



Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes



## **Sigles et acronymes**

## A. Aperçu du projet

Région:	Afrique de l'Ouest et du Centre	Niveau de risque du projet:	Pas à risque
Pays:	Mali	Catégorie environnementale et sociale:	B
Nom du projet:	Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole	Classification du risque climatique (PESEC):	2 - Moyen
N° du projet:	2000001062	Institution chargée de l'exécution:	Ministry of Agriculture
Type de projet:	Crédit et Services Financiers	Institution chargée de la mise en oeuvre:	Ministry of Agriculture
Chargé de Programme Pays:	Norman Messer		
Coordonnateur du projet:	Pas encore disponible		
Zone du projet:	Pas encore disponible		

Date d'approbation:	17/04/2018	Date de réception du dernier rapport d'audit:	19/03/2021
Date de signature:	14/06/2018	Date de la dernière mission de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	23/12/2020
Date d'entrée en vigueur:	09/11/2018	Nombre de missions de supervision/d'appui à la mise en oeuvre:	2
Date d'éligibilité aux décaissements:	26/08/2019	Nombre de prolongations:	0
Date du premier décaissement:	14/05/2019	Délai d'entrée en vigueur:	7 mois
Date de la revue à mi-parcours:	Pas encore disponible		
Date d'achèvement prévue:	31/12/2024		
Date d'achèvement actuelle:	31/12/2024		
Clôture financière:	Pas encore disponible		

## Financement total du projet

<b>Répartition du financement FIDA</b>	IFAD	\$22,864,573
	Debt Sustainability Framework	\$22,864,573
<b>Répartition du financement national</b>	Beneficiaries	\$1,881,405
	National Government	\$4,582,749
	Private sector local	\$5,436,986
<b>Répartition du cofinancement</b>	Denmark	\$21,649,229
	ABC Microfinance	\$405,202
	To be determined	\$15,187,463
<b>Financement total du projet:</b>		<b>\$94,872,180</b>

## Mission en cours

Dates de mission:	1/12/2020 au 23/12/2020
Jours sur le terrain:	En présence et à distance

Composition de la mission: La mission était composée, en plus du chef de mission, de : FIDA : M. Dougou Kéita, Agronome de Recherche systèmes, Vulgarisation & Operations ; M. Jonathan Agwe, Spécialiste, Finance rurale ; M. Patrick Amvella, Spécialiste Finance rurale ; M. Ougadja Fikou, Spécialiste, Organisations de producteurs, M. Ndiaga Samb, Spécialiste Genre et Inclusion sociale ; Mme Maam Suwadu, Sakho Jimbira, Spécialiste Environnement et Climat, Mme Aissata Thiello, Spécialiste, Gestion financière ; Mme Nadia Capiello, Spécialiste, Suivi & évaluation ; Mme Danielle Hull, Spécialiste, Gestion de projet; Mme Manda Dite Mariam Sissoko, Chargée d'appui Programme pays ; M. Hermann S. Tossou, Analyste Programme ; Ambassade du Canada : Nouhoum Sankaré ; Ambassade du Danemark : Pierre Baris, Spécialiste, Partenariat productif ; Bocar Dit Sire Ba& Mariama Walet, Spécialiste, Gestion de projet.

Lieux visités: Voir TDR

## B. Évaluation d'ensemble

Indicateur clé #1	Ø	Note	Indicateur clé #2	Ø	Note
Probabilité d'atteindre l'objectif de développement		4.32	Évaluation de la performance globale de l'exécution		4.0

Efficacité en matière de développement		4	Gestion du projet		4
Efficacité		4	Qualité de la gestion du projet		5
Ciblage et portée		5	Gestion des savoirs		4
Égalité des sexes et participation des femmes		5	Utilisation optimale des ressources		4
Productivité agricole		N/A	Cohérence entre le PTBA et les activités menées		3
Nutrition		4	Performance du système de suivi-évaluation		4
Adaptation aux changements climatiques		4	Exigences des normes sociales, environnementales et climatiques		3

Durabilité et transposition à plus grande échelle		4	Gestion et exécution financière		4
Institutions et participation à l'élaboration des politiques		4	Taux de décaissement acceptable		5
Établissement de partenariats		5	Qualité de la gestion financière		4
Capital humain et social et autonomisation		4	Qualité et ponctualité des audits		5
Qualité de l'engagement et retour d'information du groupe cible du projet			Fonds de contrepartie		3
Adaptabilité des prestataires de services		4	Conformité avec les clauses des prêts		4
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles		4	Passation des marchés		4
Stratégie de retrait		4			
Potentiel de reproduction à plus grande échelle		4			

<b>Pertinence</b>
-------------------

## C. Objectifs de la mission et principales conclusions

### Contexte et objectif principal de la mission

Une mission conjointe de supervision du projet INCLUSIF du Gouvernement du Mali, du Fonds international de développement agricole et des coopérations canadienne et Danoise s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 24 décembre 2020. Elle était conduite par M. Jean Pascal KABORE, Directeur pays du FIDA pour le Benin, le Mali et le Togo<sup>[1]</sup>. Elle avait pour objectif de : (i) faire le point de l'état d'avancement du projet et apprécier sa performance ; (ii) identifier et discuter des contraintes de sa mise en œuvre ; et (iii) formuler des recommandations d'amélioration de sa performance.

Compte tenu du contexte de la pandémie du COVID19, les rencontres virtuelles (Skype, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp) et la consultation de documents en format électronique ont été privilégiées. Cependant, pour apprécier les réalisations du projet sur le terrain et discuter avec ses partenaires ainsi que ses bénéficiaires de leurs perspectives, contraintes, et impacts du projet, certains membres de l'équipe de supervision ont pu visiter les régions de Sikasso et Koulikoro pendant la période du 3 au 10 décembre 2020. La mission a tenu une réunion d'introduction avec les responsables de l'Unité de coordination nationale du projet le 1<sup>er</sup> décembre 8 mai 2020. Au cours de cette rencontre, l'état et les problèmes de mise en œuvre du projet ont été présentés et discutés.

Au cours des rencontres virtuelles et des visites de terrain, la mission a eu des séances de travail avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires du projet. A l'occasion, la mission a examiné / recueilli, en particulier, les conditions d'exécution et les résultats du projet, les perspectives des acteurs de mise en œuvre et des bénéficiaires, la prise en compte des questions de genre, de l'environnement et du changement climatique dans les activités du projet, la gestion des ressources du projet, l'acquisition des biens, services et travaux, la situation des décaissements. Elle a également discuté avec les responsables du projet du calendrier d'exécution du projet et de la fourniture des rapports d'activité et d'audit des comptes du projet. Les programmes des rencontres et de visites de terrain sont présentés comme Annexe 1 & 2 du présent rapport.

La mission adresse ses remerciements aux autorités maliennes et aux représentants des partenaires et bénéficiaires du projet, rencontrés lors des rencontres virtuelles et visites de terrain, pour l'accueil et les échanges fructueux dont elle a bénéficié. Elle remercie particulièrement des équipes de la direction nationale et des régionales d'INCLUSIF de Kayes, Koulikoro, Mopti, Segou et Sikasso pour leur disponibilité, la qualité de la documentation et des échanges, ainsi que pour la bonne organisation des rencontres virtuelles et des visites de terrain.

### Principaux accords de mission et conclusions

À la suite de l'examen de l'état d'exécution du projet, la mission a noté des progrès encourageants notamment en matière d'organisation des ruraux pauvres, bénéficiaires du projet, leur formation et mise en relation avec les services financiers décentralisés et de financement de leurs entreprises, malgré les contextes du COVID-19 et des troubles socio-politiques. Au 31 octobre 2020, le taux global de réalisation financière du projet était estimé à **19,42%** contre un taux global de réalisation physique estimé à **29,68%**. **La performance globale du projet est jugée satisfaisante .**

**Composante A :** Le projet apporte un appui institutionnel à la mise en œuvre de la Politique nationale de développement de la microfinance (PNDMF). En matière de renforcement de l'inclusion financière, au 31 octobre 2020, 2779 groupes démunis (GD) comprenant un total de 83 781 membres ont bénéficié de l'appui du projet à travers les services de 15 ONG partenaires. Parmi ces bénéficiaires, 63 663 sont des femmes, soit 76%, et 655 sont en situation de handicap dont 66% de femmes. Les services des ONG partenaires comprenaient la structuration des groupements (élaboration des statuts et règlement intérieur, mise en place des organes de gestion, formalisation du groupement par l'acquisition de récépissé), la formation des membres en alphabétisation, éducation financière et numérique, éducation climatique et environnementale, en genre et nutrition.

Ces formations ont contribué au développement de la pratique de l'épargne et du crédit au sein des groupes avec la mise en place d'un système de collecte d'épargne à fréquence hebdomadaire ou mensuelle et d'un système de distribution de crédit aux membres à partir des fonds collectés. Au 31 octobre 2020, le montant total des épargnes collectées s'élevait à 298,86 M FCFA, dont 57% déposés à l'interne dans les caissettes des GD ou transformées en crédits aux membres et 43 % déposés auprès des SFD partenaires. L'épargne ainsi collecté a permis l'octroi de crédits d'un montant de 795,26 M FCFA à 1 760 GD dont 1 065 GD de femmes, 248 GD de jeunes et 447 GD mixtes. En en termes de nombre de bénéficiaires touchés, cela représente 52 800 bénéficiaires dont 38 655 femmes (73,21%) et 14 148 jeunes hommes (26,79%). Il est également à noter que 16% de ces crédits ont pris en compte les activités d'adaptation aux changements climatiques. La mission note avec satisfaction l'accompagnement des GD par les ONG dans le montage de leur demande de crédit.

A titre de subventions pour le financement des plans d'affaires de jeunes ruraux, la mission note avec satisfaction qu'il y a eu de bonnes avancées dans l'atteinte des objectifs prévus. Le projet a financé 4 054 AGR pour un montant de 1 621 M FCFA, soit un taux de réalisation de 101,4% par rapport à l'objectif de 4 000 AGR à financer d'ici la fin du projet. Quant aux microentreprises rurales (MER), 200 MER ont été financées dont 64 portées par des jeunes filles (soit 32%) pour un montant total de 221 M FCFA ; ce qui constitue un taux de réalisation de 40% par rapport à l'objectif de 500 MER à financer d'ici la fin du projet. La mission note également que conformément aux recommandations de la mission de

supervision de Mai 2020, le projet a procédé à l'harmonisation des prévisions de financement des AGR et des MER avec FIER dans les PTBA respectifs.

Appui Institutionnel à la mise en œuvre de la PNDME: la transformation institutionnelle de la CCS-SFD et du CPA-SFD vise à les ériger en directions, dotées de meilleures ressources humaines et financières, pour mener à bien les missions qui leur sont dévolues. Toutefois, en attendant que cette transformation soit menée à son terme, ces structures font face à un déficit de moyens humains et financiers qui ne saurait entièrement être comblé par les appuis limités du projet. Il est donc important qu'un plaidoyer soit mené auprès du Gouvernement afin qu'une dotation budgétaire plus conséquente leur soit allouée pour assurer la durabilité et viabilité nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Mécanisme de refinancement (MEREFSFD): en tant que mécanisme de financement du projet INCLUSIF, dispose actuellement de deux guichets pour répondre aux besoins de financements des différentes catégories de bénéficiaires du projet : notamment un guichet de refinancement pour les SFD en tant que bénéficiaires indirects du projet, et un guichet de facilités financières pour la mise en place des subventions aux bénéficiaires directs. Au 30 septembre 2020, les plans d'affaires de 13 OPs avaient obtenu des subventions pour un montant total de 294,22 M FCFA à travers le guichet des facilités financières. Pour ce qui est du guichet de refinancement, au 30 septembre 2020, un montant cumulé de 1 834 M FCFA avait été mis à disposition sous forme de refinancement en DAT au profit de 09 SFD partenaires. Ces refinancements ont permis d'accorder des crédits à un total de 12 439 bénéficiaires dont 12% des montants accordés aux hommes individuels, 21% aux femmes individuelles et 71% à des groupes de bénéficiaires. Des retards dans la mise à disposition des fonds dans les comptes des bénéficiaires malgré les refinancements que les SFD reçoivent du MEREFSFD ont été notés. Il est important que le projet s'assure que les demandes de refinancement des SFD ainsi que les demandes de crédits des bénéficiaires soient satisfaites à temps par le MEREFSFD. Le projet et le MEREFSFD devront également s'assurer que les fonds mobilisés pour le refinancement des SFD servent effectivement au financement des bénéficiaires du projet

Digitalisation des services financiers et adaptation aux changements climatiques L'étude de marché sur la digitalisation des services financiers n'a pas encore été réalisée, seul le projet de TDRs a été élaboré. Il est à noter qu'à la demande du comité de pilotage du projet, une note conceptuelle a été élaborée afin de mieux orienter le projet de digitalisation. Elle est actuellement en cours d'étude au niveau des SFD sous l'égide de l'AP-SFD. Pour ce qui est de l'étude prévue pour le développement de nouveaux produits d'assurance, le marché a été attribué au prestataire SOCODEVI et la convention de partenariat est en instance de signature.

Renforcement des capacités des SFD: Le mandat d'assistance technique pour le développement de produits innovants tels que le warrantage, les produits micro-leasing et de financement à moyen terme est en cours d'attribution à l'entreprise GREPA qui sera également chargée de développer la cartographie et le guide des services de financement des équipements par les SFD. Par ailleurs, le prestataire DJET N'AGRAIRE a été recruté comme Assistant technique pour l'accompagnement des 12 SFD à l'auto-évaluation du profil de risque et l'adhérence à la charte verte. Dans le souci d'atténuer les effets du covid-19, le projet a mis à la disposition des 12 SFD partenaires, des subventions pour la mise en œuvre des mesures barrières (kits de protection et d'hygiène) et des subventions liées à la réorganisation du travail (kits de télétravail et forfaits de télécommunication) pour un montant total de 102,27 M FCFA.

Convention avec le FGSP: Conformément aux recommandations de la précédente mission, les discussions se sont poursuivies avec le FGSP et un projet de convention avec le FGSP a été élaboré pour la couverture des crédits octroyés aux OP. Le projet de convention prévoit une couverture partielle du risque en cas de défaut de paiement de l'emprunteur et une garantie silencieuse, c'est-à-dire qui n'est pas connue des bénéficiaires du projet. Ce qui évite par conséquent que les bénéficiaires soient au courant de la couverture avec comme conséquence qu'ils ne mettent pas tous les efforts nécessaires pour le remboursement des crédits. La convention à signer avec le FGSP devrait être élargie aux autres partenaires du projet ainsi qu'aux zones d'intervention du projet

**Composante B**: Le projet assure l'accès des organisations de producteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles (PMEA) à des sources de financement adaptées à leurs besoins. La mission de supervision constate d'importants retards dans la mise en œuvre de cette composante, reflétés par un taux d'exécution technique et financier global faibles (TET 1,4%, TEF 4,46%). Cette faible performance du projet se justifie en partie par les effets de la pandémie à covid-19 qui a impacté négativement les activités. Vu les objectifs attendus à mi-parcours et en fin de projet, la performance est faible. Par ailleurs le plan intérimaire élaboré et mis en œuvre par l'Equipe projet avec l'appui de la FAO dans le cadre du PTBA 2020, a connu quelques avancées, notamment le développement de (13) partenariats productifs de type contractualisation simple jusqu'au plan d'affaires. Par ailleurs l'absence de l'ATI n'a pas permis une implémentation optimale des activités, notamment le développement des partenariats productifs (contractualisation simple, les 4P et la Co-Entreprise).

Appui technique à l'émergence et au développement des partenariats productifs (PP): Le projet depuis 2019, a contribué à renforcer 1502 petits producteurs en bonne gouvernance, en gestion financière et en gestion commerciale, dont 530 en changements climatiques et 70 en technique améliorée de transformation du beurre de karité, ce qui correspond à 4,17% de la cible en fin de projet. Trente-et-un (31) couples d'opportunités d'affaires ont été identifiées dont vingt-et-un (21) contractualisation simple et dix (10) 4P. Treize (13) partenariats productifs de type contractualisation simple dont cinq (5) grain de maïs, quatre (4) autres céréales sèches, un (1) noix de karité, un (1) Sésame, et deux (2) échalote/oignon ont été développés. Ils ont abouti à 13 plans d'affaires (PA) déjà soumis aux SFD pour financement. L'ensemble des 13 OPA



dans ces relations sur les opportunités de marchés, représente 5 931 membres dont 1736 femmes (29%) et 2547 jeunes (43%). L'émergence des partenariats de type 4P et co-entreprise étant une nouveauté et une spécificité, la professionnalisation des OPA est importante pour leur autonomisation. La mission constate une insuffisance dans l'approche réseautage des OPA accompagnés ainsi que les GD de la composante A.

La mission recommande d'engager des discussions avec la CNOP Mali pour dégager des domaines de compétences supplémentaires afin d'améliorer leur implication dans la mise en œuvre des activités (la sélection des OPA éligibles aux PP, l'appui-accompagnement, la structuration des OPA, le suivi de proximité des bénéficiaires, mutation des OPA selon l'Acte Uniforme de l'OHADA, etc.) ; de synchroniser les interventions des prestataires (ONG, SFD et Bureaux d'études) sur la chaîne de renforcement de capacité des OPA pendant le cycle de développement des partenariats productifs ; Il faudra également assainir le répertoire des PMEAs pour retenir les plus crédibles à insérer dans les partenariats productifs et organiser des rencontres d'échange avec les potentiels acteurs pour s'accorder sur les minima de collaboration sur les deux types de partenariat 4P et Co-entreprise, notamment les services rendus aux petits producteurs, la distribution des bénéfices qui découlent des affaires, la gestion des infrastructures collectifs, etc.

Appui financier à la mise en œuvre des partenariats: Le coût global de financement des 13 Plan d'affaires est estimé à 458 374 378 millions FCFA, dont 294 222 136 FCFA de subventions déjà mobilisé (253 341 284 FCFA de subvention simple et 40 880 852 FCFA de subvention verte), soit 64% du coût global ; 119 041 417 FCFA de crédit (72 860 629 FCFA de crédit moyen terme et 46 180 788 FCFA de crédit court terme), soit 24% du coût global et 45 109 108 FCFA d'apport personnel soit 10% du coût global. La mission constate des retards dans le financement des plans d'affaires, ce qui risque d'impacter négativement les contrats, et de compromettre à terme les relations d'affaires OPA/ PMEAs. Par rapport à cette situation, certains SFD évoquent une insuffisance de ressources prêtables, certains SFD ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus d'élaboration des Plans d'affaires, les membres de certaines OPA ne maîtrisent pas le contenu de leurs plans d'affaires, enfin certains SFD ne maîtrisent pas totalement l'application « Rural Invest » et éprouvent des difficultés à l'adapter dans les plans d'affaires de certaines filières. La mission recommande de continuer le renforcement des SFD et les Antennes régionales à l'utilisation de l'application « Rural Invest », d'adapter le modèle de plan d'affaire aux filières spécifiques et surtout de l'adapter à chaque maillon de la Chaîne de valeur (PA rentables), puis outiller les SFD pour une meilleure connaissance des chaînes de valeur des filières sur lesquelles sont développées les PA

Réalisation d'infrastructures publiques de désenclavement: Les activités réalisées pendant la période portent sur l'identification des projets d'investissements dans les partenariats productifs émergés dans le cadre du plan d'urgence et les projets d'investissements dans les bassins de production à fort potentiel sur les filières prioritaires par région pour rallier les zones de production aux zones de consommation. Ces derniers types d'infrastructures sont identifiés dans les études disponibles et réalisées par les Conseils Régionaux. La double approche qui a été suivie par le projet est parfaitement justifiée. Il s'agit d'une part de programmer par région des infrastructures dans des bassins de production à fort potentiel pour les filières prioritaires. D'autre part il s'agit de programmer les infrastructures en fonction des besoins spécifiques des différents partenariats productifs puis de faire un tri et une synthèse, car chaque infrastructure de désenclavement demandée dans les partenariats productifs ne peut pas être justifiée seulement par les besoins de chacun des partenariats.

Le fonds de garantie autogéré (FGA): Ce fonds est positionné dans le DCP pour 60 OPA à raison de 20 OPA par an. Il permettra aux OPA performantes d'économiser 5% de leur chiffre d'affaire sur les contrats annuels de fourniture de matières entre les PMEAs et elles. Ainsi le projet inclusif abondera de 150%. Le fonds ainsi capitalisé leur permettra de lever des montants importants auprès des SFD partenaires afin de rester dans une dynamique de développement d'affaire avec les PMEAs. Pour réussir ce pari, le ciblage et l'identification des risques restent des facteurs très déterminants, dans la mesure où la majeure partie des OPA sont faiblement matures et l'environnement des affaires moins favorable pour ces OPA. La mission recommande à l'équipe projet de se documenter suffisamment sur les FGA, d'anticiper sur la sensibilisation et la communication auprès des OPA cibles pour une bonne appropriation de la mise en place de ce fonds.

Mesures d'atténuation des effets de la COVID 19: Dans le cadre du "Plan d'urgence COVID-19", des appuis ont été apportés aux SFD, notamment des kits de protection et d'hygiène (604 Kits de lavage de main, 604 paquets de 100 gants en latex, 604 masques, 604 savons liquides de 350 ml, 604 gel hydro alcoolique de 475 ml, 107 appareil de mesure de température multifonction, 107 Kit de connexion (routeur 4G), et 107 forfait de communication de 100 go par Kit et par mois pendant 6 mois pour le télétravail distribués aux 12 SFD partenaires. Les appuis apportés aux OPA bénéficiaires et PMEAs sont en cours et devront être accélérés.

**Composante C :** Les activités du projet ont démarré effectivement en mars 2019. De son démarrage à maintenant le projet a mis en place et rendu fonctionnel son dispositif opérationnel à travers le recrutement du personnel et des opérateurs de proximité, partenaires de la mise en œuvre du projet (ONGs, bureaux d'études, SFD et l'assistance technique internationale), l'élaboration des manuels et autres outils d'exécution du projet, l'études diagnostiques, etc. Dans l'ensemble la mission note que le projet dispose aujourd'hui des ressources humaines qualifiées nécessaires à la mise en œuvre des activités, de locaux adéquats sur le terrain, des équipements/matériels ainsi que des véhicules nécessaires. L'équipe du projet a internalisé et s'est approprié les documents de base du projet (DCP, Accord de financement, etc.), et les procédures de gestion technique, administrative, financière et comptable. Une progression significative a été enregistrée dans le renforcement des capacités du personnel du projet et des acteurs, partenaires de

sa mise en œuvre, sur les problématiques du genre et de l'inclusion avec l'appui de la coopération canadienne et sur les aspects du changement climatique avec l'appui de la coopération danoise. La mise en place de l'approche programme est en cours avec la mutualisation des fonctions des responsables genre, gestion de savoir et passation de marché.

**Toutefois, la mission a noté les problèmes majeurs suivants qui peuvent compromettre la performance du projet et l'atteinte de ses objectifs.**

L'absence d'encadrement technique des promoteurs de projets: la plupart des projets financés concernent le développement des filières agricoles (bétail-viande, maraîchage, culture du maïs, aviculture etc.). Ils font face à des contraintes de productivité et de production et ne savent à qui s'adresser pour résoudre ces problèmes, les services techniques du Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche (MAEP) n'étant pas partie prenante à la mise en œuvre du projet, bien que le MAEP est sa tutelle. Il est donc nécessaire et urgent d'engager un dispositif d'encadrement technique des promoteurs pendant toute la durée de la mise en œuvre de leur projet.

