



Ministry of Foreign Affairs

Rapport de la mission de cadrage de RVO sur l'entrepreneuriat au Sahel: Mali Catalystas

Commissioned by the Netherlands Enterprise Agency

*>> Sustainable. Agricultural. Innovative.
International.*



Rapport de mission de cadrage sur l'entrepreneuriat au Sahel pour l'agence néerlandaise des entreprises : Mali

(Août 2019 | Amsterdam, Pays-Bas)

Introduction

Le rapport suivant a été rédigé par Catalystas Consulting, une société de conseil en développement international intersectorielle-féministe, dans le but de donner un aperçu des opportunités, des activités, des parties prenantes et des opportunités d'entrepreneuriat chez les jeunes (18 à 35 ans) au Mali. Ce rapport est basé sur une mission de terrain de trois semaines entreprise par Catalystas Consulting en juin 2019 dans le cadre d'une mission plus large visant à dresser une idée précise des besoins et des opportunités en matière d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes au Niger, au Mali et au Burkina Faso. **Le but de cette mission est de fournir au gouvernement néerlandais un rapport détaillant les moyens de soutenir et de renforcer les structures et / ou les initiatives existantes déjà mises en place par d'autres acteurs locaux ou internationaux. Nous avons accordé une attention particulière aux jeunes femmes** dans les affaires, à la **productivité agricole** et aux chaînes de valeur, en soulignant les programmes et initiatives pouvant être étendus aux villes secondaires de Gao, Ségou et Mopti qui font partie des villes ciblées par les Pays-Bas au Mali. Un aperçu complet de notre méthodologie de recherche concernant ce rapport est disponible à l'Annexe H: Méthodologies de la recherche - Rapports sur l'entrepreneuriat. Le rapport suivant comprend 25 pages et **10** annexes qui, selon nous, informeraient suffisamment les décideurs politiques et le personnel des ambassadeurs des multiples opportunités et défis à prendre en compte pour une intervention efficace dans le contexte entrepreneurial malien.

Ce rapport a été documenté, développé et compilé par Catalystas Consulting. L'équipe de projet était composée de chercheurs sur le terrain: Mme Aurelie Viard-Cretat et Mme Sandra Galbusera, une coordonnatrice de recherche Mme Beatrice Maneshi, une conseillère technique Mme Aviva Stein et des membres de l'équipe de consultation locale: M. Aboubacar Mafa Diarra, Mme Virginie Coulibaly, Mr. Titiama Stéphane et Ouma Kaltoume Issoufou.

Table des matières

1. Aperçu du marché du travail	3
a. Bamako	4
b. Ségou	5
c. Mopti	6
d. Gao	7
2. Stratégie gouvernementale de développement du secteur privé	8
a. Aperçu	8
b. Ministères et programmes	9
c. Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)	10
3. Les femmes et l'économie	11
4. Culture de l'entrepreneuriat :	12
a. Normes entrepreneuriales	12
b. Statut social (ségrégation du genre)	13
d. Ambitions diverses des entrepreneurs et moteurs de l'entrepreneuriat	14
c. Tendances	14
d. Succès et échecs	15
e. Modèles et influence des médias dans l'entrepreneuriat	16
5. Politique gouvernementale en matière d'entrepreneuriat	17
a. Réglementation gouvernementale à travers le temps	17
b. Aperçu des entreprises investissant dans l'entrepreneuriat	18
c. Groupes de développement d'entreprise	19
6. Scénario d'enregistrement d'une entreprise (exemples)	19
7. Accès au financement pour les entrepreneurs	21
8. Education, capital humain et développement de la capacité entrepreneuriale	23
9. Programmes d'entrepreneuriat actuels	26
10. Recommandations d'actions pour soutenir l'esprit d'entreprise	28

Acronyms

Annexe B: Liste des stakeholders pour Mali

Annexe F: Bibliographie

Annexe H: Méthodologie de l'Entrepreneuriat

1. Aperçu du marché du travail

Le Mali connaît l'instabilité et des conflits depuis le coup d'État militaire de 2012 et l'occupation des régions du nord par des groupes armés. Cette instabilité a eu un impact sur l'économie qui, selon la Banque mondiale, est en déclin depuis trois ans. Globalement, l'environnement des affaires au Mali n'a guère incité les *startups* à enregistrer leurs entreprises de manière formelle, et celles-ci survivent rarement en tant qu'entreprise enregistrée plus d'un an. Une corruption généralisée gangrène le pays. Selon une enquête Afrobaromètre de 2018, 84% des Maliens interrogés ont déclaré croire que certains, la plupart voir la totalité des fonctionnaires étaient corrompus,¹ et une grande proportion de la population analphabète (seulement 22,2% des femmes de plus de 18 ans ne sont pas analphabètes selon l'UNESCO) sont des hommes d'affaires informels de PME qui sont facilement victimes de pyramides de Ponzi et d'extorsion de fonds de la part de responsables gouvernementaux. La majorité des travailleurs maliens travaillent dans l'économie informelle, dont les activités sont fortement sous-réglementées en raison du manque de capacité et de contrôle du gouvernement. Selon le bureau de l'administration fiscale, environ 80% des contribuables du secteur informel contribuent moins que ce qu'ils pourraient ou ne paient pas d'impôt du tout, cela dû en partie à cause de la méfiance à l'égard du gouvernement ; aux taux élevés d'extorsion et de corruption occasionnelles chez les propriétaires de petites entreprises ; et à un manque général d'imposition et d'environnement des affaires officiel dans le pays, dont 68% de la population a un mode de vie nomade et rural.

Le Mali a une population très jeune avec 66% de moins de 25 ans. Actuellement, la répartition de la population est tellement déséquilibrée en raison d'un faible âge moyen de mortalité (se situant actuellement à 3,75% en 2018, soit en baisse d'un pourcent en 10 ans, données de l'OMS) et un taux de fécondité total excessivement élevé (6,4 enfants par femme adulte). Cette population disproportionnée est d'autant plus perturbant que le Mali affiche l'un des taux de développement de la jeunesse les plus faibles (au 166ème rang sur 170 dans l'Indice de développement de la jeunesse développé par le Programme de la jeunesse du Commonwealth, et dont la situation s'est encore détériorée politiquement depuis. Les chiffres sur le chômage des jeunes varient, mais la statistique la plus populaire et la plus largement utilisée est produite par le Document de stratégie de réduction de la pauvreté de 2013 du Fonds monétaire international, qui indique que 300 000 jeunes entrent dans le marché du travail chaque année en vain. Cette statistique, soulignée par le FMI il y a six ans, est mise en évidence comme une cause de la pauvreté, du stress subi par la société et de la vulnérabilité sociétale à travers le temps et du manque de croissance concomitante d'emplois disponibles.

À l'échelle nationale, 65% de la population active de 6,5 millions d'habitants que compte le Mali est employée dans l'agriculture, et à peine 20% dans les services et l'industrie combinés, tandis que les industries liées aux technologies représentent moins de 1% de la contribution globale à la production économique du pays. Les composantes de l'emploi sont réparties différemment en milieu urbain et rural. L'agriculture (y compris la pêche, l'élevage et la sylviculture) et les services représentent chacun environ 40% du PIB, ce qui n'est pas surprenant si l'on considère que la majorité de la population réside dans des zones rurales et que les groupes ethniques adoptent des pratiques de travail ou agricoles spécifiques.

Bien qu'il y ait de plus en plus de jeunes qui rejoignent une élite organisée, férue de technologie, orientée vers l'international qui est financée par diverses organisations et pépinières de création d'entreprises, telles que les entrepreneurs derrière Maya et Zabbaan.¹ Cependant, la majorité des jeunes n'ont pas accès aux connaissances,

¹ Les deux entrepreneurs incroyablement impressionnantes derrière Maya et Zabaan qui sont considérées comme un excellent exemple d'incubation réussie au Mali, sont en fait de fausses idoles qui ont pu créer une entreprise grâce au capital qui leur a été fourni par le biais de leurs familles aisées. Plus d'information dans les principaux exemples ci-dessous.

au soutien financier ou au système de soutien nécessaire pour démarrer avec succès une entreprise opérant au sein de l'économie formelle. Néanmoins, les jeunes comme les plus âgés opèrent dans l'économie informelle et dirigent souvent eux-mêmes une petite entreprise, ce qui présente des défis pour actualiser davantage de croissance et d'expansion.

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à io@rvo.nl.

Chaque ville dispose d'un ensemble unique d'activités entrepreneuriales et de secteurs destinés aux jeunes. Vous trouverez ci-dessous quelques brefs aperçus par région :

a. Bamako

Bamako, la capitale du Mali, a connu une croissance irrégulière dans les secteurs de la construction et des services malgré sa position comme épicerie économique du pays attirant et accueillant migrants économiques et déplacés internes, principalement des jeunes. L'accueil de nombreux déplacés internes venant du Nord du pays depuis 2012 a eu pour conséquence une augmentation de la population, une compétition pour des emplois qui ne peuvent encore être pourvus par l'approvisionnement du marché, une augmentation du taux de pauvreté et des taux de criminalité et d'insécurité globalement plus élevés dans la capitale.

Bien qu'il y ait une activité commerciale dense à travers la ville dans de nombreux domaines, ces transactions sont souvent menées avec des méthodes plus traditionnelles de négociation, ce qui rend l'entrée dans le marché du travail pour un jeune parvenu inexpérimenté et dépourvu de réseau extrêmement difficile. Le milieu de l'entrepreneuriat et les entreprises qui ont pénétrées ce marché de "niche" sont en général chargés de népotisme et favoritisme, avec souvent la même jeune élite orientée vers l'international plutôt qu'un éventail plus large de nouveaux jeunes individus.

Bamako accueille en son sein au moins huit pépinières et espaces de cotravail, dont deux seulement s'orientent exclusivement sur les processus agricoles, alors que les six autres s'orientent plus sur les services et les secteurs liés aux technologies et moins sur les échelles supérieures des chaînes de valeurs traditionnelles de l'agro-commerce. Notre équipe fut frappée par la découverte que plusieurs pépinières reprenaient la même histoire de succès, alors qu'en réalité elles n'ont pas soutenu ces entrepreneurs en question, souvent très bien connectés, à atteindre leur niveau actuel en terme de commerce. Les pépinières que nous avons observés avaient des éléments d'un programme réussi, mais n'avaient pas réussi à inciter l'écosystème à inclure plus les jeunes entrepreneurs en général. Nous avons souvent observé que de puissants programmes et associations d'entreprises n'étaient pas connectées et ne travaillaient pas en parallèle avec certaines de ces pépinières. De même, il y avait très peu d'exemples de pépinières associées à des institutions financières ou à des programmes gouvernementaux, ceci démontrant que divers acteurs travaillent en silos plutôt qu'en tant qu'écosystème énergétique qui promeut un esprit entrepreneurial inclusif et collaboratif.

Malgré les obstacles, ce fut une inspiration de voir certaines de ces diverses initiatives de développement de la jeunesse encourager les individus à élargir leurs connaissances et à assimiler l'esprit entrepreneurial et ses outils de pratique. Souvent les formations entrepreneuriales proposées par le gouvernement ou par les pépinières plus exposées ou davantage interconnectées aux ONGI et aux autres initiatives du secteur privé aboutissent à plus de réussite. La possibilité pour les jeunes entrepreneurs d'obtenir des prêts à Bamako est extrêmement limitée en raison de la réticence des banques à prêter aux entrepreneurs, de la corruption qui entoure l'obtention d'un prêt et, enfin, des taux d'intérêt élevés qui rendent l'emprunt et par conséquent la réalisation des projets difficile.

b. Ségou

Ségou est composé de divers groupes ethniques coexistant de manière semi-pacifique. L'économie se base sur de l'agriculture (coton, riz, fonio et manioc, ainsi que des légumes et de la canne à sucre), des chaînes de valeur de pêche et d'élevage qui fournissent les principaux emplois et activités économiques de la région. L'agriculture et la production, ainsi que les ventes et le commerce, se concentrent au marché hebdomadaire de Ségou qui attire les habitants des régions environnantes.

Trois grandes sociétés de production existent depuis longtemps à Ségou et sont impliquées dans des activités d'exportation : SUKALA, dédié à la production de sucre et d'alcool à partir de canne à sucre produite localement; CMDT² et COMATEX,³ tous les deux dédiés au traitement du coton. A elles deux, les entreprises employaient facilement plus de 1 000 personnes mais elles n'ont pas réussi à se développer au fil des ans en raison du manque d'innovation permettant de réduire les coûts pour leurs communautés. En conséquence, le secteur du commerce de Ségou s'est enrayé depuis que la sécurité de l'emploi fournit par les trois entreprises susmentionnées n'existe plus. Un changement d'attitude dans la façon dont la population, en particulier les jeunes, aborde les besoins des entreprises est nécessaire tout comme la motivation à être plus entreprenant.

Bien que Ségou serve de centre d'exportation et de commerce entre le sud de la Mauritanie et le Burkina Faso, ainsi qu'entre le sud du Mali (où les zones sont plus sûres et où réside la majeure partie de la population) et le nord rural du Mali, instable, la majeure partie de son activité économique est exercée sur le marché intérieur, limité principalement au commerce à l'intérieur du marché local et à l'exportation informelle entre d'autres villages et zones de la région de Ségou. Le plus important marché a lieu tous les lundis avec l'aide de fournisseurs supplémentaires allant de Mopti à Bamako. Ces marchés ont le potentiel de fournir de la formation, du financement et du soutien pour devenir plus organisés, formels et donc rentables en diversifiant leurs activités d'exportation vers les zones environnantes.

En particulier, les femmes propriétaires d'entreprises ont déclaré qu'elles ne pensaient pas pouvoir accéder au crédit. Par conséquent, elles n'ont jamais tenté de le faire, ce qui démontre un manque d'entrepreneuriat, d'estime financière de soi et de confiance en elles. Lors de notre visite à Ségou, il n'y avait aucune présence de pépinières d'entreprises, mais il a été fait référence à un certain nombre de programmes de formation professionnelle (par exemple, APEJ) qui reposaient parfois sur le travail indépendant comme solution au chômage. Sur la base de nos observations, ces programmes ne portaient pas sur la formation à l'entrepreneuriat, en particulier chez les femmes, mais plutôt sur l'amélioration des pratiques et la mise à jour technologique de nouvelles pratiques agricoles ou de pêche. Par exemple, Ségou est l'un des deux sites ciblés par le projet du *Programme d'affectation spéciale de l'union européenne d'Appui à la Filière Halieutique* (PAFHa), qui vise à améliorer l'aquaculture et la pisciculture au Mali. L'exécution du projet est assurée par l'agence de coopération bilatérale belge **ENABEL**, qui travaille en coordination avec la Direction régionale de la pêche, le Centre régional de recherche agronomique de Mopti et l'Office de développement de la pêche et de l'aquaculture dans le delta intérieur du Niger (ODPA-DIN). Ce programme apporte uniquement à divers entrepreneurs une formation technique en traitement du poisson et en vente.

² La CMDT est une entreprise d'État, qui reste l'économie plus centralisée du gouvernement de Mali, dont elle tente de séparer depuis une décennie. La taille et la stature de la CMDT sont beaucoup plus impressionnantes et organisées que n'importe quelle entreprise tout à fait privée et compétitive, à l'instar de nombreuses autres entreprises publiques que nous avons observées.

³ Bien que, selon les tendances actuelles, nombre de ces entreprises ne soient plus rentables.

Bien qu'aucune véritable pépinière ne fonctionne à plein temps, nous avons découvert que l'incubateur TETELISO basé à Bamako travaillait de concert avec l'*Institut d'économie rurale* et la Fondation Syngenta pour une agriculture durable et avait mis en place un programme de formation par satellite (à l'essai) aux techniques de production de riz visant 100 personnes. Encore une fois, ce programme n'a pas abordé les pratiques entrepreneuriales mais a montré qu'il existe des pépinières faisant leurs premiers pas sur ce marché. Catalystas recommande au gouvernement néerlandais d'explorer les moyens de soutenir et d'améliorer les programmes satellites de Teteliso afin d'incorporer une formation et des pratiques approfondies en matière d'entrepreneuriat en mettant l'accent sur la création d'un programme spécifique de formation et/ou d'autonomisation des femmes (voir la section sur les recommandations pour plus de détails).

c. Mopti

Mopti est le centre commercial de la région et la principale voie de communication entre Séveré, le centre commercial du nord de la région, et les autres régions plus peuplées du pays (notamment Ségou et Bamako), ainsi que le port le plus important du Mali, centré sur le poisson et les produits d'eau. Ces dernières années, Mopti a également souffert de la déstabilisation croissante dans le nord qui se répercute sur cette région. Le Groupe des 5 pour le Sahel ainsi que la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA), appuyés par le gouvernement néerlandais, ont fourni des ressources humaines (bien que réduites l'année précédente)⁴ et des fonds pour protéger Mopti des tensions ethniques par des mouvements islamistes militants dirigés par le Harakat Ansar al-Dine (Mouvement Islamique du Mali), à savoir le Mouvement National pour la Libération de l'Azawad (MNLA), qui n'a pas réussi à obtenir son indépendance dans la région nord du pays en 2012. Mopti sert d'axe entre le Nord et le Sud et constitue donc un excellent emplacement pour développer des programmes de formation de formateurs qui présentent un potentiel considérable pour s'étendre aux villes et localités secondaires à travers le pays.

La voie navigable stratégique de Mopti est influente et encourage de nombreuses entreprises à se lancer dans la pêche et la production agricole, qui peut être conditionnée transportée et vendue dans la capitale ou dans d'autres villes. D'après les conclusions, la majorité des revenus de cette chaîne de valeur est dominée par les hommes. Bien que les femmes soient présentes dans la transformation et la vente de produits sur le marché local, les activités de pêche et d'exportation vers les grandes villes sont souvent supervisées par les hommes. Les marchés de poisson et de légumes à Mopti sont souvent gérés par des groupes de jeunes et vieilles femmes qui vendent des produits presque identiques le long des rues avec peu de différence dans leurs méthodes de vente. Malgré le fait que ce sont principalement des femmes qui exercent la vente en elle-même, il semble y avoir un fossé et une disparité entre les sexes dans la propriété des entreprises officielles. En outre, au cours de notre mission il a été observé que les femmes entrepreneurs avaient soit hérité d'entreprises familiales prospères; soit étaient d'origine étrangère; ou faisaient partie d'une classe d'élite avec un soutien financier et une éducation internationale, ceci leur donnant un avantage concurrentiel.

En raison de l'essor du marché, les jeunes entrepreneurs ont de nombreuses possibilités de s'impliquer dans la production halieutique et agricole. Cependant, ils n'ont souvent pas d'autre choix que de devenir un autre vendeur dans la rue sur un marché de vendeurs déjà saturé. Il n'existe pas, cela dit, de centres ou de lieux de formation permettant aux jeunes femmes et hommes d'acquérir des compétences qui leur donneraient un avantage comparatif pour se développer et améliorer leur mobilité économique. Bien que quelques acteurs internationaux

⁴ En 2018, la Cour des comptes des Pays-Bas est parvenue à la conclusion que la mission du Groupe de travail sur la patrouille de reconnaissance à longue portée (LRRPTG) au Mali pouvait à peine préparer et maintenir les unités prêtes à être déployées, ce qui a entraîné un retrait des troupes, mais une soutien au développement.

soutiennent la création d'emplois, le développement de la formation et du secteur privé à Mopti, aucun ne met l'accent sur une véritable promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Divers programmes peuvent intégrer des éléments d'un programme de formation à l'entrepreneuriat, comme le programme «Promotion du Développement du Secteur Privé III» de l'ambassade du Danemark, qui octroie des prêts, du matériel et une formation au traitement de pointe de la production ; le «Projet d'Appui au Sous-secteur Halieutique» d'Enabel (PAFHa), axé spécifiquement sur l'amélioration des techniques d'aquaculture et de pisciculture au Mali; le «Programme de Renforcement des Chaînes de valeur Agricoles pour la Sécurité Alimentaire au Mali (PRCA-SA) de l'ICCO» ; ou «Feed the Future» de l'USAID, qui fournit une formation sur l'adaptation aux nouvelles technologies. (Voir l'annexe C pour un aperçu complet de chaque programme et une analyse de la qualité des projets.)

