de Swisscontact. Quelques années après, dans le sillage du développement de la formation professionnelle au Mali, il rajoute la formation en électricité dans son programme.

Par la suite, Demba Sissoko s'ouvre à la filière de transformation agroalimentaire. En 2017, grâce à un programme d'appui au secteur privé, il passe à la production industrielle en installant une unité de production qui emploie 24 personnes dont 20 femmes. Son entreprise produit des jus de fruits, de l'eau minérale et fabrique déjà des échantillons de chips qui sont exposés dans la région lors des foires agricoles.

C'est donc tout naturellement qu'il saisit l'opportunité offerte par Miniankala Kafo de promouvoir une unité de transformation agroalimentaire de maïs à Koutiala. Pour cet entrepreneur social dans l'âme, l'objectif est de créer 13 emplois directs et 6 emplois indirects dans la promotion-vente essentiellement pour les femmes et les jeunes. Très engagé, il apporte des fonds propres et une garantie foncière à la réalisation de son projet.

Portrait de El Hadji Oumar Mallé, Promoteur de la « Société de Concentré de Tomate du Mali SOCOTOMA »

« Né et grandi dans la pauvreté, j'ai réussi par le travail à bouter la pauvreté hors de ma famille. »

Ainsi se décrit Oumar Mallé lui-même, le promoteur de la nouvelle unité agroalimentaire de concentré de tomate. Né en 1972, il part de rien. Non scolarisé, il commence comme manœuvre, puis apprenti mécanicien moto. Après un temps, il s'essaie au petit commerce de pièces de rechanges pour motos. Ses affaires commencent à prospérer grâce à son courage et sa persévérance. Il diversifie ses activités en devenant revendeur pour le compte de l'entreprise « Bôrô Fama », un fabricant reconnu d'emballages de céréales à Koutiala. C'est le décollage ! Depuis, Oumar Mallé est devenu un commerçant prospère qui fait venir des marchandises du Mali et de l'étranger. Doté d'un grand sens des affaires, il pense déjà à l'étape suivante : monter une unité agroindustrielle.

L'appel à projets lancé par Miniankala Kafo pour sélectionner des promoteurs dans les filières maïs et tomates est le déclic. Il présente son dossier qui est sélectionné. L'aventure industrielle peut commencer pour celui qui a fini de bâtir son réseau de commerçant import-export au Mali et dans toute la sous-région ouest-africaine. Il apporte à la réalisation de son projet des fonds propres et une garantie foncière pour la couverture des risques bancaires.



5.2. DE NOMBREUSES ENTREPRENEUSES

Sounkoura Doumbia, Sanata Diarra et Hawa Touré sont des icônes de l'entrepreneuriat féminin prôné par le FAIP. Non scolarisées ou déscolarisées précoces, toutes les trois se sont lancées dans la création de valeur ajoutée à partir des produits locaux. Financées à travers Sôrô Yiriwasso, elles symbolisent le succès d'une politique volontariste du FAIP favorisant les femmes et les jeunes à travers un accès aux services financiers desquels ils sont autrement trop souvent exclus. Elles sont aujourd'hui des opératrices économiques avérées. Leurs revenus contribuent à leur bien-être personnel et à celui de leur famille. Néanmoins, la crise de la COVID et la chute de la production cotonnière en 2020 contrarient leurs plans de développement en augmentant les coûts de leurs matières premières et en entravant leurs sources d'approvisionnement et de distribution.



Sounkoura Doumbia est spécialisée dans la transformation du mil, du maïs, du pain de singe, etc. en produits de consommation courante comme le couscous, la farine et les biscuits. Grâce à un prêt en cours de F CFA 350'000 acquis sur le FAIP en 2020, elle peut acquérir les équipements indispensables au développement de son affaire. Dès lors, sa production augmente de même que son chiffre d'affaires. Elle peut fournir les magasins d'alimentations, les demi-grossistes et les détaillants de la ville de Koutiala. Ses revenus sont appréciables. Par exemple, sur chaque sac de maïs transformé (le sac revenant à environ F CFA 19'000), elle réalise une marge bénéficiaire de près de 5'000 F CFA. Aujourd'hui, son ambition est d'exercer ses activités en dehors du domicile familial en montant une unité agroalimentaire moderne avec l'appui de Miniankala Kafo et de ses partenaires.