Distorsions dans la mise en œuvre de la politique nationale d'assistance financière du Gouvernement: Les ruraux pauvres bénéficient de différentes politiques d'assistance financière du Gouvernement selon ses partenaires. Par exemple, des distorsions sont notées au niveau des taux de subventions et apports personnels du bénéficiaire pour des entreprises comparables et souvent dans les mêmes localités. Dans le cadre de son partenariat avec le CPA-SFD et le CCS-SFD pour la mise en œuvre de la Politique nationale de développement de la microfinance (PNDMF), en particulier, la coordination et le pilotage stratégique ainsi que la promotion de la finance inclusive, le projet pourrait soutenir une étude d'harmonisation des politiques d'assistance financières au ruraux pauvres.

Accès limité des promoteurs d'entreprises agricoles aux marchés (intrants et produits): La faible productivité et production des entreprises et l'enclavement de certaines zones limitent la compétitivité des filières, objet des entreprises agricoles soutenues et du coup, l'accès de leurs promoteurs aux marchés d'intrant et de produits. Le projet est encouragé à : (i) promouvoir des synergies et complémentarités avec d'autres projets (financés par le FIDA et/ou autres partenaires financiers) visant le désenclavement des zones de productions agricoles, et l'amélioration de l'accès des filières agricoles aux marchés ; et (ii) engager un dispositif d'encadrement technique des promoteurs en développant un partenariat avec les services techniques du Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (Point 1).

Retards dans la mise en place des financements: Plusieurs bénéficiaires se sont plaints des mises en place tardives des financements dans leur compte, créant parfois un décalage entre le moment où les fonds sont nécessaires et le moment où les crédits sont virés dans leurs comptes. Les SFD de leur côté affirment que cela est parfois dû à des tensions de trésorerie surtout lorsqu'ils doivent répondre à plusieurs demandes de financement. Ils souhaitent à cet effet une augmentation des volumes de refinancement qui leur sont accordés. Une demande du projet pour la mobilisation de 3 milliards FCFA à titre de refinancement des SFD est actuellement dans le circuit d'approbation du FIDA. Il est donc nécessaire que le traitement de cette demande de mobilisation de fonds soit accéléré. Par ailleurs, le projet et le MEREFSFD devraient renforcer leur dispositif de suivi afin de s'assurer que les fonds mobilisés pour le refinancement des SFD servent effectivement au financement des bénéficiaires du projet. En outre, les ONG devraient veiller à ce que les bénéficiaires soumettent leurs demandes de prêt suffisamment tôt afin de tenir compte des délais de traitement des demandes de crédit dans les SFD.

## **D. Vue d'ensemble et avancement du projet**

### **Composante A : Développement des services financiers ruraux**

Cette composante vise le renforcement de l'inclusion financière avec pour objectif la bancarisation de 440 000 bénéficiaires directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles et des entreprises du secteur privé agricole. La composante A s'articule autour de deux principaux axes : (i) l'assainissement du secteur de la microfinance par un appui institutionnel aux acteurs de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Développement de la Microfinance (PNDMF), notamment la Cellule de Contrôle et de Surveillance des SFD (CCS-SFD), le Centre de Promotion et d'Appui aux SFD (CPA-SFD) et l'Association Professionnelle des SFD (AP-SFD) ; (ii) le renforcement de l'inclusion financière rurale à travers la capacitation socioéconomique des groupes démunis et jeunes ruraux, la digitalisation des services financiers, le renforcement des capacités des SFD, et le mécanisme de financement.

Performance de la composante A au titre du PTBA 2020 : au 31 octobre 2020, le taux d'exécution technique était estimé à 39,63% et celui de l'exécution financière à 84,82%.

**Sous-composante A1- Appui institutionnel à la mise en œuvre de la PNDMF.** Le processus de recrutement de l'Assistant technique pour l'appui à la transformation institutionnelle du CCS-SFD et du CPA-SFD a été lancé et le rapport de dépouillement des candidatures reçues a déjà été transmis au FIDA pour avis de non-objection (ANO). En ce qui concerne la CCS-SFD, la feuille de route pour sa transformation institutionnelle sera élaborée par l'Assistant technique en cours de recrutement. Trois (03) des cinq (05) missions de proximité prévue pour l'année 2020 sont en cours de réalisation auprès des SFD qui ont de la difficulté à respecter la réglementation en vigueur. Le projet a également apporté

son appui pour l'acquisition d'un véhicule 4X4 et pour le recrutement d'un consultant pour l'appui à la publication des rapports annuels de la CCS-SFD. Les formations/recyclages des inspecteurs de contrôle et de surveillance n'ont pas été organisées mais les TDRs y relatifs ont été transmis au projet.

Pour ce qui est du CPA-SFD, la feuille de route pour sa transformation institutionnelle a déjà été élaborée et validée, mais sa mise en œuvre devra être faite par l'Assistant technique en cours de recrutement. Le projet a également apporté son appui pour la prise en charge de certains frais dédiés au fonctionnement du CPA-SFD (acquisition d'une moto, paiement des frais d'entretien des véhicules, de carburant et d'assurance), pour l'animation des organes consultatifs et de coordination, pour l'animation du système de suivi-évaluation du plan d'action de la PNDMF et pour l'organisation d'une visité d'échange au Sénégal. Il y a lieu de noter que le DCP du projet avait prévu dans le cadre de la coordination sectorielle, l'appui à l'actualisation de la stratégie nationale d'inclusion financière ; or il n'existe pas pour l'instant de document de stratégie nationale d'inclusion financière. La contribution du projet consistera donc à l'appui à l'élaboration dudit document. Cette activité est actuellement portée par le Ministère en charge des finances.

Quant à l'AP-SFD, le projet a apporté son appui pour le recrutement d'une assistance technique pour la mise en œuvre de ses activités, ce qui a abouti à la signature du contrat de l'Assistant technique. Le projet a également apporté son appui pour l'acquisition d'équipements (moto, logiciel comptable, climatiseurs, etc.) et la prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement. Par ailleurs, le rapport provisoire de la charte verte a été élaboré par le consortium de consultants recruté à cet effet.

Il est toutefois à noter que plusieurs activités prévues en 2020 n'ont pas été menées par les partenaires institutionnels de la sous-composante A1 pour diverses raisons évoquées, parmi lesquelles les restrictions liées à la pandémie du covid-19. Le taux d'exécution technique de cette composante reste bas et se situe à 25,36%. Il est également à noter que la transformation institutionnelle de la CCS-SFD et du CPA-SFD vise à les ériger directions dotées de meilleures ressources humaines et financières pour mener à bien les missions qui leur sont dévolues. Toutefois, en attendant que cette transformation soit menée à son terme, ces structures font face à un déficit de moyens humains et financiers qui ne saurait entièrement être comblé par les appuis limités du projet.

**Sous-composante A2 - Renforcement de l'inclusion financière.** Au 31 octobre 2020, 2779 groupes démunis (GD) comprenant un total de 83 781 membres ont été accompagnés par les 15 ONG partenaires du projet. Parmi ces membres, 63 663 sont des femmes, soit 76% des bénéficiaires, et 655 sont en situation de handicap dont 66% de femmes. L'accompagnement par les ONG partenaires a consisté à la structuration de ces groupements (élaboration des statuts et règlement intérieur, mise en place des organes de gestion, formalisation par l'acquisition de récépissé), à leur formation en l'éducation financière et numérique, à l'éducation climatique et environnementale, à la formation au genre et à la nutrition. Des sessions d'alphabétisation ont également été administrées à 22 232 responsables des 2 779 GD accompagnés. Les formations en éducation financière ont été administrées à l'ensemble des membres des GD accompagnés, soit un total de 83 781 bénéficiaires ; ce qui représente un taux de réalisation de 102% par rapport à l'objectif prévu de 81 900 bénéficiaires pour l'année 2020 et un taux de réalisation de 28% par rapport à la cible de 300 000 bénéficiaires prévus d'ici la fin du projet.

Ces formations ont contribué au développement de la pratique de l'épargne et du crédit au sein des groupes avec la mise en place d'un système de collecte d'épargne à fréquence hebdomadaire ou mensuelle et d'un système de distribution de crédit aux membres à partir des fonds collectés. Au 31 octobre 2020, le montant total des épargnes collectées s'élevait à 298,86 M FCFA, dont 57% déposés à l'interne dans les caissettes des GD ou transformées en crédits aux membres et 43 % déposés auprès des SFD partenaires. Ce qui permet de constater que la majorité de l'épargne des GD est gardée à l'interne dans leurs caisses car plusieurs d'entre eux craignent de voir leur capital réduit à cause des agios et autres frais qu'ils auraient à payer sur les comptes d'épargne dans les SFD.

La conséquence directe de cette situation est que plusieurs SFD rencontrés lors de la mission estiment que la mobilisation de l'épargne par les GD reste faible et ne favorise pas l'octroi des crédits au regard de leurs politiques en matière de prêts qui sont basées sur la logique du crédit après la mobilisation de l'épargne. A cet effet, les ONG devraient encourager les SFD à mobiliser plus d'épargne. Toutefois, les SFD de leur côté devraient adopter des politiques d'épargne plus attrayantes (conditions allégées d'ouverture des comptes d'épargne, amélioration du rapport intérêts versés vs agios payés de sorte que le capital épargné par le GD ne soit pas réduit au bout de la période d'épargne).

Relativement aux crédits octroyés, un montant de 795,26 M FCFA a été accordé à 1 760 GD à titre de crédit, parmi lesquels 1 065 GD de femmes, 248 GD de jeunes et 447 GD mixtes. En termes de nombre de bénéficiaires touchés, cela représente 52 800 bénéficiaires dont 38 655 femmes (73,21%) et 14 148 jeunes hommes (26,79%). Il est également à noter que 16% de ces crédits ont pris en compte les activités d'adaptation aux changements climatiques. La mission note avec satisfaction l'accompagnement des GD par les ONG dans le montage de leur demande de crédit. Toutefois, la mission recommande que le projet veille à ce que la transmission des demandes de crédit aux SFD soit faite par les GD eux-mêmes après accompagnement des ONG dans le montage de la demande de prêt. Cette précaution a pour objectif de mieux responsabiliser les GD dans le développement de leur relation d'affaires avec les SFD et d'encourager l'autonomisation.

Par ailleurs, il a été constaté que le projet ne dispose pas d'information sur le nombre de demande de prêts soumises aux SFD partenaires. Cette information permettrait de déterminer le taux d'acceptation des demandes de prêt par les

SFD partenaires et contribuerait à mieux apprécier l'efficacité des accompagnements offerts aux GD. En effet, en ce qui concerne les taux d'intérêt, plusieurs bénéficiaires rencontrés lors de la mission se sont plaints des taux d'intérêt sur les crédits qu'ils jugent élevés et ont exprimé le vœu d'obtenir de meilleures conditions de crédit de frais d'ouverture et de tenue des comptes.

Les SFD de leur côté ont fait savoir que ces niveaux de taux étaient liés au coût élevé du financement agricole qui nécessite souvent des moyens considérables pour accéder aux zones d'implantation des clients aussi bien lors de la phase de l'étude de la demande de prêt que lors des périodes de suivi des activités des clients. Afin d'apporter une solution à cette question, la mission recommande que le projet travaille en collaboration avec les SFD en vue d'identifier les facteurs qui contribuent à augmenter leurs charges d'exploitation et de trouver des solutions qui permettrait de réduire leur impact sur ces charges. A cet effet, les SFD partenaires doivent au préalable transmettre au projet l'ensemble des informations sur leurs conditions de crédits et de frais liés à l'ouverture et à la tenue des comptes.

En outre, il a été constaté que plusieurs GD ont eu de la difficulté à obtenir des crédits auprès de certains SFD partenaires tels que KAFO JIGINEW et RMCR qui n'octroient pas des crédits de groupe conformément à leurs politiques de crédit ; celles-ci qui exigent plutôt que chaque membre du groupe ouvre un compte pour la mise en place de son crédit individuel ; l'ensemble des crédits individuels étant garantis par la caution solidaire du groupe. Cette configuration s'avère toutefois coûteuse pour les bénéficiaires à qui il est parfois demandé de payer des frais d'ouverture de compte onéreux pouvant s'élever à titre d'exemple, à 19 000 FCFA pour les femmes et 21 000 FCFA pour les hommes chez KAFO JIGINEW. Face à cette situation, plusieurs GD ont vu leurs demandes de prêt être réorientées vers d'autres SFD partenaires du projet, ce qui a eu comme conséquence de créer des retards dans l'obtention des crédits sollicités pour la mise en œuvre de leurs activités.

En ce qui concerne le financement des plans d'affaires de jeunes ruraux sous forme de subventions, la mission note avec satisfaction qu'il y a eu de bonnes avancées dans l'atteinte des objectifs prévus. En effet, le projet a financé à titre de subventions, 3 210 plans d'affaires de jeunes promoteurs d'activités génératrices de revenus (AGR) de FIER en 2020 pour un montant de 1 281 M FCFA dont 45% portés par des jeunes filles. En additionnant avec les plans d'affaires financés en 2019, cela représente un total de 4 054 AGR financées pour un montant global de 1 621 M FCFA, ce qui constitue en nombre un taux de réalisation de 101,4% par rapport à l'objectif de 4 000 AGR à financer d'ici la fin du projet. Quant aux microentreprises rurales (MER), 96 plans d'affaires ont été financés en 2020 parmi lesquels 14 portés par des jeunes filles, soit un taux d'exécution 192% par rapport aux objectifs du PTBA 2020 qui étaient de financer 50 MER. En additionnant avec les financements réalisés en 2019, cela représente un total de 200 MER financées dont 64 portées par des jeunes filles (soit 32%) pour un montant total de 221 M FCFA ; ce qui constitue en nombre un taux de réalisation de 40% par rapport à l'objectif de 500 MER à financer d'ici la fin du projet.

**Digitalisation des services financiers et adaptation aux changements climatiques.** L'étude de marché sur la digitalisation des services financiers n'a pas encore été réalisée, seul le projet de TDRs a été élaboré. Il est à noter qu'à la demande du comité de pilotage du projet, une note conceptuelle a été élaborée afin de mieux orienter le projet de digitalisation. Elle est actuellement en cours d'étude au niveau des SFD sous l'égide de l'AP-SFD. Pour ce qui est de l'étude prévue pour le développement de nouveaux produits d'assurance, le marché a été attribué au prestataire SOCODEVI et la convention de partenariat est en instance de signature.

**Renforcement des capacités des SFD.** Le mandat d'assistance technique pour la mise en œuvre des produits de warrantage est en cours d'attribution à l'entreprise GREPA qui sera également chargée de développer la cartographie et le guide de des services de financement des équipements par les SFD, et de mettre en œuvre des produits micro-leasing et de financement à moyen terme. Par ailleurs, le prestataire DJET N'AGRAIRE a été recruté comme Assistant technique pour l'accompagnement des 12 SFD à l'auto-évaluation du profil de risque et l'adhérence à la charte verte (conception de modules et formation des agents de SFD sur la prise en compte des risques climatiques).

**Mécanisme de financement (MEREF-SFD).** Le MEREF-SFD, en tant que mécanisme de financement du projet INCLUSIF, dispose actuellement de deux guichets pour répondre aux besoins de financements des différentes catégories de bénéficiaires du projet, notamment un guichet de refinancement pour les SFD en tant que bénéficiaires indirects du projet, et un guichet de facilités financières pour la mise en place des subventions aux bénéficiaires directs. En ce qui concerne le guichet de facilités financières, une convention d'un montant de 2,5 milliards de FCFA a été signée avec la MEREF-SFD pour la mise à disposition de subventions aux bénéficiaires via les SFD partenaires. 4,5% de ce montant constitue la contribution du projet à la prise en charge du fonctionnement du MEREF et ce, conformément aux recommandations de la précédente mission. Une version provisoire du manuel d'opération du guichet de facilités financières a été élaborée mais elle n'a pas encore été validée par le projet. C'est à travers ce guichet que sont financés les plans d'affaires des AGR et des MER mentionnés plus haut. C'est également à travers ce guichet que sont financés les OP accompagnées par le projet dans le cadre de la composante B. Au 30 septembre 2020, les plans d'affaires de 13 OP avaient déjà obtenu des subventions pour un montant total de 294,22 M FCFA.

Pour ce qui est du guichet de refinancement, une première convention d'un montant de 2 milliards de FCFA a été signée avec le MEREF-SFD en vue du refinancement des 12 SFD partenaires. 4,5% du capital mobilisé a également servi de dotation du projet pour la couverture des dépenses de fonctionnement du MEREF-SFD. Le MEREF-SFD a également à son tour signé des conventions de partenariat avec les 12 SFD pour la mise à disposition de ce refinancement. Le guichet de refinancement prévoit actuellement deux produits : le refinancement sous forme de DAT à court terme

n'excédant pas 12 mois et le refinancement sous forme de ligne de crédit à moyen terme pouvant aller jusqu'à 24 mois. Pour l'instant, seul le refinancement à court terme est disponible au sein du MEREFSFD. Ainsi, au 30 septembre 2020, un montant cumulé de 1 834 M FCFA avait été mis à disposition sous forme de refinancement en DAT au profit de 09 SFD partenaires. Ces refinancements ont permis d'accorder des crédits à un total de 12 439 bénéficiaires dont 12% des montants accordés aux hommes individuels, 21% aux femmes individuelles et 71% à des groupes de personnes.

Le projet et le MEREFSFD devront également s'assurer que les fonds mobilisés pour le refinancement des SFD servent effectivement au financement des bénéficiaires du projet. Il est également à noter que les SFD rencontrés ont exprimé le souhait de disposer de refinancements sur une plus longue durée afin de pouvoir à leur tour octroyer des crédits de plus longue durée aux bénéficiaires qui en font déjà la demande. A cet effet, la mission recommande que le MEREFSFD active sa ligne de crédit à moyen terme afin de répondre au besoin des SFD qui souhaitent offrir des crédits de durée équivalente. Cette ligne pourrait également être utile aux SFD qui financent les OP sous forme de crédit d'investissement. Par ailleurs, certaines ONG ont également fait savoir qu'il y a eu des retards la mise à disposition des fonds dans les comptes des bénéficiaires malgré les refinancements que les SFD reçoivent du MEREFSFD. La mission recommande au projet de s'assurer que les demandes de refinancement des SFD soient satisfaites à temps par le MEREFSFD et que les demandes de crédits des bénéficiaires le soient également. La mission a également constaté qu'il n'y avait pas de statistiques disponibles sur l'état de remboursement des prêts aux bénéficiaires du projet. Les SFD transmettent pour l'instant des rapports d'activités trimestriels au MEREFSFD, rapports qui ne sont pas toujours exhaustifs. Cela ne permet pas de détecter plus rapidement les problèmes qui pourraient survenir dans le processus d'octroi de crédit aux bénéficiaires et de mieux apprécier l'état de remboursement des crédits.

**Conventions avec la BMS et la BNDA.** Le projet est actuellement en négociation avec les deux banques pour l'établissement d'un partenariat permettant d'accorder des crédits aux OP accompagnés dans le cadre de la composante B. Un projet de convention a été élaboré et soumis à la BMS. Le document est actuellement en cours de validation par les services juridiques de la banque. Il est toutefois à noter que les deux banques ont fait savoir que la signature de la convention entre le projet et le Fonds de garantie du Secteur Privé (FGSP) pour la couverture des risques de non-remboursement des crédits est un élément important de mise en œuvre de ce partenariat. Au regard des retards pris dans la signature de la convention avec les banques, le projet a commencé à faire financer les plans d'affaires de certains OP par des SFDs de grande taille capable d'accorder des crédits d'un certain montant et ce, conformément aux recommandations de la précédente mission de supervision,

**Convention avec le FGSP.** Conformément aux recommandations de la précédente mission, les discussions se sont poursuivies avec le FGSP et un projet de convention a été élaboré pour la couverture des crédits octroyés aux OP. Le projet de convention prévoit une couverture partielle du risque en cas de défaut de paiement de l'emprunteur et une garantie silencieuse, c'est-à-dire qui n'est pas connue des bénéficiaires du projet. Ce qui évite par conséquent que les bénéficiaires soient au courant de la couverture avec comme conséquence qu'ils ne mettent pas tous les efforts nécessaires pour le remboursement des crédits. Le projet est actuellement en attente des inputs du FGSP. Il est à noter que le FGSP a déjà des conventions de couverture avec la BNDA, la BMS et 4 SFD partenaires d'INCLUSIF, notamment KAFO JIGINEW, NYESIGISO, SORO YIROWASO et CAECE. La convention à signer avec le FGSP devrait donc être élargie aux autres partenaires du projet ainsi qu'aux zones d'intervention du projet. Par ailleurs, il y a également lieu de noter que le FGSP dispose actuellement d'une enveloppe de 900 MFCFA pour garantir les crédits agricoles que ses 6 institutions partenaires soumettent à la couverture. Avec un effet de levier de 3 tel que l'applique actuellement le FGSP, cela permet de couvrir un encours de crédit autorisé maximum de 2,7 milliards de CFA. Le FGSP a fait savoir que l'encours de crédit actuellement autorisé pour les 6 institutions partenaires s'élève à 2,1 milliards de FCFA ce qui ne laisse pas trop de place pour assurer la couverture des crédits des nouveaux SFD qui pourront s'ajouter au partenariat. Ce qui pourrait nécessiter une augmentation de l'enveloppe financière que le FGSP dédie à la couverture des crédits agricoles.

**Mise à disposition des appuis aux SFD dans le cadre du plan d'urgence covid-19** Dans le souci d'atténuer les effets du covid-19, le projet a mis à la disposition des 12 SFD partenaires, des subventions pour la mise en œuvre des mesures barrières (kits de protection et d'hygiène) et des subventions liées à la réorganisation du travail (kits de télétravail et forfaits de télécommunication) pour un montant total de 102,27 M FCFA. Conformément aux recommandations de la précédente mission, le projet a recruté un consultant pour l'évaluation des subventions à mettre en place au profit des SFD pour les intérêts moratoires sur les crédits rééchelonnés à cause de la pandémie du covid-19. Le même consultant est également chargé de l'évaluation des subventions à accorder au MEREFSFD pour les intérêts moratoires sur le rééchelonnement des emprunts contractés par les SFD à titre de refinancement, ainsi que de subventions à accorder au MEREFSFD pour une baisse du taux d'intérêt de refinancement des SFD. Le rapport provisoire du consultant est disponible mais les montants à accorder à titre de subventions semblent être mal évalués ou surévalués d'autant plus que bon nombre de bénéficiaires et de SFD rencontrés lors de la mission ont indiqué qu'ils n'avaient pas connu ou avaient peu connu de véritables problèmes de remboursement à cause de la pandémie du covid-19. Le processus d'octroi de subvention devrait être déclenché par le SFD demandeur. Cette procédure devra également être appliquée dans le cadre des subventions à verser au profit du MEREFSFD pour le rééchelonnement des prêts aux SFD dans le cadre de la pandémie du covid-19. Pour ce qui est de la baisse du taux d'intérêt de refinancement du MEREFSFD, il est important de bien analyser l'opportunité de cette baisse dans le contexte actuel où les effets du covid-19 semblent s'atténuer, d'autant plus que cela devrait s'accompagner d'une subvention au MEREFSFD pour compenser la perte de revenus dû à la baisse du taux de refinancement.