Actuellement il n'y a pas de pépinières à Mopti. TETELISO et Doni-Labs ont exprimé leur souhait d'élargir leurs programmes de formation à l'entrepreneuriat liés à l'agriculture et à la technologie, mais cela n'a pas encore pris forme. **Le manque d'espaces de formation est la lacune la plus essentielle et la plus importante que le gouvernement néerlandais puisse combler et aider afin de promouvoir la collaboration de divers instituts de recherche au sein de l'écosystème, comme le Centre régional de recherche agronomique de Mopti - abritant le programme de ressources halieutiques, l'Institut d'Economie Rurale et de nombreuses autres ONGI comme Enabel et LuxDev via les pépinières comme Doni Labs ou MUHI qui sont déjà présentes à Bamako, afin d'étendre leur portée à cette ville stratégique et axée sur l'agriculture**

d. Gao

Jadis un centre commercial, Gao, en proie à l'insécurité émanant de militants et tensions ethniques entre les tribus de la région, n'est plus un comptoir économique et s'est rétracté dans un marché intérieur en proie à l'instabilité. Au cours de notre seule mission, deux villages situés au sud de Gao près de la frontière avec le Burkina Faso ont été attaqués. Les militants ont coupé les tours de télécommunication et endommagé l'infrastructure électrique, entravant les télécommunications à Gao et dans les régions environnantes. D'après nos conversations avec les locaux, de telles attaques sont devenues plus courantes et ont eu un impact négatif sur l'économie et les opportunités en matière d'éducation. Selon l'Institut National des Statistiques (rapport EMOP 2017/18), le chômage à Gao serait de 55% chez les jeunes de 15 à 35 ans (et de 67,4% chez les jeunes de 15 à 24 ans). Selon des entretiens avec M. Alhouseyni Dairou Maiga, président de la chambre régionale d'agriculture de Gao, le chômage chez les jeunes est l'une des principales causes du banditisme et de la criminalité à Gao.

Il s'est avéré être extrêmement difficile pour nous de naviguer à Gao car les routes étaient dans des conditions extrêmement mauvaises et remplies de banditisme. Les routes inaccessibles et dangereuses ont un impact négatif sur les opportunités commerciales dans et autour de Gao et réduisent leur visibilité. En raison de l'éloignement de Gao du reste du pays, la plupart des entreprises ont des difficultés à importer le matériel nécessaire à la production. Nous avons observé que de nombreuses ONGI ont quitté la ville en raison de la sécurité renforcée et de la difficulté d'atteindre la ville elle-même. Notre équipe a constaté qu'il existe de nombreuses ONG plus petites, mais avec une capacité d'impact très limitée. L'accès aux banques et aux financements est limité, mais le gouvernement a récemment exprimé son engagement envers un nouveau projet de réhabilitation des infrastructures.

Le secteur économique le plus important à Gao est l'élevage, en particulier le bétail, qui est largement transporté par les éleveurs. Ce moyen de transport traditionnel pour ce bien majeur est relativement lucratif, bien que lent. De plus, 30% du bétail en moyenne ne survit pas au voyage lorsqu'il se rend dans les pays côtiers de Côte d'Ivoire et Sénégal. Ce secteur n'est pas facile à intégrer en raison des coûts initiaux élevés du bétail. La participation dans ce

secteur est plutôt une transmission à travers des années de collaboration et de service. Dans le contexte actuel d'insécurité et de problèmes d'infrastructure, Gao possède également un petit secteur des services mais ces opportunités sont souvent empêtrées dans le népotisme.

Les opportunités d'emploi pour les jeunes travailleurs sont largement fondées sur les liens familiaux existants. Le lancement d'une nouvelle entreprise ne garantit souvent pas une sortie de la pauvreté, car cela impliquerait également de naviguer dans un environnement commercial peu sûr et d'extorsion. Il existe une grande disproportion entre le nombre de jeunes qualifiés et le nombre d'emplois disponibles, comme le rapporte le projet SNV EJOM, un programme d'emploi pour les jeunes renouvelé chaque année et organisé par un consortium comprenant l'APEJ, la SNV, l'ICCO et WASTE (2017-2021), qui a reçu 3 339 candidatures (2 027 hommes et 1 312 femmes) pour 750 places disponibles en 2019. M. Abdoukadri Touré, coordinateur régional de la SNV pour Gao, a fourni ces chiffres qui ont été confirmés par M. Douga Diallo de l'APEJ Gao. Tous deux croient que si le projet EJOM avait plus de ressources il y aurait plus de possibilités d'emploi pour les jeunes.

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à io@rvo.nl.

2. La stratégie de développement du secteur privé du gouvernement

a. Aperçu

Après les affrontements de 2012 dans le Nord qui ont secoué l'économie malienne, le pays a tenté de reconstruire son secteur privé pour être compétitif et attirer les investissements internationaux afin de relancer l'économie. Les diverses initiatives ont été décrites dans le **Plan pour la Relance Durable du Mali** (PRED) de 2013, achevé en 2014. Cependant, aucune stratégie de suivi officielle n'a été établie et beaucoup de systèmes mis en place en coordination avec la Banque mondiale continuent de fonctionner sur la même trajectoire sans orientation cohérente. L'un des défis restant les plus pressants du conflit de 2012 concerne les dégâts considérables causés aux infrastructures routières entre le nord et le sud du pays. Notre équipe a connu de nombreuses perturbations lors de ses déplacements dans le Nord en raison du mauvais état des routes. Le manque d'infrastructures décentes limite considérablement les activités économiques et freine la croissance du secteur privé et l'interconnectivité à travers le pays. En conséquence, en février 2019 le Premier ministre Maïga a appelé à davantage de soutien pour le secteur privé et a mobilisé les ministères dans le cadre d'un projet de réhabilitation d'infrastructures d'un montant de 18,9 millions d'euros consacré uniquement à l'amélioration des routes en vue de la libéralisation des échanges.

Depuis 2012, le Ministère de l'Économie a mis en œuvre le **Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté** (CRSCR 2012-2017) et compris des modifications qui répondent à l'urgence et à la profondeur de la crise actuelle. Ce plan comportait de nombreux programmes qui soutiennent le développement du secteur privé et la formation professionnelle, en particulier pour les jeunes. La communauté internationale a tenté de relancer l'économie, mais ses efforts ont été davantage axés sur la réduction de la pauvreté que sur l'amélioration de l'environnement de travail et de ses pratiques. Depuis 2015, le Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et de la Construction citoyenne et le Ministère du Développement Rural saisissent les défis de la croissance démographique rapide, réinventent le **Programme National de Promotion de la Jeunesse** et relancent le **Programme Décennal de Formation Professionnelle pour l'Emploi** (PRODEFPE 2012-2021), qui devrait toucher 60 000 jeunes au total. Ce programme considère le travail indépendant comme étant une solution au chômage. Cependant, il ne fournit pas réellement de formation ou de services autour de l'entrepreneuriat et ne renforce pas la réforme du développement du secteur privé avec la jeunesse malienne en son centre.

Lors de notre mission au Mali en juin 2019, il y eu l'annonce récente de la loi malienne sur le numérique à l'horizon 2020 et de la Mali Startup Act, inovées par le Ministre de l'Économie numérique, le jeune Arouna Modibo Touré. Il existe un sérieux effort pour donner une impulsion à l'économie numérique et aux infrastructures commerciales du Mali afin de soutenir la croissance économique du pays tout entier. La globalisté de la loi 23 sur la CSRP, actuellement en cours de consultation publique, n'a pas encore été soumise au Parlement. Si elle est acceptée, la loi met en place un environnement administratif, économique et fiscal favorable aux jeunes entrepreneurs. **Catalystas recommande au gouvernement néerlandais de garder un œil attentif et un contact avec l'avancée du Ministère de l'Économie numérique, afin de soutenir la collaboration croisée et l'aide au développement potentiel de programmes agro-technologiques.**

Sous l'égide de l'**Agence pour la Promotion de l'Investissement** (API) du Ministère de l'industrie, il y eu plusieurs réformes efficaces en faveur de l'environnement de travail. Ces dernières années, l'ensemble de leurs formulaires et processus d'enregistrement des entreprises ont été rationalisés et ces informations ont été rendues accessibles en ligne dans toutes ce qu'ils prétendent être les grandes villes. Bien que ces services soient supposés être facilement accessibles à tout le monde, il est difficile de les promouvoir et de sensibiliser les individus aux avantages de l'enregistrement. Le faible taux d'alphabétisation, en particulier dans les villes secondaires, entrave la compréhension des voies traditionnelles de transmission de l'information, telles que les campagnes et panneaux de publicité, constitue un obstacle pour le secteur des affaires au Mali. Au lieu de cela il doit y avoir plus d'effort dans la sensibilisation de la communauté. Ce défi transcende également la potentielle future Mali Sartup Act, qui profiterait principalement l'élite ou les personnes plus favorisées sur le plan économique qui sont non seulement éduquées mais bénéficient également d'un accès à Internet. À cette fin, idéalement la sensibilisation viserait principalement à atteindre les populations défavorisées par le biais d'initiatives de conception technologiques et centrées sur l'homme, telles que des solutions d'application basées sur des dialectes et des photos locales, comme Lenali, afin de sensibiliser les informations commerciales du gouvernement à la réglementation, la fiscalité, les droits des travailleurs. et autres sujets liés aux affaires et à l'emploi.

b. Ministères et programmes

En 2004, l'**Agence Nationale pour l'Emploi** (ANPE) a créé une division spécialement chargée de la jeunesse, l'**Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes** (APEJ), chargée de soutenir les opportunités d'emploi pour les jeunes. En coordination avec d'autres bureaux, ils ont lancé de nombreux programmes avec et sans soutien international. Bon nombre des programmes gouvernementaux étaient à l'origine axés sur la création d'emplois, mais sont désormais axés sur «l'entrepreneuriat», qui signifie en réalité le travail indépendant dans l'économie informelle. Cela n'apporte pas plus à l'individu que son mode de vie précédent. Au cours de la dernière année, le Programme National de Promotion de la Jeunesse (PNJP) du **Ministère de l'emploi, de la jeunesse et de la construction citoyenne** et l'**Institut d'Economie Rurale du Mali** (IER) ont joué un rôle clé en tentant d'inciter les petits actionnaires à acquérir des pratiques agricoles plus efficaces qui amélioreraient naturellement leur activité. Cependant, leurs programmes et leur soutien ne vont pas jusqu'à promouvoir la planification effective des activités.

Bien que ces programmes réduisent la pauvreté, ils sont mis en œuvre en raison du manque d'opportunités d'emploi pour les jeunes sur le marché et encouragent le travail indépendant et le qualifient d'entrepreneuriat. Le directeur national de l'Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes, M. Modibo KADJOKE, a évalué ces programmes et les résultats indiquent qu'ils sont faibles en raison d'un secteur privé peu performant, d'une mise en œuvre insuffisante ou d'un manque de financement. Cela signifie que de nombreux programmes développés par le ministère de «l'entrepreneuriat» ne préparent pas efficacement leurs bénéficiaires à gérer avec succès une

entreprise pouvant survivre au-delà de sa première année (90% des entreprises créées par de jeunes entrepreneurs ayant participé à des programmes antérieurs de l'APEJ ont échoué au cours de leur première année). Bien que les divisions nationales d'enregistrement des entreprises, l'**Agence pour la Promotion de l'Investissement** (API), par exemple, offre des taux d'impôts réduits en coordination avec le Ministère des Finances pour les propriétaires d'entreprises de moins de 40 ans. Cependant, ces déductions ne sont pas très connues et aident très peu car les entrepreneurs n'ont même pas les moyens d'assumer les frais d'inscription.

Un autre problème mis en évidence par les branches ministérielles qui proposent des programmes d'entrepreneuriat ou de développement des entreprises est que, bien que les plans commerciaux puissent être solides, ils ne sont pas concrétisés formellement en raison du manque de capitaux et d'un accès limité au crédit d'investissement et des banques traditionnelles qui accordent rarement des prêts à de jeunes entrepreneurs.

Exemple : le **Fonds d'Auto Renouvelable pour l'Emploi (FARE)** est un fond renouvelable qui est géré par l'Agence Nationale Pour l'Emploi Service Public de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (ANPE). FARE fournit des garanties sur les emprunts auprès de banques qui soutiennent les entrepreneurs disposant du capital nécessaire pour s'inscrire. L'une des exigences de ce prêt est que les PME doivent créer des emplois. Pour pouvoir bénéficier de la garantie de prêt, les bénéficiaires doivent suivre un programme de formation à l'entrepreneuriat organisé par l'ANPE et dont la qualité n'est pas jugée très élevée. Ce programme est financé depuis 1993 et a été restructuré à plusieurs reprises. Depuis 2007, le programme s'est lentement amélioré, mais les principales contraintes demeurent. Les banques ne prêteront pas car le fonds ne dispose pas de suffisamment de liquidités et ne souhaitent pas assumer le risque. Une autre contrainte est la taille du programme et sa portée limitée. Le programme n'a impliqué que 1 000 projets et la plupart des projets attribués n'incluaient souvent pas de bénéficiaires (jeunes entrepreneurs) au titre de l'objectif de ce domaine de mission. Enfin, ce projet est également affecté par la corruption, limitant l'accès au financement et à la formation aux personnes bien connectées et privilégiées.

c. Responsabilité sociale des entreprises

Il existe un large éventail de pratiques qui sapent l'application nationale des politiques de RSE. La corruption entrave le développement d'entreprises honnêtes. Le Mali a un score de 32 (hautement corrompu) selon l'indice de perception de la corruption 2018 conçu par Transparency International. Le travail des enfants serait toujours présent dans le pays, principalement dans la production de riz, les mines d'or et les tissus de coton, selon une étude 2018 du département d'État des États-Unis. Selon un rapport du département d'État américain sur la traite des êtres humains publié en 2018, le travail forcé se produirait également dans le secteur agricole - en particulier la production de riz, les mines d'or, les transports, le travail domestique et le secteur commercial informel. Le pays figure également parmi les 15 pays les plus mal classés en ce qui concerne la *participation des femmes à l'économie et l'égalité des salaires*, selon le rapport 2018 du Forum économique mondial intitulé 'Global Gender Gap Report'. *La liberté d'association et les droits du travail* sont systématiquement violés au Mali, selon l'indice 'Global Rights Index' de la Confédération Syndicale Internationale (CSI), dans lequel le Mali obtient un score de 4 sur une échelle de 1 à 5, selon un rapport du département d'État américain sur la traite des êtres humains publié en 2018.

Le gouvernement du Mali a déployé des efforts constants pour lutter contre les pratiques ayant un impact négatif sur la RSE et pour assurer un cadre juridique et politique propice à la conduite responsable des entreprises. En 2012, les autorités maliennes ont entrepris une «**Etude prospective nationale 2025**» (EPN) selon laquelle la «société malienne 2025» sera responsable, innovante et axée sur l'harmonie entre le dynamisme économique, la qualité de l'environnement et l'équité sociale. Le cadre opérationnel de l'EPN est le **Cadre stratégique pour la croissance et la**

réduction de la pauvreté (CSCR), qui vise à influencer et à encourager les citoyens et les entreprises à utiliser des pratiques qui contribuent aux objectifs de développement durable (ODD).

Un certain nombre d'entreprises à Bamako soutiennent l'adaptation à la RSE, telles que le [Centre International pour le Conseil et la Formation](#) (CICT). Et puis il y a quelques grandes entreprises ou organisations se concentrant principalement sur le commerce international qui ont incorporé les pratiques de RSE dans leur travail (e.g. l'adoption par la [Banque Nationale de Développement Agricole du Mali](#) (BNDA) d'une politique sociale environnementale (PSE); l'engagement d'[Orange Mali](#) auprès du service Kunafoniw qui offre aux jeunes défavorisés une connexion gratuite aux données mobiles ; ou [B2Gold](#), une société multinationale minière au Mali qui soutient les mouvements de villages liés à l'exploitation minière toxique et donne des fonds de contrepartie à GIZ pour la création d'entreprises par le biais de divers programmes liés à l'entrepreneuriat.

3. Les femmes et l'économie

Le fossé entre les femmes et les hommes est important et considérable au Mali, à la fois en termes d'opportunités économiques et de capacité à recevoir une éducation égale et à acquérir des qualifications et des compétences pour un emploi décent. Le taux de chômage des jeunes femmes atteint actuellement 33% selon le FMI, alors que beaucoup de femmes travaillent à plein temps dans leurs fermes familiales mais ne reçoivent aucun fonds personnel pour leur travail. Les 67% restants ne sont pas employés dans des emplois formels de qualité, sans parler des nouvelles entreprises. Interrogée sur le nombre de nouvelles entreprises dirigées par des femmes ces dernières années, l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API) ne connaissait pas les statistiques et ne nous ont pas fourni d'informations complémentaires, ce qui symbolise le manque d'activités entrepreneuriales menées par des femmes ou le suivi du gouvernement.

Alors que 57,3% des filles sont inscrites dans l'enseignement primaire, 15% seulement achèvent l'enseignement secondaire, ce qui se traduit par un faible taux de participation des femmes au marché du travail pour des emplois de qualité dans l'économie formelle. Les femmes peu instruites et éduquées manquent de formation sur les normes et standards internationaux pour leur permettre de passer des processus artisanaux aux processus industriels. Il existe un décalage entre l'offre et la demande sur le marché et des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes entrepreneurs. L'économie informelle est sans aucun doute le principal employeur malien, tant pour les hommes que pour les femmes. Les femmes employées de manière informelle sont principalement présentes dans les activités de fin de chaîne, telles que la transformation des aliments pour la vente ambulante, et les ventes effectives (par exemple sur les marchés ou en tant que vendeurs ambulants).

Environ la moitié des hommes et des femmes employés interrogés sont payés de façon monétaire, en nature ou en échange de biens. Cependant, les femmes sont beaucoup plus susceptibles de travailler sans rémunération. L'enquête a révélé que c'était le cas pour 27,2% des femmes contre seulement 1,6% des hommes. Cela suggère qu'une grande partie des femmes travaillent comme ouvrières agricoles non rémunérées dans leur propre ménage. De nombreuses filles (y compris celles de Ségou et d'autres lieux plus reculés) sont sorties de l'école pour travailler à Bamako en tant que femme de ménage dans des arrangements où elles ont peu de chance d'être rémunérées. Ce sort potentiel a incité une organisation populaire de la région de Ségou à lancer des campagnes visant à empêcher les parents d'envoyer leurs filles comme domestiques. De plus, les normes de genre en vigueur et la dynamique des ménages peuvent entraver la capacité des femmes à faire concurrence pour travailler dans le secteur formel. Par exemple, 90,1% des hommes interrogés ont déclaré que les hommes répondaient à tous les besoins de la famille, et que les femmes devraient rester à la maison et s'occuper des enfants et du ménage.

Un grand nombre des femmes chefs d'entreprise que nous avons rencontrées appartenaient à un élite ou un groupe privilégié et ont été confrontées à différents défis pour tenter de créer une entreprise, à savoir l'accès au financement qui découle du manque d'accès à la propriété des fonds propres et à la réticence des banques à prêter. En raison de la nature patriarcale de l'héritage et du mariage, la plupart des terres, des biens et des fonds restent entre les mains des hommes, même dans les cas où les femmes possèdent une propriété égale ou totale de terre ou d'autres types de fonds. Les banques évaluent le statut du mariage pour déterminer si elles vont prêter. Le fait d'être une femme d'affaires mariée représente un double fardeau, les banques semblant moins susceptibles de leur prêter car elles ne croient pas que leurs finances soient entre leurs mains, mais bien entre celles de leurs maris. Le plus souvent, les entreprises familiales étaient dirigées par des femmes étrangères ne faisant pas l'objet des mêmes pressions sociales ou faisant partie d'une élite éduquée bénéficiant d'un soutien financier. Au cours de notre mission, nous avons rencontré très peu d'entrepreneurs issus de la classe inférieure ou de la classe moyenne «autodidactes».

Il est intéressant de noter que la plupart des femmes chefs d'entreprise que nous avons rencontrées étaient célibataires (veuves ou divorcées) ou mariées mais faisant partie d'une élite qui les libérait des rôles traditionnels du ménage. Un grand nombre de femmes interrogées ont expliqué que les exigences de leur travail ménager non rémunéré l'emportaient sur celles de leur entreprise. Bien qu'elles se soient présentées comme des femmes d'affaires motivées, elles se sentaient obligées de réduire ou de fermer leur affaire.

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à jo@rvo.nl.