Sanata Diarra évolue dans le conditionnement de la graine de néré et de soja pour produire du soumbala, un condiment traditionnel associé à de nombreux mets au Mali et dans la sous-région. D'origine végétale, le soumbala est une alternative naturelle aux arômes cubes MAGGI et autres assaisonnements importés fabriqués à l'aide de produits de synthèse. Active depuis 20 ans dans ce secteur, elle intègre le dispositif du FAIP en 2018. A ce jour, elle a contracté quatre prêts pour ses besoins en fonds de roulement. Elle emploie 4 personnes pour son activité. Son soumbala fournit les marchés de Ségou, Sikasso, Bamako et même de la Côte d'Ivoire. A ce stade, son objectif est de solliciter des prêts d'investissement pour franchir un nouveau palier comme femme d'affaires.



Hawa Touré est propriétaire d'un atelier de fabrication de savon artisanal à Koutiala. Ce savon est fait à partir de pâte de coton issue du traitement des industries cotonnières. Ce savon, très demandé sur le marché à cause de son prix abordable, est destiné à tous les usages (lingerie, vaisselle, bains corporels, etc.). En période de grande activité, Hawa peut exploiter jusqu'à 5 barils de pâte de coton par jour. Ses affaires sont rentables : sur le coût de revient d'un baril de F CFA 15'000 elle estime ses bénéfices à F CFA 20'000. Pour soutenir la production et répondre à la demande, l'atelier emploie près de dix personnes dont quatre jeunes femmes.

5.3. PROBLÈMES RENCONTRÉS

La mise en place des deux UTA se révèle complexe avec de nombreux défis à relever. Malgré son succès, le dispositif de financement des AGR montre également des limites. Les principaux problèmes rencontrés par cette expérience de PPP jusqu'au moment de cette capitalisation sont décrits ci-après.

Plans d'affaires et plans architecturaux

Les plans d'affaires initiaux se sont avérés très sommaires. Beaucoup d'informations sur les filières, les calculs de rentabilité et le management des deux UTA, étaient incomplètes. Le bureau d'appui conseil CADP mandaté par la Suisse pour accompagner le démarrage des deux entreprises a procédé à une actualisation des plans d'affaires. Des outils de gestion (manuel de procédures, fiches de postes, etc.) ont été mis en place.

Les plans de construction ont également fait l'objet de modifications pour tenir compte d'exigences hygiéniques et environnementales non anticipées (gestion des déchets, hygiène alimentaire).

Leçon apprise pour la Coopération suisse : prévoir/soutenir un accompagnement par des experts pour l'élaboration des plans d'affaires et des plans architecturaux dès le début de l'initiative.

Conditions cadres administratives

L'exonération des droits de douane est une décision prise par le Ministre en charge de l'industrie et de la promotion des investissements. Il n'a pas été possible pour les UTA d'obtenir cette décision en temps opportun pour leurs équipements importés de Chine. L'obtention du numéro d'identification fiscale (NIF) des entreprises s'est aussi révélée être un parcours du combattant.

Leçons apprises pour la Coopération suisse : il est difficile de planifier de manière fixe et anticipée le développement d'une entreprise. Il faut aussi prévoir assez de temps pour les imprévus.

Livraison des lignes de production

Les plans d'équipement des deux UTA ont retenu l'acquisition d'une ligne de production importée de Chine. Alors que des fournisseurs qualifiés et des machines répondant aux besoins ont été identifiés et les commandes passées, la crise de la COVID s'est déclarée en Chine provoquant le confinement du pays et l'arrêt de nombreuses activités productives. En conséquence la livraison des lignes de production a accusé un retard de près d'une année !

Leçons apprises pour la Coopération suisse : Il faut rester flexible et s'adapter aux contraintes et opportunités du marché.

Accès au financement des AGR pour les promoteurs-ices à l'intérieur du cercle de Koutiala

L'objectif visé par Miniankala Kafo et Sôrô Yiriwasso étaient de mettre en place une facilité de crédit accessible à une majorité d'actifs dans le monde rural, le commerce et l'artisanat dans le cercle de Koutiala, notamment des femmes et des jeunes. Dans la pratique, les prêts octroyés ont concerné essentiellement des clients provenant de la ville de Koutiala et de ses proches environs, marginalisant les promoteurs ruraux des zones périphériques à la ville. Pour Sôrô Yiriwasso, le service de prêt (montage des dossiers de prêts, suivi sur le terrain et accompagnement de proximité des promoteurs) n'est pour l'instant pas rentable pour ces clients éloignés des centres d'assistance d'où un manque d'intérêt d'aller à leur rencontre.

Leçons apprises pour la Coopération suisse : En concertation avec Miniankala Kafo, il faut améliorer le montage de la facilité financière, au besoin, revoir à la baisse le taux de rémunération du DAT. Ceci permettra à Sôrô Yiriwasso de couvrir les charges récurrentes au service du prêt pour la clientèle éloignée des campagnes.