Mesures proposées	Responsabilité	Date limite	Statut
<b>Composante A</b>			
Accélérer la mise en œuvre des activités de la sous-composante A1 afin de rattraper les retards accusés au cours de l'année 2020.	DCI (Directeur & Expert FI)	Immédiat	
Faire un plaidoyer auprès du Gouvernement afin qu'une dotation budgétaire plus conséquente soit allouée à la CCS-SFD et au CPA-SFD afin de leur permettre de remplir pleinement leurs missions.	DCI (Directeur & Expert FI)	Immédiat	
Demander aux ONG de faire un <i>reporting</i> périodique du nombre de prêt accordés vs le nombre de demandes soumises aux SFD, ainsi que des autres statistiques permettant de mieux apprécier les conditions de crédit (délais de traitement des demandes de crédit, durée moyenne des crédits, taux d'intérêt moyen, etc.).	DCI (Directeur & Expert FI) & ONG	Immédiat	
<p>Travailler en collaboration avec les SFD afin d'identifier les facteurs qui contribuent à augmenter leurs charges d'exploitation et trouver des solutions durables qui permettraient de réduire leur impact sur ces charges tout en évitant le piège des subventions.</p> <p>Demander aux SFD de transmettre l'ensemble des informations sur leurs conditions de crédits et de frais liés à l'ouverture et à la tenue des comptes</p>	DCI (Directeur & Expert FI)	Immédiat	

Mesures proposées	Responsabilité	Date limite	Statut
<p>Continuer les discussions avec KAFO JIGINEW et RMCR pour trouver une solution au financement des GD relativement au crédit de groupe. Par exemple, ouverture par les membres de sous-comptes gratuits, les frais d'ouverture étant uniquement payés pour le compte principal du GD pour le virement de leurs crédits respectifs. Le traitement de la demande de crédit pourrait également se faire de manière globale et unique afin que des frais d'étude de dossier ne soient facturés à chacun des membres à titre individuel.</p>	DCI (Directeur & Expert FI)	Immédiat	
<p>Mettre en place un dispositif de suivi qui permet de s'assurer que les demandes de refinancement des SFD sont satisfaites à temps par le MEREFSFD et que les demandes de crédits des bénéficiaires le soient également.</p>	DCI (Directeur & Expert FI)	Immédiat	
<p>Activer la ligne de crédit à moyen terme afin de répondre au besoin de refinancement des SFD qui souhaitent offrir des crédits de plus longue durée aux bénéficiaires.</p>	DCI (Directeur & Expert FI) & MEREFSFD	Dès le 1 <sup>er</sup> trimestre 2021	
<p>Demander aux SFD de transmettre au MEREFSFD, en plus des rapports trimestriels, des états de suivi mensuel des crédits aux bénéficiaires du projet avec des statistiques sur les mises à disposition de fonds et sur les remboursements des bénéficiaires. Accompagner les SFD dans la production de ces états mensuels via la mise à disposition de fichiers standards.</p>	DCI (Directeur & Expert FI) & MEREFSFD	Dès le 1 <sup>er</sup> trimestre 2021	
<p>Veiller à ce que le processus de recrutement du Chargé d'appui technique national prévu pour le MEREFSFD soit accéléré et que les activités d'assistance technique du MEREFSFD soient effectives dès l'année 2021.</p>	DCI (Directeur & Expert FI) & MEREFSFD	Dès le 1 <sup>er</sup> trimestre 2021	

Mesures proposées	Responsabilité	Date limite	Statut
Evaluer les besoins potentiels de couverture qui pourraient être exprimés par les SFD partenaires et les banques au regard des plans d'affaires des OP à financer, afin de déterminer avec le FGSP si l'enveloppe financière actuellement dédiée à la couverture des crédits agricoles sera à même de garantir les prêts octroyés aux OP. S'assurer que les montages financiers prévus dans les plans d'affaires des OP respectent les conditions d'éligibilité au FGSP	DCI (Directeur Expert FI, Expert SP) & FGSP	Immédiat	
Veiller à ce que l'octroi de subventions aux SFD pour les intérêts moratoires sur les crédits rééchelonnés soit conditionnel à la production par le SFD de l'état des crédits effectivement rééchelonnés à cause du covid-19 et des conditions de rééchelonnement accordés aux bénéficiaires. Appliquer la même procédure pour les subventions à verser au MEREFSFD pour le rééchelonnement des prêts aux SFD dans le cadre de la pandémie du covid-19.	DCI (Directeur, Expert FI & Consultant)	Immédiat	

### Composante B : Investissements productifs dans les filières

La composante B a pour objectif d'améliorer l'accès des organisations de producteurs et des petites et moyennes entreprises agricoles (PMEA) à des sources de financement adaptées à leurs besoins. L'enjeu de cette composante est de mettre en place et de suivre sur trois ans des partenariats entre acteurs de filières agricoles avec des partenariats simple (impliquant une coopérative et un acheteur) des partenariats 4P (impliquant plusieurs coopératives et une PME) et des partenariats de partage de capital entre coopératives et PME. La mission de supervision constate d'importants retards dans la mise en œuvre de cette composante, reflétés par un taux d'exécution technique et financier du PTBA 2020 faibles (TEP 27%, TEF 33,9%). Cette faible performance du PTBA 2020 se justifie en partie par les effets de la pandémie covid-19 qui a impacté négativement les activités. Cependant, vu les objectifs attendus à mi-parcours et en fin de projet, la performance est faible. Par ailleurs le plan intérimaire élaboré et mis en œuvre par l'Equipe projet avec l'appui de la FAO, dans le cadre du PTBA 2020, a connu des quelques avancées, notamment le développement de (13) partenariats de contractualisation simple jusqu'au plan d'affaires (PA). L'absence de l'ATI n'a pas permis une implémentation optimale des activités, notamment le développement des partenariats productifs (simple, 4P et la Co-Entreprise).

**Sous Composante B1 : Appui technique à l'émergence et au développement des PP.** Dans le cadre de la mise en œuvre du PTBA 2020, les étapes préparatoires à l'accompagnement des partenariats productifs ont été réalisées, notamment une étude diagnostique régionale des OPA, l'établissement d'un répertoire des PMEAs, l'identification de treize opportunités de marchés (graine de maïs (5), autres céréales sèches (4), noix de karité (1), Sésame (1), et échalote/oignon (2)), le développement des 13 PP jusqu'au PA soumis aux SFD, le recrutement et l'opérationnalisation de (5) ONG et (5) bureaux d'étude, la sélection d'un Assistant technique international « P1 », la signature de conventions de partenariats avec les (5) CR, le recrutement d'une personne ressource pour appuyer la mise en œuvre des appuis d'urgence pour faire face aux conséquences du covid-19 ; la formation des équipes techniques du projet, des bureaux d'études et des ONG sur l'application « Rural Invest ». L'ensemble des OPA accompagnées dans les 13 PP représente 5931 membres dont 1736 femmes (29%) et 2547 jeunes (43%). Au regard de l'atteinte de cible de petits producteurs à impacter en fin de projet, soit 36000, la mission note cette progression très faible (19%) à un an de la revue mi-parcours. Pour l'instant INCLUSIF n'a pas d'expérience sur les partenariats 4P et les partenariats de partage du capital.



**Concernant le renforcement de capacités des OPA.** L'accompagnement des OPA dans le cadre du Plan intérimaire, est assuré par les ONG et les Bureaux d'études. Depuis son démarrage effectif en 2019, le projet a contribué à renforcer 1502 petits producteurs en bonne gouvernance, gestion financière et en gestion commerciale, dont 530 en changements climatiques et 70 en technique améliorée de transformation du beurre de karité, ce qui correspond respectivement à 7,5% d'objectif à mi-parcours et 4,17% d'objectif du DCP. La mission constate également, le déploiement tardif des ONG et bureaux d'étude ; un processus de facilitation et capacitation relativement long et peu maîtrisé par les prestataires ; une insuffisance dans les curricula dispensés sur les aspects en lien avec l'AU OHADA relatif au droit des sociétés coopératives et l'entrepreneuriat coopérative, une incohérence des plans de capacitation selon chaque ONG ; plusieurs coopératives ne sont pas encore conformes à l'AU SCOOP (textes juridiques), le cycle de facilitation pour la mise en place des PP relativement long ; une insuffisance dans la maîtrise de l'application « Rural Invest » par les prestataires, une insuffisance dans la participation des SFD dans la chaîne de capacitation des OPA ; dans certaines régions un écart du niveau de connaissance entre les Antennes et les prestataires. La mission recommande d'impliquer suffisamment la CNOP Mali et ses faitières membres en s'appuyant sur leurs domaines d'expertise (sélection des OPA éligibles aux PP, appui-accompagnement, structuration, suivi de proximité, AU OHADA, etc.) ; de synchroniser les interventions des prestataires (ONG, SFD et Bureaux d'études) sur la chaîne de renforcement de capacité des OPA pendant le cycle de développement des partenariats productifs ;

**Concernant le développement des partenariats productifs (PP),** la mission constate une bonne maîtrise de la contractualisation simple par l'équipe projet. Cependant elle note une faiblesse dans le ciblage des OPA, et une tendance à travailler avec des acteurs habituels (SFD et PMEAs), or toutes les PMEAs ne sont pas crédibles (remboursement de crédit vis-à-vis des SFD, ou travaillent avec d'autres SFD non favorables au financement des OPA, cela peut constituer une limite dans la mise en place des PP. Les critères de choix des filières ne favorisent pas un bon développement des PP, notamment dans des clusters à fort potentiel pouvant permettre le désenclavement des zones pauvres et difficiles d'accès, le positionnement des PP sur des maillons rentables des CV (PA rentables), ou des filières rentables. Par ailleurs l'émergence des partenariats 4P et co-entreprise étant une nouveauté et une spécificité, la professionnalisation des OPA est importante pour leur autonomisation. La mission constate aussi une insuffisance dans l'approche réseautage des OPA accompagnés ainsi que les GD, ce qui serait profitable à ces derniers pour l'appui-accompagnement après projet. Enfin la limitation de nombre de membre des OPA à 100 et l'introduction des quotas de femmes dans les instances dirigeantes comporte des limites. La mission recommande la signature du contrat de l'ATI en rédigeant un cahier de charge spécifique sur le renforcement de capacités des sociétés coopératives et leurs OPA ; d'élargir les partenaires de mise en œuvre en intégrant la CNOP (sélection des OPA éligibles aux PP, appui-accompagnement, structuration, suivi de proximité, AU OHADA), d'assainir le répertoire des PMEAs pour retenir les plus crédibles à insérer dans les PP, d'organiser rapidement des rencontres d'échange avec les potentiels acteurs pour s'accorder sur les minima de collaboration sur les deux types de partenariat (4P et Co-entreprise), notamment les services rendus aux petits producteurs, la distribution des bénéfices qui découlent des affaires, la gestion des infrastructures collectifs, etc.

**Sous Composante B2 : Appui financier à la mise en œuvre des partenariats.** Concernant le financement des PA issus du processus d'émergence et de développement des partenariats productifs ; les PA de contractualisation simple ont mobilisé les incitations du projet (subvention simple et verte), les ressources des Institutions de Finance Rurale (IFR) pour le court et moyen terme et l'apport des bénéficiaires ; le coût global de financement des 13 PA est estimé à 458 374 378 millions FCFA, dont 294 222 136 FCFA de subventions déjà mobilisé (253 341 284 FCFA de subvention simple et 40 880 852 FCFA de subvention verte), soit 64% du coût global ; 119 041 417 FCFA de crédit (72 860 629 FCFA de crédit moyen terme et 46 180 788 FCFA de crédit court terme), soit 24% du coût global et 45 109 108 FCFA d'apport personnel soit 10% du coût global. Les 13 OP positionnés sur les PA ont entièrement mobilisé leur fonds propre dédiés aux PA soumis aux SFD. La mission constate des retards dans le financement des PA, ce qui risque d'impacter négativement les contrats, et de compromettre à terme les relations d'affaires OPA/ PMEAs. Par rapport à cette situation, certains SFD évoquent une insuffisance de ressources prêtables, certains SFD ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus d'élaboration des PA, les membres de certaines OPA ne maîtrisent pas le contenu de leur PA, enfin certains SFD ne maîtrisent pas totalement l'application « Rural Invest » ou le trouvent complexe et éprouvent des difficultés à l'adapter dans les PA de certaines filières. La mission recommande de continuer le renforcement des SFD et les Antennes dans l'utilisation de l'application « Rural Invest », d'adapter le modèle de PA aux filières et surtout à chaque maillon de la CV ;

**Concernant la réalisation d'infrastructures publiques de désenclavement** liées aux partenariats, les activités réalisées pendant la période portent sur l'identification des projets d'investissements dans les partenariats productifs émergés dans le cadre du plan d'urgence et les projets d'investissements dans les bassins de production à fort potentiel sur les filières prioritaires par région pour rallier les zones de production aux zones de consommation. Ces derniers types d'infrastructures sont identifiés dans les études disponibles et réalisées par les Conseils Régionaux.

**Concernant le fonds de garantie autogéré (FGA),** ce fonds est positionné dans le DCP pour 60 OPA à raison de 20 OPA par an. Il permettra aux OPA performantes d'économiser 5% de leur chiffre d'affaire sur les contrats annuels de fourniture de matières entre les PMEAs et elles. Ainsi le projet inclusif abondera de 150%. Le fonds ainsi capitalisé leur permettra de lever des montants importants auprès des SFD partenaires afin de rester dans une dynamique de développement d'affaire avec les PMEAs et des réseaux de faitières plus performante. Pour réussir ce pari, le ciblage et l'identification des risques restent des facteurs très déterminant, dans la mesure où la majeure partie des OPA sont faiblement mature et l'environnement des affaires moins favorable pour ces OPA. Pour mener à bien cette activité et accompagner les OPA dans l'appropriation de la démarche et d'asseoir de bonnes bases pour la gestion future de ces fonds, quatre importantes actions à mener : (i) ciblage des OPA qui ont quitté la composante A migrer vers la

composante B. Ces OPA qui sont appuyés dans leur structuration intégreront dans les statuts et règlements les modalités de gestion de partage des fonds et de constitution des réserves selon l'AU OHADA. (ii) par contre, les OPA qui sont déjà structurées avec un niveau moyen de maturité seront accompagnées avec un plan d'action de constitution et de gestion des fonds. Ces OPA comme les autres OPA seront informées, sensibilisées et accompagnées dans le processus. iii) En outre le plan d'action prendra en compte la durabilité de l'action dans la gestion des fonds avec la prise en charge des ONG et/ou bureau d'études pour accompagner l'OPA sur une année après le projet. iv) Enfin le réseautage de ces OPA vers des faitières régionale et nationales (CNOP), elles pourront bénéficier de manière durable des services délivrés par les faitières d'appartenance. La mission recommande à l'équipe projet de se documenter sur les FGA, d'anticiper la sensibilisation et la communication auprès des OPA cibles pour une appropriation de la mise en place de ce fonds ;

**Concernant les mesures d'atténuation des effets de la COVID 19** un «Plan d'urgence COVID-19», des appuis ont été apportés aux SFD, notamment des kits de protection et d'hygiène et 604 Kits de lavage de main, 604 Gants paquet de 100 en latex, 604 Masques, 604 Savon liquide de 350 ml, 604 Gel hydro alcoolique de 475 ml, 107 Appareil de mesure de température multifonction, 107 Kit de connexion (routeur 4G), et 107 Forfait communication de 100 go par Kit et par mois pendant 6 mois pour le Télétravail distribués aux 12 SFD partenaires. Par contre, les mesures d'appui à travers le MEREF pour soutenir les SFD, notamment dans les retards de paiement des crédits, le rééchelonnement des crédits ne sont pas encore suffisamment avancés. Par ailleurs, des études d'évaluation sont en cours pour la mise en place auprès des SFD et du MEREF, des subventions pour les intérêts moratoires liés au rééchelonnement des crédits dans ce contexte de covid-19. Il est à noter que le retard dans l'acquisition des matériels par les OPA et l'appui des PME n'a pas encore démarré. Il faut noter que l'acquisition des petits matériels et équipements pour les coopératives se poursuit (68% de réalisation), mais l'appui aux MPEA n'est pas encore effectif. La mission recommande de terminer rapidement le programme d'urgence COVID 19 pour les appuis aux PME.

Mesures proposées	Responsabilité	Date limite	Statut
<b>Composante B</b>			
Engager des discussions avec la CNOP Mali pour dégager des domaines de compétences supplémentaires afin d'améliorer leur implication dans la mise en œuvre des activités.	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Permanence	
Organiser rapidement des rencontres d'échange avec les potentiels acteurs pour s'accorder sur les minima de collaboration sur les partenariats 4P et Co-entreprise (les services rendus aux petits producteurs, la distribution des bénéfices qui découlent des affaires, la gestion des infrastructures collectifs, etc.).	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	30 mars 2021	
Synchroniser les interventions des prestataires (ONG, SFD et Bureaux d'études) sur la chaîne de renforcement de capacité des OPA pendant le cycle de développement des partenariats productifs.	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Immédiat	
Faire signer le contrat d'assistance technique internationale, en élaborant un cahier de charge spécifique sur le renforcement de capacité des bénéficiaires, en gouvernance, en éducation financière et en éducation commerciale et en AU OHADADA.	DCI (Directeur & Experts)	Immédiat	
Terminer rapidement le programme d'urgence COVID 19 pour les appuis aux PME et accélérer l'acquisition des matériels et petits équipements des OPA bénéficiaires.	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Trimestre 1 2021	
Intégrer dans la phase d'identification des partenariats les différents acteurs impliqués dans les filières, et adapter le modèle de PA aux filières et surtout à chaque maillon de la Chaîne de Valeur	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Immédiat	

Mieux informer les coopératives partenaires sur le mécanisme du fond autogéré en organisant des séances de sensibilisation et de communication auprès des OPA cibles pour une bonne appropriation de la mise en place de ce fonds.	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Trimestre 1 2021	
Traiter les cas de partenariats impliquant plusieurs régions ainsi que les évolutions possibles de partenariat simple au 4P et de 4P au partage de capital.	DCI (Directeur & Expert S-P-Rural)	Janvier 2021	
Finaliser la convention INCLUSIF / FGSP précisant le taux de couverture de la garantie et le montant des crédits prévisibles à garantir, puis finaliser les conventions avec les banques BNDA, BM, etc.	DCI (Directeur & Expert SP- DC)	Janvier 2021	

### Composante C : Coordination et gestion du projet

Cette composante porte sur l'analyse de l'ensemble des dispositifs de planification technique et de coordination opérationnelle, de gestion administrative et fiduciaire, de suivi-évaluation, communication et capitalisation. Les activités du projet ont démarré effectivement en mars 2019, et, de son démarrage à maintenant le projet s'est principalement attelé à mettre en place et rendre fonctionnel son dispositif opérationnel à travers le recrutement du personnel et des opérateurs (ONGs, bureaux d'études, ATI), l'élaboration des manuels et outils d'intervention, études diagnostiques, etc. A ce stade de sa mise en œuvre, il est prématuré d'envisager une analyse approfondie de rentabilité des activités réalisés au niveau des composantes techniques du projet.

Performance de la composante C au titre du PTBA 2020. Au 31 octobre 2020, la composante C a enregistré une accélération dans le taux d'exécution technique estimé à 82% (par rapport à celui de mai qui correspondait à 29,62%) avec un taux d'exécution financière de 66,33%, ce qui montre que le rattrapage des différents retards initiales sur cette composante est en train d'être comblé petit à petit et que le programme a ultérieurement avancé sur la mise en œuvre des recommandations de la mission FAO et de celle d'appui de Mai 2020. Le taux d'exécution global à date s'élève à 57%. Néanmoins en considérant que les objectifs 2020 avaient été revues à la baisse due au contexte de la pandémie, le plan intérimaire et celui d'urgence du COVID 19 et en analysant le rapport des prévisions/réalisations des dépenses et les taux d'exécution des PTBA 2019 et 2020, on peut estimer l'efficacité du projet comme modérément satisfaisante.

**Qualité de la gestion du projet :** vue le contexte exceptionnel de la pandémie ses effets et les mesures barrières afférentes, la mission estime qu'il est encore trop tôt pour donner un avis détaillé sur la qualité de la coordination opérationnelle et de la planification technique du programme. Dans l'ensemble la mission a observé qu'INCLUSIF dispose aujourd'hui des ressources humaines qualifiées nécessaires à la mise en œuvre des activités, de locaux adéquats sur le terrain, des équipements/matériels ainsi que des véhicules nécessaires.

Des efforts ont porté sur l'internalisation et l'appropriation par l'ensemble de l'équipe des documents de base (DCP, Accord de financement, etc.), la mise en place du dispositif de gestion administrative, financière et comptable a bien avancé. Le renforcement des capacités du personnel au niveau centrale et des antennes régionales est en cours d'exécution toutefois ce processus devra être accéléré et finalisé d'ici le début du premier trimestre 2021. Une progression significative a été enregistrée dans le renforcement des capacités du personnel de projets et des PTF sur les problématiques de genre et inclusion grâce à l'étroite collaboration avec la coopération canadienne et aussi sur les aspects changements climatiques grâce à l'appui de la coopération danoise.

La mise en place de l'approche programme est en cours avec l'avancement de la mutualisation des fonctions des responsables genre, gestion de savoir et passation de marché. Seul l'auditeur interne reste à recruter. L'harmonisation des procédures FIER/INCLUSIF est en cours de finalisation tandis que celle opérationnelle est en cours (harmonisation des prévisions de financement des AGR et des MER avec FIER dans les différents PTBA, conformément à la convention et opérationnalisation du mécanisme conjoint de suivi des bénéficiaires). L'appui et la collaboration avec FIER est bien évident dans les aspects de suivi-évaluation.

Le Projet organise des missions de suivi trimestriel sur le terrain pour constater la qualité des réalisations, auxquelles les PTFs et représentants du Ministère de l'Agriculture participeront sur une base volontaire. De plus, suite à la recommandation de la mission de mai 2020, des rencontres régulières de suivi sont établis avec les Ambassades du Canada et Danemark ce qui permet un enrichissement dans le suivi des résultats, l'identification des défis et des solutions pour une meilleure prise de décision à fin d'atteindre les objectifs attendus.

Des efforts considérables depuis la mission d'Appui de mai 2020 dans la planification, mise en œuvre et suivi du plan intérimaire et du plan d'urgence COVID 19 ont été appréciés et évalués de manière plutôt satisfaisante, ce qui a permis au projet de garder un certain rythme de progression et atteindre le 44% des réalisations attendues sur le PTBA 2020 et

le démarrage effectif des activités de la composante B dont la performance reste toutefois très faible.