4. Culture de l'entrepreneuriat

a. Normes entrepreneuriales

Les informateurs pour cette mission de cadrage ne manquaient pas d'opinions sur l'état de l'entrepreneuriat au Mali et sur les normes qui régissent le secteur. Selon certaines des déclarations relevées :

- *Le Mali est un pays plein d'hommes d'affaires mais pas d'entrepreneurs. L'esprit de véritable entrepreneuriat ne fait pas partie des normes culturelles maliennes, la recherche de bonnes affaires si. La véritable innovation ne fait pas partie du tissu commercial du marché et doit être apprise.*
- *Les jeunes recherchent ce véritable esprit entrepreneurial et sont disposés à apprendre : beaucoup d'enthousiasme est manifeste. "A nous la Hollande" était l'état d'esprit.*
- *Les maliens aspirent à des emplois rémunérés dans l'administration plutôt que de devenir entrepreneur «parce que» les programmes scolaires maliens les préparent. (Déduit : les maliens en général n'ont aucune aspiration à devenir entrepreneur, car les écoles n'offrent pas un tel modèle en matière de formation, et ne transmettent certainement pas les outils techniques et mentaux pour le devenir.)*
- *Il arrive souvent que des entrepreneurs prospères se révèlent être des entrepreneurs de deuxième génération. Ils ont bâti sur ce que leurs parents avaient déjà commencé ou étaient véritablement encouragés (et soutenus financièrement) par leurs parents qui étaient eux-mêmes dans les affaires.*

- *Un entrepreneur en herbe a noté un manque d'accès à la formation, au crédit financier et aux autres services disponibles pour les personnes extérieures à certaines familles ou classes de sa région. Il a suggéré que les responsables de ces programmes et services manipulent les systèmes afin de favoriser les membres de leur famille ou ceux avec lesquels ils ont des liens.*
- *La jeunesse malienne est coincée entre la transition d'un gouvernement qui tente de décentraliser et, entre-temps, une dépendance et des attentes en matière d'aide et de soutien de la part de l'étranger qui sont nécessaires pour combler ces lacunes, en particulier en ce qui concerne l'entrepreneuriat et la création d'emplois (manifeste à Gao). Il est particulièrement évident que s'auto-responsabiliser pour la croissance et l'amélioration, en particulier dans la création d'entreprises, ne fait pas encore partie de l'éthique.*

Il est clair que l'environnement entrepreneurial nécessite davantage de connaissances et de compétences, ainsi qu'un changement fondamental des comportements et des attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat en général. En outre, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur un accès équitable à l'entrepreneuriat et aux capitaux pour soutenir la croissance de l'économie et encourager l'innovation. De tels changements nécessitent la collaboration du secteur financier, des associations professionnelles et du gouvernement afin de tendre la main aux jeunes entrepreneurs maliens émergents, énergiques et capables.

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à io@rvo.nl.

b. Statut social (ségrégation du genre)

Les preuves suggèrent que dans le Mali contemporain, on hérite de son statut social par sa famille et ses liens familiaux. Généralement, de tels liens déterminent ce qu'une personne au Mali aspire à faire. Un groupe plus restreint de femmes d'élite, souvent présentes dans la capitale, dispose déjà de beaucoup plus de libertés, de connexions et d'accessibilité pour créer des entreprises et est plus disposé à prendre des risques que la majorité des femmes, en particulier celles dans les villes secondaires qui ne sont pas nées dans ce type d'autonomie. (Voir l'exemple de la SARL Maya ci-dessous, qui ont surmonté les obstacles liés à l'entrepreneuriat pour les hommes et les femmes en raison de la richesse de leur famille.)

Être une femme seule n'est pas nécessairement un obstacle à la réussite dans les affaires, comme le démontrent les femmes qui ont hérité des entreprises prospères de leur famille et qui dominent le marché du poisson de Ségou. Les femmes qui ont réussi à prendre des initiatives et à diriger de petites entreprises se sont apparemment mieux émancipées dans les régions les plus sûres du pays, notamment Bamako et Ségou, en comparaison à Mopti ou à Gao. Lorsqu'elles discutent avec diverses femmes, elles signalent que les préoccupations générales en matière de sécurité empêchent les femmes propriétaires d'entreprise de réussir de la même manière que leurs homologues masculins. (Les taux de violence basée sur le genre augmentent dans les zones hostiles.) Bien qu'API n'ait pas fourni à notre équipe de données relatives à l'entrepreneuriat féminin, ils ont néanmoins fourni des informations montrant qu'une grande majorité des entreprises enregistrées sont détenues par des hommes. Cependant, lors de l'observation des marchés dans les différentes villes secondaires, la présence des femmes est perçue et ressentie à un taux presque égal à 50/50. On peut en conclure que les femmes ont donc plus de contraintes que les hommes à formaliser leur entreprise.

Les femmes les plus en réussite que nous avons rencontrées au cours de notre mission étaient veuves ou divorcées. Elles ont indiqué que les femmes mariées s'attendent à ce qu'elles assument des rôles liés à la famille à la maison. Il est donc difficile de conserver simultanément la propriété d'une entreprise. On peut supposer que cela rend la

propriété d'entreprise moins attrayante pour les jeunes femmes en général. De plus, le simple statut de célibataire (par choix ou à cause du veuvage) était censé supprimer les obstacles à l'entrepreneuriat auxquels les femmes mariées sont souvent confrontées : les banquiers hésitent à accorder un crédit à une femme mariée - malgré son plan commercial parfait - parce qu'ils considèrent que la femme n'est pas le principal décideur et que son mari ou sa famille élargie peut la contraindre à utiliser l'argent différemment.⁵

c. Ambitions diverses des entrepreneurs et moteurs de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat réglementé est un concept occidental pour les Maliens, société de longue date constituée de commerçants et de négociateurs informels. L'idée de développer un projet totalement unique avec un risque élevé et peu de soutien de la part des connexions familiales est une idée nouvelle et excitante que quelqu'un d'audacieux et d'inspiré décide de prendre. Beaucoup de jeunes considèrent le travail indépendant comme un moyen de sortir de la misère et du chômage à un moment où le taux de chômage des jeunes peut facilement monter pour atteindre 20%. Ceux qui peuvent croire que le travail indépendant peut aller au-delà de leurs propres cercles personnels sont attirés par l'idée de propriété d'entreprise.

Une autre distinction importante entre ceux qui recherchent un travail indépendant par nécessité et les quelques entrepreneurs purs que nous avons rencontrés est le désir d'améliorer la qualité des produits, de fournir de meilleurs services, d'innover et de s'étendre.

d. Tendances

Comme indiqué tout au long de ce rapport, il était clair que tout entrepreneur prospère appartenait à la classe socio-économique moyenne ou supérieure et possédait des relations permettant de gérer une entreprise rentable. Nous n'avons rencontré aucun entrepreneur qui se soit fait tout seul, c'est-à-dire des personnes qui ont créé leur propre entreprise. Les entrepreneurs que nous avons interrogés ont indiqué qu'il était très évident que le concept d'entrepreneuriat accessible et expansif est en plein essor au Mali. Cependant, les entreprises au Mali vont encore rarement au-delà de la famille (élargie). Il y a peu de signes que cette tradition soit en train de s'estomper et les concepts de famille et d'entreprise sont encore très difficiles à séparer dans l'esprit des Maliens. Par exemple, si un membre de la famille tombe malade, cela peut entraîner la chute de l'entreprise car les revenus pourraient facilement être détournés vers des factures médicales.

En plus de la maîtrise des affaires, il y a un besoin urgent de former techniquement les jeunes entrepreneurs à l'utilisation des machines et à se démarquer des pratiques actuelles du marché. Il est nécessaire de faire appel à un tiers car la plupart des collectifs ou des entreprises ne seront pas admissibles à un prêt. Au cours de notre mission, de nombreux récits de groupes d'entrepreneurs ou de collectifs motivés et intelligents n'ont pas pu se mobiliser par simple manque d'accès au financement.

Exemple: à Ségou, un collectif de femmes agricultrices (Centre socio-professionnalisation des réseaux de groupements d'épargne - crédit MJT: CESIRI Ségou - Bagadidji) a sollicité un financement et un soutien pour créer une unité de transformation avec des machines semi-industrielles hors des propriétés / résidences de leurs familles. Les machines qui lavent et sèchent les céréales sont fournies par l'ONUDI, la division du

⁵ Ces informations ont été rassemblées dans le cadre de trois groupes de discussion distincts organisés au cours de la mission sur le terrain, composés de plus de 47 femmes à Ségou et à Mopti, qui ont fourni des informations sur l'état de leur entrepreneuriat, leurs emplois et leurs perspectives économiques.

développement industriel de l'ONU. Elles ont été placées sur un terrain de la banlieue de Ségou offert par l'État par l'intermédiaire de la direction régionale «pour la promotion de la femme».

Même avec le matériel acheté par l'ONUDI, l'unité n'est pas devenue opérationnelle, l'association n'ayant pu obtenir de capital pour son crédit renouvelable. Elles ne pouvaient pas fournir aux banques une preuve substantielle que les machines ou le terrain leur appartenaient ou appartenaient à l'association. Dix ans plus tard, les femmes de la région de Ségou continuent de transformer les aliments de manière artisanale.

e. Succès et échecs

1) Tout comme l'exemple du collectif de femmes de Ségou qui n'a jamais manifesté le désir de transformer des céréales malgré l'appui de l'ONUDI, on constate une tendance croissante à financer l'achat de machines sans l'infrastructure et le capital nécessaires pour soutenir l'activité. À ce jour, l'ONUDI figure parmi les partenaires d'un nouveau programme gouvernemental intitulé PROVIDEM, qui vise à stimuler le développement du secteur privé et à promouvoir l'exportation de viande du Mali. Le programme fournit des installations de traitement industriel (abattoirs et chambres froides conformes aux normes sanitaires)⁶ dans une configuration similaire à celle de l'unité de transformation des aliments à Ségou. Les programmes de stimulation abordent les aspects techniques sans renforcer la capacité à gérer l'entreprise.

2) **Faux exemples de réussite** : une trajectoire similaire a permis la création de Maya SARL, une entreprise de traitement de la sauce et de la marinade basée à Bamako, qui vend ses produits dans des établissements de niche dans la capitale ainsi que dans sa «propre» Epicerie de Maya, un magasin haut de gamme qui vend des produits agro-alimentaires biologiques d'autres entreprises. Le magasin vend également des produits non alimentaires sans déchets, tels que des couches recyclables, un produit que le propriétaire du magasin commercialise en Europe. La propriétaire, Mme [REDACTED], a étudié à la Sorbonne à Paris et dans diverses écoles de commerce à l'étranger avant de rentrer à Bamako ouvrir Maya SARL. À Bamako ImpactHub, elle a été sélectionnée pour participer à son programme de formation de dix semaines pour femmes (Elle Accélère). De nombreuses parties prenantes que nous avons rencontrées ont affirmé que Maya SARL était l'histoire d'une femme d'affaires prospère et autonome.

Lors d'une entrevue privée, la créatrice de Maya SARL a déclaré avoir reçu une formation individuelle supplémentaire dispensée par un expert néerlandais en transformation des aliments. Elle a déclaré qu'il avait aidé la société à produire des sauces plus «stables». En ce qui concerne les aspects financiers et de gestion de la société, elle a admis être issue d'une famille d'hommes d'affaires du Sénégal. Son mari est aussi un homme d'affaires. Elle a également déclaré qu'elle ne considérait pas encore Maya SARL comme une entreprise viable. Mme [REDACTED] est propriétaire d'un cabinet de conseil dont les bénéfices sont réinvestis dans Maya SARL. C'est pourquoi, de ce point de vue, Maya SARL n'est pas une histoire de succès commercial. Dans l'interview, Mme [REDACTED] s'est dite gênée par le fait que son entreprise continue d'être présentée comme un modèle réussi que les entrepreneurs en devenir devraient imiter. Elle est consciente du fait qu'il est très peu probable que les autres Maliens réussissent s'ils ne disposent pas de l'éducation et du soutien financier dont ils disposaient. Il est essentiel de savoir que de fausses histoires de réussite telles que celles-ci circulent dans le monde des affaires.

⁶ Document de programme obtenu auprès du Ministère du Commerce du Mali

3) M. ██████ est un producteur de pétrole de deuxième génération originaire de Ségou. Il a élargi et modernisé la gamme de produits que son père a commencé à vendre il y a plus de dix ans. Il produit des huiles spéciales de qualité supérieure en travaillant avec une presse à froid afin de préserver les composants actifs de sa gamme de produits. Bien que l'augmentation du volume de production ne figure pas dans son plan commercial, M. ██████ reconnaît la nécessité d'améliorer et de mettre à jour son site de production. Ses efforts pour obtenir un crédit modeste de 4 000 000 MAF (~ 6 000 EUR) pour de tels investissements ne se sont pas concrétisés. Il ne vient pas d'un milieu riche, mais il est titulaire de certificats pour la formation à l'entrepreneuriat. Il a également remporté un «concours» pour l'élaboration d'un plan de développement d'entreprise entièrement approuvé. En dépit de ces qualifications, M. ██████ n'a pas eu accès au financement nécessaire pour payer à la fois l'inscription et l'équipement nécessaire pour moderniser efficacement ses installations.

4) La situation impliquant des jeunes du nord du Mali (Kayes) ayant participé au concours d'entrepreneuriat de la GIZ est encore moins un exemple de réussite. Ils ont été entraînés et formés à l'élaboration de plans de développement et ont même obtenu un petit prêt de démarrage. Cependant, les fonds fournis couvraient à peine les fonds nécessaires à la création de leur entreprise et le programme de formation n'a pas abouti car il n'a pas abordé les stratégies permettant d'obtenir le financement nécessaire à la mise en œuvre de leurs plans de développement. Plus d'un an après la fin de leur formation, les participants recherchent toujours les prêts de démarrage dont ils ont besoin pour concrétiser leur plan d'affaires. Ils ont fait référence à d'autres programmes de formation similaires dont leurs pairs ont fait l'expérience.

5) Le gouvernement n'appuie pas le développement des petites entreprises. Par exemple, les industries potentiellement lucratives comme le secteur des produits laitiers et des aliments pour animaux sont dominées par un monopole de sociétés de portefeuille (Mali Lait) qui réduit la valeur du marché et réduit le prix du secteur avec des produits laitiers importés de l'UE. Le gouvernement fait peu pour essayer de briser le monopole et empêche la croissance des PME.

f. Modèles et influence des médias dans l'entrepreneuriat

Ci-dessous une liste d'individus clés que nous avons identifiés comme influents dans l'espace de l'entrepreneuriat des jeunes au Mali :

1. **Kamissa Camara** - Ministre de l'Economie Numérique et de la Prospective Mali. Elle a moins de 30 ans, elle est une femme et est une pionnière dans les circuits locaux, et dans ceux de la diplomatie et de l'économie digitale africaine.
2. **Fayelle Ouana** - Cofondatrice d'Impact Hub Bamako. Elle dirige les programmes de démarrage économique des femmes chez Impact Hub.
3. **Aissata Diakit** - Fondatrice de Zabaan Holding, une entreprise de jus de fruits établie en dehors du Mali. Elle était la lauréate 2016 d'Entrepreneurs En Afrique.
4. **Yakaré Camara** - Membre fondatrice du réseau de jeunes du Sahel occidental. Elle a une grande influence sur les jeunes femmes musulmanes des zones rurales. Elle a travaillé avec la pépinière Donilab.

5. **Tasha - BEBA BEBA** - Présence influente dans les médias sociaux au Mali. Elle est également actrice, présentatrice de la populaire station de radio Hot 96 et conférencière motivatrice.
6. **Cheick Oumar SOUMANO** - Président de l'Organisation Patronale des Jeunes (OJEP), une organisation qui soutient le partage de données et l'autonomisation des jeunes dans le secteur numérique au Mali.
7. **Safi Boly** - Ministre de la promotion de l'investissement privé, des petites et moyennes entreprises et de l'entrepreneuriat national. Elle occupe un poste important mais précaire dans la supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique des PME, avec un accent particulier sur l'entrepreneuriat des jeunes. Au cours des dernières années, elle est devenue une figure influente de la jeune communauté d'affaires et de la scène des pépinières à Bamako.
8. **NAMADOU Djiguiba** - Manager de l'Institut de transformation de plate-forme pour l'économie rurale (IER). Elle a travaillé avec la jeunesse pour apprendre de nouvelles méthodologies innovantes de production et de transformation agricoles afin d'accroître leurs revenus et d'améliorer la durabilité de leurs pratiques.

5. Politique gouvernementale en matière d'entrepreneuriat

a. Réglementation gouvernementale à travers le temps

Depuis le début des années 2000, le gouvernement malien s'efforce de se décentraliser et de promouvoir le développement du secteur privé afin de renforcer l'économie. En tant que tel, le **Ministère de l'Économie et des Finances** travaille en coordination avec divers services ministériels qui supervisent et exercent une influence sur les PME et les grandes entreprises actives dans le secteur des activités intérieures et de l'exportation. En 1993, le Ministère du Commerce a rejoint l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), harmonisant le système de droits des affaires du pays avec 17 autres États africains de la région Afrique occidentale et centrale. Par conséquent, le Mali, à l'instar des autres États OHADA, dispose, en vertu de la loi sur l'uniformité, du même cadre juridique qui a une incidence sur toutes les entreprises et activités de son territoire. Selon l'examen du pacte par l'OCDE, le Mali a fait un travail exceptionnel en termes de sécurisation des investissements étrangers et de protection des investisseurs minoritaires. Cependant, elle figure parmi les moins performantes dans l'application de l'article de loi générale sur l'uniformité relative à la création d'une entreprise et à l'obtention de crédits, constat que nous pouvons confirmer par notre mission.

L'OHADA a aidé le Mali à normaliser le processus d'enregistrement des entreprises et à augmenter le nombre d'entreprises enregistrées. La division centrale de l'enregistrement des entreprises du Ministère de l'Industrie, des Investissements et du Commerce a créé en 2005 l'**Agence pour la promotion de l'investissement au Mali (API)**. L'API dispose de centres d'enregistrement situés dans toutes les grandes villes et dans la plupart des petites villes et propose des services qui constituent un guichet unique pour les activités liées aux entreprises. L'Analyse de l'OCDE intitulée «Une analyse d'impact des réformes OHADA» indique que le nombre de centres a considérablement augmenté d'année en année. Cependant, les habitants des petites villes ne sont pas conscients de l'existence des centres et de leurs avantages.

Dans le but de promouvoir l'enregistrement des entreprises parmi les jeunes au Mali (toute personne de moins de 40 ans), le Ministère de l'Industrie et de l'Investissement a annoncé en 2017 un allègement fiscal pour la première année d'activité. Cependant, la plupart des jeunes à qui nous avons parlé n'étaient pas attirés par cet incitatif en raison du fardeau perçu de l'enregistrement des entreprises.

Depuis 2014, le gouvernement français a fait de grands pas en matière de rationalisation des services de recettes internes du Mali dans le but que le pays puisse percevoir 20% de son PIB en impôts. Ce faisant, le Ministère des Finances a découvert que les entreprises de taille moyenne tiraient parti de l'économie informelle pour éviter délibérément de payer des impôts. Par conséquent, le prochain défi à relever par le Mali est double : comment mieux appliquer l'enregistrement des entreprises et la collecte des impôts dans une économie largement informelle tout en modifiant les attitudes et les comportements pour se conformer à la réglementation des entreprises et en vue de contribuer leur "juste part". Ce dernier défi a été confié au **Ministère de la Promotion de l'Investissement privé, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Entrepreneuriat national** qui a travaillé sur des stratégies et des événements publics visant à vulgariser les politiques et stratégies des PME au niveau réglementaire parmi les entrepreneurs en devenir. Il est donc important de travailler en étroite collaboration avec le ministère pour aider à promouvoir les investissements dans les PME et l'entrepreneuriat national dans toute politique ou projet que le gouvernement néerlandais souhaite mettre en œuvre au Mali. Une telle collaboration aiderait le gouvernement malien à prendre l'élan nécessaire pour mettre en place un écosystème plus holistique et plus prospère pour les entrepreneurs de Bamako et au-delà.

b. Aperçu des entreprises investissant dans l'entrepreneuriat

Nos recherches sur le terrain et nos discussions avec divers intervenants nous ont seulement fait prendre connaissance de cas spécifiques d'investissements importants des entreprises dans l'entrepreneuriat dans des pépinières telles que Impact hub Bamako, parrainé par des multinationales telles que Motorola, Nelio et Aikio Corporation. Le parrainage et le partenariat entre entreprises semblent limités aux programmes et projets très exposés qui, à leur manière, ont des retombées positives sur le marché. Un programme réussi qui compte une multitude d'investisseurs industriels est l'Initiative de promotion et d'appui à l'Entrepreneuriat Féminin (IPAFE) de l'ONU Femmes, qui bénéficie du soutien de Ledu Group, de SAEF, de TOTAL Mali, de Razel Coaching Group et d'Orange Mobile Mali. Orange Mobile a également été identifié comme soutenant d'autres initiatives entrepreneuriales comme étant le principal sponsor d'entreprise de la 1ère édition de la Foire de l'Entrepreneuriat et des PME au Mali du 20 au 26 juillet 2019. Il n'est pas confirmé mais entendu que la majeure partie de l'investissement des entreprises est financière et pas réellement impliqué dans le programme lui-même ; un domaine clé d'amélioration si tant est que le programme se développe.

De plus, GIZ réussit depuis quelques années à obtenir le soutien de la plus grande société aurifère malienne RAND GOLD basée à Kayes, qui a mis en place la garantie sur la base de laquelle les banques accordent des prêts privés aux PME que la GIZ a soutenues ou couvées par le biais de la "Création d'opportunités d'emploi pour les jeunes et les rapatriés dans la région de Kayes".