6. LES LIGNES BOUGENT...

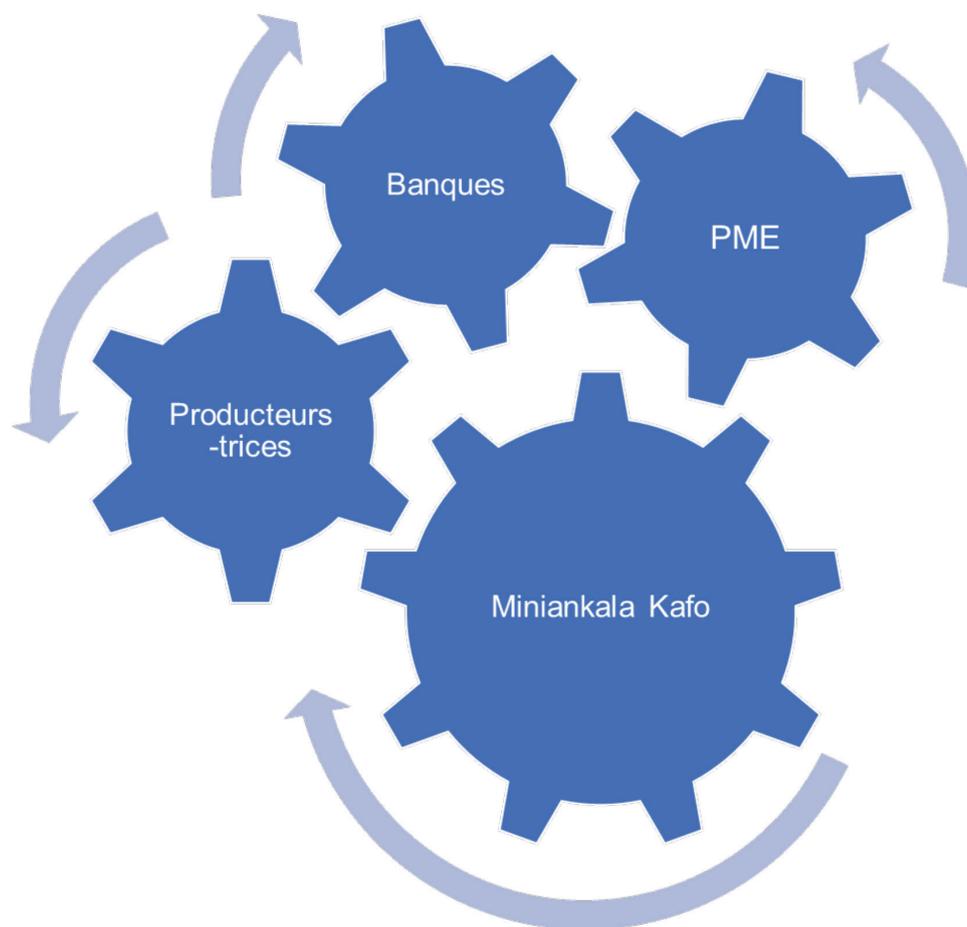


Figure 14 Un modèle prometteur de développement du secteur privé

Les collectivités territoriales de Koutiala s'engagent dans l'appui au secteur privé par l'intermédiaire de leur intercollectivité Miniankala Kafo. Il s'agit d'un énorme changement d'attitude des décideurs locaux, longtemps perçus par les populations comme de simples administrateurs publics. Désormais, avec l'accompagnement de la Suisse, les institutions financières, les PME, les services publics, etc. légitiment l'action des élus locaux dans le domaine de la promotion du secteur privé.

Les banques et les institutions de microfinance se découvrent un partenaire de choix. L'Etat représente plus de 90% de l'investissement public au Mali. Aussi, le dialogue entre le secteur privé et le secteur public sur le développement est une affaire qui se déroule à Bamako entre l'Etat, le patronat et l'association des banques. A Koutiala, l'expérience de PPP avec Miniankala Kafo change la donne ! Les institutions financières locales sont en confiance avec les nouveaux produits financiers mis en place et souhaitent leur extension vers les couches économiques et sociales trop longtemps exclues du système bancaire. L'inclusion financière par les collectivités territoriales est en marche.

Des commerçant-e-s, des artisan-e-s, des producteurs-rices, etc. se bousculent aux portes du FAIP. Les deux guichets de financement d'unités agroalimentaires et d'AGR mobilisent une nouvelle clientèle avec des conditions de crédit plus attractives. Le modèle du guichet AGR avec Sôrô Yiriwasso remporte un franc succès.