Mesures proposées	Responsabilité	Date limite	Statut
Augmenter la part des décaissements attribuée à la contribution danoise	DCI (Directeur & Experts)	2021 et 2022	Accepté
Accélérer la finalisation du PTBA 2021 en prenant en compte la budgétisation surtout des fonds danois et canadiens	DCI (Directeur & Experts)	Immédiat	Accepté
Accélération des conditions préalable au décaissement du cofinancement du Canada.	DCI (Directeur & Experts)	Immédiat	Accepté
Accélérer & finaliser la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités du personnel au niveau centrale et des antennes régionales.	DCI (Directeur, RSE & chefs composantes)	31 ars 2021	Accepté

## E. Exécution du projet

### a. Efficacité en matière de développement

#### Efficacité en matière de développement

Efficacité

Note: 4

#### Justification de la note

Bien que INCLUSIF ait connu un important retard de démarrage et a été affecté par la pandémie du COVID 19 les PTBA 2019 et 2020 et leurs mesures correctives (revue des cibles à la baisse plan intérimaire et plan d'urgence COVID 19) a permis de lancer les activités du Projet sur un rythme jugé partiellement soutenu en touchant à date 93966 bénéficiaires directs (soit un taux global de 21%), grâce à une accélération sur la composante A (taux global cumulé équivalant à 31%) avec 4 254 nouveaux emplois créés qui dépassent déjà les cibles prévues avec un taux de réalisations cumulatif au 101%. La mission note également la bonne performance de la composante C avec un taux global cumulé équivalant 57% qui a permis avec les résultats atteints sur la composante A de rejoindre un taux total global de réalisations physiques équivalent à 29,68%.

Les réalisations sur l'année 2020 à la date du 31 octobre 2020 aboutissent à un taux de 44% que la mission juge modérément satisfaisant en considérant les mesures barrières en place due à la pandémie et qui ont ralenti la mise en œuvre du projet surtout de la composante B (avec seulement 940 producteurs formés soit un taux cumulatif de 3%, 13 partenariats conclus soit un taux de 4% avec les OP et 13 OPA ayant accès au crédit grâce aux partenariats productifs).

#### Analyse du cadre logique et principaux problèmes d'efficacité

Les activités préparatoires aux investissements ont été prises en compte (mise en place des protocoles/conventions de partenariats, lancement des études, etc.) dès la première année. Le dispositif de ciblage et de sélection des bénéficiaires est en cours de définition (les GD, OPA, PME) et des activités d'appui à l'accès des petits producteurs, organisations faitières et PME aux services financiers ont déjà été lancées. Sur cette base, l'atteinte des objectifs de développement du Projet, en dépit du retard initial, n'est jugée pas à risque pour l'instant. En revanche le Projet doit veiller à ce que la difficulté de la faible mise en œuvre des interventions relatives à la composantes B ne met pas en péril certains résultats sur l'effet 2 attendus du projet et par conséquent sur l'impact/objectif global portant sur la mobilité économique.

**Analyse du cadre logique et principaux problèmes d'efficacité.** Il est prématuré d'analyser en détail les résultats du Projet sur la base des indicateurs du cadre logique. Les seuls indicateurs qui méritent d'attention sont le **(i) Entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises et (ii) nouveaux emplois** qui à la deuxième année de vie de projet ont déjà atteint leurs cibles finales grâce aux synergies créées avec le projet FIER pour le financement des AGR et MER. Une étude sur l'effet de ces financements sur les jeunes bénéficiaires sera conduit par INCLUSIF.

Par ailleurs avec l'appui de l'équipe de supervision et les représentants des bailleurs (Canada et Danemark), le Projet a

procédé à une révision d'un nombre de certains indicateurs (y compris ceux portant sur le CC) et à l'alignement avec le modèle logique du Canada. Les cibles de référence et éventuellement finales seront mis à jour suite aux résultats de l'enquête de référence en cours de préparation.

Il est recommandé d'apporter avec l'appui du FIDA et FIER la planification annuelle, d'ici l'achèvement, des principales réalisations attendues sous la forme d'un cadre de résultats prévisionnels avec les cibles par année attendues. Cet outil permettra de mesurer la progression de la mise en œuvre du projet au regard du séquençage et de l'enchaînement des différentes activités les unes par rapport aux autres pour pouvoir atteindre l'ensemble des résultats attendus. Selon la programmation actuelle du Projet, toutes les conditions préalables aux investissements et toutes les dispositions d'accompagnement des bénéficiaires (dispositifs de conseil, de formations, et alphabétisation) seront en place d'ici le premier trimestre 2021.

## Axe de développement

### Ciblage et portée

Note: 5

### Justification de la note

La stratégie de ciblage du Projet INCLUSIF s'appuie sur une démarche inclusive et prenant en compte différentes catégories d'acteurs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles (coopératives, unions, fédérations) et des entreprises du secteur privé agricole. Le niveau d'atteinte des objectifs par rapport au ciblage est jugé satisfaisant. Toutefois, des ajustements et améliorations sont attendus pour une meilleure couverture des zones dont l'accès est limité par l'insécurité. La cartographie de couverture de ces zones par chaque ONG que le projet a préparée a permis à la mission d'apprécier le niveau d'effort attendu atteindre les cibles.

### Principaux problèmes

Le nombre des bénéficiaires visés par le projet INCLUSIF est d'environ 440 000 bénéficiaires ruraux directs issus des groupes démunis, des exploitations familiales rurales, des organisations professionnelles et des entreprises du secteur privé agricole. L'approche adaptée est à la fois dynamique et inclusive avec 50% de la cible constituées de femmes et de jeunes (18 à 40 ans). A terme le projet va toucher : (i) 300 000 personnes issues des groupes démunis, (ii) 36 000 petits producteurs à travers leurs organisations ou entités faïtières qui seront appuyées dans le cadre de partenariats avec le secteur privé, (iii) 50 acteurs du secteur privé en relation de partenariat d'affaires avec les petits producteurs, (iv) 100 000 ruraux déjà accompagnés et bancarisés par le PMR pour un appui sous forme d'éducation financière pour faciliter leur accès à des prêts individuels auprès des IFR et (v) 4 500 jeunes ruraux promoteurs d'AGR et de MER appuyés par le projet FIER et détenteurs de plans d'affaires bancables selon le schéma de financement à coûts et risques partagés. A date le projet intervient dans 5 Régions : Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti. Cette couverture est en cohérence avec la cartographie des caisses SFD signataires de convention de partenariat avec le projet.

Le ciblage selon le type d'appui s'articule autour des deux composantes principales du projet. Pour la composante A, les membres des groupements démunis (GD) sont choisis parmi les producteurs pauvres et vulnérables à travers une stratégie développée dans le guide méthodologique. Les critères retenus intègrent la vulnérabilité, la classe d'âges, les principes d'égalité, d'inclusion sociale etc. Quant à la composante B, les OP sont choisies en fonction de l'existence ou de l'opportunité de plan d'affaire et de leur adhésion à la vision du projet en matière de Genre tel que décrit dans la fiche de requête. Il s'agit pour l'OP de moins de 100 membres d'accepter d'ouvrir l'adhésion à la coopérative aux femmes et jeunes de moins de 18 à 40 ans et aussi leur participation aux instances de décisions.

A travers le partenariat établi (composante A) avec 15 ONG de la place (ONG locales ou nationales), les bureaux d'étude, les SFD, les faïtières nationales comme la FENAFER ET LA FENAJR et le Conseil régional, le projet a réalisé les performances suivantes : (i) 2 730 groupes démunis correspondant à 83 781 membres dont 76% de femmes sont accompagnés par les 15 ONG prestataires, (ii) 3 210 jeunes promoteurs d'AGR (dont 47% de Jeunes filles et 45% pour les Jeunes), (iii) 96 jeunes promoteurs de MER (dont 15% de Jeunes filles).

Sur la composante B, la mission relève une préoccupation importante relative à l'atteinte des 50% de femmes. Le projet adopte comme stratégie de s'en tenir exclusivement au contenu de la fiche de requête qui oblige les OPA de moins de 100 membres à compléter leurs adhérents avec des femmes ou des jeunes. Cette approche règle un problème conjoncturel car pour accéder aux financements, les OP feront tout le nécessaire pour satisfaire cette exigence. Ainsi, il convient d'accompagner cette approche par un renforcement de capacité et un appui soutenu pour une institutionnalisation de la prise en compte du genre dans la vision et les stratégies des OP.

Enfin, la mission a discuté avec le projet sur des possibilités de permettre aux autres projets partenaires et aux SFD de proposer des OP qui ont fait preuve de performance et de régularité dans des expériences précédentes. Le projet est déjà dans cette logique mais il est important que ce soit plus systématique avec les différents partenaires de mise en œuvre ce qui pourrait combler les difficultés liées à l'insécurité dans certaines zones limitant le déplacement de certains ADC et le choix des villages pour les GD et les OP.

**Égalité des sexes et participation des femmes****Note: 5****Justification de la note**

INCLUSIF promeut une transformation durable des filières agricoles et l'amélioration de l'inclusion financière et le partenariat économique entre acteurs dont les groupes démunis, les femmes et les jeunes, leurs OP, les petites et moyennes entreprises agricoles et agro-alimentaires.

Une bonne appropriation du genre est notée à travers la responsabilisation des partenaires de mise en œuvre du projet (ONG, OPA, SFD, etc.) pour la promotion du leadership des femmes dans les organisations paysannes. Toutefois, le projet fait face à des défis importants car dans certaines zones les produits financiers des SFD ne sont pas adaptés aux capacités économiques des femmes. Il y a aussi que certaines SFD partenaires n'acceptent pas la caution solidaire des GD et sont souvent en situation de monopole.

**Principaux problèmes**

L'atteinte de l'objectif du Projet en matière de genre est adossée à la promotion de la participation des femmes et aussi la prise en compte du genre en vue de : (i) développer dans les zones rurales, des organisations et fédérations professionnalisées de femmes dans des secteurs spécifiques pour défendre leurs intérêts économiques, (ii) développer et rendre disponibles les techniques modernes de conservation et transformation agro-alimentaires. Pour atteindre ces objectifs, INCLUSIF a adopté une stratégie qui désigne les femmes comme cibles prioritaires GD et le choix des OPA de femmes sur les filières où elles sont majoritaires. Ensuite le paquet d'accompagnement développé par le projet favorise l'autonomisation des femmes à travers la promotion de la vie associative, l'alphabétisation, l'éducation financière, l'environnement, le genre, la nutrition. Face aux difficultés d'accès au crédit pour les femmes, la caution solidaire est une solution pertinente qui leur permet d'avoir des crédits auprès des SFD pour développer leur AGR. En plus, il y a le développement de produits spécifiques développés par les SFD pour les femmes comme Soro Yiriwaso dont la mission est d'accroître les opportunités économiques des entrepreneurs maliens, en particulier les femmes.

En dehors des SFD et des ONG, les partenaires d'INCLUSIF en matière d'application des mesures liées l'égalité des sexes et la participation des femmes le Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille, la FENAFER/FENAJR et le Conseil Régional. Ce dispositif qui en est à son début a permis au projet d'atteindre les résultats suivants : (i) les 15 ONG partenaires ont accompagnés 2 730 groupes démunis (avec 83 781 membres dont 76% de femmes), (ii) 2 770 nouveaux groupes démunis tenant compte de la dimension genre (83 100 membres dont 50% de femmes prévues) seront accompagnés (octobre 2020 - sept 2021), (iii) sur les 1 760 GD bénéficiaires de prêts, 60,50% sont des femmes, et (iv) sur les crédits accordés par les SFD aux GD, les femmes ont bénéficié de 60,78% des fonds, etc.

Ces résultats déjà prometteurs seront mieux consolidés et mieux soutenus quand la stratégie Genre sera revue et ajustée avec l'appui de la Consultante recrutée avec l'appui du Canada. Il s'agira de procéder à l'actualisation de la stratégie d'égalité des genres et son plan d'action sur la base d'une ACS+. Cette analyse servira d'une part, à préciser les enjeux de genre en lien avec les résultats définis du projet et, d'autre part, à valider les indicateurs que le projet s'est fixé en matière d'autonomisation économique des femmes et d'égalité des genres. L'étude devra aussi permettre de développer une méthodologie de suivi des indicateurs de mesure des résultats du projet en matière d'égalité des genres

Aussi, le projet bénéficiera de l'appui de OXFAM à travers un don du FIDA sur la méthodologie GALS, ce qui va permettre d'améliorer le volet genre en matière de renforcement de l'autonomisation sociale et économique des femmes. OXFAM pourra soutenir INCLUSIF (i) dans les conseils stratégiques (par exemple ce qu'il faut inclure dans les bilans de santé annuels, la conception détaillée des activités, les directives budgétaires, les plans de déploiement, la planification de la sensibilisation, les exemples d'indicateurs de genre et le partage des meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation, etc.), (ii) la mobilisation de l'expertise GALS (faire correspondre la demande spécifique avec l'expertise disponible dans le réseau Empower@scale), (iii) concevoir les Tdrs des trajectoires, co-superviser les trajectoires de renforcement des capacités des acteurs, etc. Ce travail viendra en complément et de façon cohérente à toutes les actions déjà entreprises ou en cours.

**Productivité agricole****Note: N/A****Nutrition****Note: 4****Justification de la note**

La stratégie s'appuie sur le Pilier de l'éducation nutritionnelle et communication pour un changement comportemental et social (EN-CCCS). Ainsi, à travers un partenariat avec les ONG, le paquet d'accompagnement des groupes démunis comprend un volet important sur la nutrition. Mais pour réussir ce volet, le projet devra aller au-delà du guide méthodologique qui donne certes des orientations détaillées sur les thèmes mais reste très peu opératoire. Ainsi, un plan d'éducation nutritionnel et communication pour un changement comportemental et social (PEN\_CCSC) devra être préparé et partagé avec les partenaires de mise en œuvre.

## Principaux problèmes

Le Projet INCLUSIF traite la thématique à partir du paquet d'accompagnement des GD qui bénéficient d'une information et sensibilisation sur le sujet. L'accent est mis sur la nutrition des enfants et aussi l'utilisation des semences à haute valeur nutritive. Le guide méthodologique donne des détails sur la thématique avec plusieurs sous thèmes développés mais, cela reste un guide méthodologique donc non opératoire. A date, 2 730 groupes démunis (83 781 membres dont 76% de femmes) ont bénéficié des animations sur la thématique par les 15 ONG prestataires.

Compte tenu de la nature des activités du Projet, le volet nutritionnel s'appuie sur le pilier « Education nutritionnelle et communication pour un changement comportemental et social ». Ainsi, pour une meilleure lisibilité des activités du projet dans ce domaine, il convient sur la base des thèmes défini dans le guide méthodologique, d'établir un plan d'éducation nutritionnel et communication pour un changement comportemental et social (PEN\_CCSC). L'objectif étant de diffuser les connaissances sur les actions essentielles en Nutrition et Hygiène ; assurer la valorisation des produits agricoles et agro-alimentaires et renforcer les capacités techniques des acteurs institutionnels impliqués dans le domaine de la nutrition. Ce plan devra être élaboré de façon participative avec les différents partenaires de mise en œuvre et les services de l'Etat en charge des questions de nutrition et de la qualité sanitaire des aliments. Une fois le plan d'actions est adopté, il sera annexé aux conventions de partenariats avec les ONG pour mieux apprécier le niveau d'atteinte des objectifs visés.

Pour permettre une bonne appropriation des séances d'éducation et de sensibilisation, le projet doit intégrer dans son approche des séances de démonstrations culinaires pour mieux expliquer le processus d'enrichissement des repas par des essences à hautes valeur nutritive, ce qui évitera de bousculer les habitudes alimentaires et augmenter les chances de succès de la stratégie.

### Adaptation aux changements climatiques

Note: 4

#### Justification de la note

Le projet propose différentes interventions contribuant à améliorer la résilience des moyens d'existence des bénéficiaires. Il s'agit entre autres du développement de nouveaux produits d'assurance agricole, de financements dédiés à l'adaptation pour 10% des cibles du projet, la réalisation de périmètres maraichers intelligents, l'élaboration d'une charte verte intégrant les aspects climatiques. A cela s'ajoutent d'autres mesures d'adaptation permettant de diversifier les revenus et minimiser les risques comme l'embouche, l'élevage de petits ruminants et le petit commerce. Les SFD, ONG et équipes régionales ont été formé sur la connaissance des changements climatiques et l'évaluation de la vulnérabilité. Des mesures ont déjà été prises pour l'intégration de certaines activités dans le PTBA.

## Principaux problèmes

Parmi les activités mises en œuvre par le projet en matière d'adaptation aux changements climatiques figurent : (i) l'élaboration de la charte verte intégrant la dimension climat, sous la responsabilité de l'AP-SFD, et à laquelle les SFD devront adhérer (ii) le financement des activités d'adaptation via des prêts d'un montant de 123 369 000 FCFA, (iii) la formation sur les changements climatiques au profit des ONG qui les ont démultipliées auprès de 2779 groupes démunis, (iv) l'adoption de solutions visant à rendre les moyens de subsistance plus résilients aux changements climatiques par 8378 personnes (soit 98% de la prévision annuelle de 8540), (v) la prise en compte des changements climatiques dans 636 dossiers intégrant des activités vertes, (vi) la formation des membres des équipes régionales sur la connaissance des changements climatiques et l'évaluation de la vulnérabilité. Il est important de noter que sur 13 plans d'affaires soumis au financement, 11 ont pu bénéficier de subventions pour l'adoption d'alternatifs verts tels que les kits solaires, la production et l'utilisation de compost. Le projet devrait réfléchir sur comment aider les porteurs de plans d'affaires qui ont des activités vertes dans leurs portefeuilles à saisir des opportunités de marchés sur les produits biologiques.

S'agissant du développement de nouveaux produits d'assurance agricole, le projet a signé une convention de partenariat avec la société de coopération pour le développement international (SOCODEVI). Pour l'étude de référence sur les produits financiers pertinents par zone d'intervention, les termes de référence ont déjà été élaborés par le projet. Quant aux périmètres maraichers résilients, l'étude de faisabilité technique, socio-économique et financière est en cours pour pouvoir les réaliser dans les meilleures conditions. Il est fortement recommandé de réfléchir sur comment la réalisation de ces périmètres maraichers résilients pourrait contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des femmes et des enfants dans les zones d'intervention du projet.

Par ailleurs, les discussions avec le projet ont fait ressortir les difficultés à renseigner l'indicateur *nombre de petits producteurs résilients*. C'est ainsi qu'une proposition de reformulation a été faite par le projet pour le remplacer par le *Nombre de personnes adoptant des solutions pour rendre leurs moyens de subsistance plus résilients au climat*. Cependant, un des outcomes indicateurs du FIDA est le *nombre (pourcentage) de personnes/ménages déclarant avoir adopté des technologies et pratiques écologiquement durables et résilientes au climat*. Il est donc important de considérer cet indicateur à la place du *nombre de petits producteurs résilients*.

## b. Durabilité et transposition à plus grande échelle

**Institutions et participation à l'élaboration des politiques****Note: 4****Justification de la note**

La composante A du projet apporte des appuis pour la mise en place de la Politique Nationale de Développement de la microfinance (PNDMF). Parmi les activités à mener, le DCP du projet avait prévu dans le cadre de la coordination sectorielle, un appui à l'actualisation de la stratégie nationale d'inclusion financière ; or il n'existe pas pour l'instant de document de stratégie nationale d'inclusion financière. Par conséquent, la contribution du projet reste encore limitée à des participations à des cadres de concertation organisés par le Ministère en charge des finances étant donné que le document de stratégie nationale d'inclusion financière n'a pas encore été élaboré.

**Principaux problèmes**

Le projet apporte son appui au fonctionnement et à la dotation en ressources financières du Mécanisme de Refinancement des SFD (MEREF-SFD), ce mécanisme qui a pour mission de mettre à la disposition de SFD partenaires, des ressources financières sous forme de refinancements ainsi que des services techniques d'appui afin d'accroître de façon durable leur capacité de financement des activités en milieu rural. Les appuis du projet contribueront sans doute à faciliter la pérennisation du MEREF-SFD dont le cadre institutionnel a été fixé par un décret du Gouvernement et qui est appelé à jouer un rôle clé dans le système financier du Mali.

**Établissement de partenariats****Note: 5****Justification de la note**

Une bonne partie des partenariats prévus dans le cadre de la composante A ont été signés (CCS-SFD, CPA-SFD, AP-SFD, ONG, SFD et MEREF-SFD). Ces partenariats s'exécutent bien dans la plupart des cas, même si des retards dans la mise en œuvre des activités ont observés, notamment pour le cas des partenaires à la mise en œuvre de la PNDMF. D'autres partenariats sont en cours de signature, notamment ceux prévus pour le financement et la couverture des crédits accordés aux OP dans le cadre de la composante B. Les projets de convention sont actuellement en attente des inputs de la BMS et du FGSP. Les discussions sont moins avancées avec la BNDA.

**Capital humain et social et autonomisation****Note: 4****Justification de la note**

: Le projet est en phase de mettre en place le dispositif opérationnel de développement du capital humain et d'autonomisation des femmes et des jeunes. En plus du guide méthodologique déjà élaboré, d'autres instruments sont en cours de préparation et qui permettront au projet de sortir des plans d'actions conformes à ses objectifs, aux réalités socio-économiques des zones d'intervention mais aussi aux impératifs d'accompagner les cibles pour se libérer des contraintes et pesanteurs majeures de leurs environnements. Certes, ce travail devait être fait dès la première année, les discussions avec les partenaires ont plus ou moins retardé le processus.

**Principaux problèmes**

Contribuer à l'autonomisation économique et sociale des femmes dans les activités du projet revient à renforcer leur capacité à mieux accéder aux ressources économiques (crédits, AGR) et leur leadership au sein des instances de prise de décision dans les OPA. L'autonomisation des femmes et des jeunes est une dimension importante prise en compte par INCLUSIF. Il s'agit de faire la promotion de l'inclusion financière à travers la mobilisation des épargnes, la mise en relation avec les IFR pour un meilleur accès des ruraux pauvres aux crédits. La stratégie consiste à mettre en place au niveau des GD, un système de mobilisation des ressources internes à travers les épargnes individuelles, les prestations collectives, etc. INCLUSIF base sa stratégie l'information, la formation et l'éducation des membres des groupes démunis pour mieux les préparer à utiliser les services financiers. Ainsi, pour mieux structurer son approche et mieux l'adapter aux contextes locaux du projet, il est prévu de réaliser une enquête sur l'autonomisation de la femme dans 03 régions d'intervention du projet. Avec le recrutement de la consultante canadienne qui doit appuyer le projet dans l'actualisation de la stratégie Genre, cette étude sera intégrée à son cahier de charge ce qui donnera plus de cohérence au travail qui sera fait. Normalement, tout le dispositif devait être prêt dès la première année pour non seulement donner du temps aux partenaires de s'approprier de l'approches et des outils, mais aussi permettre au projet de pouvoir apporter des corrections et ajustements en cas de besoins. Dès lors, il est urgent que ce travail soit rapidement entamé / finalisé pour que les activités puissent commencer à être implémentées au cours de l'année 2021.