Catalystas estime donc que les programmes d'entrepreneuriat du pays n'exploitent pas suffisamment l'investissement des entreprises. L'un des éléments clés de l'approvisionnement auprès des entreprises est bien sûr l'exposition de la société au programme et à l'association positive ; par conséquent, tout programme cherchant à obtenir un parrainage d'entreprise devrait avoir une bonne présence sur les médias sociaux avant de contacter ses partenaires. Il est également important que tout programme pris en charge par l'ambassade des Pays-Bas prenne en considération les démarches auprès de sociétés sponsors pour participer au programme lui-même, en vue de

développer un réseau plus solide entre les intervenants et un écosystème entrepreneurial sain donnant accès aux futurs entrepreneurs potentiels de ces parties prenantes importantes.

c. Groupes de développement d'entreprise

Au cours de cette mission, il n'a pas été possible de rencontrer beaucoup des nombreuses associations d'entreprises. Au lieu de cela, nous avons pu examiner une analyse écosystémique externe de groupes de développement d'entreprises et d'associations professionnelles. Sur la base de nos résultats, nous avons identifié que ces groupes appartiennent à deux catégories principales : les groupes liés à des initiatives entrepreneuriales, telles que l'**Organisation Patronale des Jeunes (OJEP)** (travaille en étroite collaboration avec Impact Hub et fait régulièrement pression sur le Ministère de l'Économie numérique) qui desservent un marché de niche et spécifique d'entrepreneurs et de groupes tels que le **Réseau d'affaires pour l'Afrique de l'Ouest - Mali (REAO - Mali)** qui existent depuis longtemps avec un nombre impressionnant de membres, mais qui s'efforcent peu ou pas de soutenir les nouveaux et jeunes entrepreneurs parce qu'ils manquent d'intérêt pour développer leur base, ne savent pas par où commencer ou les deux.

Engagé mais servant un groupe de niche d'entrepreneurs	Non engagé mais taille organisationnelle impressionnante et impact potentiel
<p>-Entreprendre Mali - une association à but non lucratif. Vise à créer un environnement plus favorable à l'existence et au développement de petites et très petites entreprises françaises au Mali.</p> <p>-Association des Jeunes Dirigeants d'Entreprises du Mali - AJDEM</p> <p>-Entrepreneuriat de la diaspora</p> <p>-Organization Patronale des Jeunes (OJEP)</p> <p>-Razel - soutien au leadership féminin, aux stages et au développement des entreprises fourni par ONU Femmes et l'Initiative de Promotion et d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (IPAFE)</p> <p>- Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) -- Programme dirigé par des danois et travaillant par l'intermédiaire de bureaux régionaux à Ségou</p>	<p>-Le Réseau d'Affaires pour l'Afrique de l'Ouest - Mali (REAO - Mali)</p> <p>-L'Association des Sociétés Informatiques du Mali (ASIM)</p> <p>-ONG Association Jeunesse Action Mali</p> <p>-Organisation Patronale des Entrepreneurs de La Construction du Mali</p> <p>-Groupement transformatrices lait et boisson (Gao)</p>

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à io@rvo.nl.

6. Scénario d'enregistrement d'une entreprise

Au Mali, il est difficile de persuader les gens d'enregistrer leurs entreprises car ils n'en voient pas les avantages. De plus, ils ne veulent pas payer des taxes élevées lors de leur enregistrement. En raison du faible niveau de collecte et de réglementation des impôts dans le pays, le non-enregistrement est une norme culturelle, sauf indication

contraire. Par conséquent, la plupart des PME décident d'opérer dans le secteur informel jusqu'à ce qu'un besoin officiel d'enregistrement officiel soit nécessaire. Par exemple, la société a besoin d'une licence pour effectuer des opérations, vendre, importer ou exporter.

Selon la Banque mondiale, l'enregistrement d'une entreprise au Mali est relativement plus facile que dans d'autres pays de la région (note de 53,50 sur 190 en 2019 sur l'échelle de facilité de faire des affaires). Les procédures d'enregistrement des entreprises sont entreprises par l'Agence pour la promotion des investissements au Mali (API), une agence récemment structurée servant de guichet unique pour l'enregistrement des entreprises et l'assistance à l'investissement (étrangers et nationaux). Ils ont des bureaux et des guichets dans tout le pays, souvent situés près de la chambre de commerce locale.

En tant qu'en entreprise en démarrage ou entrepreneur, la solution la plus rapide et la meilleure consiste à créer une société à responsabilité limitée (SARL).

Au moins une personne doit pouvoir payer un minimum de 388 euros (256 000 CFA), dont 250 000 CFA au notaire, alors que 6 000 CFA seulement couvrent les frais d'inscription réels. L'enregistrement se fait avec un notaire national officiel sur place.

Documents requis :

- Carte d'identité ou passeport
- Certificat de résidence si étranger
- Casier judiciaire ou déclaration sur l'honneur du poste de police (moins de 2 mois)
- Certificat de mariage, le cas échéant
- Certificat de naissance
- Preuve d'investissement qui coûte 200 CFA (030 Euros) pour démontrer l'existence d'une banque ou d'un capital privé soutenant l'entreprise avec un minimum de 1 000 000 CFA (1 524 €)
- Documentation de la formation de l'entreprise individuelle ([disponible en ligne](#))

Genre :

- Selon les responsables, l'enregistrement d'une entreprise ne fait l'objet d'aucune restriction fondée sur le sexe et, selon les données de la Banque mondiale, le temps de traitement et les efforts nécessaires sont identiques pour les hommes et les femmes en moyenne (11 jours en moyenne).
- Les principales raisons pour lesquelles davantage d'hommes inscrivent officiellement leurs entreprises que de femmes sont les suivantes : accès au crédit, indépendance financière et taux d'analphabétisme plus élevé chez les femmes que chez les hommes.

Imposition :

- Les entreprises en démarrage appartenant à des personnes de moins de 40 ans ont droit à un régime d'impôt sur l'enregistrement moins élevé (5 000 CFA. 8 Euros).
- Si 60% des matériaux d'une entreprise proviennent de sources locales, ils ont droit à une prime de 10-15% sur toutes les taxes.
- En moyenne, le Mali a un taux de TVA de 18% qui doit être signalé au gouvernement en soumettant un formulaire sur une base bimensuelle. Toutefois, selon les entretiens avec l'API, il existe très peu d'audits ceci décourageant la présentation de rapports financiers précis dans les PME.

Durée : Le temps de traitement est en moyenne de 11 jours. Toutefois, cette moyenne varie selon les bureaux et semble avoir augmenté par rapport aux années précédentes selon les entrepreneurs individuels rencontrés au cours de notre mission.

Bien que le rôle de l'API soit d'aider à rationaliser l'enregistrement des entreprises et à encourager les entreprises à opérer dans le secteur formel, des coûts en capital élevés, des taxes élevées et un crédit inaccessible restent les principaux obstacles à l'enregistrement officiel. (Pour plus d'informations sur l'accès au crédit, voir la section 8 : Entrepreneurat, emprunts et prêts.)

7. Accès au financement pour les entrepreneurs

Les banques au Mali sont particulièrement réticentes à accorder des crédits aux jeunes entrepreneurs et le font rarement si ils cherchent à mettre en place un projet agricole. (Les banques examinées pour ce rapport comprennent : **la Banque d'Afrique, la Banque Atlantique Mali et la Banque d'Habitat du Mali**). Même si le futur entrepreneur présente un plan d'affaires parfaitement valide et peut nantir une garantie, sa demande de crédit d'investissement peut ne jamais être traitée par la banque. À quelques exceptions près, comme l'**Éco-Banque du Mali**, une initiative de l'**ONU Femmes** et l'Initiative de promotion et d'appui à l'Entrepreneuriat Féminin (IPAFE), qui gère un programme de prêt spécial à l'intention des jeunes femmes entrepreneurs diplômées de leur programme, il y a peu d'accords entre les programmes d'incubation et les prêts des banques.

Les Maliens sont découragés d'obtenir des prêts bancaires, dans la mesure où ils sont extrêmement coûteux. Outre les calendriers de remboursement coûteux, les coûts administratifs sont élevés. De plus, il est connu que pour obtenir un prêt, la banque peut s'attendre à des «coûts non conventionnels», qui sont essentiellement des pots-de-vin pour examiner la demande. Le personnel de la banque pouvant examiner un plan d'entreprise peut ne pas être disponible. Même si la banque examine une demande, elle peut choisir de refuser le prêt. En règle générale, les banques peuvent considérer que le temps nécessaire pour gérer un petit emprunt ne vaut pas la peine. Dans le cas où un prêt est approuvé, le taux d'intérêt au Mali varie entre 12% et 15%. Il convient de noter que les responsables en charge de l'examen des plans d'entreprise n'envisagent de verser des fonds que s'ils reçoivent des pots-de-vin, comme l'a confirmé M. Modibo Kadjogue, ancien ministre de l'emploi et de la formation professionnelle et ancien directeur national de l'agence pour la promotion de l'emploi des jeunes.

Comme dans de nombreux pays africains, le Mali gère des programmes d'épargne et de crédit parfois appelés «table banking» qui, lorsqu'ils sont officialisés, fournissent des fonds aux personnes qui n'ont pas accès à des prêts bancaires formels faute de garanties. Un exemple de ce mécanisme est le réseau d'épargne des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, qui s'étend du Niger au Mali et possède des bureaux à Ségou. Le problème avec ce mécanisme de prêt est que si aucune contribution n'est versée auparavant, les propositions d'emprunt ne seront probablement pas examinées avant très longtemps. Des versions plus informelles du «table banking», que des ONGI telles que Oxfam, ActionAid et SNV ont promues auprès des femmes rurales sont appelées au Mali «Tontinnes». Il s'agit d'arrangements d'économie d'argent informels, dans lesquels chaque membre du groupe a la possibilité de prendre de l'argent du groupe pour l'investir dans ses activités. En réalité, toutefois, la majeure partie de l'argent est utilisée pour aider les membres de la famille dans le besoin. Les femmes ayant un «gros problème grave dans la famille» peuvent ensuite se voir proposer de «commencer» en prenant l'argent, tandis qu'un autre membre reporte «à son tour». La plupart des Tontinnes ou autres groupes d'épargne informels ne se sont pas révélés être des sources viables de crédit à l'investissement. Il a été fait mention d'autres moyens semi-formels de collecte de fonds via des plates-formes de financement participatif telles que GoFundMe ou **Babyloan Mali**, une source de financement

participatif basée au Mali. Cette méthode de collecte de fonds basée sur la technologie est souvent limitée et difficile d'accès pour les entrepreneurs des villes secondaires.

La microfinance a rendu le crédit plus accessible aux pauvres qui sont souvent exclus des services bancaires traditionnels. Il existe des institutions de microfinance à Mopti et à Ségou, telles que l'**Agence pour la promotion des investissements au Mali et les Programmes de microfinance rurale**, qui sont toutes deux soutenues par le gouvernement central qui n'a pas les liquidités nécessaires pour prêter. La part de la population active qui a eu recours aux Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) est passée d'environ 3% à 16% en 2007 et à 19% en 2011. D'autres fonds privés, tels que Le **Fonds de Garantie pour le Secteur Privé SA** dispose de taux d'intérêt concurrentiels et de garanties sur les prêts qui peuvent fournir aux entrepreneurs émergents un financement partiel pour des projets et programmes solides. Même si de nombreuses agences de microfinance annoncent leurs services le long de la route à travers des villes secondaires, les entrepreneurs potentiels locaux ne pensent pas pouvoir obtenir de tels prêts. Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient déjà tenté de demander un microcrédit, la réponse était plutôt "non" pour de nombreuses raisons, notamment l'absence de système de garantie des dépôts, le manque de ressources financières et l'obligation légale d'avoir affaire aux administrations intérimaires et à la fermeture des SFD. Cela est particulièrement évident pour les jeunes qui ne font pas partie de «l'élite» et pour qui emprunter à des taux d'intérêt élevés est considéré comme trop risqué.

Comme beaucoup de pays africains, le Mali a la culture de la précédenance de la famille, c'est-à-dire que les enfants, qui ne font pas partie de l'élite, n'empruntent pas d'argent, mais abandonnent l'école ou abandonnent leurs aspirations pour satisfaire les besoins financiers familiaux. Les jeunes gens n'empruntent généralement pas d'argent à leurs familles à moins d'avoir la garantie que leur «rêve fou d'une entreprise» fonctionnera ou si un parent prend part à l'entreprise hasardeuse. L'entrepreneuriat n'est pas une norme culturelle au Mali. Comme mentionné ci-dessus, la négociation et les transactions dictent en grande partie l'environnement des entreprises. Par conséquent, les parents et amis maliens doivent être convaincus par des plans, projections et garanties solides (similaires à ceux de la banque).

Globalement, la culture de l'emprunt au niveau officiel est considérée comme atypique, en particulier dans les zones les plus éloignées et reculées. Le gouvernement malien a fait de nombreux efforts pour renforcer la fiabilité de l'accessibilité financière, en particulier pour les agriculteurs ruraux, dans le cadre de programmes tels que le Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi (FARE) de l'**ANPE**, qui est en place depuis 1993 et dont le but est de fournir aux PME dirigées par des jeunes les garanties nécessaires pour financer les projets de création et de développement. Ils émettent également des garanties pour les entreprises soumissionnaires et adjudicataires des secteurs de la construction et des travaux publics. Cependant, le programme ne touche qu'un petit groupe de jeunes.

Le manque de connaissances et de confiance en soi empêche les entrepreneurs potentiels de solliciter un financement. Les femmes en particulier manifestent une faible estime de soi en ce qui concerne le potentiel d'emprunt. Cela est dû en partie au fait que les femmes mariées ne reçoivent généralement pas de micro-crédit pour une société enregistrée à son nom, le banquier supposant que son mari / sa famille dicte la manière dont l'argent sera utilisé et non utilisé comme investissement dans son entreprise.

Depuis le conflit de 2012, des donateurs bilatéraux et multilatéraux ont tenté de stimuler l'économie afin de promouvoir la stabilité. L'appui au développement du secteur privé, en particulier chez les jeunes, a été l'une des

principales priorités de nombreux donateurs,⁷ notamment l'ambassade du Danemark et son initiative «Promotion du développement du secteur privé I, II et III», «Promotion de l'autonomisation des femmes maliennes» de l'**USAID**, «Formation professionnelle et insertion des jeunes» de **Lux Dev** et le petit mais percutant projet-pilote «Promotion et appui à l'Entreprenariat Féminin» (IPAFE) de l'**ONU Femmes**. Au cours de cette mission, Catalystas a été informé de l'imminence d'un fonds européen de grande envergure destiné à aider les PME au-delà des fonds habituels des mini-PME. **Catalystas recommande au gouvernement néerlandais de suivre les développements de cette initiative de l'UE afin de rechercher un soutien potentiel pour tout projet futur qu'ils décident d'investir au Mali.**

À l'instar du gouvernement néerlandais, ces programmes se sont concentrés sur l'élargissement de l'accès au financement pour les femmes chefs d'entreprise dans l'optique de combler l'écart entre les sexes et de renforcer le secteur privé, mais ces problèmes demeurent des problèmes. L'un des défis lors de l'évaluation de ces programmes était le manque de contrôle de qualité parmi les différents bailleurs de fonds concernant l'efficacité avec laquelle les fonds ont été décaissés. Comme l'ont expliqué certains bénéficiaires de Rand Gold, une entreprise privée partenaire de la GIZ, le décaissement du fonds a été retardé, et a été insuffisant pour couvrir les frais d'inscription, les coûts associés au lancement de la start-up, les dépenses d'équipement et les coûts d'exploitation. Catalystas recommande que le gouvernement néerlandais se connecte avec l'ambassade du Danemark, qui a géré divers moyens de distribution de fonds à travers les trois phases du projet de «Promotion de développement du secteur privé». Notre équipe a conclu que ce programme était très bien géré et a apporté des améliorations significatives au processus par lequel les fonds sont transférés aux bénéficiaires, servant ainsi de bon modèle pour l'ambassade des Pays-Bas.

8. Education, capital humain et développement de la capacité entrepreneuriale

Le Mali dispose d'un certain nombre de pépinières et d'initiatives dans la capitale qui soutiennent les programmes d'entrepreneuriat des jeunes. En dehors de la capitale, il n'existe qu'une seule pépinière (Sankore Labs à Tombouctou) et quelques programmes satellites lancés à Ségou et à Mopti (voir ci-dessous sous TETELISO).

A Bamako, les jeunes peuvent acquérir une formation commerciale utile⁸ à l'**Ecole nationale d'enseignement technique et professionnelle**, à l'**Université des sciences sociales et de gestion de Bamako**, à l'**École de gestion ICIL Mali** et à l'**African Business School - Mali**, qui comportent souvent un volet gestion ou entrepreneuriat est souvent axés sur l'élaboration de plans d'entreprise pour la (micro) entreprise. Dans bon nombre des cas enregistrés, la conception d'un plan d'entreprise préliminaire constitue la base sur laquelle les candidats sont sélectionnés pour être inscrits dans un programme de «Formation professionnelle». Cependant, les programmes sont gérés par des institutions à but lucratif peu liées au monde des affaires ou à l'écosystème entrepreneurial. Il existe un certain nombre d'universités telles que l'École supérieure de commerce et de technologie, Sotuba et l'Institut Polytechnique Rural (IPR), qui hébergent deux des pépinières que nous avons soulignées et recommandées ci-dessous.

Il est également important de noter que lors de notre mission au Mali, nous avons observé que de nombreux entrepreneurs d'élite avaient été formés à l'étranger, principalement dans le système français, avant de revenir au Mali pour créer une entreprise. Cela donne à penser que la qualité des programmes universitaires d'entreprise locaux n'est pas bonne, ce qui oblige certains jeunes à rechercher une formation professionnelle en gestion à l'étranger.

7

⁸ Sans prétendre être exhaustifs, les établissements d'enseignement suivants basés à Bamako et identifiés à l'Annexe B: Liste des stakeholders pour le Mali

Outre l'éducation formelle, il existe un certain nombre de centres d'innovation et de développement des entreprises qui ne sont pas considérés comme des pépinières, tels que l'**Institut Supérieur de Management & de l'Entrepreneuriat (ISM & E)**, basé à Bamako. Ils soutiennent et accompagnent les entrepreneurs qui créeront éventuellement des emplois et apporteront une valeur ajoutée à l'économie malienne. À la fois un soutien pour les investisseurs et les étudiants, les centres agissent comme une école et un écosystème permettant aux investisseurs de s'adapter aux programmes et aux projets gérés par les étudiants locaux. Ce programme spécifique est fortement axé sur la création d'emplois. Catalystas ne peut toutefois pas rendre compte de la qualité du programme. Le **Centre d'Etudes et de Formation en Informatique et Business (CEFIB)** propose également un programme bien connu d'entrepreneuriat en ligne gratuit. Cependant, le fait que le programme soit en ligne exclut les résidents des villes secondaires présentant un taux d'accès à internet plus faible et une connectivité réduite. Le gouvernement néerlandais devrait prendre connaissance et s'intéresser au PACAM, un projet de la Banque mondiale qui soutient l'industrie agroalimentaire au Mali, ainsi qu'au **TAIC (Centre pour l'agribusiness et l'innovation de Tubaniso) et au centre agricole de l'ICRISAT**, qui incuberont et développeront des entreprises innovantes. TAIC devrait assumer une grande partie du travail actuellement accompli par l'ICRISAT dans le cadre du programme Teteliso, qui est hébergé par le centre d'incubation pour l'industrie agroalimentaire.

En termes de programmes d'incubateurs à part entière, il existe huit espaces au Mali, tous situés à Bamako sauf un. Chacun avec son profil spécifique, Catalystas a concentré son attention sur quatre pépinières qui, à notre avis, conviendraient le mieux au programme Orange Corners:⁹

1. **TETILISO** (également connu sous le nom de Mali Agribusiness Incubation Hub (MAIH)), un partenariat public-privé pionnier, répond aux besoins des entrepreneurs et des petits exploitants agricoles par le biais de services d'incubation, notamment l'accès à la technologie, aux équipements, au développement des compétences, au développement des entreprises, aux espaces de bureaux et ressources financières. MAIH met en œuvre des programmes d'entrepreneuriat chez les jeunes en mettant l'accent sur la création d'emplois. Le siège est situé à l'ICRISAT, à Samanko, dans la banlieue de Bamako. L'incubation de jeunes entreprises, les unités d'incubation d'entreprises de semences (SBIU) et l'incubation d'entreprises de traitement agroalimentaire sont respectivement menées par l'Institut Polytechnique Rural (IPR) de Katibougou et IER de Sotuba. Le MAIH est promu par l'IER, l'ICRISAT, l'Institut Polytechnique Rural (IPR), le CORAF / WECARD (Conseil pour la recherche et le développement et la recherche agricole en Afrique centrale et de l'ouest), le réseau Agri Business Incubation (AAIN) et le Forum UniBRAIN pour la recherche agricole en Afrique (FARA).