7. ENSEIGNEMENTS

A propos de Développement Economique Local, DEL

Le DEL est un des domaines de la gouvernance locale. Dans un concept décentralisé il est sous la responsabilité des gouvernements locaux. Le DEL a pour but d'améliorer la compétitivité et la situation économique d'un territoire, ensemble avec les autres processus de gouvernance locale qui contribuent à y améliorer la qualité de vie^a.

Une approche DEL systématique commence par une analyse de contexte socioéconomique du territoire concerné et des risques auxquels il est confronté. Des mesures améliorant les conditions cadres du développement économique local peuvent ensuite être définies puis mises en œuvre par les collectivités locales à travers des fonctions d'encadrement de proximité en s'inspirant par exemple du modèle ci-dessous.

Fonctions d'encadrement de proximité des entreprises^b



La démarche DEL dans son intégralité doit faire l'objet d'un partenariat entre les entreprises, les collectivités territoriales et les institutions de formation, recherche et développement.

^a Source : Webinaire DDC Approche sur le Développement économique local (DEL), Réseaux e+i et DDLG, Kiev, Mai 2018

^b Inspiration : F. Parvex, Serec Sarl et Groupe du Prof. Denis Maillat à l'Institut de recherches économiques (IRENE) de l'université de Neuchâtel, Suisse

Les UTA permettent de rapatrier des activités et leur valeur ajoutée sur le territoire. Elles créent des emplois et génèrent des revenus. Les AGR participent aussi à la création de valeur de proximité.

L'analyse des UTA a montré que la réflexion de Miniankala Kafo en matière de DEL est restée incomplète. Elle a négligé le fait que la création de nouvelles entreprises (UTA ou autres), connecte également d'autres entreprises à la filière que ce soit pour leur approvisionnement ou l'écoulement de leurs produits transformés. Elles méritent d'être soutenues dans une approche systémique du DEL car elles sont indispensables au fonctionnement des UTA. Si leur siège se trouve à proximité, elles génèrent aussi de la valeur ajoutée et créent des emplois localement. La réflexion et les appuis doivent donc s'étendre au-delà des seules UTA. Ils doivent inclure les entreprises (PME), les associations, centres de recherche, etc. qui se situent en amont (approvisionnement) et en aval (commercialisation) de celles-ci.

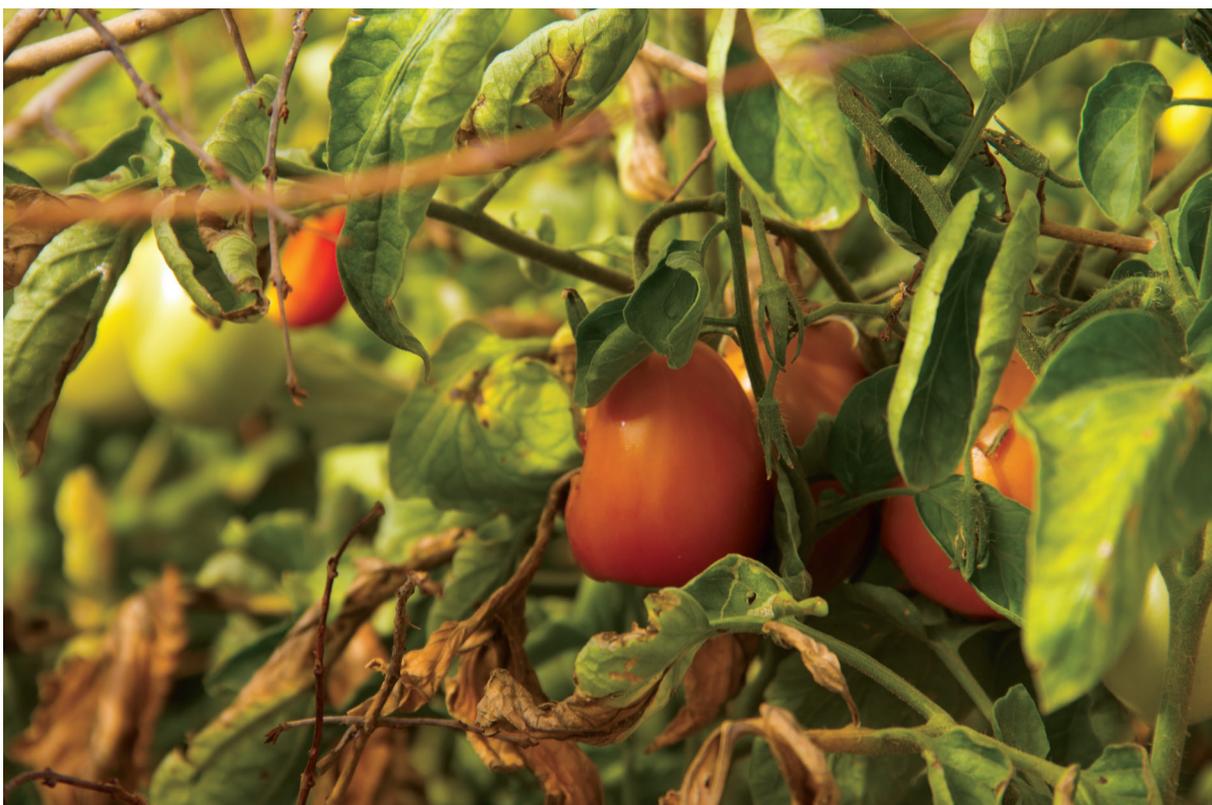
Dans un esprit de résilience, il s'agit aussi d'assurer durablement un fonctionnement optimal des chaînes d'approvisionnement et de distribution même en temps de crise. Une approche orientée vers la création de circuits courts renforce la sécurité d'approvisionnement et de commercialisation des UTA et permet de maximiser la valeur ajoutée locale. Elle peut aussi ouvrir de nouveaux marchés pour des produits innovants conçus et/ou fabriqués dans la région. Par exemple, à Koutiala, on pourrait soutenir l'installation d'une fabrique d'emballage qui pourrait simultanément fournir le marché local et exporter ses produits.