**Qualité de l'engagement et retour d'information du groupe cible du projet****Note:**



**Adaptabilité des prestataires de services****Note: 4****Justification de la note**

Les ONG offrent une bonne formation et un bon accompagnement aux GD (formation en éducation financière, adaptation aux changements climatiques, alphabétisation, mise en relation avec les SFD, etc.). Toutefois, le reporting en termes d'accès aux services financiers des GD n'est pas totalement optimal. Ce reporting n'indique par exemple pas le taux d'acceptation des demandes de crédit et les délais de traitement des demandes de crédits. Le reporting doit par conséquent donc être amélioré. En ce qui concerne les SFD, les bénéficiaires sont globalement satisfaits des montants de crédit accordés, et les SFD sont bien répartis dans les zones d'intervention du projet. Toutefois, plusieurs bénéficiaires se sont plaints des retards dans les mises à disposition des fonds, des frais chargés pour l'ouverture des comptes ainsi que des taux d'intérêt sur les crédits. Par ailleurs, certains SFD n'offrent pas de crédits de groupe et imposent l'ouverture des comptes individuels pour l'octroi des crédits, ce qui peut être onéreux pour les bénéficiaires avec des frais d'ouverture pouvant aller jusqu'à 21 000 FCFA. Par ailleurs, le reporting des SFD doit aussi être amélioré (fréquence et intégration des sur l'état de remboursement des crédits par les bénéficiaires) afin de détecter plus rapidement les problèmes qui pourraient survenir dans le processus d'octroi des crédits et de mieux évaluer l'impact des appuis et accompagnements faits aux bénéficiaires

**Gestion de l'environnement et des ressources naturelles****Note: 4****Justification de la note**

Le projet INCLUSIF accompagne ses bénéficiaires dans le financement d'activités respectueuses de l'environnement et contribuant à la gestion des ressources naturelles. L'élaboration de la charte verte, l'octroi de subventions pour inciter à l'adoption de solutions vertes dont les intrants bio et les énergies renouvelables, la promotion d'activités de CES/DRS font partie des interventions du projet qui contribuent à la protection de l'environnement. A cela s'ajoutent des sessions de formations et de sensibilisation sur les questions environnementales au profit des ONG qui les ont démultipliées auprès des groupes démunis.

**Principaux problèmes**

Afin d'accompagner les SFD à s'engager sur le principe de la finance responsable, une charte verte a été élaborée sous la responsabilité de l'AP-SFD et avec l'implication effective des SFD partenaires. Outre les critères climatiques et sociales, cette charte verte devrait prendre en compte les critères environnementaux. Les porteurs de plans d'affaires qui ont bénéficié de financement pour des solutions vertes ont été formés sur la production et l'utilisation de compost pour remplacer l'engrais chimique. L'utilisation de l'énergie solaire fait également partie de ces solutions, avec des kits solaires pour remplacer les groupes électrogènes et réduire considérablement la consommation de carburants, des forages équipés et alimentés par des moyens d'exhaure solaire au niveau des champs. A cela s'ajoutent les foyers améliorés et qui devraient entraîner une réduction significative de la consommation de bois de chauffe. En termes de formations, les équipes régionales en ont bénéficiées sur l'étude d'impact environnementale. C'est également le cas des ONG qui ont été formées sur les questions environnementales et qui les ont démultipliées auprès de 2779 groupes démunis. Par ailleurs, le projet a rencontré des difficultés dans le démarrage des activités liées aux CES/DRS. C'est ainsi qu'une solution a été proposée de signer des conventions de partenariats avec CCAFS et Eléphant Vert qui ont une expertise reconnue sur la question.

**Stratégie de retrait****Note: 4****Justification de la note**

La question de la durabilité est prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet INCLUSIF. Son montage institutionnel (la tutelle administrative et maîtrise d'ouvrage assurée par le ministère en charge de l'Agriculture et la tutelle institutionnelle / présidence du comité de pilotage assurée par le ministère en charge de la promotion de l'investissement) au niveau national et son pilotage par les conseils régionaux au niveau régional ainsi que le choix des services financiers décentralisés, des ONGs et des bureaux d'études comme partenaires de mise en œuvre contribue à l'atteinte de l'objectif de durabilité. Cependant, l'absence d'encadrement technique des promoteurs de projets financés compromet la durabilité du projet. La plupart des projets financés concernent le développement des filières agricoles (bétail-viande, maraîchage, culture du maïs, aviculture ; etc.). Les promoteurs de ces projets ne savent à qui s'adresser, quand ils rencontrent des problèmes de productivité et de production (maladies, insectes et autres pestes, choix de matériels génétiques et de techniques de production, etc.), les services techniques du Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche (MAEP) n'étant pas partie prenante à la mise en œuvre du projet, bien que le MAEP assure sa tutelle. Il est donc nécessaire et urgent d'engager un dispositif d'encadrement technique des promoteurs pendant toute la durée de la mise en œuvre de leur projet.

**Potentiel de reproduction à plus grande échelle****Note: 4****Justification de la note**

La première logique de ciblage géographique du projet INCLUSIF concerne la mise à l'échelle des réalisations du PMR. Il vise, à terme, une couverture nationale suivant une approche de phasage permettant de déployer progressivement ses interventions sur des zones de concentration. Le projet a testé son approche à travers une opération-pilote sur deux régions (Koulikoro et Sikasso) pour ensuite s'étendre sur trois 3 autres régions (Ségou, Kayes et Mopti) après l'évaluation de l'opération-pilote. Ses activités sont donc déjà mises à l'échelle depuis les deux premières régions vers trois nouvelles régions. De plus, dans les villages qui ont bénéficiés de ses appuis, on note une forte demande de financement d'autres AGR et MER.

**c. Gestion du projet****Qualité de la gestion du projet****Note: 5****Justification de la note**

En presque un an d'activité, le dispositif opérationnel du projet INCLUSIF est fonctionnel. Il a recruté un personnel qualifié et ses opérateurs de proximité, partenaires de sa mise en œuvre (ONGs, bureaux d'études, SFD et l'assistance technique internationale). Il a aussi, entre autres, élaboré les manuels et autres outils d'exécution du projet, acquis les biens nécessaires pour ses opérations (bureaux, équipements informatiques et bureautiques, matériels roulants et de bureau, etc.) et entrepris les études diagnostiques. L'équipe du projet a internalisé et s'est approprié les documents de base du projet (DCP, Accord de financement, etc.), et les procédures de gestion technique, administrative, financière et comptable.

**Principaux problèmes**

Une progression significative a été enregistrée dans le renforcement des capacités du personnel du projet et des acteurs, partenaires de sa mise en œuvre, sur les problématiques du genre et de l'inclusion avec l'appui de la coopération canadienne et sur les aspects du changement climatique avec l'appui de la coopération danoise. La mise en place de l'approche programme est en cours avec la mutualisation des fonctions des responsables genre, gestion de savoir et passation de marché. Au 31 octobre 2020, la composante C a enregistré une accélération dans le taux global d'exécution technique estimé à 57% avec un taux global d'exécution financière de 23,12%. Le Projet a considérablement avancé sur la mise en œuvre des recommandations de la mission FAO de Décembre 2019 et celles de la mission d'appui de Mai 2020.

Le dispositif de gestion financière est très satisfaisant ; les opérations administratives, financières et comptables du Programme sont tenues régulièrement aux échéances fixées. Les rapports mensuels, le RFI, le rapport d'audit sont soumis dans les délais impartis. En ce qui concerne la qualité du contrôle interne, dans l'ensemble, les tâches et responsabilités spécifiques de chaque agent sont respectées conformément au manuel de procédures. La ponctualité et la qualité du rapport d'audit ont été jugées satisfaisantes par rapport aux exigences d'audit du FIDA. Toutefois, la dernière mission de supervision avait aussi constaté que le poste d'auditeur Interne du projet qui serait chargé de l'audit interne de l'ensemble des programmes du pays est toujours vacant.

A deux ans d'exécution, le Projet Inclusif enregistre une performance exceptionnelle de 42,94% sur le prêt du FIDA dans un contexte de crise. Ce taux de décaissement est très satisfaisant au regard du taux de référence pour un projet FIDA comparable au même stade de mise en œuvre qui se situe à 37,49%, d'où un taux de performance de 114,26% par rapport au secteur. Toutefois La mission recommande de respecter le calendrier d'élaboration du PTBA/PPM et de veiller à la cohérence entre le planning de mise en œuvre des activités (PTBA) et le PPM puis à la budgétisation de la contribution des bénéficiaires, IFR et des Opérateurs privés. La mission recommande également de procéder à la budgétisation du package d'activité défini par les projections financières DANIDA afin d'assurer l'atteinte des objectifs avant la date de clôture fixée en juin 2022.

**Gestion des savoirs****Note: 4****Justification de la note**

Le projet INCLUSIF ayant récemment démarré, les activités principales se sont focalisées essentiellement sur l'élaboration et mise en place d'une stratégie de gestion des savoirs au niveau du projet et du programme pays et l'établissement d'un dispositif de cellules de gestion de savoirs. Dans l'année 2021, le projet devrait se focaliser plus sur le développement d'une synergie plus profonde avec les autres projets (FIER, GAFSP et MERIT), l'opérationnalisation plus rigoureuse des cellules de gestion de savoirs, ainsi que la continuation et intensification des activités de capitalisation et partage des savoirs et leur archivage

## Principaux problèmes

Le projet INCLUSIF est le « lead » en matière gestion de savoirs du portefeuille Mali et oriente progressivement les activités du portefeuille en termes de conception, d'outils et de méthodes. A cet effet, des stratégies de gestion de savoirs du projet et du programme-pays ont été élaborées et disséminées. Un dispositif de capture et capitalisation/diffusion des bonnes pratiques a été mise en place, notamment les cellules de gestion des savoirs (CGES). Ces cellules ne sont pas encore opérationnalisées entièrement. Le personnel du projet a été orienté et renforcé sur le concept et les outils de gestion de savoirs par des séances de travail puis ateliers.

Pour un démarrage de projet, des réussites intéressantes sont identifiées. L'équipe a identifié et disséminé une dizaine de cas de succès. L'équipe de gestion de savoirs a aussi assisté aux rencontres de partage des résultats du projet, ce qui a permis l'identification d'un problème de compréhension des certains indicateurs par les ONG. Dans le domaine de la communication, le projet a mis en place des équipements et supports pour la visibilité (t-shirts, panneaux d'identification, etc.). Face à la pandémie COVID-19, le projet aussi réagi avec la conception et diffusion des messages de sensibilisation sur le virus. Ceci représente un très bon début, mais il reste d'espace pour plus d'élaboration et d'intensification des activités.

Alors qu'il existe un partage d'information essentiellement du projet INCLUSIF vers les autres projets du portefeuille (FIER et GAFSP) sur les activités de gestion de savoirs, l'implication et la pleine participation des autres projets en matière de gestion et partage des savoirs au niveau portefeuille reste encore faible. Le partage des connaissances entre les projets est une source importante de leçons qui reste néanmoins moins ou non-exploitée. Au même moment, les recommandations posées aux autres projets ont souligné la nécessité de profiter de l'appui du projet INCLUSIF, qui rend la forte synergie encore plus essentielle. Les cellules de gestion des savoirs créées en mi-2020 devraient jouer un rôle important dans la collecte et capitalisation des connaissances, non-seulement au niveau du projet mais aussi avec les autres projets. Mais ces cellules peinent toujours à prendre leur rôle opérationnel dans le dispositif de gestion de savoirs.

L'impact des activités de gestion des savoirs sur la vie des bénéficiaires, surtout les jeunes et les femmes, était aussi souligné pendant la mission. Excepté les activités de communication/sensibilisation, il reste très peu d'action qui ont touché et qui ont bénéficié directement aux bénéficiaires du projet. Il court aussi le risque de laisser tacites les connaissances locales des bénéficiaires. Malgré les efforts importants de promotion et orientation sur le concept gestion de savoirs, le concept reste toujours perçu parfois comme une activité non essentielle ou tâche supplémentaire. La gestion de savoirs est relativement nouvelle dans les projets du portefeuille et son approbation et adhésion est essentiel pour l'identification et utilisation des leçons d'une manière systématique dans les projets.

### Utilisation optimale des ressources

Note: 4

#### Justification de la note

Les activités du Projet ont démarré effectivement en mars 2019, et de son démarrage à maintenant le projet s'est principalement attelé à mettre en place et rendre fonctionnel son dispositif opérationnel à travers le recrutement du personnel et des opérateurs (ONGs, bureaux d'études, ATI), l'élaboration des manuel et outils d'intervention, études diagnostiques etc. Au moment où cette mission de supervision a lieu, l'état de mise en œuvre préliminaire du projet ne permet pas une grande perspective sur le retour sur investissements des activités réalisés au niveau des composantes techniques du projet. Néanmoins en analysant le rapport des prévisions/réalisations des dépenses et les taux d'exécution des PTBA 2019 et 2020, on peut estimer l'efficacité du projet comme modérément satisfaisante.

#### Principaux problèmes

**Examen de l'utilisation optimale des ressources** : Globalement, par rapport aux cibles finales attendues de sa mise en œuvre sur 6 ans, le Projet est à 29,68% d'exécution physique contre un taux d'exécution financière de 19,42%, ce qui témoigne d'un niveau général d'efficacité acceptable dans la réalisation des activités. En effet, en termes de passation de marchés, les appels d'offres sur base de compétition restreinte constituent la méthode principale employée pour l'acquisition des biens et services. En outre, les efforts de négociation engagés avec les fournisseurs (et avérés par les PV de négociation) ont dû contribuer à l'obtention de propositions d'offres avec un rapport qualité/prix acceptable. Néanmoins, et quoique justifié, le projet a adopté l'entente directe sur un certain nombre de contrats de prestation (liés essentiellement au plan d'urgence COVID19) qui pourrait introduire un risque d'inefficacité dans l'utilisation des ressources si cette méthode est perpétuée.

Suivant le tableau 1 ci-dessous, des pertes d'efficacité peuvent déjà être observées au niveau des sous- composante A2 et B2 où les réalisations financières dépassent les taux physiques d'atteinte des outputs. La signature d'un nombre considérable de contrats de prestations et partenariats (avec ONG, Bureaux d'études, acteurs institutionnels) dont les activités n'ont que timidement démarré en 2020 pourrait en partie expliquer cette situation d'inefficacité. Le projet devra alors porter une attention particulière au suivi de l'exécution de ces convention/ contrats pour s'assurer que les livrables répondent aux objectifs quantitatifs et qualitatifs associés aux ressources financières mobilisées.

En ce qui concerne le financement des AGRs et MERs, à date 4 054 plans d'affaires d'AGR jeunes (dont 47% pour les femmes) ont été financés pour un coût moyen de 399 891,74 FCFA (montant total de 1 621 161 106 FCFA). Pour les

MERs, 200 plans d'affaires (dont 32% pour les femmes) ont été financés pour un coût moyen de 1 105 016,97 FCFA (montant total de 221 003 394 FCFA). Quant aux partenariats productifs de la composante B, 13 plans d'affaires de partenariat simple ont été approuvés pour un coût global de 458 374 378 FCFA (dont 64% en subventions (294 222 136 FCFA). L'évaluation de la rentabilité de ces projets d'investissement permettra d'apprécier le niveau d'efficacité atteint dans l'appui apporté à la mise en œuvre de ces plans d'affaires.

**Cohérence entre le PTBA et les activités menées**

**Note: 3**

**Justification de la note**

La mise en œuvre des activités du PTBA 2020 ainsi que l'atteinte des objectifs annuels fixés, ont été affectées par les effets de la pandémie ce qui a conduit les autorités de tutelle, les partenaires techniques et l'équipe du projet à procéder à sa révision en avril 2020 pour intégrer les réaménagements rendus nécessaires à cause des mesures barrières mis en place pour ce faire. A cette crise sanitaire il faut ajouter la crise sociopolitique qui a secoué le pays.

Au 31 octobre 2020, le taux d'exécution physique du PTBA 2020 révisé est de 44% plus spécifiquement les taux d'exécution physique par composante (1, 2 et 3) se présentent comme suit : 41%, 27% et 82%.

Celui de l'exécution global à un an de la revue à mi-parcours est égale à 29.68% avec un taux d'exécution global financier de 19.42% et il est jugé modérément insatisfaisante.

Néanmoins l'avancement de réalisations physiques sur la composante A (41%) obtenus et relatifs à la capacitation socioéconomique de 83 781 membres des groupes démunis, le financement des activités génératrices de revenus (AGR) de 3 210 jeunes ruraux de FIER et la formation des 15 ONG à l'utilisation de la nouvelle méthodologie de capacitation socioéconomique révisée des groupes démunis (GD), la mission note un écart avec le taux d'exécution financière qui a atteint le 76.97%. Ceci s'explique par le planning du PTBA vs le PPM et les couts réels de passation des marchés qui sont supérieurs aux couts prévisionnels budgétisés dans le PTBA 2020.

Un important retard dans la mise en œuvre de la composante B a été noté. Cela explique le taux relativement faible d'exécution technique et financier (TEP 27%, TEF 33,9% au 31 octobre 2020 avec un TEP de la sous composante B2 au 4%). Ce qui impacte négativement le niveau des réalisations sur cette composante est l'ensemble des activités prévues et non exécutées liées au recrutement des opérateurs d'appui, de l'ATI principal ; le retard dans le démarrage de l'étude diagnostic des OPA et l'identification des PME agricoles sur les filières.

D'importantes réalisations sont par contre enregistrés au niveau de la composante C pour ce qui est l'opérationnalisation du SE et du plan de GS.

Le PTBA 2021 devra prendre en compte la budgétisation surtout des fonds danois et canadiens.

**Évaluation du PTBA**

**Exécution physique et financière globale du Projet INCLUSIF**

Composante	Taux d'exécution physique	Taux de réalisations financières
	Cumul/Cible fin de projet	Cumul/Cible fin projet
<b>Composante A</b>	31%	26,08%
<b>Composante B</b>	1,4%	4,46%
<b>Composante C</b>	57%	23,12%
<b>TOTAL</b>	<b>29,68%</b>	<b>19,42%</b>

**Exécution physique et financière du Projet INCLUSIF (PTBA au 31/10/2020)**

<u>Composante</u>	<u>Taux d'exécution physique</u>		<u>Taux de réalisations financières</u>	
	PTBA 2020	Cumul	PTBA 2020	Cumul
	Au 31/10/2020	2019-2020	Au 31/10/2020	2019-2020
<b>COMPOSANTE A</b>	<b>41%</b>	<b>61,89%</b>	<b>76,97%</b>	<b>88,56%</b>
Sous composante A1	21%	46,75	11,21	15,19%
Sous composante A2	76%	83,5	80,67	91,99%
<b>COMPOSANTE B</b>	<b>27%</b>	<b>23,61%</b>	<b>32,09%</b>	<b>32,12%</b>
Sous composante B1	30%	25,11	15,41	16,95%
Sous composante B2	4%	2	36,42	36,42%
<b>COMPOSANTE C</b>	<b>82%</b>	<b>77,79%</b>	<b>66,33%</b>	<b>69,44%</b>
Sous composante C1	86%	84,44	69,15	74,23%
Sous Composante C2	79%	72,25	54,20	50,73%
<b>TOTAL</b>	<b>44%</b>	<b>55,73%</b>	<b>62,61%</b>	<b>71,80%</b>

**Performance du système de suivi-évaluation**

**Note: 4**

#### **Justification de la note**

Dans l'ensemble la mission se félicite du travail participatif et de la collaboration en particulière avec FIER, le FIDA et les bailleurs. La cellule su SE est en train de mettre en place un système de suivi évaluation de qualité qui répondra aux besoins d'information pour la prise de décision et l'orientation de la stratégie du projet et la performance est jugée satisfaisante.

#### **Évaluation du système de suivi-évaluation**

L'équipe S&E est au complet et déployée sur le terrain depuis 2020. Le SSE du projet est donc doté de ressources humaines suffisantes pour sa mise en œuvre. La mission recommande une accélération des renforcements des capacités des Assistant SE au début de l'année 2021 sur les différents aspects du SE et gestion de savoir. Le *manuel de S&E du projet* a été élaboré par la DCI d'une manière participative, c'est-à-dire avec les experts de l'unité de coordination centrale, le projet FIER, les différents partenaires en particulier l'Ambassade du Canada et Danemark la tutelle du projet et le FIDA.

CL et SSE. Pareil pour le cadre logique dont la révision a été faite de manière participative et qui sera remise d'ici la fin de l'année pour validation finale. Cela permettra par conséquent la finalisation des définitions du CL dans le manuel SE, la mise à jour des cadres de rendements et l'alignement dans la base de données RUCHE dont les travaux sont également en cours de finalisation pour mettre à disposition un système intégré qui renseigne sur tous les indicateurs de performance, les indicateurs de résultats du cadre logique et du cadre de mesure de rendement. Le système permettra également le suivi des PTBA par composante. Au moment de la mission n'a pas été possible de montrer l'état d'avancement de son opérationnalisation, toutefois le projet a confirmé que le bureau est e train d'appuyer dans la saisie des PTBA 2019 et 2020. De plus finalisera l'intégration du système de géolocalisation. La mission recommande donc une accélération urgente de l'intégration du nouveau cadre logique, la finalisation du Manuel SE et la finalisation du manuel

d'usage Ruche. De plus elle recommande de planifier un atelier de présentation du Cadre logique, SSE et manuel enchaîné avec les formations des tous les acteurs impliqués (Antennes Chefs de composantes, OF, ONG, CNOP, OP d'ici février 2021 ainsi que de l'acquisition des tablettes pour rendre le plus vite possible le SSE définitivement opérationnel avant la démarrage ultérieur des activités sur le terrain et la prochaine mission de suivi pour permettre un meilleur suivi sur le terrain et une remontée de l'information efficace et fiable pour la prise de décision et le suivi et l'analyse des résultats attendues. La mission recommande également la mise en place dans la base de données ruche d'un module spécifique pour le suivi des partenaires (OPA, ONG, SFD etc.). Cela permettra de capitaliser sur les résultats, évaluer leur performance et mieux détecter les problèmes/ retards dans la mise en œuvre de les activités convenu dans le cadre des différentes conventions signées.

Vu l'engagement capitale des OPA et la mise en relation entre OP et OM , la mission invite également l'implication de la CNOP Mali dans le processus du SE et la prise de contact avec la CNOP Guinée et le projet PNAFA BGF qui pourront fournir des informations concernant les initiatives et le rôle des OPA dans la mise en œuvre du projet PNAFA pour le développement des partenariat productifs rentable autour des marchés potentiels, leur implications dans le ciblage et appui des groupes vulnérables et la mise en place de systèmes des suivi évaluations pour un but d'analyse de l'impact de leur intervention et de durabilité.

*Enquête de référence & autres études.* Le recrutement du bureau en charge de l'étude de référence selon les nouvelles directives du FIDA est en cours. Il est important de réaliser cette étude avant le démarrage des activités et de recueillir des données de référence avant le recrutement des prestataires de mise en œuvre. Les TDRs pour la réalisation des enquêtes de référence pour le suivi des indicateurs d'effet sont en cours de finalisation en collaboration avec le FIDA afin de refléter la nouvelle approche méthodologique du FIDA en matière de mesure des indicateurs de base et de gestion des résultats opérationnels du projet. Le projet désormais que les indicateurs d'effets ont été révisés et valider doit accélérer la finalisation du travail préparatoire y compris le canevas du questionnaire afin que la collecte des données de référence ait lieu avant l'ultérieure démarrage des activités le lancement du processus de passation de marche pour l'identification du bureau en charge de conduire l'enquête, la coordination avec la responsable genre et la consultante canadienne pour la stratégie genre que pourra bénéficier de ladite enquête. A cet effet lors de la mission il a été convenu qu'une réunion entre FIDA Responsables SE et Genre I ATI du Canada en charge de l'appui pour le renforcement des aspects genre et les représentants technique des Ambassades du Cana et Danemark sera organisé après la mission de supervision pour convenir sur un plan conjoint d'action pour enchaîner et bien intégrer l'enquête de référence avec l'enquête sur l'autonomisation des femmes et donc l'approche quantitatif de l'enquête de référence avec celui qualitatif de l'enquête sur l'autonomisation des femmes. De plus la mission recommande de profiter de cet exercice pour mettre au point l'identification et les listes des bénéficiaires, leur codage et insertion au niveau du SSE.