TETILISO fait également état de mise en place de programmes en dehors de Bamako et de programmes satellites à Ségou, en coopération avec IER, qui s'emploie actuellement à diffuser des pratiques de pêche et de pisciculture plus durables dans la région. Le programme TETILISO utilise une approche plus technique et lourde pour les stades précoces et intermédiaires du processus de production et ne se concentre souvent pas sur le milieu et la fin de la chaîne de valeur puisqu'il fonctionne avec IER et ICRISAT. Leurs programmes ont démontré leur capacité à former et parfois à soutenir financièrement certaines des initiatives des participants par le lancement.

⁹ Les autres espaces Incubateur que nous avons examinés mais que nous ne considérons pas comme des partenaires idéaux sont: Createam, Yes Inc., Sankora Labs (Tombouctou), Bamako Incubateur et DiaspoHub. Ceux-ci ont été omis de cette liste parce qu'ils ne se focalisaient pas suffisamment sur la technologie agroalimentaire ou que leurs programmes ne correspondaient pas à la valeur et au centre d'intérêt d'Orange Corners.

2. **DoniLab** soutient les jeunes entreprises et les startups innovantes à toutes les étapes du développement, de la conception à l'élaboration de plans d'affaires en passant par la levée de fonds. Pour mener à bien sa mission, la pépinière collabore avec des organisations internationales et locales pour concevoir des programmes destinés à encourager l'innovation parmi les jeunes et à fournir le soutien nécessaire à la création d'entreprise. DoniLab est impliqué dans l'agriculture, les TIC et la santé. Le DoniLab-AgriHub est une initiative collaborative visant à soutenir les jeunes entrepreneurs dans la mise en place et le développement de leurs activités agricoles. Ce programme offre aux agro-entrepreneurs l'occasion de transformer leurs activités en une entreprise viable et professionnelle. Le programme cible les jeunes entrepreneurs qui tentent de modifier toute la chaîne de valeur agricole, de la production à la transformation en passant par la commercialisation. Leur projet principal est le programme AGRI-TELIMAN, un programme de six mois qui débute pour la quatrième fois en mettant l'accent sur l'expansion au-delà de Bamako et Mopti avec des programmes satellites dans la région de Sikasso et de Ségou. Leur processus de sélection comprend des entretiens et un argumentaire de projet qui est examiné par un comité. Plus de 50% des projets incubés ont été couronnés de succès et ont obtenu un financement via leur programme de prêts internes, qui est financé par des subventions de l'OIF, de l'AFD, de la Banque mondiale et des mécanismes de financement danois et luxembourgeois pour le développement. Leur budget actuel pour l'expansion à Mopti au cours des six prochains mois s'élève à 50 millions CFA (environ 760 500 euros) grâce au système de remboursement¹⁰ réussi de leur programme de prêt ainsi qu'aux frais de participation. La section de recommandations de ce rapport contient une analyse complète de la collaboration croisée entre Orange Corners et Donilabs.
3. **JokkoLabs**¹¹ est un réseau international privé de hubs, originaire du Mali, avec des succursales au Sénégal, au Cameroun, au Bénin, en Gambie, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, en France et au Maroc. JokkoLabs est basé à l'**Ecole Supérieure de Commerce et de Technologie**. Les étudiants sont invités à présenter des plans d'entreprise que JokkoLabs peut aider à incuber. Semblables à l'ESCT et à ses étudiants, ils se concentrent sur la région élargie de Bamako plutôt que sur les sites secondaires que Catalystas a définis. Néanmoins, certaines de leurs activités sont basées en milieu rural et axées sur l'agro-industrie en raison du cercle agricole élargi autour de Bamako. Dans le passé, ils ont travaillé avec d'autres pépinières d'entreprises pour apporter des projets dans d'autres régions, notamment les Doni-labs, avec des programmes de sensibilisation à Ségou et directement avec les laboratoires Sankoré à Tombouctou.
4. **Impact Hub Bamako** propose un espace de travail collaboratif et divers services de coaching pour les entreprises en démarrage. Le fondateur, M. Keita, a été formé à l'Impact Hub d'Amsterdam et est bien connecté aux institutions et mécanismes de financement néerlandais (Dutch BZ Nexe Economie). L'Impact Hub Bamako est soutenu en partie par l'ambassade des Pays-Bas, comme indiqué sur leur site Web. M. Keita décrit l'Impact Hub «comme s'il s'agissait d'un Orange Corner».

¹⁰ Voir le [rapport annuel 2018](#) de DoniLab pour un aperçu complet de leurs mécanismes de financement (réforme disponible uniquement en français).

¹¹ Jakkolabs est le principal organisateur de la prochaine **Semaine mondiale de l'entrepreneuriat - Mali** (du 18 au 24 novembre 2019) à Bamako, dans le but de faciliter le développement local de l'entrepreneuriat en reliant les entreprises locales existantes aux entrepreneurs à partir d'un point de vue local. Il est recommandé à l'équipe RVO et à l'ambassade de contacter Jakkolabs pour savoir comment collaborer, dans la mesure où il n'y aura rien d'«officiel que du bouche à oreille», selon les organisateurs.

Impact Hub Bamako est un lieu où toute start-up peut être coachée, passer pour un conseil financier, obtenir un crédit, enregistrer son activité, élaborer son plan d'affaires et nouer des contacts avec d'autres entrepreneurs, etc. En matière de contenu, les entreprises basées à Impact Hub sont largement impliquées dans les services informatiques et numériques, avec la promesse de se tourner vers l'agritech. Impact Hub a également coaché des femmes entrepreneurs, certaines grâce au financement d'ONU Femmes pour l'organisation d'un processus d'incubation «Elle Accélère» d'une durée de 10 semaines à la fin de 2016.

9. Programmes d'entrepreneuriat actuels



Le Mali a mis en place plusieurs structures, agences et installations d'appui à l'entrepreneuriat. Selon les acteurs concernés, ces programmes manquent de capacités que plusieurs donateurs cherchent à augmenter.

Plusieurs programmes, tels que le *Programme d'Appui à la Formation Professionnelle* (PAFP) financé par le Danemark et le programme *Création des opportunités d'emploi pour jeunes et migrants de retour* mis en place par **GIZ** dans la région de Kayes, ont été et sont commercialisés comme «soutenant l'entrepreneuriat» mais sont en réalité des programmes qui soutiennent le travail indépendant, dans lesquels les participants au programme sont sélectionnés sur la base de leur proposition de plan d'entreprise pour une (micro) entreprise. Ensuite, ils sont formés (brièvement), conseillés sur la manière d'améliorer leur plan d'affaires, puis promis et parfois octroyés sous une forme ou une autre de crédit leur permettant de créer leur microentreprise. En tant que tels, les programmes de formation pour l'emploi sont difficiles à distinguer des programmes de soutien à l'entrepreneuriat.

Les programmes ou activités en faveur du travail indépendant et / ou de la micro-entreprise sont également intégrés dans des programmes plus vastes tels que le programme *Jeunesse et Stabilisation* (PROJES) **soutenu par le Fonds fiduciaire de l'UE** et dirigé par **GIZ International**. Des investissements dans les infrastructures sont envisagés parallèlement aux activités générant des emplois dans le secteur agroalimentaire. Les activités de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat de PROJES sont réalisées en partenariat avec **Swiss Contact**, une organisation privée jouissant d'une grande expérience dans le soutien à l'entrepreneuriat au Mali. Swiss Contact a également reçu un financement du *Programme d'Appui à la Formation Professionnelle* (PAFP) de l'**ambassade du Danemark**. Un mélange similaire d'activités de «stabilisation» humanitaire et de développement du secteur privé, y compris le travail indépendant par le biais de microentreprises, tel que le projet en cours entrepris par **Mercy Corps** au Mali.

Plusieurs donateurs, tels que la **Banque mondiale** et l'**Union européenne** (agissant par l'intermédiaire de son fonds fiduciaire) et des ONGI sont considérés comme fournissant des moyens aux institutions de haut niveau de soutenir ces programmes d'emploi / entrepreneuriat. L'**Agence Française de Développement (AFD)** est un exemple d'une telle institution. À compter de 2017, l'AFD soutient le **Ministère de l'investissement et de la promotion du secteur**



privé du Mali par le biais d'un Programme d'appui au secteur privé (PSAP)¹³. Le programme a absorbé près de 6 millions d'euros d'efforts visant à renforcer et à optimiser le ministère afin qu'il puisse à terme soutenir l'entrepreneuriat et les PME au Mali.

Les donateurs ont également mis en place leurs propres programmes, qui peuvent ou non incorporer des structures gouvernementales telles que l'**Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes (APEJ)** de l'Etat malien, membre de la coalition chargée de la mise en œuvre du programme de *Développement de la chaîne de valeur et emploi des jeunes (EJOM)* soutenu par le Fonds fiduciaire de l'Union européenne. La mise en œuvre de l'EJOM est dirigée par **SNV** et est réalisée en partenariat avec ICCO et WASTE, faisant de APEJ un acteur supplémentaire, plutôt qu'un point focal ou une agence d'exécution principale. L'avantage de travailler avec APEJ est qu'il a une présence nationale. Il est également important de noter qu'en raison d'inefficacité et de niveaux de corruption variables, certains donateurs ont constaté que la participation de l'APEJ avait entraîné une mauvaise affectation des fonds censés être affectés au programme réel. Les avantages d'avoir une telle division du gouvernement, telle que l'APEJ, dans certains cas, l'emportent sur les risques de pertes financières dus à la présence généralisée des organismes nationaux de mise en œuvre, en particulier dans le nord du pays (exemple : la dépendance de SNV vis-à-vis de la mise en œuvre presque indépendante de l'APEJ de leur projet EJOM à Gao).

Le programme de soutien aux entreprises de l'**ambassade du Danemark**, qui est entré dans son troisième cycle, est un exemple de l'évolution vers une collaboration directe avec les entités gouvernementales. Lors du premier cycle, le programme a été exploité en partenariat avec **Malien Conseils régionaux** pour sélectionner et encadrer les candidats. Les évaluations ont montré que ce partenariat n'était pas transparent et ont donc cherché, au cours du deuxième cycle du programme, un partenariat avec le **Conseil national du patronat du Mali (CNPM)**. Comme les Danois l'ont découvert dans un courant de quatre ans, la CNPM s'est davantage concentrée sur le lobbying et l'élaboration des politiques. Leur évaluation de fin de cycle ne pouvait pas recommander l'extension de ce partenariat à son troisième cycle actuel. Le programme danois est très apprécié des pairs et a eu la chance de se réinventer. Il est également connu pour avoir permis d'investir l'APD danoise directement aux acteurs privés maliens.

On considère que les donateurs travaillant dans ce domaine diffèrent dans leurs préférences pour les programmes d'emploi et / ou d'entrepreneuriat à travers les acteurs de l'Etat malien. Les donateurs suisses et allemands sont considérés comme les moins susceptibles de rechercher des partenariats avec l'Etat malien. Les agences de coopération belges et luxembourgeoises, bien conscientes du risque d'obtenir un financement moins transparent, ont néanmoins choisi de travailler avec et par l'intermédiaire des structures de l'Etat malien, afin de "tenter de renforcer le peu qu'il reste de l'Etat". **LuxDev** présente l'exemple de la coopération bilatérale dans les zones rurales, que ses pairs décrivent comme un soutien plus sérieux et à plus long terme à la création d'emplois et à l'entrepreneuriat dans les zones rurales, spécifiques à l'agriculture.

En ce qui concerne l'appui aux femmes entrepreneurs, les institutions maliennes ne semblent pas fournir d'installations spécifiques, malgré l'existence d'un Ministère de l'appui aux femmes. L'espace de soutien aux femmes entrepreneurs est plutôt occupé par un programme d'incubation à court terme financé par la Banque mondiale, *Elle*

¹³ Programme d'appui au secteur privé (PASP) du Mali qui vise principalement à soutenir la réforme des structures gouvernementales afin de soutenir et de réglementer plus efficacement les PME pour promouvoir le développement du secteur privé et accroître les recettes internes provenant de la perception des impôts. Le programme a beaucoup travaillé à l'amélioration des services API et revenu interne du Ministère des finances, en accordant une attention particulière à la fourniture de services à Bamako et à Ségou. Le programme, bien que la liste des bénéficiaires directs qui sont des entrepreneurs n'a pas été mentionné par les intervenants rencontrés. En raison de contraintes de temps, aucune rencontre avec l'AFD n'a été organisée pour en savoir plus sur les parties du programme relatives à l'incubation programmatique.

Acclère, organisé par l'Impact Hub de Bamako et par l'Initiative de Promotion et d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (IPAFE), un projet de l'ONU dirigé par des femmes (**UNIFEMME**), et mis en œuvre par un certain nombre de groupes de coordination d'organisations locales. L'inconvénient de ces initiatives et programmes de formation courts est qu'ils ne sont pas liés aux politiques et structures gouvernementales, même si cela peut être réellement bénéfique pour ces programmes.

10. Recommandations d'actions pour soutenir l'esprit d'entreprise

Ces sections ont été supprimées pour des raisons de confidentialité. Les demandes d'informations plus détaillées peuvent être envoyées à io@rvo.nl.

List of Acronyms

African Development Bank	(AfdB)
Africa, the Caribbean, and the Pacific	(ACP)
African Continental Free Trade Area Agreement	(AfCFTA)
African Organization for the Harmonization of Business Law	(OHADA)
African Union's New Partnership for Africa's Development	(NEPAD)
Agence de Promotion de l'Emploi des Jeunes	(APEJ)
Agence Nationale Pour l'Emploi	(ANPE)
Agency for the Promotion of Investments in Mali	(API-MALI)
Agriculture Orientation Law	(LOA)
Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes	(FACEJ)
Association pour le programme intégré de développement	(APIDEV)
Belgian Development Agency	(ENABEL)
Central Intelligence Agency	(CIA)
Centre de socio-professionnalisation des femmes et des filles du Réseau de Groupements d'épargne - crédit MJT:	(CESIRI)
Centre National de Recherche Agronomique	(CNRA)
Centre Regionale de Recherche Agronomique	(CRRA)
Comprehensive Africa Agriculture Development Program	(CAADP)
Conseil National des Jeunes de Mali	(CNJM)
Department for Stabilisation and Humanitarian Aid	(DSH)
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	(GIZ)
Développement de la chaîne de valeur et emploi des jeunes	(EJOM)
Dutch Dairy Association	(NZO)
Ecole secondaire agro-pastorale	(ECAP)
Ecole supérieure d'agriculture et d'élevage	(AGRI-SUP)
Economic Community of West African States	(ECOWAS)
Economic Partnership Agreement	(EPA)
Espace d'Orientation des Jeunes	(EOJ)
European Union	(EU)
European Union Capacity Building Mission in Mali	(EUCAP)
Fond d'Appui à la Formation Professionnelle et l'Apprentissage	(FAFPA)
Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi	(FARE)
Food and Agriculture Organization of the United Nations	(FAO)
Improvised Explosive Device	(IED)
Institute of Rural Economy	(IER)
Internally Displaced Person	(IDP)
International Center for Development Oriented Research in Agriculture	(ICRA)
International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics	(ICRISAT)
International Fertiliser Development Center	(IFDC)
International Labor Organization	(ILO)
International Livestock Research Institute	(ILRI)
International Monetary Fund	(IMF)
International Organization for Migration	(IOM)
Luxembourg Development Agency	(Lux Dev)
Ministry of Foreign Affairs	(MFA)
Movement for Oneness and Jihad in West Africa	(MOJWA/MUJAO)
National Agriculture Investment Plan	(NAIP)
National Food Security Strategy	(SNSA)

Mission de cadrage RVO I4Y dans le Sahel: Mali

National Movement for the Liberation of Azawad	(MNLA)
Netherlands Development Organisation	(SNV)
Non-Governmental Organization	(NGO)
Observation of Economic Complexity Group	(OEC)
Observatoire National de l'Emploi et de la Formation	(ONEF)
Office de développement de la pêche et de l'aquaculture dans le delta intérieur du Niger	(ODPA-DIN)
Programme de renforcement des chaînes de valeur agricoles pour la sécurité alimentaire au Mali	(PRCA-SA)
Programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emplois	(PRODEFPE)
Programme Jeunesse et Stabilisation	(PROJES)
Projet d'Appui à la Filière Halieutique	(PAFHa)
Projet de développement des Compétences et Emploi des Jeunes	(PROCEJ)
Public-Private Partnership	(PPP)
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland // Netherlands Enterprise Agency	(RVO)
Sexual and Gender-Based Violence	(SGBV)
Strategic Framework for Economic Recovery and Sustainable Development in Mali 2016-2018	(CREDD)
Sustainable Development Goal	(SDG)
Sustainable Economic Development Department	(DDE)
Sustainable Technology Adaptation for Mali's Pastoralists	(STAMP+)
Technical and Vocational Education and Training	(TVET)
Trade and Investment Framework Agreement	(TIFA)
United Nations Children's Fund	(UNICEF)
United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali	(MINUSMA)
West African Economic and Monetary Union	(WEAMU)
West African Franc	(CFA)
World Food Programme	(WFP)

Annexe B: Liste des Stakeholders pour le Mali

Ville	Nom de la structure	Site internet
POLITIQUE - Gouvernement		
Bamako	Ministère de l'Economie et des Finances	www.finances.gouv.ml
Bamako	Ministère de l'Agriculture	https://ma.gouv.ml
Bamako	Ministère de l'Elevage et de la Pêche	http://www.maep.gov.mg
Bamako	Ministère de l'Industrie et du Commerce	http://www.miic.gouv.ml
Bamako	Ministère de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé	http://www.investmali.gouv.ml
Bamako	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale	
Bamako	Ministère de l'Administration territoriale et la Décentralisation	www.matcl.gouv.ml
Bamako	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille	http://mpfef.gouv.ml
Bamako	Ministère de la Jeunesse et des Sports	
Bamako	Ministère de l'Education Nationale	http://www.education.gouv.ml
Bamako	Ministère de l'Innovation et de la Recherche scientifique	
Bamako	Ministère de l'Économie Numérique, et de la Communication	www.mcnt.gov.ml
Bamako	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et de l'artisanat (MEFPA)	http://www.mefp.gov.ml
Bamako	Agence de Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)	
Bamako	Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)	
Bamako	Direction National de l'Enseignement Technique et Professionnelle	
Bamako	Direction Nationale de la Formation et de l'Apprentissage (resorts under MEFPA)	
Bamako	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF)	
Bamako	Agence d'Aménagement des Terres et de Fourniture de l'eau d'Irrigation (ATI)	
Bamako + national	Agence pour la Promotion des Investissements au Mali	http://www.apimali.gov.ml
Bamako	Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)	
Bamako	Coordination Nationale des Organisations Paysannes (CnonP)	http://www.cnonp-mali.org
Bamako	Federation nationale des jeunes ruraux (FENAJER)	FENAJER hosted on site of CnonP http://www.cnonp-mali.org/index.php/8-federations-membres/7-fenajer
Bamako	Fédération Nationale des Femmes Rurales (FENAFER)	FENAJER hosted on site of CnonP http://www.cnonp-mali.org/index.php/8-federations-membres/16-fenajer
Ségou	Coordination Régionale Agence de Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)	

Ségou	Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) direction régionale	
Ségou	Direction Régionale pour la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille	
Ségou	Office du Niger, Agence Lacs Faguibine et Offices Riz	
Ségou	Direction régionale commerce et compétition	
Segou	Direction nationale de l'agriculture - Service Semencier National - Projet d'appui à la filière semencière	
Mopti	Office de développement de la pêche et de l'aquaculture dans le delta intérieur du Niger ODPD-DIN	
Mopti	Direction régionale de la pêche (Ministère de l'Elevage et de la Pêche)	
Mopti	Direction régionale de la production et l'industrie agricole et coordination régionale du project PRPAS (Ministère de l'Elevage et de la Pêche)	
Mopti	Office du Niger, Agence Lacs Faguibine et Offices Riz	
Mopti	Coordination Régionale de l'Agence de Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)	
Gao	Direction régionale de l'Agriculture	
Gao	Coordination régionale de l'Agence de Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)	
Gao	Conseil Régional des jeunes ruraux de Gao	

STRUCTURES DE SUPPORT

Incubateurs		
Bamako	Impact Hub	https://the-hub.company/en/
Bamako	Bamako Incubateur	http://bamako-incubateur.com/
Bamako	oui Inc	https://ouiwebmali.doodlekit.com/
Bamako (Samanko)	TETELISO, also referred to as Mali Agribusiness Incubation Hub (MAIH), presently "L'incubateur TETELISO de l'IER	https://www.facebook.com/Mali-Agri-business-Incubation-Hub-962553407146888/
Bamako	Createam	https://entrepreneurclub.orange.com/fr/createam.html
Bamako	Tubanismo TAIC	
Bamako	DiaspoHub	http://www.diaspohub.com
Bamako	Jokkolabs - Social Change Hub	https://www.jokkolabs.net/bamako
Bamako	Donilab - Incubator, Fablab	https://www.donilab.net/en/home/
Bamako	Bamako Incubator	
Timbuktu	SankoréLabs	http://sankorelabs.org
Gao	EJOM Space	douga Diallo