Les coûts de production du maïs et des tomates sont élevés à cause de différents facteurs (prix et qualité des intrants, méthodes de production non optimales, etc.). Ceci influe négativement sur la compétitivité des UTA. Il est judicieux de lancer, si nécessaire, des programmes d'optimisation des différentes étapes des systèmes de production (formation, appui-conseil, qualité et prix des intrants, etc.). Dans une optique de filière qui valorise les potentiels de synergies des UTA avec leurs fournisseurs et leurs clients, le fonds de soutien aux AGR prévu par le programme pourrait être orienté plus efficacement dans ce but.

L'approche doit également tenir compte de la mobilisation des ressources fiscales locales pour le refinancement du développement et l'autonomie financière des collectivités. Dans ce sens, une attention plus marquée sur la collecte des redevances d'exploitation, des impôts et taxes locaux est importante pour doter les collectivités des moyens nécessaires pour investir dans le développement local et la pérennité de leur intercollectivité.

Au cours de la quatrième et dernière phase du PDSU, la priorité de Mini Ankala Kafo était d'accompagner la promotion du secteur privé et de dynamiser les chaînes de valeur dans les filières agropastorales du cercle. A l'analyse, Mini Ankala Kafo a principalement porté ses efforts sur la création des UTA. Des missions essentielles d'une intercollectivité comme l'animation politique du processus DEL, le plaidoyer en faveur de la mise à l'échelle des produits financiers, le renforcement des services et des partenariats au sein des filières (transporteurs, universités, bureaux de conseil, associations de défense des intérêts, etc.) ont été peu déployées. Il en résulte une efficacité et une efficience limitées de l'intercollectivité dans le renforcement de l'économie locale.

En résumé une analyse plus systématique des filières au moment de la planification, des intrants à la table des consommateurs, aurait permis d'identifier des potentiels supplémentaires de développement économique local, de concevoir un modèle d'affaires territorial résilient, de préciser les rôles des collectivités et ceux des privés dans la promotion du DEL, ainsi que les tâches déléguées par les élus à Mini Ankala Kafo.



8. RECOMMANDATIONS

Parole forte :

« Si les collectivités arrivent à créer des entreprises c'est gagné ! »

Julien Keita, directeur du bureau CADP

Les enseignements de cette capitalisation sont riches. On peut en tirer des recommandations pour Miniakala Kafo ainsi que quelques recommandations d'ordre général pour des territoires qui désirent lancer des projets similaires au PDSU.

8.1. RECOMMANDATIONS POUR DES PROJETS SIMILAIRES

Planifier la résilience

Les crises récentes (p. ex. COVID, insécurité, catastrophes naturelles) ont mis en lumière la nécessité d'adopter des approches résilientes¹⁰. On observe, pas seulement à Koutiala, que les projets et programmes devront toujours plus être conçus de manière à être résilients aux risques externes les plus probables. Ils peuvent être naturels (inondations, crickets), techniques (transport, énergie), économiques (marchés) ou sociaux (maladies, conflits).