Le projet devra prévoir les évaluations participatives des bénéficiaires au travers des outils de type qualitatifs et des enquêtes de satisfactions régulières au long de la vie du projet avec l'appui du projet FIER. La mission note l'appui et la collaboration du projet FIER dans la mise en place également de l'approche programme.

#### **Exigences des normes sociales, environnementales et climatiques**

**Note: 3**

#### **Justification de la note**

Le projet INCLUSIF est classé dans la catégorie B sur le plan environnemental et social, et dans la catégorie de risque climatique modéré. Bien que les impacts environnementaux et sociaux soient multiples, ils sont de portée limitée et des mesures d'atténuation sont proposées pour une meilleure gestion des risques. Une ébauche de plan de gestion environnementale et sociale a été proposée lors de la conception. Dans le cadre des plans d'affaires portés par les bénéficiaires du projet, une évaluation environnementale est en cours d'élaboration. Il est fortement recommandé d'accélérer le processus de recrutement du bureau d'étude d'assistance CC afin d'appuyer le projet à prendre les dispositions appropriées pour la bonne exécution du PESEC.

#### **d. Gestion et exécution financière**

#### **Taux de décaissement acceptable**

**Note: 5.0**

#### **Justification de la note**

A deux ans d'exécution, le Projet Inclusif enregistre une performance exceptionnelle de 42,94% sur le prêt du FIDA dans un contexte de crise . Ce taux de décaissement est très satisfaisant au regard du taux de référence pour un projet FIDA comparable au même stade de mise en œuvre qui se situe à 37.49% , d'ou un taux de performance de 114,26% par rapport au secteur.

#### **Principaux problèmes**

Au 30/11/2020, les réalisations financières cumulées du Projet se décomposent comme suit par financement :

(i)Prêt et don du FIDA : 42,94% et 42,77%, (ii) DANIDA : 8,1% , (iii) l'Etat :5,6% et 0% pour tous les autres bailleurs

(Canada, IFR, les Bénéficiaires et Babyloan)

Spécifiquement à la mobilisation du prêt FIDA, en prenant en compte les DRF 14, N°15 et N°16 (1 801 825,88 DTS) en cours de paiement et soumission, le taux de décaissement sera de 48,5%.

En ce qui concerne les ressources mobilisées du DANIDA, avec la prise en compte des DPD N°02 (5 217 391,30 USD), DRF N°04 (785 467,84 USD) et DRF N°05 (488 603,88 USD) en cours d'envoi et en instruction, cela portera le taux de décaissement à 38,15%.

Le plan d'action relatif aux projections de décaissement par exercice (exercice 2021 et premier semestre 2022) a été élaboré durant la mission. Il s'agit d'une planification à rebours des activités éligibles au financement DANIDA. La mission recommande de mettre en œuvre les actions inscrites sur ce plan afin d'améliorer les décaissements et d'assurer l'absorption des ressources DANIDA avant la date de clôture.

## Aspects fiduciaires

Qualité de la gestion financière

Note: 4

### Justification de la note

Le dispositif de gestion financière est satisfaisant ; les opérations administratives, financières et comptables du Programme sont tenues régulièrement aux échéances fixées. Les rapports financiers intérimaires trimestriels, et le rapport d'audit sont en conformité avec les exigences du FIDA et sont soumis dans les délais. En ce qui concerne la qualité du contrôle interne, dans l'ensemble, la séparation des tâches est respectée et les contrôles en place sont pour la plupart adéquats.

### Principaux problèmes

**Organisation et personnel** : En matière de politique du FIDA et de la coopération Danoise relatives à la prévention de la fraude et de corruption et au harcèlement et à l'exploitation sexuelle, seule l'équipe du service financier a été formée brièvement en 2019. Cela devrait être élargi à tout le personnel et aux structures partenaires. La mission recommande de former un noyau sur cette politique au sein de l'équipe, ce dernier dispensera au niveau de chaque antenne et partenaire.

**Budget** La mission recommande de respecter le calendrier d'élaboration du PTBA/PPM et de veiller à la cohérence entre le planning de mise en œuvre des activités (PTBA) et le PPM puis à la budgétisation de la contribution des bénéficiaires, IFR et des Opérateurs privés. *La mission recommande également de procéder à la budgétisation du package d'activité défini par les projections financières DANIDA afin d'assurer l'atteinte des objectifs avant la date de clôture fixée en juin 2022.* En outre, le projet ne fait pas de manière formalisée le suivi budgétaire avec une analyse et un suivi des écarts avec les mesures correctives idoines pour y remédier - le tout consigné dans un rapport partagé avec l'équipe technique pour information et suivi.

**Gestion comptable informatisée.** *La mission recommande de systématiser l'analyse des écarts budgétaires au fréquence du manuel.*

**Contrôle Interne** . La dernière mission de supervision avait aussi constaté que le poste d'auditeur Interne du projet qui serait chargé de l'audit interne de l'ensemble des programmes du pays est toujours vacant. La Direction du projet a avancé dans le processus de recrutement ayant déjà soumis les TDR de son poste pour approbation à FMD et devrait le finaliser en 2021.

A l'analyse de la balance auxiliaire, et des comptes de tiers, la mission a relevé un montant de 74 400 289 FCFA d'avance non justifiée. Les avances accordées aux ONG de la composante B, ne sont pas justifiées dans les délais requis. Celles des ONG sont en suspens depuis 6 mois, cela dû à la gestion des conventions. La mission rappelle que les dépenses et les avances doivent être justifiées dans les délais impartis.

**Avance des conventions ONG de la composante B.** A l'analyse de cinq conventions relatives à la facilitation pour l'émergence et le développement de vingt partenariats productifs simples et la professionnalisation des OP signées en mai 2020, il ressort que sur une enveloppe globale de 750 000 000 FCFA, un montant de 56 250 000 FCFA a été mobilisé, soit un taux de 8% par convention. Le rythme faible de consommation et justification de celles-ci s'expliquerait par le retard accusé pour la tenue des réunions de cadrage et de formation des ONG, dont les outils devraient être initialement élaborés par l'Assistance Technique internationale (ATI) chargée de la mise en œuvre de la composante B. Le processus de recrutement de cette ATI est en cours, ce faisant les outils ont été finalement préparés par le chef de la composante B avec des outils standards. A ce jour 13 contrats de type 4P sont préparés

**Contribution des Bénéficiaires.** La participation financière des bénéficiaires inscrite sur le plan de financement du projet se chiffre à 1,9 million USD, au 30 novembre, aucune contribution n'a été comptabilisée. La mission recommande d'évaluer celle-ci sur les activités ouvrant droit à la part des bénéficiaires et d'exiger le bordereau de versement de la contribution en numéraire avant la comptabilisation. Pour l'exercice 2020, il s'agit essentiellement des 13 partenariats

simples ci dessus, ...MER et AGR du projet FIER

Dans une dynamique de mobilisation des ressources des conventions et du respect des critères de performance, la mission recommande de renforcer la gestion des conventions pluriannuelles par un système de contrat annuel de performance par bailleur. Pour la bonne règle, le contrat de performance doit préciser les livrables annuels, la périodicité par chaque livrable, le montant de la ligne budgétaire en fonction des besoins réajustés. De même la mission recommande de procéder à l'utilisation d'une fiche de contrôle des dépenses et de certification des activités des ONG à deux niveau (antenne et, UGP).

<b>Action convenue</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date convenue</b>
<p><b>Recrutement Auditeur Interne</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour le recrutement de l'auditeur interne avant la fin du premier semestre de l'exercice fiscale 2020</p>	Coordonnateur/RAF	06/2020
<p><b>Budgétisation Activités Danida &amp; contribution bénéficiaires</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre des procédures de budgétisation i) du package d'activité défini dans les projections financières DANIDA ii) et de la contribution des bénéficiaires, des Institutions Financières Rurales(IFR) et des Opérateurs privés</p>	Coordonnateur/RSE/RAF/EFI/ESP/CA	12/2020
<p><b>Respect du Calendrier du PTBA</b></p> <p>Le projet en collaboration avec le Ministère de tutelle doit veiller au respect du calendrier d'élaboration du PTBA/PPM et a la cohérence entre le planning de mise en œuvre des activités (PTBA) et le PPM</p>	Coordonnateur/RSE/RAF/RPM/CA	01/2021
<p><b>Justification des avances aux partenaires en temps opportun</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre les procédures idoines de justification des avances de fonds aux partenaires dans les délais impartis à incorporer dans les conventions avec les partenaires et dans les conditions de décaissement.</p>	Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA	01/2021
<p><b>Gestion des financements dans les conventions</b></p> <p>Le projet doit dans la gestion des conventions avec les partenaires : (i) éviter d'utiliser des sources de financement différentes (FIDA, Danida) dans la même année pour la mise en œuvre d'une activité afin de faciliter le suivi financier (ii) Adosser des contrats de performance annuelle aux conventions pluriannuelles.</p>	Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA	01/2021



<p><b>Formalisation de l'Analyse des écarts budgétaires</b></p> <p>Le RAF du projet doit systématiser l'analyse mensuelle des écarts budgétaires documentée dans un rapport avec la collaboration de l'équipe technique conformément aux dispositions du manuel de procédures administratives, financières et comptables.</p>	<p>Coordonnateur/RAF/RSE</p>	<p>03/2021</p>
<p><b>Contrôle a priori par les antennes des dépenses décentralisées</b></p> <p>Le projet doit systématiser par une fiche de contrôle complétée par les antennes la procédure de premier niveau de vérification et de certification des justificatives de dépenses liées aux activités des ONG au niveau local avant leur certification par l'UGP.</p>	<p>Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA</p>	<p>03/2021</p>

**Qualité et ponctualité des audits**

**Note: 5**

**Justification de la note**

Le rapport d'audit a été reçu dans les délais et sa qualité est jugée satisfaisante.

**Principaux problèmes**

Le rapport d'audit 2019 jugée satisfaisante a été reçu dans les délais et l'audit a été conduit conformément aux normes internationales d'audit (ISA) et au manuel du FIDA sur l'information financière et l'audit. Tous les états complémentaires exigés, sauf la liste des immobilisations, dans le manuel sur l'information financière et l'audit ont été fournis. La lettre de recommandations comprend la réponse du projet aux problèmes identifiés.

Quelques insuffisances sont soulignées par rapport à la gestion des immobilisations, l'exécution des procédures de passations de marchés et le cumul de fonctions incompatibles dans le service financier. Néanmoins, le projet se propose de mettre en oeuvre les recommandations de l'auditeur.

**Fonds de contrepartie**

**Note: 3**

**Justification de la note**

Le financement du Gouvernement malien contribue par des contreparties en numéraire pour la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures de désenclavement ainsi que la prise en charge progressive du fonctionnement de la CCS-SFD et du CPA-SFD dans le cadre de leur transformation institutionnelle. Le Gouvernement contribue à hauteur de USD 4 600 000 étalés sur 6 ans. Sur une dotation 546 150 000 FCFA (2019 et 2020), le projet a reçu seulement 142 500 000 FCFA, soit 21%. Cette faible mobilisation est imputable principalement à la crise socio-politique et sanitaire. La mission recommande de renforcer et impliquer la tutelle au suivi régulier des différentes phases d'instruction des mandats de la notification d'ouverture de crédit au paiement du mandat.

**Principaux problèmes**

Le financement du Gouvernement malien contribue par des contreparties en numéraire pour la construction et/ou la réhabilitation des infrastructures de désenclavement ainsi que la prise en charge progressive du fonctionnement de la CCS-SFD et du CPA-SFD dans le cadre de leur transformation institutionnelle. Le Gouvernement contribue à hauteur de USD 4 600 000 étalés sur 6 ans. Sur une dotation 546 150 000 FCFA (2019 et 2020), le projet a reçu seulement 142 500 000 FCFA, soit 21%. Cette faible mobilisation est imputable principalement à la crise socio-politique et sanitaire. La mission recommande de renforcer et impliquer la tutelle au suivi régulier des différentes phases d'instruction des mandats de la notification d'ouverture de crédit au paiement du mandat.

<b>Action convenue</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date convenue</b>
<b>Mobilisation en temps opportun de la contrepartie de l'Etat</b> Le ministère de tutelle doit prendre les dispositions nécessaires pour l'inscription dans le budget de l'Etat des arriérés de contributions au titre de la contrepartie du Gouvernement pour ne pas menacer l'atteinte des objectifs de développement du projet.	Ministère de l'agriculture et le Ministère des finances	03/2021

**Conformité avec les clauses des prêts**

**Note: 4**

#### Justification de la note

Globalement, toutes les clauses des accords de financement ont été respectées à l'exception du recrutement de l'auditeur interne, de la mobilisation partielle et tardive de la contribution de l'Etat. Le recrutement de l'auditeur étant déjà amorcé, nous n'avons pas relevé de manquements compromettant la conformité aux clauses des prêts.

#### Évaluation de la passation des marchés

**Passation des marchés**

**Note: 4**

#### Justification de la note

La passation et l'exécution des marchés ont été bouleversées par les restrictions des déplacements, les mesures de confinement et par le délai d'approbation et de signature des contrats auprès des services techniques. Face à ces contraintes dues à la pandémie ainsi que l'effet de la crise socio-politique du pays, le Projet a assuré la célérité de certaines acquisitions par le décret n 2020/0276/P-RM fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à coronavirus. La mission a passé en revue les différentes étapes du processus de passation des marchés en vue d'identifier les contraintes puis proposer des orientations.

#### Évaluation de la passation des marchés

La mission a passé en revue la structure de passation de marchés, le plan de passation de marchés, la conduite de la passation de marchés, la gestion des contrats, et l'état des archives. La mission a également procédé à un contrôle a posteriori de certains marchés de 2020. De même, la mission a également passé en revue la saisie des contrats sur ICP (Contract Monitoring Tool). La mission recommande de diligenter la saisie de l'ensemble des contrats sur ICP.

La passation et l'exécution des marchés ont été bouleversées par les restrictions des déplacements, les mesures de confinement et par le délai d'approbation et de signature des contrats auprès des services techniques. Face à ces contraintes dues à la pandémie ainsi que l'effet de la crise socio-politique du pays, le Projet a assuré la célérité de certaines acquisitions par le décret n 2020/0276/P-RM fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à coronavirus. La mission a passé en revue les différentes étapes du processus de passation des marchés en vue d'identifier les contraintes puis proposer des orientations.

Structure de passation de marchés : La mission a constaté que les intervenants au processus d'acquisition des biens et services n'ont ni bénéficié de formation, ni d'assistance depuis le démarrage du projet.

La mission a noté la participation des responsables en charge des finances à la phase d'évaluation des offres, ce qui peut affecter le principe de séparation des fonctions de gestion financière et de passation de marchés.

**Plan de Passation de marchés et registre de contrat** : La mission a relevé que le registre des contrats n'est pas tenu à jour. Le registre des contrats n'est pas exhaustif, tous les contrats ne sont pas répertoriés. La mission recommande de tenir le registre de contrats de manière exhaustive. De même, les dates de réalisation et le montant des contrats ne sont pas renseignés. Les acquisitions de la riposte contre la COVID 2019 ont été planifiées sur une seule ligne du PPM, la mission rappelle que la planification doit être désagrégée par activité en vue d'assurer la cohérence entre le taux d'exécution du PPM et le registre des contrats. Toutefois, tous les contrats passés figurent dans le PPM non objecté. Pendant la période sous revue, le Projet a signé 64 marchés sur 103 marchés prévus, soit 62% et 21 acquisitions sont en cours (phase TDR et rapport d'évaluation des offres). Ce taux est jugé satisfaisant pour un premier PPM ainsi que pour un contexte affecté par la crise socio-politique et sanitaire. Néanmoins, la mission insiste sur la nécessité de tenir compte des délais de traitement de chaque phase, de chaque acteur dans le cadre de l'élaboration du PPM 2021. Le tableau ci-après présente l'état de la mise en œuvre du PPM 2020 prévu/réalisé par type de marchés.

Processus et procédures d'appel d'offres : Dans l'ensemble, la gestion du processus d'acquisition des biens et services est modérément satisfaisante. Cependant, les acquisitions (plan de riposte COVID-19) effectuées suivant le décret n 2020/0276/P-RM fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à coronavirus ont affecté la concurrence. L'ensemble des marchés relatifs au plan 2020 de riposte COVID ont

été attribués suivant entente directe. Certes, l'urgence a motivé la sollicitation de la méthode d'entente directe, le projet devrait utiliser les méthodes adaptées en cas d'urgence. Aussi, la sélection des consultants à faible valeur a été assurée essentiellement sur la base des méthodes allégées de l'arrêté 3721, à savoir, la cotation aux fournisseurs et la demande de renseignement de prix à compétition restreinte. Ces méthodes bien que définies par le code des marchés publics ne sont pas conformes aux directives FIDA et au manuel de procédures des passations des marchés pour les services de conseil.

Certaines faiblesses aussi, ont été constatées au processus de recrutement des services de conseils et de fournisseurs et méritent une amélioration, Il s'agit de :

- Certains rapports de manifestation d'intérêt ne répondent pas aux exigences du FIDA ; la grille d'évaluation ne permet pas de garantir la sélection des ONG qualifiées. *La mission recommande de respecter la grille standard (expériences générales et spécifiques puis les attestations de service fait y relatif) et le canevas type de rapport ;*
- Le délai assez court pour les consultations des fournisseurs, soit cinq (5) à dix (10) jours pour toutes les acquisitions, doit être cohérent aux exigences de la fourniture. *La mission recommande de fixer les délais en fonction de la complexité de la fourniture, soit de 10 à 15 jours ;*
- Les spécifications techniques des acquisitions pour les dossiers de cotation aux fournisseurs ne sont pas définies de façon explicite. Celles-ci doivent être claires et précises et rédigées de manière à permettre la concurrence le plus large possible.
- La liste restreinte des ONG relative à la capacitation socio-économique des groupes démunis et des jeunes ruraux a été établie sur la base d'une demande de manifestation d'intérêt lancée au démarrage du projet afin de constituer le répertoire des ONG. *La mission recommande de systématiser la sollicitation de manifestation d'intérêt pour toutes méthodes qui l'exige, et ce, conformément au manuel de procédures de passation des marchés.*
- Les commentaires formulés pour les notes attribuées lors des évaluations techniques des offres ne permettent pas de juger l'expérience de façon précise et fidèle à la grille d'évaluation. *La mission recommande de respecter le modèle de grille d'évaluation et de rapport des offres techniques partagée par la mission.*

Évaluation attribution des contrats : Le processus d'attribution du contrat relatif au recrutement d'un bureau d'assistance technique pour l'accompagnement des dix (10) systèmes financiers décentralisés (SFD) à l'auto-évaluation du profil de risque et l'adhérence à la charte verte et d'auto-évaluation de vulnérabilité des entreprises et coopératives a été affecté par un dépassement d'environ 50% de l'enveloppe budgétaire. Lors de la préparation des termes de référence, la définition de la qualification du personnel clé n'a pas été conforme aux résultats attendus. Des Experts en changement climatique et environnement ont été demandés en lieu et place des conseillers en changement climatique et environnement, ce qui expliquerait l'incidence financière élevée. Pour pallier la question du couple transparence/équité le projet devrait inviter l'ensemble des soumissionnaires à revoir leur proposition financière en fonction des termes de références corrigés avant de procéder à l'évaluation des offres financières.

Par ailleurs la mission rappelle que le seuil pour la consultation internationale est fixé à 100 000 USD. La demande de manifestation d'intérêt relative au recrutement d'un bureau d'assistance technique pour l'accompagnement des dix (10) systèmes financiers décentralisés (SFD) devrait être publiée sur les sites nationaux (Essor, Mali page, bulletin officiel des marchés publics) et DG-Market. La mission insiste sur la nécessité de respecter les exigences de transparence après l'attribution provisoire de façon systématique, à savoir : (i) la publication des résultats au bulletin des marchés publics ; et le respect de la période d'attente de 15 jours après la publication avant la mise en circuit de signature

**Gestion des contrats et archivage :** La mission a été informée de la révision du cahier de charge, des livrables du consultant international pour appuyer la mise en œuvre de la composante B à la baisse. Cette dernière est motivée par le contexte actuel et l'état d'avancement de certains livrables assignés à l'ATI. Aussi, la mission a noté des délais de signature, d'enregistrement de certains contrats relativement longs. Il s'agit essentiellement des contrats pluriannuels aux seuils assujettis au circuit des structures de tutelle. Ces délais s'expliquent principalement par les effets de la crise socio-politique et sanitaire. Face à ces contraintes ainsi que l'effet de l'insécurité qui règnent sur certaines zones, la mission insiste sur la nécessité de gérer les contrats et les conventions nécessitant plusieurs exercices par des contrats annuels de performance avec des clauses claires sur l'ajournement ou la suspension en cas de force majeure afin de réduire les délais d'approbation et éviter les incidences financières. La mission salue les efforts déployés pour l'archivage des dossiers. Le système d'archivage est satisfaisant, mais doit être renforcé.