Bilateral Cooperation Agencies

Bamako	Netherlands Development Organisation, Coopération néerlandaise de développement (SNV)	
Ségou	SNV	
Mopti	SNV	

Gao	SNV	
Bamako	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ)	www.giz.de ; www.giz.de/en/worldwide/44005.html
Bamako	USAID	https://www.usaid.gov/mali
Bamako	Department to Finance International Development (DFID)	
Bamako	Agence Française de Développement AFD	
Bamako	Belgian Development Cooperation Agency (ENABEL)	https://www.enabel.be/content/enabel-mali
Bamako	Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au Développement (LuxDev)	www.luxdev.lu
Ségou	Lux Dev	
Bamako	Coopération Suisse / Direction du Développement et de la Coopération	https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/pays/mali.html

Organisations internationales non gouvernementales -(I)ONGs

Bamako	Association pour le programme intégré de développement (APIDEV)	
Bamako	Plan International	www.plan-international.org
Bamako	Oxfam Mali	
Bamako	Mercycorps	https://www.mercycorps.org/countries/mali
nation-wide	World Food Program	
nation-wide	UNICEF	https://www.unicef.org/mali/en/our-partners
Bamako	FAO-Mali	http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=ML
Bamako	SOS Sahel	
Bamako	Afrique Verte	www.afriqueverte.org
Bamako	ICCO Cooperation	https://www.icco-cooperation.org/en/countries/mali
	Woord en Daad	https://www.woordendaad.nl/landen/mali/
Bamako	Vétérinaires sans frontières (VSF)	
(mainly) Timbuktu	Iles de Paix, SOS Faim	https://www.ilesdepaix.org/le-mali/
Bamako, Ségou, Mopti	Swiss Contact	www.swisscontact.org
Ségou	Action Citoyenne	

Donors (particularly relevant for supporting education, vocational training, entrepreneurs)

Bamako	European Union	
Bamako	European Union	
Bamako	International Development Agency / World Bank Group	https://www.banquemonnaie.org/fr/country/mali
Bamako	US Embassy	
Bamako	Ambassade du Royaume des Pays Bas (EKN)	
Bamako	Embassy of the Kingdom of Denmark	
Bamako	UN WOMEN	
Bamako	UN WOMEN	
Bamako	Embassy of the Kingdom of Belgium	

Réseaux d'entrepreneurs/organisations faitières/Promoteurs d'entreprises

Bamako	AGRIPROFOCUS	www.agriprofocus.com/ma
Bamako	Chambre de commerce et de l'industrie	https://www.cci.ml
Bamako	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCAM)	https://www.apcam.org
Bamako	Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCMM)	http://www.tourisme.gouv.ml/?q=APCMM
Bamako	Chambre des Mines du Mali (CMM)	https://www.goafricaonline.com/ml/157627-cmm-chambre-des-mines-du-mali-bamako-mali

Bamako	Union Nationale des Travailleurs du Mali	https://www.ituc-africa.org/Union-Nationale-des-Travailleurs,201.html
Bamako	Confederation Syndicale des Travailleurs du Mali (CSTM)	http://www.ituc-africa.org/Confederation-Syndicale-des,200.html?lang=fr
Bamako	Association des Organisations Professionnelles Paysannes	https://www.upadi-agri.org/association-des-organisations-professionnelles-paysannes-aopp/
Bamako	Conseil Malien des Transporteurs Routiers	https://tradeportal.ml/Contacts/21?l=fr
Bamako	Conseil Maliens des Chargeurs	
Bamako	Centre d'Etudes et de Formation en Informatique et Business (CEFIB)	http://www.cefib.com/
Bamako	Fédération Nationale de la Filière Bétail et Viande (FEBEVIM)	hosted on site of CnonP http://www.cnonp-mali.org/index.php/8-federations-membres/11-febevim
Bamako	Jeune Chambre économique internationale (JCI)	https://jci.cc/about
Bamako	Union des Cooperatives des Transformateurs et Distributeurs du lait (COOP CA)	
Ségou, Mopti, Gao	Conseils régionaux	
Ségou	A.R.G. Ségou, Antenne Régionale du Guichet Unique pour la Création d'Entreprises	www.apimali.gov.ml
Ségou	Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)	
Ségou	Chambre de commerce et de l'industrie - direction régionale	https://www.cci.ml
Ségou	Union des femmes transformatrices du secteur agro-alimentaire	
Ségou	Centre de transformation et de commercialisation des produits agroalimentaires de Ségou	
Ségou	CESIRI Ségou - Bagadidji	
Ségou	Coopérative de Diakobougou	
Ségou	Association productrices karité	
Ségou	Association pêcheurs/transformatrices de pêche de Kewa	
Mopti (Socoura)	Coopérative Benkadis Socoura	
Mopti	Société coopérative des producteurs de lait de la commune de Socoura KAWRAL	
Mopti (Sévaré)	Coopérative transformateurs & revendeurs de lait	
Gao	Chambre Régionale de l'Agriculture	
Gao	Groupement (GIE) Faouma	
Gao	Groupement transformatrices lait et boisson	
Gao	Association Gaka Chiney	

Vocational training providers / Education professionnelle

Bamako	PROCEJ	http://procej-cpa.org/procej/
Bamako	ADOFO	adafo.ml@adafo-sdb.org
Mopti (Sévaré)	Centre de Formation agro-sylvo pastorale et aquacole (CFASPAM)	http://agroforma.org
Ségou	Espace Orientation Jeunesse	
Ségou	Ecole secondaire agro-pastorale (ESAP)	http://esap-mali.org
Ségou	Centre d'études et de formation des entreprises (CEFE)	http://agroforma.org/centres/cefe-nionon/

Ségou	Centre de socio-professionnalisation des femmes et des filles	
Gao	Centre Sahel Quina Nafa	

Mentors, formateurs et experts (pertinents pour l'agroalimentaire)

Bamako	Kees-Jan Van Til	www.tripletrade.org
Bamako	Sylvain Dardel	www.icra-edu.org
Bamako, Kaoui	Mafa Business & Consulting (MBC)	
Gao	Mr. Abdoulaye Balobo Dicko	

Business Associations

Bamako	Entreprendre Mali	http://www.entreprendre-mali.com/a-propos/
Bamako	The Business Network for West Africa - Mali (REAO - Mali)	http://www.reaomali.org/
Bamako	Association des Jeunes Dirigeants d'Entreprises du Mali	https://www.facebook.com/Association-des-Jeunes-Dirigeants-dEntreprises-du-Mali-AJDEM-1668875076677131/
Bamako	L'Association des Sociétés Informatiques du Mali (ASIM)	http://general-computech.com/lassociation-des-societes-informatiques-du-mali-asim/
Bamako	Ong Association Jeunesse Action Mali	
Bamako	Organisation Patronale des Entrepreneurs de La Construction du Mali	
Bamako	Organization Patronale des Jeunes (OJEP)	
Bamako	Diaspora Entrepreneurship	

MARCHÉS

Entreprises privées du secteur de la transformation des

Bamako	TripleTrade	www.tripletrade.org
Bamako	Malilait	
Bamako	BUNAFAMA	http://nextbko.com/dev/gami/bunafama-2/
Bamako	Maya SARL	https://fr-fr.facebook.com/marinadesmaya/?ref=page_internal
Bamako	Mamali Moringa	
Bamako	Zabbaan	https://zabbaan.com
Bamako	FASO KABA	www.fasokaba.com
Bamako (Hamdallaye)	Boye Agro Industrie SARL	
Ségou	Unite de Production de Beurre de Karité (UPROBEK)	
Ségou	Teriya Bugu	
Ségou	Miel Pur de Baobab	
Mopti (Sévaré)	Fifi LAit	
Mopti, Gao	MASARAKA	

Marchés, points de vente pour les produits agro-

Bamako	Bio Marché	http://aebmali.org/?p=1351
Bamako	L'épicerie de Maya	
Ségou	Marche hebdomadaire	
Bamako	Total Mali (HQ)	https://www.totalmali.com/
Bamako	Razel Mali	http://www.razel-bec.com/en/
Bamako	Sael-Emploi	https://saer-emploi.business.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral
Bamako	Radio Kledu	https://www.facebook.com/pg/KleduCom/about/?ref=page_internal
Bamako	Orange Mali	https://www.orangemali.com/

FINANCE		
National	Programme de Micro finance Rurale	
National	Banque de Développement du Mali (BDM)	
National	Banque Malienne de Solidarité (BMS)	www.bms-sa.ml
National	Banque Nationale de Développement Agricole	https://www.bnda-mali.com
National	Banque Internationale pour le Mali	http://www.bim.com.ml
(Inter)national, Ségou	Bank of Africa	
National	Banque Atlantique Mali	https://www.banqueatlantique.net/mli/
National	Ecobank	
Bamako + national	MyAgro	www.myagro.org
Bamako	Banque de l'Habitat du Mali	http://www.bdecash.com/partenaire/0ml/BHM
Bamako	Babyloan Mali	https://ruralsolutionsportal.org/en/-/participatory-financing-initiative-to-fund-young-mirco-entrepreneurs-in-rural-mali
Bamako	Le Fonds de Garantie pour le Secteur Privé SA	
Ségou (but part of national network)	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées en Zone Office du Niger / Ségou	
National	microcredit agencies	
National (especially rural)	Cercles, "tontines"	

INSTITUTIONS DE LA CONNAISSANCE		
Bamako	International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT)	https://www.icrisat.org/tag/mali/
Bamako	International Livestock Research Institute (ILRI)	www.ilri.org
Bamako	International Fertiliser Development Center	2scale, rather than host institute's url: www.2scale.org
NL	International Center for Development Oriented Research in Agriculture (ICRA)	
Bamako, national	Institut d'économie rurale (IER)	www.ier.ml
Bamako, national	Centre National de Recherche Agronomique (CNRA)	http://www.cnra-mali.org
Koulikourou (Katibougou)	Institution Polytechnique rural de formation et de recherche appliqué	http://www.ipr-ifra.org
Bamako	Université des sciences juridiques et politiques de Bamako	http://www.usjpb.edu.ml
Bamako	Université des sciences, des techniques et des technologies de Bamako	http://www.usttb.edu.ml
Bamako	ILCI MALI- Business School	
Bamako	African Business School- Mali	https://www.facebook.com/AfricanBusinessSchool/
Bamako	Université des sciences sociale et de gestion de Bamako	http://www.ussgb.ml
Bamako	Ecole National d'Enseignement Technique et Professionnelle	www.enetp.edu.ml
Bamako	Ecole Supérieure de Commerce et de Technologie	www.esct.ml
Bamako	Faculty of Science and Technonlogy	www.fst-usttb-edu.ml

Ségou	Ecole supérieure d'agriculture et d'élevage (AGRI-SUP)	
Mopti	Centre régional de recherche agronomique de Mopti - abritant le programme ressources halieutiques	

Appendix F: Bibliography of Catalystas Consulting Resources and interviews used to draft RVOs Country Scoping Reports for both Youth Entrepreneurship and Youth Job creation in the Sahel (Mali)

Bibliographic of Catalystas Mission Report for RVO's Job Creation in Mali

1. 2SCALE. *Scoping Report Mali*. May 2019.(pp. 1-45, Rep. No. 1). (n.d.). SNV.
2. Abroulaye. S. (2019, June 10). Interview with Antenne de Planification et de développement des salésiens d I/AFO ADOFO. [In-person Interview Bamako, Mali]
3. *Africa: Mali | Ecoregions | WWF*. (2019). *World Wildlife Fund*. Retrieved 7 August 2019, from <https://www.worldwildlife.org/ecoregions/at0903>
4. African Development Banking Group (AfDB).*Mali Economic Outlook - Source African Economic Outlook (AEO) 2019*. <https://tinyurl.com/yxqs6npp>
5. *Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes Présentation de l'APEJ*[Pamphlet]. (n.d.). Bamako: l'APEJ.
6. Amaga, Kido and Coulibaly (2019, June 21) Interview with Chief of Programs Haliétique and agroeconomic at the Centre régional de recherche agronomique de Mopti. [In-person Interview Mopti, Mali].
7. Azouz, Z. (2019, June 14). AWT Consultants Interview. [In-person Interview Bamako, Mali]
8. Baldrige, Gary. (2019, June 26) Interview with Country Director of Plan International Mali. [In-person interview Bamako, Mali]
9. Bertrand Effantin, M, Bathily, M. (2019 June 11) Interview with Mercy Corps Directeur intérimaire Pays and Directeur des Programmes Humanitaires. [In-person interview Bamako, Mali]
10. Agency for Investment Promotion (API-MALI). (n.d.). *Reformes du Gouvernement: Agence Pour la promotion des Investissements au Mali*. www.apimali.gov.ml/ReformesDuGouvernement
11. BBC World News. *Mali attack: More than 130 Fulani villagers killed*. (2019, March 24). <https://www.bbc.com/news/world-africa-47680836>
12. BBC World News. *Mali village attack death toll revised down to 35*. (2019, June 12). www.bbc.com/news/world-africa-48613883
13. Cisse, B. (2019, May 15) Interview with Gouvernement de Mali -Liste du gouvernement du Premier ministre officia. [telephone interview]
14. Cisse, M. (2019, June 20) Interview with regional management extended program STAMP+ (SNV). [In-person interview, Segou, Mopti].
15. Cisse, T. (2019, June 18) Interview with president of the Women's Union of transformation of agro production. [In-person Interview Segou, Mali]
16. CNDC 11.11.11 "Au Nord-Mali, le succès d'un projet d'agro-écologie est une source d'espoir". (June 2017).
17. Cornell University, INSEAD, and WIPO (2019); *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
18. Coulibaly, F. (2019, June 22) Interview with founder of Fifi Lait milk production company. [In-person interview Segou, Mali].
19. Daoure, A. (2019, June 28) . Interview with President of the ASPROFER (association professionnelle des femmes rurales) Mme Maïga and an Conseillé technique et animateur, as well as the Gao Chambre Régionale d'Agriculture. [In-person interview Gao, Mali].
20. Diallo,A. (2019, June 25) Interview with Partnership Strategy at the Agence pour la promotion des Investissements au Mali (API). [In-person interview Bamako, Mali].
21. Coulibaly. K. Kita, M. Diabata D. Amaga D. Kodio, A., Coulibaly S. Berthe, B. (June 21st 2019) Interview with head and agro-economy focuses points for the Rural Economic Institute's focal branch in Mopti. [In-person Interview Segou, Mali].
22. Doumbia. T. (2019, June 17). interview with Espace orientation Jeunesse Program Coordinator (APEJ+SwissContact. [In-person interview, Bamako, Mali]
23. Dutch Ministry for Foreign Affairs. *Mali*. www.dutchdevelopmentresults.nl/countries/mali#food
24. Dabo. A. + 11 staff members. (2019, June 14). Interview with Agence pour la Promotion de la Jeunesse (APEJ). [In-person Interview Segou, Mali].

25. Diabate, B. and Bengaly, A (2019, June 18). Interview with Centre socio-professionnalisation des femmes et des filles du Réseau de Groupements d'épargne - crédit MJT:CESIRI Ségou - Bagadidji. [In-person Interview Segou Mali].
26. Delers, P. (2019 June 25) Interview the EU Delegations Head of Programs for Fonds Fiduciaire d'Urgence section économie et gouvernance. [In-person interview, Bamako, Mali]
27. European Commission. *International aviation: UEMOA (West African Economic and Monetary Union) (July 2019)* <https://tinyurl.com/y4oyggm6> .
28. Elskam, F. (2019, June 28) interview with head of Cooperative program in Mali at Lux Dev. [In-person interview Bamako, Mali].
29. Fall. A. (2019, June 13) Interview with International Livestock Research Institute (ILRI which hosts the campus of the International Crop Research Institute for Semi-Arid Tropics (ICRISAT)- discussing with Manager of Feed the Future Programs Abdou Fall head of livestock technology scaling program. [Personal interview].
30. Fatouma, G. (2019, June 28) Interview with Founder and owner of Gie Faouma Aiga Onion processing firm. [In-person interview Bamako, Mali].
31. The Global Economy.com. *Mali Employment in Agriculture sourced from the World Bank*. (May 2019).
32. Geling, Alinta. Food & Business Knowledge Platform – INCLUDE – AgriProFocus Youth inclusiveness in agricultural transformation – The case of Mali. Retrieved from https://includeplatform.net/wp-content/uploads/2016/12/161130_youth-inclusiveness-agri_mali.pdf
33. Haidara, A (2019, June 18) Interview with Regional Director of the Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille de Ségou (DRPFEF). [In-person interview Segou, Mali].
34. Hassane, M. (June 27 2019) Interview with director of Council Region de Jeunes Ruraux- CRJR- GAO" [In-person interview, Gao, Mali].
35. Kadjoke, M. (2019, June 10). Interview with ANPE-APIDEV Representatives [Personal interview].
36. Kodio, J. (2019, June 17) Interview with Regional Coordinator for Agence pour l'Emploi des Jeunes (APEJ) - Coordination régionale de Ségou. [In-person Interview, Segou, Mali].
37. Kone, G. (2019, June 20) Interview with President of Université Privée AGRISUP-SEGOU école supérieure d'agriculture et D' Elevage. [In-person interview in Bamako, Mali].
38. ICCO. *Agriculture in Mali Needs Professionalizaing*. (September 15, 2017). <https://tinyurl.com/y3t98kij>
39. International Crisis Group (ICG) *Speaking with the "Bad Guys": Toward Dialogue with Central Mali's Jihadists*»(p. 42, Issue brief No. 276). African Report. doi:May 2019
40. Kadjoke, M. (2019, June 10). Interview with ANPE-APIDEV Representatives [Personal interview].
41. La Come, K (2019 June 12) Interview with Catherine Le Come from SNV specialist on Global Livestock. [Personal interview].
42. Landoure, M. (2019, June 10). Interview Meeting with EKN Embassy of the Netherlands in Bamako [Personal interview].
43. Louali, S. (2019 ,June 25) Interview with Coordinator for the youth employment opportunities project at SNV. [In-Person Interview, Bamako].
Magninta, H. (2019, June 21) Interview with former employee and former beneficiary of SOS Sahel International. [In-person interview Mopti, Mali]
44. Maiga, M. (2019, June 16) Interview with Guide (registered member of the Malian guide association on Entrepreneurship in Segou. [In-person interview, Segou, Mali].
45. Maiga, A.S. (2019, June 28) Interview avec Ministère de l'Industrie et du Commerce, Chargé des questions juridiques et institutionnelles + présentement-assistant administratif et financier -> responsable for pushing Programme de Développement à l'Exportation de Viande de Mali (PROVIDEM). [In-person interview, Bamako]
46. *Mali - AGRA*. (2019). AGRA. Retrieved 8 August 2019, from <https://agra.org/where-we-work/mali/>
47. *Mali company registration*. (2019). *Healyconsultants.com*. Retrieved 8 August 2019, from <https://www.healyconsultants.com/mali-company-registration/>
48. *Mali Economy: Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption*. (2019). *Heritage.org*. Retrieved 8 August 2019, from <https://www.heritage.org/index/country/mali>
49. *MALI | izf.net*. (2019). *izf.net*. Retrieved 8 August 2019, from <http://www.izf.net/pages-factor-production/mali?language=en>
50. *Mali*. (2019). *Mindat.org*. Retrieved 8 August 2019, from <https://www.mindat.org/loc-8907.html>

51. Mali - Standards for Trade | export.gov. (2019). *Export.gov*. Retrieved 7 August 2019, from <https://www.export.gov/article?id=Mali-Trade-Standards>
52. Mali - United States Department of State. (2019). *United States Department of State*. Retrieved 7 August 2019, from <https://www.state.gov/reports/2018-investment-climate-statements/mali/>
53. MinBuza & Netherlands Enterprise Agency, *Les services informatiques et de données géo-spatiales dans le domaine de l'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC) – Le numérique pour accroître les opportunités d'affaires et de l'entrepreneuriat des jeunes et de femmes au Sahel*. (Conference-programme avril 2019)
54. Mon lait est local (@monlaitestlocal) sur Twitter. (2019). Twitter.com. Retrieved 7 August 2019, from <https://twitter.com/monlaitestlocal?lang=fr>
55. Moussa, Y., & Kodio, J. (2019, June 10). Interview with Association pour le programme intégré de développement (APIDEV). [In-person interview Bamako, Mali]
56. International Organization for Migration. *Mali Overview*. (2019) www.iom.int/countries/mali
57. International Labor Organization (ILO). *Activities of the Employment -Investment Program in Mali*. <https://tinyurl.com/yxhfzo3c> (2014)
58. The Observation of Economic Complexity Group(OEC).*Mali Trade Visualization overtime*. (2019) <https://tinyurl.com/y5h5elut>
59. Orange Corners / RVO “*Preliminary desk research Mali*”, (January 2019)
60. SPRING. 2016. *Agriculture and Nutrition in Mali through a Gender Lens: A Qualitative Study, Literature Review—2015*. Arlington, VA: Strengthening Partnerships, Results, and Innovations in Nutrition Globally (SPRING) project.
61. Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture. *Agriculture in Mali - challenges (2018)*. <https://tinyurl.com/yy67lvsr>
62. Salhi. S. (2019, June 10). Interview Meeting with Auditor for AWT Consultants. [In-person interview Bamako, Mali]
63. Sidibé, M. (2019, June 27) Interview with founder and manager of MASARAKA bourghou processing company. [In-person interview Bamako, Mali].
64. Signé, L., & van der Ven, C. (2019). Keys to success for the AfCFTA negotiations. *Africa Growth Initiative*. Retrieved from https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/05/Keys_to_success_for_AfCFTA.pdf
65. Sy. Seyou, Brama, E., Niox F., Honou, D. (2019, June 24) Interview with Jokkolabs management team. [In-person Interview Bamako, Mali]
66. Trading Economics. (2019). *Mali GDP. (May 2019)* <https://tinyurl.com/y5392h2j>
67. Togola, M & Mudenge, T (2019 June 11) Interview with Project Manager for 2Scale Program incubation et acceleration de l'industrie agroalimentaire inclusive en Afrique - International fertiliser Development Center
68. Toure. H (2019, June 21) Interview with Director General of Office de développement de la pêche et de l'aquaculture dans le delta intérieur du Niger ODPDA-DIN. [In-person interview].
69. Traore, M. (2019, June 17) Interview with Segou's most famous female owned fish vendor". [In-person interview. Segou, Mali].
70. Traore, S. (2019, June 27) Interview with founder of Maya Epicerie former beneficiary of IMPact Hub Womens incubation program. [In-person interview, Bamako, Mali].
71. Tounkara, D. Gerard, C. (2019 June 14). Interview with GIZ's staff 'responsable champ d'action III' programme d'appui à la décentralisation et à la réforme de l'Etat (PADRE). [In-person interview, Bamako].
72. Traore, D. (2019, June 17) Interview with Facilitator of dialogue for parents and children surrounding entrepreneurship at the local NGO Action Citoyenne.
73. USAID. Feed the Future Mali Livestock Technology Scaling Program (FTF-MLTS)- Mali Livestock Technology Scaling Program). Retrieved from <https://tinyurl.com/y6munxau>
74. USAID, Feed The Future - The U.S. Government Global Hunger & Food Security Initiative. (2018). *Global Food Security Strategy (GFSS) Mali Country Plan*. www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1867/Mali_Country_Plan.pdf
75. USAID. *Country Development Cooperation Strategy – Mali Forward 2015-2020*, 78p.