Lors de la planification des programmes et projets il faudra intégrer les conséquences prévisibles des risques externes ou internes les plus probables afin de concevoir des stratégies et des modalités de mise en œuvre résilientes.

A l'exemple de Koutiala, il s'agirait pour les UTA de prendre des mesures pour développer et diversifier les fournisseurs, et aussi de favoriser les circuits courts, pour diminuer les risques de ruptures des chaînes d'approvisionnement. La transformation rapide des produits périssables en vue de leur conservation aura aussi un rôle croissant à jouer pour éviter le gaspillage, assurer leur stockage et faire face aux difficultés d'exportation de produits frais en temps de crise.

Systématiser l'approche DEL

Une analyse systématique des filières au moment de la planification (des matières premières aux consommateurs finaux) permet d'identifier les potentiels qui y sont cachés et de concevoir un modèle de développement économique local qui englobe tous les acteurs, privés comme publics.

La systématisation du DEL vise à augmenter la compétitivité territoriale et celle des entreprises par l'amélioration de la performance des filières et des conditions-cadres économiques et juridiques. Par exemple une valorisation des circuits courts est utile pour limiter les manques à gagner de valeur ajoutée, renforcer les compétences locales et développer de nouveaux produits ou services innovants destinés à l'utilisation locale ou à l'exportation hors de la région. L'approche doit également inclure la mobilisation des ressources fiscales locales pour donner aux collectivités une autonomie financière et les moyens nécessaires au financement des actions de développement. Ainsi, elles pourront notamment contribuer substantiellement au financement de leurs intercollectivités.

Préciser le rôle de l'intercollectivité

Vu leur polyvalence et leur position au centre des flux d'information, les intercollectivités font l'objet de multiples sollicitations qui ne sont pas toujours en phase avec leur mission. Elles sont donc confrontées à un risque de dispersion de leurs activités. Dans le cadre du DEL il est recommandé aux intercollectivités de se tenir à une posture stratégique. Ce rôle sera facilité si elles disposent d'une stratégie DEL validée par leurs collectivités membres et que leurs collaborateurs sont bien formés sur le sujet. Endossant le rôle d'un chef d'orchestre, elles doivent jouer un rôle d'impulsion et de coordination des efforts des acteurs locaux et mobiliser pour chaque tâche les opérateurs de proximité les plus compétents et les mieux placés. Le respect du principe de subsidiarité permet aux intercollectivités de maximiser leur efficacité et leur efficacité en laissant se développer des effets multiplicateurs.

¹⁰ La résilience décrit la capacité d'un système à revenir à son état initial après des perturbations. Elle s'exprime en trois étapes : résistance, redémarrage, relance. Source : La résilience en trois axes, Xavier Comtesse, Mathias Baitan, 2020

8.2. RECOMMANDATIONS POUR MINIANKALA KAFO

Le développement d'un système économique est un processus de longue haleine. Après avoir aidé les petits producteurs à s'organiser, le projet a soutenu la création de deux UTA et de MPME dans leurs activités génératrices de revenus. Tenant compte des enseignements et des recommandations faites pour des projets similaires, on recommande aux communes du cercle de Koutiala et à leur association de concentrer leur action sur les axes stratégiques suivants :

- Adopter l'approche DEL dans son ensemble (voir encadré : A propos de Développement Economique Local, DEL)
- Assurer la résilience du système économique local (voir paragraphe : Planifier la résilience)
- Préciser la mission et les responsabilités de l'intercollectivité
- Mobiliser la fiscalité locale pour le développement

9. PERSPECTIVES

Parole forte :

« Je pense que c'est une expérience qu'il faudra dupliquer ! »

Julien Keita, directeur du bureau CADP

A l'heure de la finalisation de cette capitalisation, les deux UTA ne sont pas encore entrées en fonction. Mais les perspectives de leur démarrage dans un avenir proche sont bonnes au regard de la personnalité et de l'expérience des deux promoteurs ainsi que de la mobilisation de leurs partenaires (producteurs, fournisseurs intermédiaires, distributeurs, etc.).

Le FAIP est en place comme modèle de financement prometteur. Un choix judicieux de placements financiers (dépôt de garantie et dépôt à terme) permet de mobiliser les ressources des institutions financières pour les besoins de l'économie locale. La subvention suisse ayant joué un rôle de catalyseur, le défi des collectivités territoriales de Koutiala sera maintenant d'élargir le cercle des contributeurs au FAIP comme levier de DEL et d'inclusion financière.