## e. Indicateurs clés en matière de supervision et d'appui à l'exécution

**Probabilité d'atteindre l'objectif de développement**

**Note: 4.32**

**Évaluation de la performance globale de l'exécution**

**Note: 4.0**

## F. Actions convenues

<i>Action convenue</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Date convenue</i>
<b>Gestion et exécution financière</b>		
<p><b>Recrutement Auditeur Interne</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour le recrutement de l'auditeur interne avant la fin du premier semestre de l'exercice fiscale 2020</p>	Coordonnateur/RAF	06/2020
<p><b>Budgétisation Activités Danida &amp; contribution bénéficiaires</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre des procédures de budgétisation i) du package d'activité défini dans les projections financières DANIDA ii) et de la contribution des bénéficiaires, des Institutions Financières Rurales(IFR) et des Opérateurs privés</p>	Coordonnateur/RSE/RAF/EFI/ESP/CA	12/2020
<p><b>Respect du Calendrier du PTBA</b></p> <p>Le projet en collaboration avec le Ministère de tutelle doit veiller au respect du calendrier d'élaboration du PTBA/PPM et a la cohérence entre le planning de mise en œuvre des activités (PTBA) et le PPM</p>	Coordonnateur/RSE/RAF/RPM/CA	01/2021
<p><b>Justification des avances aux partenaires en temps opportun</b></p> <p>Le projet doit mettre en œuvre les procédures idoines de justification des avances de fonds aux partenaires dans les délais impartis à incorporer dans les conventions avec les partenaires et dans les conditions de décaissement.</p>	Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA	01/2021
<p><b>Gestion des financements dans les conventions</b></p> <p>Le projet doit dans la gestion des conventions avec les partenaires : (i) éviter d'utiliser des sources de financement différentes (FIDA, Danida) dans la même année pour la mise en œuvre d'une activité afin de faciliter le suivi financier (ii) Adosser des contrats de performance annuelle aux conventions pluriannuelles.</p>	Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA	01/2021
<p><b>Mobilisation en temps opportun de la contrepartie de l'Etat</b></p> <p>Le ministère de tutelle doit prendre les dispositions nécessaires pour l'inscription dans le budget de l'Etat des arriérés de contributions au titre de la contrepartie du Gouvernement pour ne pas menacer l'atteinte des objectifs de développement du projet.</p>	Ministère de l'agriculture et le Ministère des finances	03/2021

<p><b>Formalisation de l'Analyse des écarts budgétaires</b></p> <p>Le RAF du projet doit systématiser l'analyse mensuelle des écarts budgétaires documentée dans un rapport avec la collaboration de l'équipe technique conformément aux dispositions du manuel de procédures administratives, financières et comptables.</p>	<p>Coordonnateur/RAF/RSE</p>	<p>03/2021</p>
<p><b>Contrôle a priori par les antennes des dépenses décentralisées</b></p> <p>Le projet doit systématiser par une fiche de contrôle complétée par les antennes la procédure de premier niveau de vérification et de certification des justificatives de dépenses liées aux activités des ONG au niveau local avant leur certification par l'UGP.</p>	<p>Coordonnateur/RAF/EFI/ESP/CA</p>	<p>03/2021</p>



Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

**Cadre logique du projet**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes



## Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole

### Cadre logique

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses	
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence		Responsabilité
Portée INCLUSIF	1.b Estimation correspondante du nombre total des membres des ménages						SSE du projet	Trimestrielle	Direction de coordination du Projet (DCI)	440 MÉNAGES 50% FEMMES 50% JEUNES. Taille de ménages?	
	Membres des ménages	0	712 500	1 254 000	266 712	272 116					21.7
	1.a Nombre correspondant de ménages touchés						SSE du projet	Trimestrielle	Direction de coordination du Projet (DCI)		
	Ménages dirigés par une femme					0					
	Ménages autres que ceux ayant une femme pour chef					0					
	Ménages	0	125 000	220 000	46 792	47 740	21.7				
	1 Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet						SSE du projet	Trimestrielle	Direction de coordination du Projet (DCI)		
	Femmes	78 000	125 000	220 000	66 081	66 529					30.2
	Hommes	22 000	125 000	220 000	23 352	23 852					10.8
	Jeunes	22 000	125 000	220 000	23 352	23 852					10.8
	Personnes autres que les jeunes					0					
	Personnes autochtones				44 717	44 717					
	Personnes non autochtones					0					



Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Nombre total de personnes bénéficiant de services	100 000	250 000	440 000	89 433	90 381	20.5				
<b>Objectif du projet</b> Contribuer à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique rurale	Personnes bénéficiaires d'une mobilité économique							Evaluation d'impact	Année 1 3 6	FIDA et Gouvernement	
	Bénéficiaires	0	200 000	320 000							
<b>Objectif de développement</b> Accroître l'inclusion financière des petits producteurs, de leurs organisations et des PMEAs	Volume de crédit obtenu par les petits producteurs							SSE et Reporting IFR	Annuelle	IFR, SFR et DCI	Mise en oeuvre de la Politique de microfinance et de la stratégie d'inclusion financière des petits producteurs; <input type="checkbox"/> Solvabilité des petits producteurs; <input type="checkbox"/> Capacités d'épargne des petits producteurs
	Volume	8 000 000 000	14 000 000 000	20 000 000 000	795 268 950	795 268 950	3.976				
	Volume d'épargne mobilisé auprès des petits déposants							SSE et Reporting IFR	Annuelle	IFR, SFR et DCI	
	Volume d'épargne	120 000 000	2 000 000 000	5 000 000 000	128 867 676	128 867 676	2.6				

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses	
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence		Responsabilité
<b>Effet direct</b> Effet 1: L'accès des petits producteurs jeunes, particulièrement le femmes productrice et de leurs organisations et de PMEAs à des services financiers adaptés est amélioré	1.2.5 Ménages déclarant utiliser les services financiers ruraux						SSE et reporting IFR	Annuelle	SFD et DCI	Adéquation de l'offre à la demande de produits financiers; <input type="checkbox"/> Intérêt des IFR à s'approprier le marché rural et à renforcer leur présence <input type="checkbox"/> Assainissement continu du secteur; <input type="checkbox"/> Conformité des SFD à la réglementation;	
	Ménages	25	30	35							
	Membres des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										
	Ménages dirigés par une femme										
	Ménages										
	1.2.7 Prestataires de services financiers partenaires ayant une autonomie opérationnelle supérieure à 100%						SSE et SFD	Annuelle	CCS-SFD et DCI		
	Pourcentage	0	2	6	33						
	1.2.6 Prestataires de services financiers partenaires avec un portefeuille à risque ≥30 jours inférieur à 5%										
	Pourcentage	0			40						
	2.2.1 Emplois nouveaux créés										
	Bénéficiaire du travail - hommes	0	1 000	2 250	1 916						
Emplois nouveaux	0	2 000	4 500	4 150							
Bénéficiaire du travail - femmes	0	1 000	2 250	2 234							
Bénéficiaire du travail - jeunes	0	2 000	4 500	4 150							

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	3.2.2 Ménages déclarant l'adoption de pratiques et technologies durables et résilientes au changement climatique										
	Ménages										
	Membres des ménages										
	Hommes										
	Femmes										
	Jeunes										
	Ménages										
<b>Produit</b> Produit 1.1: L'environnement institutionnel d'intervention des SFD est amélioré	1.1.6 Prestataires de services financiers soutenus dans la mise en place de stratégies de desserte, et de services et produits financiers dans les zones rurales										Adéquation de l'offre à la demande de produits financiers; <input type="checkbox"/> Intérêt des IFR à s'approprier le marché rural et à renforcer leur présence; <input type="checkbox"/> Assainissement continu du secteur; <input type="checkbox"/> Conformité des SFD à la réglementation
	Prestataires de services	5	12	12	12	12	100				
	1.1.5 Personnes ayant accès à des services financiers dans les zones rurales										
	Femmes-accès services financiers en zones rurales-épargne	78 000	100 000	175 000	67 288	67 736	38.7				
	Jeunes-accès services financiers en zones rurales-épargne	22 000	100 000	175 000	26 597	27 097	15.5				
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-épargne	22 000	100 000	175 000	26 597	27 097	15.5				

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-crédit					0				
	Femmes - accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0				
	Jeunes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0				
	Person.s autres que jeunes-accès services financiers dns les zones rur.-crédit					0				

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Personnes ayant accès-services financiers dans les zones rurales-épargne	100 000	200 000	350 000	93 885	94 833	27.1				
	Personnes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0					
	Personnes-accès services financiers dns les zones rur.-envois de fonds					0					
	Hommes-accès services financiers dns les zones rurales-envois de fonds					0					
	Femmes-accès services financiers dns les zones rur.-envois de fonds					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Jeunes-accès services financiers dns les zones rurales-envois de fonds					0					
	Hommes-accès des services financiers dns zones rur-crédit- filière lait					0					
	Femmes-accès services financiers dns zones rurales-crédit- filière lait					0					
	Jeunes-accès à des services financiers dns les zones rurales-crédit-filière lait					0					
	Hommes ayant accès à des services financiers dans les zones rurales - crédit- filière riz					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Femmes-accès services financiers dans les zones rurales - crédit- filière riz					0					
	2.1.1 Entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises										
	Entreprises rurales	0	2 000	4 500	4 150	4 150	92.2				
	Taille des entreprises					0					
	Hommes		1 000	2 250	2 234	2 734	121.5				
	Femmes		1 000	2 250	1 916	2 364	105.1				
	Jeunes		1 000	2 250	2 234	2 734	121.5				
	Femmes occupent des postes de direction					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
<b>Produit</b> Produit 1.2: Les capacités des jeunes, des producteurs et productrices, de leurs organisations et des PME/A à participer activement au développement de l'offre des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont renforcées	1.1.5 Personnes ayant accès à des services financiers dans les zones rurales										Adéquation de l'offre à la demande de produits financiers; <input type="checkbox"/> Intérêt des IFR à s'approprier le marché rural et à renforcer leur présence; <input type="checkbox"/> Assainissement continu du secteur; <input type="checkbox"/> Conformité des SFD à la réglementation
	Femmes-accès services financiers en zones rurales-épargne	78 000	100 000	175 000	67 288	67 736	38.706				
	Jeunes-accès services financiers en zones rurales-épargne	22 000	100 000	175 000	26 597	27 097	15.484				
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-épargne				26 597	27 097					
	Hommes-accès services financiers dans les zones rurales-crédit						0				
	Femmes - accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit						0				
	Jeunes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit						0				



Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Personnes ayant accès-services financiers dans les zones rurales-épargne	100 000	200 000	350 000	93 885	94 833	27.095				
	Personnes-accès à des services financiers dans les zones rurales-crédit					0					
	Personnes-accès à des services financiers dns les zones rur.-assurance					0					
	Personnes-accès services financiers dns les zones rur.-envois de fonds					0					
	Hommes-accès services financiers dns les zones rurales-assurance					0					

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Femmes-accès services financiers dns les zones rurales-assurance					0					
	Jeunes-accès services financiers dans les zones rurales - assurance					0					
	Hommes-accès services financiers dns les zones rurales-envois de fonds					0					
	Femmes-accès services financiers dns les zones rur.-envois de fonds					0					
	Jeunes-accès services financiers dns les zones rurales-envois de fonds					0					
						0					
						0					
	2.1.1 Entreprises rurales ayant accès à des services de développement des entreprises										

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Entreprises rurales	0	2 000	4 500	4 150	5 098	113.3				
	Taille des entreprises					0					
	Hommes	0	1 000	2 250	2 234	2 734	121.5				
	Femmes	0	1 000	2 250	1 916	2 364	105.1				
	Jeunes	0	1 000	2 250	2 234	2 734	121.5				
	Femmes occupent des postes de direction					0					
	Nouveaux produits financiers développés										
	Nouveaux produits	0	3	5	0	0	0				
	Proportion d'usagers des SFD ruraux partenaires adoptant les nouveaux produits										
	Proportion d'usagers	0	30	50	0	0	0				
	Petits producteurs résilients au changement climatique										
	Petits producteurs	0	25 000	40 000	0	0	0				
	1.1.7 Personnes ayant reçu une formation en alphabétisation financière et/ou utilisation des services et produits financiers dans les zones rurales										
	Femmes	0	75 000	150 000	63 663	63 663	42.4				
	Hommes	0	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				
	Jeunes	0	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
	Personnes ayant reçu une formation en alphabétisation financière et/ou utilisation des services et produits financiers dans les zones rurales	0	150 000	300 000	83 781	83 781	27.9				
	3.1.2 Personnes ayant reçu des services d'information climatique										
	Femmes	75 000	75 000	150 000	63 663	63 663	42.4				
	Hommes	75 000	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				
	Jeunes	75 000	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				
	Personnes bénéficiant de services d'information climatique		150 000	300 000	83 781	83 781	27.9				
	Nombre de femmes et jeunes ruraux formés en leadership et négociation (CANADA)										
	Personnes ayant reçu une formation en leadership et négociation	0	150 000	300 000	83 781	83 781	27.9				
	Femmes	0	75 000	150 000	63 663	63 663	42.4				
	Jeunes	0	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				
	Hommes	0	75 000	150 000	20 118	20 118	13.4				

Chaîne logique	Indicateurs							Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	Responsabilité	
<b>Effet direct</b> Effet 2 : Effet 2 : Les Organisations de producteurs (OP) développent des partenariats productifs rentables et durables avec les PME et les systèmes financiers	2.2.3 Organisations de producteurs ruraux ayant conclu des partenariats/accords formels ou des contrats avec des organismes publics ou privés										Environnement des affaires favorables au partenariat OP-Privé, <input type="checkbox"/> Disponibilité de prestataires techniques pour l'appui du développement de partenariats productifs; <input type="checkbox"/> Opportunités de marché pour les OP et les PME
	Nombre d'organisations de producteurs	0	150	360	13						
	Pourcentage d'organisations de producteurs										
	Femmes occupent des postes de direction										
	Nombre d'organisations de producteurs - culture										
	Nombre d'organisations de producteurs - élevage										
	Nombre d'organisations de producteurs - foresterie										
	Nombre d'organisations de producteurs - pêches										
	2.2.5 Organisations de producteurs ruraux faisant état d'une augmentation des ventes										

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses	
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence		Responsabilité
	Pourcentage d'organisations de producteurs ruraux				0						
	Nombre d'organisations de producteurs ruraux	0	7 000	22 000	0						
	Organisations de producteurs ruraux avec des femmes occupent des postes de direction										
	Organisations de producteurs ruraux - culture										
	Organisations de producteurs ruraux - pêches										
	Organisations de producteurs ruraux - foresterie										
	Organisations de producteurs ruraux - élevage										
	Augmentation du chiffre d'affaire des PME bénéficiant du projet										
	Augmentation	0	50	150	0	0	0				

Chaîne logique	Indicateurs						Moyens de vérification			Hypothèses
	Nom	Situation de référence	Mi-parcours	Cible Finale	Résultat annuel (2020)	Résultat cumulatif (2020)	Résultat cumulatif % (2020)	Source	Fréquence	
<b>Produit</b> Produit 2.1: Les capacités organisationnelles et entrepreneuriales des OP et des PMR sont renforcées	Producteurs formés dans les partenariats									Environnement des affaires favorables au partenariat OP-Privé; <input type="checkbox"/> Disponibilité de prestataires techniques pour l'appui du développement de partenariats productifs; <input type="checkbox"/> Opportunités de marché pour les OP et les PME
	Producteurs formés	0	20 000	36 000	1 502	1 502	4.172			
	OP disposant d'un système de comptabilité et de gestion opérationnel									
	OP	0	30	50	0	0	0			
	PME renforcées									
	PME	0	40	110	0	0	0			
<b>Produit</b> Produit 2.2: Les OP et les PME bénéficient de financement auprès des IFR (L'autonomisation financière des organisations de producteurs/trices et des petites et moyennes entreprises agricoles s'est améliorée)	OPA ayant accès au crédit grâce aux partenariats productifs									Environnement des affaires favorables au partenariat OP-Privé; <input type="checkbox"/> Disponibilité de prestataires techniques pour l'appui du développement de partenariats productifs; <input type="checkbox"/> Opportunités de marché pour les OP et les PME
	OPA	0	150	310	13	13	4.194			
	Plan d'affaires ayant mobilisé des financements du secteur privé									
Plan d'affaires	0	30	60	0	0	0				



Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

**Appendice 1: Performance financière réelle par source de financement et par composante; décaissements par catégorie**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes





# PROJET INCLUSIVE MALI

MISSION DE SUPERVISION : DEC 2020

## Appendice 1: Performance financière réelle par source de financement et par composante; décaissements par catégorie

Tableau 2A: Performance financière par source de financement au 30/11/2020 (en 000 USD)

Source de financement	EFFECTIF AU 30/11/2020				PREVISIONNEL		
	Approbation (DCP)	Approbation actualisé au taux de réception des fonds FIDA	Décaissements effectifs	Taux de décaissement effectif	DRF ET DPD en instance et en cours de soumission	Total avec décaissements en cours	Taux de décaissement prévisionnel actualisé
Prêt FIDA 200000230500	22,850.0	21,782	9,353	42.94%	1,254.0	10,607.3	48.70%
Don FIDA 200000230400	22,850.0	21,925	9,377	42.77%	1,254.0	10,631.2	48.49%
Total FIDA	45,700.0	43,707.2	18,730.6	42.85%	2,507.9	21,238.5	48.59%
DANIDA	21,600.0	21,600.0	1,748.4	8.09%	6,477.8	8,226.3	38%
ETAT	4,600.0	4,600.0	259.1	5.63%		259.1	6%
IFR	15,500.0	15,500.0					
Canada	10,400.0	10,400.0	-	-			
PRIVES	5,400.0	5,400.0			-	-	0%
BABYLON	400.0	400.0			-	-	0%
BENEFICIAIRE	1,900.0	1,900.0					
TOTAL PROJET	105,500.0	103,507.2	20,738.1	20.04%	8,985.8	29,723.9	28.72%
Taux à la signature de l'AF : DTS/USD		1.45079365					
Taux à la signature de l'AF : CFA/USD		550					
Taux CFA/USD réception fonds FIDA:		576					

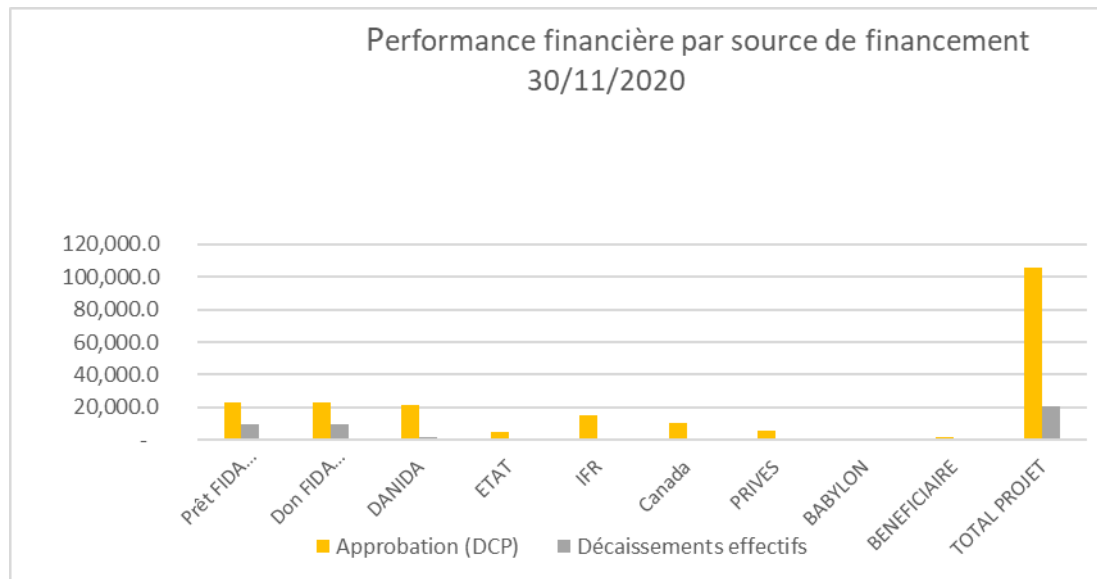
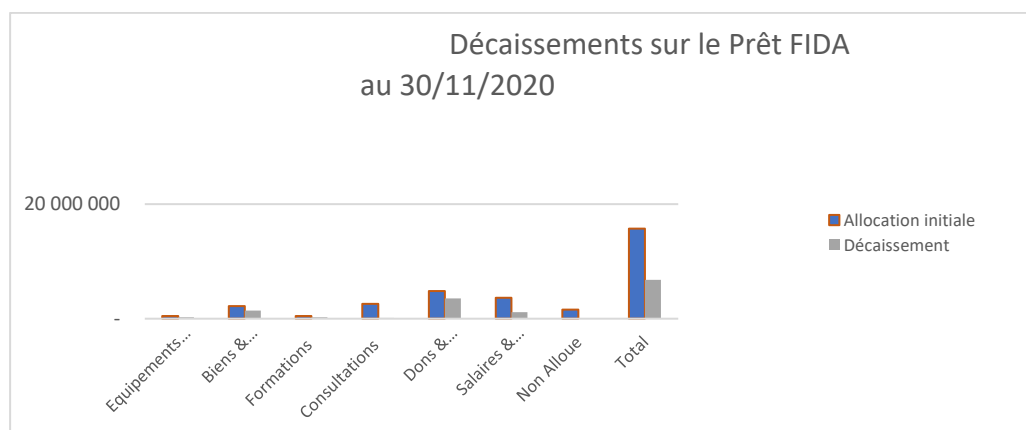


Tableau 2B Performance financière par source de financement et par composante (en milliers d'USD)

Composante	Prêt et don du FIDA			DANIDA			Gouvernement			Autres partenaires du projet			Total		
	Prévu actualisé	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%	Prévu	Réel	%
Comp A: Développement des Services Financiers Ruraux	22 622	11 066,0	49%	3200	233	7%	200		0%	8 100	-	0%	34 122	11 299,3	33%
Comp. B: Investissements Productifs dans les Filières Agricoles	7 254	2 333,1	32%	18100	68	0%	4400		0%	21 900	-	0%	51 654	2 400,7	5%
Comp C: Coordination, Suiv/Evaluation et Gestion des Dépôt initial solde	13 745	5 052,4	37%	300	23	8%		69,98		3 600	-	0%	17 645	5 145,8	29%
		274,3			1 424,2			189,1					-	1 887,6	
	43 622	18 725,7	43%	21600	1 748,6	8,10%	4600	259,1	5,63%	33 600	-	0%	103 422	20 733,4	20,0%

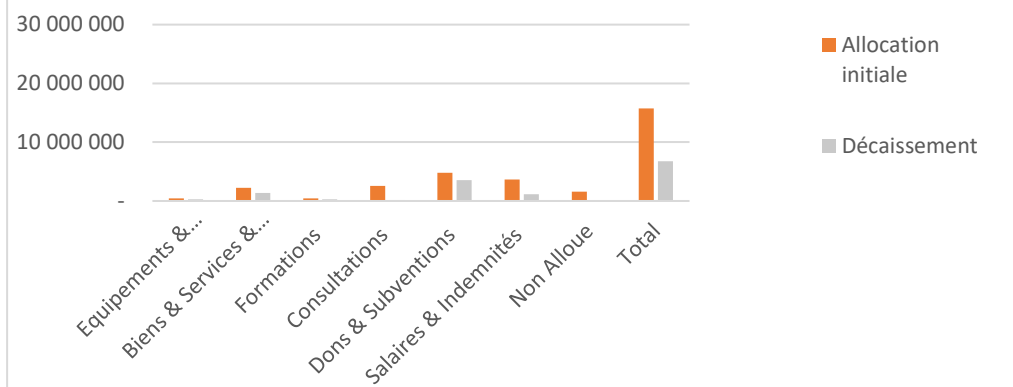
**Tableau 2C: Décaissements du prêt du FIDA (en DTS, au 30/11/2020)**

Catégorie	Description de la catégorie	Allocation initiale	Allocation realouée	Décaissement	taux de décaissement effectif	Décaissement en cours	Solde	Décaissements prévisionnels
1	Equipements & Matériels	450,000		265,075	58.91%	4,019	180,906	59.8%
2	Biens & Services & Intrants	2,220,000		1,390,756	62.65%	376,959	452,285	79.6%
3	Formations	460,000		256,797	55.83%	100,207	102,996	77.6%
4	Consultations	2,570,000		152,788	5.95%	51,640	2,365,572	8.0%
5	Dons & Subventions	4,800,000		3,540,037	73.75%	-	1,259,963	73.8%
6	Salaires & Indemnités	3,670,000		1,157,381	31.54%	426,902	2,085,717	43.2%
	Non Alloué	1,580,000		-	0.00%	-	1,580,000	0.0%
	<b>Total</b>	<b>15,750,000</b>	<b>7,875,000</b>	<b>6,762,834</b>	<b>42.94%</b>	<b>959,728</b>	<b>8,027,438</b>	<b>49.0%</b>

**Figure 1: Décaissement du prêt du FIDA, comparaison entre allocation initiale et allocation révisée, décaissement effectif****Tableau 2C: Décaissements du don du FIDA (en DTS, au 30/11/2020)**