76. UNIDO *Project d'appui à l'opérationnalisation du Programme pour le développement à l'exportation de la viande du Mali* -, Partenaires de mis en œuvre : Gouvernement, UNDP, UNIDO, (1/8/2018-31/12/2019).
77. UNIFORM ACT ON GENERAL COMMERCIAL LAW, *Adopted on 2010/12/15 in Lomé (TOGO). Entry into force : 2011/05/16.* Treaty On The Harmonisation Of Business Law In Africa, ON LINE OHADA LAW LEGISLATION Retrieved from <http://www.ohada.com/actes-uniformes/940/1000/chapter-i-definition-of-entrepeneur.html>
78. Ursu, A. (n.d.). *Under the Gun: Resource conflicts and embattled traditional authorities in central Mali* (CRU Report). Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.
79. Vanuytsel. S., Ceppens, F. (2019 June 13). Meeting with Beligan Embassy Staff supporting political and economic affairs". Personal interview].
80. Vermeulen G. (2019, June 16-19) Interviews with head of Projet d'Appui à la Filière Halieutique (PAFHa) at (ENABEL). [In-person Interview Mopti].
81. *West Africa - Trade - European Commission.* (2019). *Ec.europa.eu.* Retrieved 8 August 2019, from <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/west-africa/>
82. World Bank Group. *From Mobile to Credit – Access to financial services for poverty reduction and economic growth in Mali*» (May2018) , 170p.
83. World Bank. *Mali Livestock Sector Development Support Project (PADEL-M) (P160641).* Date Prepared/Updated: 17-Nov-2017 | Report No: PIDISDSA23784. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/424951511453995736/pdf/Project-Information-Document-Integrated-Safeguards-Data-Sheet-Mali-Livestock-Sector-Development-Support-Project-PADEL-M-P160641-Sequence-No-00.pdf>
84. The World Factbook: Mali. (2018, February 01). Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ml.html>
85. World Food Program. *Smallholder Agriculture Market & Value Chain Support (SAMS)*, March 2017 (program brochure).
86. World Population Review. *Mali Population 2019. National Directorate of Statistics and Data Processing.* <http://worldpopulationreview.com/countries/mali-population/>
87. Van Till, K (June 12 2019). Interview meeting with Triple Trade/ Bamkao Incubateur. [In-person interview Bamako, Mali]
88. Voegele, L. (2019, June 28) interview with Resident Representative to Lux Dev in Mali. [In-person interview Bamako, Mali].
89. Yatassaya, K. (2019, June 20) Interview with production manager for milk at Société coopérative des producteurs de lait de la commune de Socoura KAWRAL. [In person interview, Segou, Mali]

Bibliographic for RVO's Youth Entrepreneurship Report (Mali)

1. Azouz, Z. (2019, June 14. AWT Consultants Interview. [In-person interview Bamako, Mali]
2. Abroulaye. S. (2019, June 10). Interview with Antenne de Planification et de développement des salesiens d I/AFO ADOFO. [In-person Interview Bamako, Mali]
3. Agency National Pur l'Emploi. *Actualités: Fonds Auto-Renouvelable Pour L'Emploi: Un Nouveau Siège En Chantier.* Issue 493. (February 2008). <https://tinyurl.com/y3x5xahm>
4. Agency Pour La Promotion Des Investissements (API Mali). *Le Mali, Votre rendez-vous d'Affairs!.* <http://apimali.gov.ml/sites/default/files/LISTE%20DES%20PIECES%20A%20FOURNIR.pdf>
5. Ball. T. (2019, July 12). Interview with CEO of DoniLabs Mr Tidiana Ball. [In-person interview, Bamako, Mali].
6. Bertrand Effantin, M, Bathily, M. (2019 June 11) Interview with Mercy Corps Directeur intérimaire Pays and Directeur des Programmes Humanitaires. [In-person interview Bamako, Mali]
7. Politique adoptée par le Conseil d'Administration de la BNDA en sa 126ème séance à Bamako le: *POLITIQUE DE RESPONSABILITE SOCIETALE DE LA BNDA (25 septembre 2017):* <https://www.bnda-mali.com/images/PDF/Politique-RSE-BNDA.pdf> .
8. Cisse, M. (2019, June 20) Interview with regional management extended program STAMP+ (SNV). [In-person interview, Sgou, Mopti].

9. Coulibaly. K. Kita, M. Diabata D. Amaga D. Kodio, A., Coulibaly S. Berthe, B. (June 21st 2019) Interview with head and agro-economy focuses points for the Rural Economic Institute's focal branch in Moptio. [In-person interview Segou, Mali].
10. Cuc, M., Hooley, J., Klos, S. Sow.M : Selected Issues for Mali (December 2015) International Monetary Fund (IMF Country Report No.15/340), <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr15340.pdf>.
11. Dabo. A. + 11 staff members. (2019, June 14). Interview with Agence pour la Promotion de la Jeunesse (APEJ). [In-person Interview Bamako, Mali].
12. Delers, P. (2019 June 25) Interview the EU Delegations Head of Programs for Fonds Fiduciaire d'Urgence section economie et gouvernance. [in-person interview, Bamako, Mali]
13. des associations de femmes transformatrices en secteur alimentaire où entrepreneures indépendantes. (2019, Jue 17) focus group with 18 participating members of the association on the challenges they face as entrepreneurship which brings down their economic potentials. [In-Person Focus Group, Segou, Mali].
14. Diabate, M. Bnegaly, A (2019, June 18th) interview with heads of Centre socio-professionnalisation des femmes et des filles du Réseau de Groupements d'épargne - crédit MJT:CESIRI Ségou - Bagadidji. [In-person interview].
15. Diallo, A. (2019, June 25) Interview with Partnership Strategy at the Agence pour la promotion des Investissements au Mali (API). [In-person interview Bamako, Mali].
16. Doumbia. T. (2019, June 17). interview with Espace orientation Jeunesse Program Coordinator (APEJ+SwissContact. [in-person interview, Bamako, Mali]
17. Diabate, B. and Bnegaly, A (2019, June 18). Interview with Centre socio-professionnalisation des femmes et des filles du Réseau de Groupements d'épargne - crédit MJT:CESIRI Ségou - Bagadidji. [In-person Interview Segou Mali].
18. DoniLab. *Rapport Annuel 2018*. (2018). www.donilab.net/wp-content/uploads/2019/03/Rapport_DoniLab_2018.pdf
19. EcoFin Agency. *Mali elaborate the "start-up act" to boost innovation ecosystem and attract investments*. (March 2019):<https://tinyurl.com/yxmtsoax>
20. Elskam, F. (2019, June 28) interview with head of Cooperative program in Mali at Lux Dev. [in-person interview Bamako, Mali].
21. Global Development: Illiterate entrepreneurs in Mali now have their own social media app. (2019, June 17). www.latimes.com/world/africa/la-fg-mali-social-network-for-illiterates-20190617-story.html
22. Haidara, A (2019, June 18) Interview with Regional Director of the Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille de Ségou (DRPFEF). [In-person Interview Segou, Mali].
23. Hassane, M. (June 27 2019) Interview with director of Council Region de Jeunes Ruraux- CRJR- GAO" [In-person interview, Gao, Mali].
24. Human Right Watch (HRW). *The Hidden Cost of Jewelry: Human Rights in Supply Chains and the Responsibility of Jewelry Companies*
25. IFC's OHADA Investment Climate Program (2007-2017). An Impact Assessment of OHADA Reforms Uniform Acts on Commercial, Company, Secured Transactions, and Insolvency. <https://tinyurl.com/y55qjspd>
26. International Monetary Fund Staff Country Report, *Mali: Poverty Reduction Strategy Paper*". IMF, African Department (May 2013):<https://tinyurl.com/y3k2ylvb>
27. Kadjoke, M. (2019, June 10). Interview with ANPE-APIDEV Representatives [Personal interview].
28. Keita. M. (2019, June 12) Interview with Director of ImpactHub Bamako. [Personal interview].
29. Kodio, J. (2019, June 17) Interview with Regional Coordinator for Agence pour l'Emploi des Jeunes (APEJ) - Coordination régionale de Ségou. [In-person Interview, Segou, Mali].
30. Kone, G. (2019, June 20) Interview with President of Université Privée AGRISUP-SEGOU école supérieure d'agriculture et D' Elevage. [In-person interview in Bamako, Mali].
31. La Come, K (2019 June 12) Interview with Catherine Le Come from SNV specialist on Global Livestock. [Personal interview].
32. Landoure, M. (2019, June 10). Interview Meeting with EKN Embassy of the Netherlands in Bamako [Personal interview].
33. Maiga, A.S. (2019, June 28) Interview with Ministère de l'Industrie et du Commerce, Chargé des questions juridiques et institutionnelles + présentement-assistant administratif et financier ->

- responsible for pushing Programme de Développement à l'Exportation de Viande de Mali (PROVIDEM). [In-Person interview, Bamako]
34. Maiga, M. (2019, June 16) Interview with Guide (registered member of the Malian guide association on Entrepreneurship in Segou. [In-person interview, Segou, Mali].
 35. Mali - Literacy rate 2015. (n.d.). [www. countryeconomy.com/demography/literacy-rate/mali](http://www.countryeconomy.com/demography/literacy-rate/mali)
 36. Mali - under-five mortality rate. Published by Knoem. (2019) www.knoema.com/atlas/Mali/Child-mortality-rate
 37. MinBuza & Netherlands Enterprise Agency, *Les services informatiques et de données géo-spatiales dans le domaine de l'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC) – Le numérique pour accroître les opportunités d'affaires et de l'entrepreneuriat des jeunes et de femmes au Sahel* . (Conference-programme avril 2019)
 38. Moussa, Y., & Kodio, J. (2019, June 10). Interview with Association pour le programme intégré de développement (APIDEV). [In-person interview Bamako, Mali]
 39. Niarela NET. *Promotion de l'entrepreneuriat féminin: L'IPAFE VA APPORTER DE LA VALEUR AJOUTEE*. <https://tinyurl.com/y5wkvb8e>
 40. pêche et de l'aquaculture dans le delta intérieur du Niger ODPa-DIN. [in-person interview].
 41. Rijksoverheid. *Deployment of Dutch Forces on UN Mission to Mali*. (June 2018). <https://english.rekenkamer.nl/publications/reports/2018/06/13/deployment-of-dutch-forces-on-un-mission-to-mali>
 42. Rio+20. *Rapport National Sur le Développement Durable Au Mali: Dans La perspective de Rio+21*. (June 2012). www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/983mali.pdf
 43. Siegel, M. *TAXATION IN MALI: TOWARDS THE END OF AID DEPENDENCY?*. D4D Blod coordination by the Agence Francaise De Développement. (February 2018) <https://ideas4development.org/en/taxation-aid-dependency-mali/>
 44. Sy. Seyou, Brama, E., Niox F., Honou, D. (2019, June 24) Interview with Jakkolabs management team. [In-person interview Bamako, Mali]
 45. Transparency International. *Mali Country Overview: 2018 Corruption Perception Index*. <https://www.transparency.org/country/MLI>
 46. Traore, D. (2019, June 17) Interview with Facilitator of dialogue for parents and children surrounding entrepreneurship at the local NGO Action Citoyenne.
 47. Tounkara, D. Gerard, C. (2019 June 14). Interview with GIZ's staff 'responsable champ d'action III' programme d'appui à la décentralisation et à la réforme de l'Etat (PADRE). [In-person interview, Bamako].
 48. Traore,F. "Mali's emerging sphere of young entrepreneurs encouraging youth engagement in the Malian economy". Anzisha Prize (June 2017).
 49. Traore. H (2019, June 18) Interview with Oil entrepreneur part of UROBEK company in Segou. [In-person interview, Segou, Mali].
 50. US Department of State. *Trafficking in Persons Report*, pp. 292. (2018). <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/01/282798.pdf>
 51. Van Till, K (June 12 2019). Interview meeting with Triple Trade/ Bamkao Incubateur. [In-person interview Bamako, Mali]
 52. Vanuytsel. S., Ceppens, F. (2019 June 13). Meeting with Belgian Embassy Staff supporting political and economic affairs". Personal interview].
 53. Vermeulen G. (2019, June 16-19) Interviews with head of Projet d'Appui à la Filière Halieutique (PAFHa) at (ENABEL). [In-person Interview Mopti].
 54. Voegele, L. (2019, June 28) interview with Resident Representative to Lux Dev in Mali. [In-person interview Bamako, Mali].
 55. World Bank In Mali. *Overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/mali/overview>
 56. Work Economic Forum. *Insight Report: The Global Gender Gap Report 2018*. Page 27. (2018). http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
 57. Youth Development Index, Mali 2017

Annexe H: Méthodologie de l'entrepreneuriat

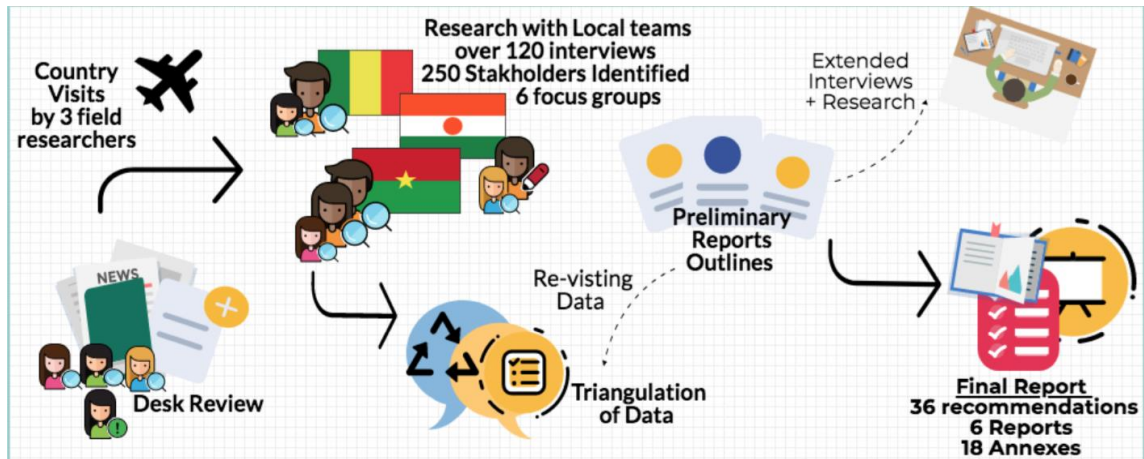
1. Introduction

Catalystas a réalisé une étude sur l'entrepreneuriat des jeunes et la création d'emplois à travers le Mali, le Burkina Faso et le Niger par le biais d'une recherche documentaire approfondie, de missions de grande envergure sur des sites ciblés et d'une triangulation post-mission entre les pays cibles. Nous avons présenté nos conclusions dans un ensemble de rapports clairs et complets comprenant, pour chaque pays, une analyse du marché du travail du secteur agricole mettant l'accent sur la localisation des sites, un aperçu complet de l'écosystème actuel de l'entrepreneuriat des jeunes et une proposition d'itinéraire pour une prochaine visite sur le terrain de l'équipe i4Y. Ces documents visent à donner un aperçu des opportunités et des défis actuels en matière de création d'emplois et d'entrepreneuriat au Mali, au Burkina Faso et au Niger, avec un éclairage spécifique sur les questions centrales de cette mission:

(i) les besoins et les demandes du marché du travail, avec une attention particulière pour les petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que des faiblesses existantes dans des secteurs tels que l'agriculture et les processus agricoles et dans d'autres secteurs de concentration EKN pouvant fournir des emplois aux jeunes (surtout aux femmes) Sahéliens; et

ii) l'état actuel des possibilités et des initiatives en matière d'entrepreneuriat des jeunes (en mettant l'accent sur les femmes), notamment concernant les possibilités, les activités et les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires.

Ces domaines sont ceux dans lesquels le ministère néerlandais des Affaires étrangères peut le mieux accompagner le RVO et le cadre i4Y. Il peut ainsi permettre d'identifier et de faciliter le développement de partenariats appropriés et renforcer les initiatives efficaces déjà en cours dans chaque pays qui: a) stimulent et créent des programmes d'emploi des jeunes favorisant le développement de la capacité et des compétences de la jeune génération; et b) encouragent une nouvelle génération de dirigeants d'entreprises africaines qui considèrent la création d'entreprise comme un cheminement de carrière viable et durable. Avec diligence et de manière proactive, nous avons rassemblé des données et des résultats qui aideront l'Agence du développement durable (DDE) du ministère néerlandais des Affaires étrangères et l'équipe PSD-Toolkit (programme Orange Corners) à créer un environnement favorable à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes et des ensembles de compétences tournés vers l'avenir, à doter les jeunes de l'éducation, des outils et des compétences techniques appropriés et à veiller à ce que les besoins et les demandes du marché local et du secteur privé soient satisfaits.