Le devenir de Miniankala Kafo se pose à la lumière de la création au Mali en 2016 des Agences de Développement Régional (ADR). Elles sont chargées d'assister les collectivités territoriales de leur ressort dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement régional et local¹¹. Dans le contexte de l'érection de Koutiala en région, Miniankala Kafo devra trouver un nouveau positionnement. Une spécialisation comme institution de soutien au secteur privé serait indiquée compte tenu du savoir-faire acquis dans ce domaine à travers le PDSU.

¹¹ Sources: L'ordonnance n°2015-017/P-RM 2015 du 02 avril 2015 portant création d'Agences de Développement régional (ADR) ratifiée par l'Assemblée Nationale le 3 Juin 2015. Le Décret N°2015-0246/P-RM du 09 Avril 2015 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des Agences de Développement Régional.

10. POSTFACE

Compte tenu du fait que les UTA n'étaient pas encore opérationnelles au moment de la parution de la brochure, il n'a pas été possible de recueillir des données factuelles sur leur fonctionnement et leurs effets socio-économiques. Ceci a nécessité d'adapter les chapitres de la brochure à cette situation inattendue.

L'évolution soudaine du contexte avec l'apparition simultanée de quatre crises majeures a été logiquement prise en compte dans la structure de cette publication. Son analyse a fourni des enseignements utiles pour la conception de nouvelles stratégies de développement économique local qui valorisent les potentiels du partenariat entre les collectivités territoriales et le secteur privé.

11. RÉFÉRENCES CHOISIES

ECOLOC-Koutiala Rapport Global, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), février 2003

ECOLOC 2 Rapport Final CRDE, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), décembre 2007

ECOLOC 2 PPDEL, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), février 2003

Le sursaut local - Un destin commun pour Koutiala et ses environs, Capitalisation de dix ans d'expérience d'appui de la coopération suisse (République du Mali), Coopération suisse, DDC, Bamako, novembre 2012

Un pas vers l'autonomie financière – La collectivité au cœur de l'action publique, Capitalisation de l'expérience d'appui budgétaire sectoriel décentralisé au Mali, janvier 2019

Le recours au partenariat public privé (PPP) par une collectivité locale: le cas de la gare routière de Koudougou au Burkina Faso, Graduate Institute Geneva, Jean-Pierre Salambéré, 2019

Dossier partenariats public-privé, un seul monde, Magazine de la DDC sur le développement et la coopération, juin 2019

Etude sur les opportunités économiques/créneaux porteurs du cercle de Koutiala, Yeleen Consult, août 2017