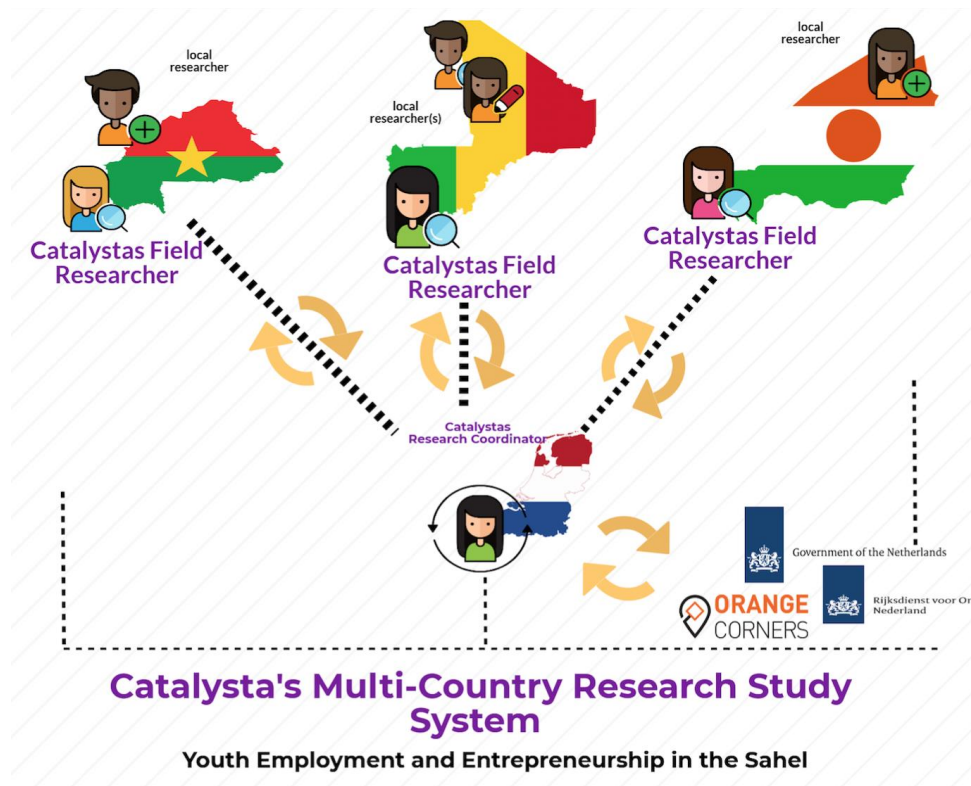


Les rapports finalisés sont séparés en deux catégories, à savoir «Environnements propices au travail pour les jeunes» et «Entrepreneuriat des jeunes», bien que leur contenu soit assez similaire. Chaque ensemble de documents vise à répondre aux questions de recherche susmentionnées, à travers une cible et un champ d'application spécifiques. Les distinctions entre les rapports et les axes de recherche sont décrites ci-dessous.

a. Nos valeurs : une recherche fondée sur l'équité

Notre équipe a mené avec succès des recherches approfondies, localisées et locales pour fonder nos conclusions, ce qui a été rendu possible en travaillant directement avec des consultants locaux présélectionnés et familiarisés avec les contextes de l'autonomisation économique, des chaînes de valeur agricoles et des zones de cadrage spécifiques dans chaque pays. Ces consultants locaux ont travaillé aux côtés de chaque chercheur de Catalystas, à chaque étape de la recherche, depuis l'organisation initiale jusqu'à la triangulation finale. Cette approche s'est traduite par l'adoption de conclusions basées sur l'équité et la cocréation, a permis la vérification des données par différents acteurs et a garanti que nos rapports finaux soient influencés par des informations et interprétations locales et par une compréhension à la fois interne et externe de chaque contexte local et de chaque pays - et ce tout en évitant les pièges des mentalités et procédures historiquement colonialistes.

Les efforts de notre équipe de terrain et de nos partenaires de conseil locaux ont été centralisés - en temps réel et aussi souvent que possible - et triangulés par un coordonnateur principal de la recherche basé au siège et par un coordonnateur technique et logistique.



2. Conception et mise en œuvre de la recherche

Notre équipe d'experts, composée de six personnes, cumule plus de 45 ans d'expérience dans l'évaluation et la conception de programmes sur l'autonomisation économique, l'éducation des femmes et des jeunes et l'autonomisation sociale, y compris une vaste expérience dans les pays du Sud. Forts de nos expériences passées, nous avons développé une approche méthodologique basée sur des évaluations précédentes menées pour un large éventail de clients en matière de développement international, notamment Stichting SPARK, ActionAid International et Caritas Kosovo sur les thèmes de l'emploi des jeunes, de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et de l'autonomisation des femmes.

Entretiens de départ et ajustement de l'étendue de la recherche

Avant de débuter notre mission, notre équipe a rencontré différentes divisions du ministère néerlandais des Affaires étrangères afin de comprendre le large éventail de priorités ainsi que les programmes actuels et potentiels prévus pour les pays ciblés et pour la région dans son ensemble. En coordination avec RVO, nous avons réduit la portée de notre mission et avons défini les grandes lignes de nos deux axes de recherche, ainsi qu'un ensemble détaillé de critères centralisés pour l'analyse et l'identification des recommandations.

Voici les termes spécifiques de la recherche pour le rapport résultant sur l'emploi des jeunes:

Nos produits

- A. Un rapport par pays détaillant :
- Le contexte économique et entrepreneurial global, avec un accent particulier sur les critères des domaines **de la culture, des finances, des marchés, des politiques, du capital humain et des structures de soutien** (détaillés ci-dessous).
 - Un guide pratique sur la manière dont un entrepreneur effectue l'enregistrement d'une entreprise et l'accès au financement.
 - Une liste d'au moins 8 personnalités influentes de l'entrepreneuriat dans chaque pays.
 - Un aperçu des programmes et projets favorisant l'esprit d'entreprise (voir critères ci-dessous).
 - Une liste de recommandations pour les programmes et les politiques pour lesquels nous estimons que les Néerlandais ont un créneau et une opportunité spécifiques de participer ou d'entreprendre.
- [REDACTED]
- C. Annexe B: Liste de diffusion complète
- [REDACTED]
- E. Recommandations, itinéraire de mission de suivi avec un accent particulier sur les visites spécifiques aux sites d'entreprises d'Orange Corners.

Les spécificités de nos recherches

Notre aperçu des programmes promouvant l'esprit d'entreprise inclut les initiatives des gouvernements nationaux, les programmes universitaires et les projets internationaux gérés par des ONG et les espaces d'incubateurs locaux. Nous avons mis en évidence les programmes en fonction de notre compréhension de leur efficacité, sur la base des entretiens menés et des rapports réévalués lorsque possible, ceci afin de s'interroger sur:

- Dans quelle mesure ces programmes favorisent-ils l'entrepreneuriat des jeunes (et non le travail indépendant) en fonction du nombre d'entreprises performantes créées?
- La capacité du programme à fournir un financement de démarrage.
- Le fait que les programmes soient axés sur les secteurs susceptibles de stimuler le reste de l'économie, en mettant l'accent sur les programmes qui promeuvent l'esprit d'entreprise et le concept de «rendre» aux principaux acteurs, les communautés locales, la gestion des programmes. L'idée est également de soutenir les programmes qui remplissent les ODD (par exemple, la technologie pour l'innovation agricole; les méthodes de production qui promeuvent l'éthique dans les conditions de travail).
- Le fait que les programmes aient un design spécifique ou sensible au genre.
- Le fait que les programmes visent à couvrir (ou seraient disposés à le faire) des zones géographiques ciblées situées en dehors des grandes villes.

Recommandations

Nous avons limité notre liste de recommandations à une sélection concise de propositions de stratégies et de programmes mixtes qui tiennent compte des contraintes de la présence néerlandaise sur le terrain, d'un potentiel d'impact à court, moyen et long termes, ainsi que d'un impact aux niveaux local et national. Nos recommandations ne contiennent aucun ordre spécifique en termes de hiérarchie d'importance ou de besoin. En utilisant les critères définis par et convenus avec RVO, nous avons fondé nos recommandations finales sur les points suivants:

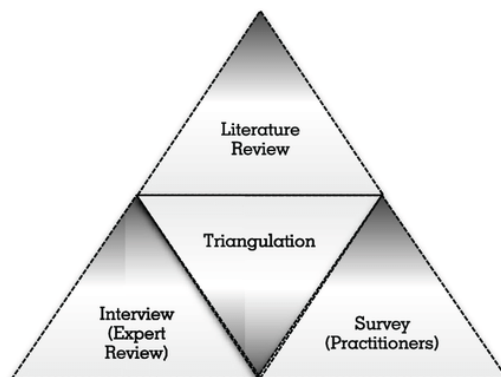
- A. Culture: normes entrepreneuriales, tendances, réussites, échecs, ambitions diverses, statut social (différencié selon le sexe/le genre), moteurs de l'entrepreneuriat et rôle des médias et des modèles locaux dans la prise en compte de ces facteurs.
- B. Financier: instruments financiers permettant aux entrepreneurs d'emprunter et d'obtenir des capitaux, y compris mais sans s'y limiter: des microcrédits, des prêts de la famille et des amis, des opportunités d'investissements providentiels, un capital risque zéro, des fonds de capital-risque, des fonds de capital-investissement, des marchés de capitaux publics, des initiatives gouvernementales et des programmes multilatéraux (Banque mondiale, BAD, UE, etc.).
- C. Marchés: les relations et les interconnexions entre le secteur privé, les PME, les jeunes entreprises, les institutions de la connaissance et de l'enseignement, les gouvernements, les instruments financiers, les investisseurs et les entrepreneurs, ce qui les régit, leurs règles de pratique (telles que la RSE) et leur incidence sur des marchés spécifiques.
- D. Politique: les entités gouvernementales responsables de l'impact sur l'entrepreneuriat, les entreprises investissant dans l'entrepreneuriat et les groupes de développement d'entreprises, tels que, sans s'y limiter : les ministères et les institutions gouvernementales pour l'entrepreneuriat, les programmes d'entrepreneuriat, les structures de soutien financier, les organismes de réglementation fiscale.
- E. Capital humain: aperçu des centres de connaissance et des établissements d'enseignement qui offrent une formation professionnelle ou universitaire et/ou des diplômes en entrepreneuriat, notamment : des pépinières, des centres d'EFTP, des centres ou des programmes affiliés à des universités et des établissements d'enseignement promouvant la dynamique de l'entrepreneuriat - ainsi que la communauté internationale et nationale qui les soutiennent.
- F. Structure de soutien: l'infrastructure, les systèmes et les espaces qui soutiennent les entrepreneurs, notamment les centres et programmes d'incubation, les institutions juridiques, les particuliers (experts, tuteurs, superviseurs et conseillers), les centres et programmes d'accélération, les espaces de coworking et les concours de plans d'entreprise et hackathons organisés et les programmes, conférences, réseaux sociaux, organisation d'ONG (multinationales et bilatérales). Cela inclut également les budgets spécifiques, l'emplacement géographique et le domaine d'intervention de ces parties prenantes spécifiques.

Nous estimons que toutes les actions recommandées doivent être évaluées par le public néerlandais et faire l'objet de références croisées avec les connaissances et l'orientation internes. De plus, notre liste n'est pas exhaustive. En sus de nos recommandations générales, il existe divers points d'information et recommandations dans tous les rapports relatifs aux pays cibles. En particulier, dans les cas où un sujet spécifique est omis (comme la création de

mécanismes de prêt financier), cette décision a été prise après mûre réflexion, en raison de contraintes clairement indiquées dans le corps du rapport. Nos recommandations sont basées sur nos découvertes sur le terrain et notre vaste expérience en matière de promotion de l'emploi des jeunes et de l'esprit d'entreprise dans les pays du Sud. Cependant, le gouvernement néerlandais a le choix de prendre une décision finale sur la mise en œuvre de l'une ou de toutes ces suggestions.

3. Limitations et adaptations méthodologiques

En raison du nombre limité de données quantitatives et qualitatives disponibles pour répondre directement à nos problématiques centrales de recherche, notre équipe a utilisé une approche de triangulation de la recherche pour nous aider à soutenir et à diriger nos recherches et nos résultats finaux. Notre méthodologie consiste en trois parties: 1) une **recherche documentaire** (comprenant une réunion avec des parties prenantes basées à l'étranger), 2) des **missions sur le terrain** (menées par des chercheurs de Catalystas sur le terrain et des chercheurs consultants locaux par pays, centralisées par le Coordinateur technique et logistique), et 3) les **formulations finales** de notre recherche, triangulées entre chaque pays pour assurer la saisie, la vérification et la justification de nos résultats.¹



1. Recherche documentaire:

Notre recherche a débuté par une recherche littéraire approfondie afin de mieux saisir le cadre de compréhension de l'écosystème de l'entrepreneuriat défini par RVO (voir ci-dessus les critères d'évaluation de l'écosystème de l'entrepreneuriat en six points). Sur la base de ces objectifs spécifiques, notre équipe a également mené d'autres recherches littéraires afin de commencer à planifier chaque mission sur le terrain et de contacter chaque consultant local avant le départ dans les pays concernés au début du mois de juin 2019.

Après la conception initiale de la méthodologie, les recherches primaires et une révision, notre équipe a recruté 1 à 2 consultants locaux par pays sur la base d'un profil d'expertise en matière d'autonomisation économique des femmes et des jeunes, des chaînes de valeur agricoles et des contextes localisés dans chaque emplacement. Une fois embauché, chaque consultant local a été encadré par le membre de l'équipe de Catalystas sur place afin de se

¹ Comme indiqué précédemment, nous avons clairement indiqué dans chaque rapport que, en raison du manque de données, de temps ou de l'étendue des travaux, notre capacité de corroboration était limitée (en particulier en ce qui concerne les évaluations approfondies des programmes des ONGI la portée de notre étude).

familiariser avec l'étendue de la mission, les méthodologies et les besoins. Chaque équipe de pays a collaboré étroitement pour vérifier les résultats de la recherche documentaire, élaborer des plans logistiques et établir des contacts locaux. Les équipes se sont coordonnées sur le terrain, avec des consultants locaux travaillant aux côtés de nos chercheurs afin de planifier et tenir des réunions, effectuer des recherches supplémentaires, identifier des personnes et des institutions nouvelles et importantes présentant un intérêt et organiser des groupes de discussion. Nos partenaires locaux ont également fourni des informations détaillées sur la circulation au sein des situations complexes de sécurité de chaque pays. Les visites sur le terrain ont été effectuées au cas par cas. Le contexte de sécurité, l'accessibilité et la facilité d'approche de parties prenantes ont joué un rôle afin de déterminer si une visite devait être effectuée par un chercheur de Catalystas sur place, un consultant local ou les deux ensemble.

2. Missions sur le terrain:

Au cours des missions sur le terrain, chaque chercheur Catalystas déployé a dès le départ rencontré son ou ses consultants locaux. Ceux-ci les ont aidés à mettre en place l'itinéraire préétabli qu'ils avaient ensemble élaboré avant le départ afin de rencontrer divers intervenants. Les itinéraires ont été conçus spécifiquement pour permettre au(x) consultant(s) local(aux) d'accompagner leur partenaire Catalystas au début de la mission afin d'acquérir une formation pratique, une expérience et des informations sur notre approche et notre méthodologie pour chaque entretien et réunion. Au cours des premiers jours de la mission sur le terrain, les membres de notre équipe Catalystas ont dispensé une formation pratique à leur(s) consultant(s) local(aux) sur des sujets liés à l'organisation de groupes de discussion, à la catégorisation des données, au transfert sécurisé des informations et/ou à d'autres domaines de manière *ad hoc*. Cette expérience pratique et cette formation ont permis d'assurer la qualité de nos recherches tout au long de la mission, y compris lorsque les consultants locaux ont procédé eux-mêmes à certaines visites de lieux en raison de leur inaccessibilité pour les membres de l'équipe Catalystas (y compris Dori au Burkina Faso, et Gao au Mali). Toutes les visites sur site effectuées uniquement par les partenaires consultants locaux ont eu lieu dans la seconde moitié de la phase "missions sur le terrain", garantissant ainsi que chaque équipe de recherche membre Catalystas-consultant(s) local(aux) ait la possibilité d'effectuer au moins une visite ensemble avant l'envoi d'un chercheur local sur un site.

Sur le terrain, notre équipe a rassemblé des informations classées essentielles et secondaires en vue de la réalisation d'une analyse complète du marché du secteur de la transformation des produits alimentaires agricoles de chaque pays, ainsi que des chaînes de valeur plus importantes entourant ces processus et des facteurs et des parties prenantes les influençant. Nous avons également effectué une analyse approfondie et finale de l'écosystème afin de saisir les besoins actuels et les opportunités en matière d'entrepreneuriat des jeunes au Niger, au Mali et au Burkina Faso.

3. Pendant les missions de terrain:

i. Discussions de groupe (FGD): Afin de connaître et mieux comprendre le point de vue des futurs bénéficiaires potentiels, plusieurs groupes de discussion ont été organisés au cours des missions sur le terrain. Entre cinq et neuf personnes ont été invitées à participer à chaque discussion de groupe et Catalystas a veillé à ce que les participants soient représentatifs de la/des population(s) cible(s). Les discussions de groupe ont été menées de manière

ouverte, participative et respectueuse, afin de créer un espace sécurisé pour les participants, où ils pouvaient librement partager leurs pensées et leurs sentiments. L'objectif était de saisir les défis et les obstacles qui les séparent du marché du travail, ainsi que leurs souhaits et leurs attentes pour l'avenir. La composition exacte et l'emplacement de chaque groupe de discussion ont été décidés au cours de la phase d'étude théorique. L'idée était d'inclure au moins un groupe de discussion avec uniquement des femmes (afin de mieux comprendre leurs problèmes spécifiques) et au moins un groupe de discussion dans chaque ville ciblée par l'étude.

ii. Rapports centralisés et reformulation de l'agenda: Tout au long des missions sur le terrain, chaque chercheur a envoyé une récapitulation quotidienne de ses conclusions au coordinateur de la recherche, basé aux Pays-Bas, chargé de centraliser les informations. Ce processus a permis au chercheur de tirer le meilleur parti de son temps sur le terrain qui, en utilisant la vidéoconférence et les enregistrements audio, envoyait les informations recueillies au coordinateur de la recherche et au coordinateur technique et logistique. Ceux-ci travaillaient alors à la formulation et au croisement des résultats des trois missions. Ce processus a permis une collecte de données accrue ainsi qu'une triangulation rapide, éliminant le temps normalement perdu à la rédaction de plusieurs rapports sur le terrain. Ce processus a également permis au chercheur central de faire le point avec chaque membre de l'équipe sur le terrain quotidiennement. Sur la base de ces réunions de restitution, l'ordre du jour de chaque mission sur le terrain est resté flexible, avec la possibilité de s'adapter afin de répondre aux besoins et aux défis les plus urgents et les plus récemment identifiés. De plus, ce système a garanti que l'analyse finale et la rédaction des produits et résultats soient réalisés dans un délai raisonnable, de façon efficace et adaptée au court délai qui était imparti à cette recherche.

4. Résultats identifiés

Après le retour de nos équipes, Catalystas a évalué à la fois la documentation rassemblée par les chercheurs sur le terrain ainsi que les données triangulées centralisées par le coordinateur de la recherche. Après un examen approfondi de ces documents, associé à une recherche documentaire supplémentaire et à des hypothèses validées, Catalystas a triangulé les résultats de nos rapports. Les documents finaux comprenaient une analyse du marché du travail par pays (mettant l'accent sur la transformation agricole dans les villes sélectionnées), une carte Google des écosystèmes telle qu'identifiée par RVO, une liste de discussions avec les parties prenantes pour chaque objectif, une analyse récapitulative complète qui rend totalement transparentes nos méthodologies de collecte de données et de formulation des résultats, ainsi que des recommandations finales et un projet d'itinéraire recommandé pour les visites de suivi dans chaque pays pour le personnel de i4Y (avec une attention particulière pour Orange Corners différente des équipes de PSD-Toolkit). Les conclusions du rapport final ont été corroborées, le cas échéant, avec les consultants locaux sous contrat dans chaque pays, ainsi qu'avec les autres parties prenantes concernées, rencontrés tout au long de cette étude. Cela a abouti à une évaluation individualisée de chaque pays et à une approche stratégique globale axée sur le Sahel que le Royaume des Pays-Bas peut (re) formuler en fonction de sa stratégie régionale pluriannuelle (MARS), de ses plans annuels et de ses programmes-cadres pour le Sahel .

Enfin, avec l'aide de nos consultants locaux, nous avons élaboré des projets de plans de mission de suivi pour l'équipe i4Y dans chaque pays. Nos consultants locaux, maintenant familiarisés avec les objectifs et la portée de la recherche ainsi qu'avec les acteurs rencontrés lors des missions sur le terrain, constitueront un excellent personnel

de soutien pour l'équipe i4Y, s'ils ont besoin d'une assistance locale pour leurs visites dans chaque pays au cours de la mission de suivi.

Nous avons également dressé la carte des programmes nationaux et internationaux d'éducation, de formation professionnelle et d'entrepreneuriat destinés aux jeunes, ainsi que de parties prenantes des secteurs public et privé, des ONGI et de la société civile. Nous avons évalué leur efficacité et leurs lacunes et étudié comment les néerlandais peuvent contribuer à renforcer les projets existants tout en développant simultanément de nouveaux programmes visant à améliorer l'autonomisation économique des jeunes de la région du Sahel en comblant les lacunes identifiées dans notre évaluation.

This is a publication of
Netherlands Enterprise Agency
Prinses Beatrixlaan 2
PO Box 93144 | 2509 AC The Hague
T +31 (0) 88 042 42 42
E klantcontact@rvo.nl
www.rvo.nl

This publication was commissioned by the ministry of Foreign Affairs.

© Netherlands Enterprise Agency | December 2019
Publication number: RVO-174/1901/RP-INT

NL Enterprise Agency is a department of the Dutch ministry of Economic Affairs and Climate Policy that implements government policy for Agricultural, sustainability, innovation, and international business and cooperation. NL Enterprise Agency is the contact point for businesses, educational institutions and government bodies for information and advice, financing, networking and regulatory matters.

Netherlands Enterprise Agency is part of the ministry of Economic Affairs and Climate Policy.