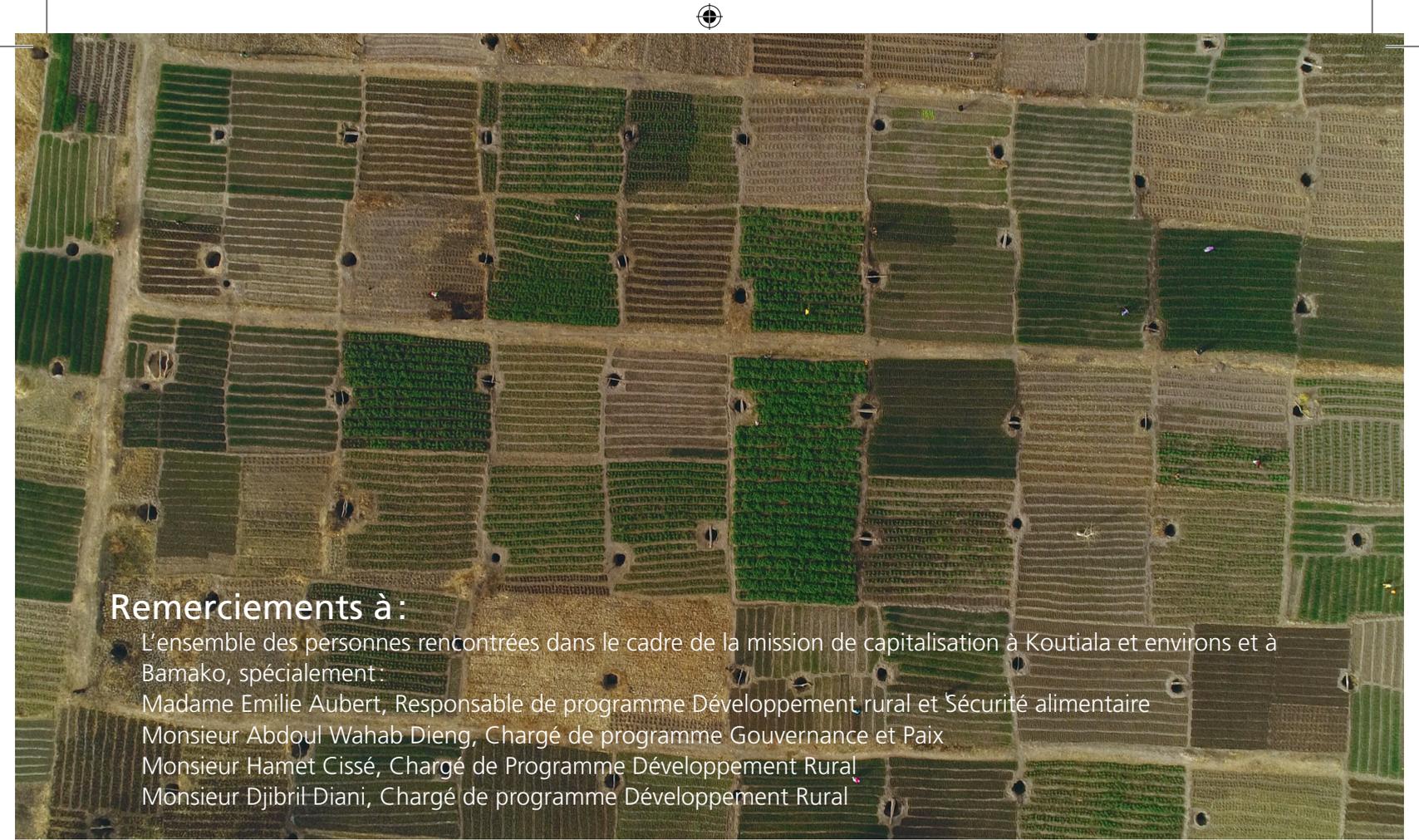
« Formulation des conditions d'accès au fonds d'appui aux initiatives privées et propositions concrètes sur l'utilisation et la gestion de ce fonds », Cercle de Koutiala, PDSU 4, Fatoumata Coulibaly, Experte en Agro-Economie, finance et Secteur Privé, septembre 2016

Convention opérationnelle de partenariat entre l'intercollectivité Miniankala Kafo et Soro Yiriwaso « Soro Yiriwaso » institution de microfinance, février 2017

Convention de partenariat entre l'intercollectivité Miniankala Kafo et la Banque Nationale de Développement Agricole BNDA, janvier 2018

Plan d'affaires – Mise en place d'une unité de transformation de chips pup corn à base maïs soufflé, Triple Trade African Consultancy Company, février 2019 et actualisation budgétaire

Installation d'une unité de transformation de tomates en concentré de tomate à Koutiala (Zone industrielle), SEWA CONSEILS – SARL, février 2019 et actualisation budgétaire



Remerciements à :

L'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de la mission de capitalisation à Koutiala et environs et à Bamako, spécialement :

Madame Emilie Aubert, Responsable de programme Développement rural et Sécurité alimentaire

Monsieur Abdoul Wahab Dieng, Chargé de programme Gouvernance et Paix

Monsieur Hamet Cissé, Chargé de Programme Développement Rural

Monsieur Djibril Diani, Chargé de programme Développement Rural

Impressum :

Bureau de la coopération suisse au Mali
BP 2386, Bamako, République du Mali
Juin 2021

Conception et rédaction :

Serec Gouvernance, économie et territoire,
François Parvex, Sion, Suisse, www.serec.ch
Glocal Territoires et gouvernance, Abdoul Kader
Dicko, Bamako, Mali - kaderdicko@glocal-tg.com
Thierno Hady Dembélé, Bamako, Mali,
thiornohadydembele@gmail.com

Edition :

Mise en page : © www.sandraderichs.com
Photographies : © Digital Production Média,
Bamako, Mali
Impression : IMPRIM-Services sa, Bamako, Mali

Pour plus d'informations :

Swiss Cooperation Office SDC and Consular
agency
Cité du Niger (1)
Résidence Tiffany/Balmoral
Rue 28, porte 537
B.P. 2386
Bamako
République du Mali

Téléphone

Centrale +223 20 21 73 62
Centrale +223 20 21 31 59
Centrale +223 20 21 32 05
Centrale +223 20 21 08 81
Centrale +223 20 21 08 82

bamako@eda.admin.ch

 **serec** Gouvernance,
économie et territoire

 **Glocal**
Territoires & Gouvernance

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**