Catégorie	Description de la catégorie	Allocation initiale	Allocation realouée	Décaissement	taux de décaissement effectif	Décaissement en cours	Solde	Décaissements prévisionnels
1	Equipements & Matériels	450,000		265,075	58.91%	4,019	180,906	59.8%
2	Biens & Services & Intrants	2,220,000		1,390,756	62.65%	376,959	452,285	79.6%
3	Formations	460,000		256,797	55.83%	100,207	102,996	77.6%
4	Consultations	2,570,000		152,788	5.95%	51,640	2,365,572	8.0%
5	Dons & Subventions	4,800,000		3,540,037	73.75%	-	1,259,963	73.8%
6	Salaires & Indemnités	3,670,000		1,157,381	31.54%	426,902	2,085,717	43.2%
	Non Alloué	1,580,000		-	0.00%	-	1,580,000	0.0%
	<b>Total</b>	<b>15,750,000</b>	<b>7,875,000</b>	<b>6,762,834</b>	<b>42.94%</b>	<b>959,728</b>	<b>8,027,438</b>	<b>49.0%</b>

### Décaissements sur le Don FIDA au 30/11/2020





Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

**Appendice 2: Avancement des activités du PTBA**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes



## 2) Résumé des indicateurs clés

La situation globale de l'évolution des indicateurs clés de performance du projet se présente comme suit :

N°	Indicateur	Unité	Références	Objectifs à mi-parcours	Objectif final-DCP	Réalisations au 31/10/2020	%DCP au 31/10/2020	PTBA 2020			Cumul au 31/10/2020	% Objectifs du DCP
								Prévision	Réalisation	% PTBA 2020		
<b>Composante A : Développement des services financiers</b>												
<b>Produit 1.1 : L'environnement institutionnel d'intervention des SFD est amélioré</b>												
1	SFD ruraux partenaires à jour vis-à-vis des nouvelles instructions réglementaires (SMRO 1.1.6)	Nombre	5	12	12	5	42%	3	5	167%	5	42%
2	IFR partenaires ayant un portefeuille à risque >30 jours inférieur à 5% (SMRO 1.2.6)	Nombre	3	5	10	4	40%	1	4	400%	4	40%
3	AGR et Mer ayant accès aux services d'appui et aux services financiers	Nombre	0	2 000	4 500	4 254	95%	550	3 306	601	4 254	95%
<b>Produit 1.2 : Des services et produits financiers diversifiés, pérennes et inclusifs sont développés</b>												
4	Nouveaux produits financiers développés	Nombre	0	3	5	0	0%	0	0	0%	0	0%
5	Usagers des SFD ruraux partenaires adoptant les nouveaux produits	%	0%	30%	50%	0	0%	0	0	0%	0	0%
6	Petits producteurs résilients au changement climatique	Nombre	0	25 000	40 000	8 378	21%	8 190	8 378	102%	8 378	21%
7	Usagers formés en éducation financière (SMRO 1.1.6)	Nombre	0	150 000	300 000	83 781	28%	81 900	83 781	102%	83 781	28%
<b>Composante B : Investissement productif dans les filières agricoles</b>												
<b>Produit 2.1 : Les capacités organisationnelles et entrepreneuriales des OP et des PME sont renforcées</b>												
8	Producteurs formés dans les partenariats	Nombre	0	20 000	36 000	940	3%	0	940		940	3%
9	OP disposant d'un système de comptabilité et de gestion opérationnel	Nombre	0	30	50	0	0%	0	0	0%	0	0%
10	PME renforcées	Nombre	0	40	110	0	0%	0	0	0%	0	0%
<b>Produit 2.2 : Les OP et les PME bénéficient de financement auprès des IFR</b>												
11	OPA ayant accès au crédit grâce aux partenariats productifs	Nombre	0	150	310	13	4%	0	13	-	13	4%
12	Plan d'affaires ayant mobilisé des financements du secteur privé	Nombre	0	30	60	0	0%	0	0	0%	0	0%

Section Break (Next Page)

Kafo jiginew, CAECE, NYESIGISO, CVECA-ON/ Ségou et SORO YIRIWASO (Source données CCS)

BEREBEN, NAYRAL-NEF, SORO YIRIWASO et PIYELI (Source données CCS)

Ce chiffre représente le nombre de personne (Groupes démunis) ayant adopté des solutions pour rendre leurs moyens de subsistance plus résilients au climat.



Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

**Appendice 3: Respect des dispositions juridiques: état de l'exécution**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes





### Appendice 3: Respect des dispositions juridiques: état de l'exécution

Section	Disposition	Objectif/Date limite	Degré de conformité/Date	Observations
Section 7.02	L'UCP ouvre et gère un compte de projet (en ...); le gouvernement fait un dépôt initial équivalent à 1 734 955 150 FCFA	Entrée en vigueur	effectué	
Section 4.03 d)	Le gouvernement alimente le compte du projet chaque trimestre à l'avance.	Entrée en vigueur	effectué	
Sections 3.02, 4.07 a) i), 7.05, 12.01 xxvi)	Les biens, travaux et services sont achetés conformément aux procédures définies à l'annexe 3 des directives du FIDA relatives à la passation des marchés.	En continu	Partiel/En cours de normalisation	Un consultant a été recruté pour une meilleure articulation PTBA/PPM
Section 7.10	L'assurance des véhicules, du matériel et des travaux de génie civil financés à partir du prêt est conforme aux bonnes pratiques commerciales.	En continu	effectué	
Section 9.03 b)	Rapport d'audit soumis au FIDA.	30 Juin N+1	Effectué	
Section 8.03	Les rapports d'avancement sont soumis au FIDA tous les trimestres.	trimestriellement	effectué	
Section 7.01 b) ii)	Le PTBA est soumis au Fonds pour examen et commentaires.	30 Novembre de l'année précédent l'année du PTBA	Non conforme	Le draft est disponible mais n'a pas encore été envoyé car les réunions d'auto-évaluation ont été reportées à cause de la mission de supervision
Section 8.03 b)	Un examen à mi-parcours est réalisé conjointement par l'emprunteur et le FIDA.	2022	2022	
Section 11.01	Dans le cadre du projet, les dépenses d'investissement sont exemptées de tous droits de douane, des taxes d'accise et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).	En continu	effectué	



Investir dans les populations rurales

**Mali**

---

**Projet de services financiers inclusifs dans la filière agricole**

**Rapport de supervision**

**Appendice 7: Matrice Intégrée des Risques du Projet (IPRM)**

Dates de mission: 1/12/2020 au 23/12/2020

Date du document: 14/04/2021

Identifiant du projet 2000001062

Numéro du rapport: 5710-ML

Afrique de l'Ouest et du Centre  
Département de la gestion des programmes



## Sommaire general

Catégorie de risque / Sous-catégorie	Risque inherent	Risque résiduel
<b>Contexte national</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<i>Engagement politique</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
<i>Gouvernance</i>	<i>Substantiel</i>	<i>Moyen</i>
<i>Macroéconomie</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
<i>Fragilité et sécurité</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>
<b>Stratégies et politiques sectorielles</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<i>Alignement des politiques</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Élaboration et mise en œuvre des politiques</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<b>Contexte environnemental et climatique</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<i>Vulnérabilité du projet aux conditions environnementales</i>	<i>Substantiel</i>	<i>Moyen</i>
<i>Vulnérabilité du projet aux impacts des changements climatiques</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<b>Portée du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<i>Pertinence du projet</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Solidité technique</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<b>Capacités institutionnelles d'exécution et de viabilité</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<i>Modalités d'exécution</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Suivi-évaluation des dispositifs</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<b>Gestion financière du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<i>Organisation et dotation en personnel du projet</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Budgétisation du projet</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Flux de fonds et procédures de décaissement du projet</i>	<i>Substantiel</i>	<i>Moyen</i>
<i>Contrôles internes du projet</i>	<i>Substantiel</i>	<i>Moyen</i>
<i>Information comptable et financière du projet</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Audit externe du projet</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<b>Passation des marchés relatifs au projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<i>Cadre juridique et réglementaire</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Responsabilité et transparence</i>	<i>Substantiel</i>	<i>Moyen</i>
<i>Capacités en matière de passation des marchés publics</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Processus de passation des marchés publics</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
<b>Impact environnemental, social et climatique</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<i>Conservation de la biodiversité</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Efficience des ressources et prévention de la pollution</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Patrimoine culturel</i>		<i>Aucun risque anticipé - pas applicable</i>
<i>Peuples autochtones</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>

<b>Catégorie de risque / Sous-catégorie</b>	<b>Risque inherent</b>	<b>Risque résiduel</b>
<i>Conditions de travail</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Santé et sécurité communautaires</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Réinstallation et réinsertion économique des populations</i>		<i>Aucun risque anticipé - pas applicable</i>
<i>Émissions de gaz à effet de serre</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<i>Vulnérabilité des populations cibles et des écosystèmes aux fluctuations et aléas climatiques</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<b>Parties prenantes</b>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<i>Coordination/participation des parties prenantes</i>	<i>Moyen</i>	<i>Faible</i>
<i>Doléances des parties prenantes</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moyen</i>
<b>Risque global</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>

<b>Contexte national</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<b>Engagement politique</b>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Developing agricultural value chains and access to appropriate financial services, particularly to the benefit of rural women and youths, is likely to remain a top priority for government in Mali. The risk of insufficient political commitment is moderate, as any change in government staffing is unlikely to affect the priorities of the Ministry of Agriculture.</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Ongoing project coordinators will continue their top level policy dialogue with government decision-makers across ministries, showing them how their political commitment can translate into concrete results in the field by creating wealth and stemming youth unemployment. The latter in particular is a 'ticking time bomb' in a country with the demographic characteristics of Mali, but, luckily, the IFAD country programme is well equipped to tackle this challenge.</p>		
<b>Gouvernance</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>IFAD financed projects are arguably at "arm's length" from national level governance, and among the few issues of direct concern (other than procurement) are potential political interference during, for example, the recruitment of new coordinators and core staff. At sub-national level, lack of "good governance" could, for example, cause the mismanagement of funds in MFIs, made possible by a deteriorating environment of impunity and the arbitrary application of regulatory norms.</p>	Substantiel	Moyen

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Governance at municipal level and community-based governance continue to be relatively robust and allow for projects to be implemented according to local priorities. Implementation partners consist of a multi-stakeholder alliance that will jointly ensure the respect of "good governance" principles by peer-reviewing activities and transactions. Continued capacity building of MFIs and of the regulatory institutions supervising the MFI sector, as well as close IFAD supervision and regular audits, should mitigate against some of the main risks described.</p>		
<p><b>Macroéconomie</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>According to the AfDB, despite the security crisis, Mali's economy has remained resilient. In 2019, the country recorded 5% real GDP growth (driven by good gold and cotton production), a budget deficit of 3.1% of GDP, and 0.4% inflation. Public debt was 35.5% of GDP at the end of 2018. Mali's debt policy, with the IMF's Extended Credit Facility, is prudent. But the maturity of domestic debt, with 59% of it falling due over 2019–21, is of great concern. The economy depends heavily on gold and cotton (86% of exports), and value chains are poorly developed (3% of cotton is processed). With little diversification, the economy depends on the prices of raw materials on international markets.</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>To avoid the threat of overindebtedness, IFAD will continue to support the Government of Mali in mobilising additional resources, either grants or cheap credit. The project is already performing rather well in this connection, with Canada and the Netherlands representing two trusted development partner co-financiers among the bilateral agencies. Economic diversification through value chain and microenterprise development as promoted under this project also contributes to macroeconomic stability and to expanding tax revenue (which is still weak at 14.3% of GDP, below the ECOWAS standard of 20% of GDP).</p>		
<p><b>Fragilité et sécurité</b></p>	<b>Élevé</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>In 2020, Mali was ranked the 16th most fragile state in the world according to the Fund for Peace's Fragile States Index. It is however a large and relatively decentralized country, which means that in the rural areas where IFAD financed projects are implemented, fragility that is due to political turmoil in the capital city of Bamako, is felt less. Meso- and community governance institutions, both statutory and traditional, continue to offset much but not all of that fragility. The security situation has deteriorated in some parts of the project area and unemployed and uneducated youths can be easily recruited into armed groups. This can make the geographical expansion of the project difficult.</p>	Élevé	Moyen

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The most obvious mitigation action is for the project to remain circumscribed to relatively safe geographical areas. IFAD will continue to build on its comparative advantage of adopting bottom-up participatory approaches to agricultural and rural development, involving a broad cross-section of actors from different levels of government, civil society, and the private sector. The latter form a critical mass of stakeholders, which, combined with capacity building of meso- and community governance institutions, can be expected to largely counteract central level political fragility. Security concerns are of course beyond the remit of any project, but investment in strengthening local social capital and cohesion can act as a powerful peacekeeping force.</p>		
<p><b>Stratégies et politiques sectorielles</b></p>	<p><b>Moyen</b></p>	<p><b>Faible</b></p>
<p><b>Alignement des politiques</b></p>	<p><b>Faible</b></p>	<p><b>Faible</b></p>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The risk of the country's policies not being pro-poor is relatively small given the unfortunately vast and deep extent of rural poverty, which no government in Mali can ignore. Many of the policies most relevant to IFAD's work, such as, e.g., the Food and Nutrition Security Policy (2017) and the National Policy on Food and Nutrition Insecurity (2020-2035) are recent and are unlikely to be revised in the near future. Regarding policies affecting this project in particular, they are sufficiently aligned with IFAD's mandate and have not been changed since design.</p>	<p>Faible</p>	<p>Faible</p>
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>This project provides evidence to Malian policymakers that pro-poor agricultural value chain development can succeed, under the right conditions. As part of the latter, the project will continue to support the government in the implementation of its microfinance policy and smallholder financial inclusion strategy. The enabling environment for financial and non-financial BDS provision is of particular importance and needs further improvement, and the project provides a number of technical interventions along these lines too.</p>		
<p><b>Élaboration et mise en œuvre des politiques</b></p>	<p><b>Moyen</b></p>	<p><b>Faible</b></p>
<p><b>Risque:</b></p> <p>For a number of political, budgetary, and other reasons, the policy preparation and implementation process may not be always be optimal (i.e., participatory and iterative, with adequate inputs from experts as required, etc.). The extent to which the strategies and policies governing Mali's rural and agricultural sector are underpinned by a sound evidence base and are representative of rural peoples' organizations views is in large part correlated with the extent to which external (development partner) funding is available for these purposes. Given the current political situation with the transition government in place, as well as the unpredictable security situation, these may not reflect the main priorities of bilateral DPs in particular.</p>	<p>Moyen</p>	<p>Faible</p>



<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The Ministry of Finance sits on the project's steering committee and participates in IFAD supervision missions. The project is equipped with sufficient technical and financial resources to support the Government of Mali in re-financing and implementing the relevant sector and sub-sector policies. This will be supervised by IFAD, and additional TA mobilised if and when necessary. As the leader of the DP working group on rural and microfinance, IFAD is in a relatively strong position in terms of ensuring that at least those policies directly impacting this project, are implemented up to satisfactory standards.</p>		
<b>Contexte environnemental et climatique</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<b>Vulnérabilité du projet aux conditions environnementales</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Environmental challenges include deforestation, soil erosion and impoverishment, poor waste management and the overexploitation of natural resources. Bush fires, overgrazing due to extensive livestock farming and transhumance leading to overcutting largely explain the trends in land degradation (COSOP 2020-2024).</p>	Substantiel	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project promotes GAP and sound environmental management. Through the upgrading and formalization of agri-business activities, land tenure security may be enhanced (including title deeds), which is something that tends to be positively correlated with investments, e.g., in soil fertility. Business plans that are promoted by the project are based on previous capacity building of smallholder farmers, including on topics such as, e.g., water use efficiency.</p>		
<b>Vulnérabilité du projet aux impacts des changements climatiques</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Mali is one of the most vulnerable countries to the effects of climate change and the least prepared. Observed climate trends show increasing temperatures and decreasing rainfall. Mali is also prone to extreme climatic events, such as droughts and floods. Higher temperatures and lower rainfall will have a negative effect on agricultural productivity and production as well as food and nutrition security (COSOP 2020-2024).</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The environmentally-friendly elements of the project mentioned above will contribute to climate change adaptation and mitigation. Furthermore, one of the main outputs of the project is that, through policy dialogue and support to policy-making, the national MF policy can be influenced so as to focus more on climate risks. This policy is expected to include a 'green charter' (charte verte) which will take these types of issues into account as part of the routine work processes of Mali's MFIs.</p>		
<b>Portée du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b>Pertinence du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>

<p><b>Risque:</b></p> <p>This risk is moderate, as described also under the political commitment risk above. The needs and priorities of the intended target group throughout the project's lifespan are unlikely to change substantially, as value chain development takes significant time and in Mali the baseline situation is one of severely underdeveloped agricultural value chains. The one risk that may deserve to be flagged in this context is that of a deteriorating security situation in part of the project area, which could imply that a certain number of beneficiaries' priorities shift from longer term development to more shorter term humanitarian and emergency (food security) concerns.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>See above, under political commitment. The project works with a diverse range of implementation partners at several levels, including from the public, private, and NGO sectors, which allows for close and constant contact with beneficiaries and their evolving priorities. IFAD has been accumulating experience with pro-poor agricultural value chain development over the last 15 years and is able to provide the required support if needed. The project design also allows for flexibility and adaptive management, as is largely geared towards the private sector, and demand-driven.</p>		
<b>Solidité technique</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The risk of over-complexity, over-innovativeness, weak social inclusion, and weak analytic underpinnings could materialise in part of the project area if the security situation deteriorates further, or if there are natural disasters or similar events tipping the balance towards shorter-term emergency responses.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Regular supervision and implementation support will be provided to this project which is the largest IFAD financed intervention in the country and which is therefore of strategic importance. Its design builds on lessons learned from previous operations and on linkages with other complementary projects, which allows it to gradually evolve towards its full insertion into a well integrated country programme. This means that the project can in case draw on the expertise of other country programme actors to adapt its methodologies if needed (e.g., on FIER's long-standing experience with successfully targeting rural youths).</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Retard dans l'institutionnalisation du mécanisme de refinancement des institutions financières rurales</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Institutionnalisation du mécanisme promue en conditionnalité d'entrée en vigueur du projet INCLUSIF</p>		
<b>Capacités institutionnelles d'exécution et de viabilité</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b>Modalités d'exécution</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>

<p><b>Risque:</b></p> <p>The Government of Mali has been a partner of IFAD since 1982 and therefore has a relatively long track record of managing loans in the agricultural sector. To handle this task, its resources, processes and systems are generally adequate, and human resource capacity is reasonable and sufficient when additional support is provided through projects. A specific risk for this project is the rather large amount of financial resources earmarked under Component B (more than USD 50 million), which may stretch the government's absorption capacity.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project design aims at injecting most of these resources into the national system so as to refinance MFIs and enable them to offer medium term loans for agricultural value chain development. Since establishing productive partnerships and '4P' arrangements takes time, not least because of their innovative character in Mali, it can be expected that there will be a peak in disbursements towards the end of the project.</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Retard dans le démarrage du projet</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Mutualisation des dispositifs de mise en oeuvre avec le projet FIER  Maintien du Directeur du PMR comme Directeur du projet INCLUSIF  Evaluation prioritaire du personnel du PMR pour son recrutement dans l'équipe d'INCLUSIF  Recrutement procédure rapide de l'ATI pour la composante B  Sélection parmi les ONG expérimentées avec le PMR dans la mise en oeuvre de l'approche d'accompagnement des groupes démunis pour la mise à échelle de l'approche d'inclusion</p>		
<p><b>Suivi-évaluation des dispositifs</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The Ministry of Agriculture has only limited capacity and resources to ensure rigorous M&amp;E and has historically not had strong linkages with the other main ministry involved in implementing the project (the Ministry of Investment and Private Sector Promotion/MPISP). The risk is that much of the scope of the project lies outside of the scope of conventional M&amp;E as practised by the Ministry (concerned with strictly agricultural indicators such as hectares under cultivation, levels of productivity, etc.).</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>With a budget allocation of more than USD 18 million, the PMU component which covers M&amp;E and KM is well resourced to mitigate the risk outlined above. Given that the project's M&amp;E system builds upon results based management features and RBM indicators, the risk above will largely be mitigated. It also builds upon previous experience accumulated by FIER, and key staff from that project were part of the drafting team of the M&amp;E Manual, which also saw the active contribution and participation of government specialists and development partners (Canada and Denmark).</p>		
<p><b>Gestion financière du projet</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>

<b>Organisation et dotation en personnel du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>-Les employés n'ont pas effectué les formations anti-corruption mais ce point a été soulevé avec FMD.</p> <p>-le recrutement de l'expert suivi evaluation programme pays et de l'assistant international de supervision technique n'ont pas encore eu lieu. Ce retard se repercute dans les taux d'execution financière des composantes B.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>i) Prévoir des séances de formation sur la politique anticorruption du FIDA pour le personnel d'appui ii) Procéder aux recrutements en instance</p>		
<b>Budgétisation du projet</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le PTBA 2021 est en cours de préparation, et les réunions d'auto-évaluation des acteurs ont été tenues en Novembre, ce qui marque un retard par rapport au manuel où la date de soumission est au 30 Novembre</p> <p>-Dans le PTBA précédent seules les mobilisations des ressources du FIDA et DANIDA avaient budgétisées. La contribution des bénéficiaires,IFR et opérateurs privés n'ont pas été budgétisées, ce qui entraine un risque de non consommation des ressources allouées d'ici la fin du projet.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>i) Respecter le calendrier d'élaboration du PTBA/PPM. ii) Procéder à la budgétisation la contribution des bénéficiaires , FR et opérateurs privés</p>		
<b>Flux de fonds et procédures de décaissement du projet</b>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le rapprochement du compte Spécial Prêt FIDA met en évidence un écart en moins de 128 710 073 FCFA enregistré en banque puis constaté en OD correspondant à : i) des avances à justifier de 73 605 999 (ONG composante B et avances CCS/SFD et ; ii) écart de conversion de 55 104 076 sur les DRF</p> <p>- retards de décaissement en fin d'année, qui auront un impact sur l'exécution des activités car au niveau du FIDA les DRF 14 et 15 de 721 695 567 FCFA et de 564 563 345 FCFA ne sont pas encore payées depuis Aout 2020 .Par conséquent des dépenses de l'exercice 2020 seront imputées sur celui de 2021</p> <p>-Les fonds du Gouvernement ne sont pas alloués à temps en raison de la crise sanitaire et socio-politique dans le pays</p>	Substantiel	Moyen

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>i) Procéder à la régularisation des écarts de conversions et la justification des avances dans les délais impartis.  ii) Payer les DRF en attente au plus tôt afin d'éviter que le projet n'ait recours au fonds de DANIDA pour couvrir des dépenses initialement prévus sur le FIDA .  iii) Revoir le système de soumission des DRF lors de séances de travail entre le projet, FMD et le service de la dette publique.  iv) Renforcer et impliquer la tutelle au suivi régulier des différentes phases d'instruction des mandats</p>		
<p><b>Contrôles internes du projet</b></p>	<b>Substantiel</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le projet ne dispose pas de fonction d'audit interne comme prévu dans l'accord.</p> <p>Au niveau des antennes ,il est noté un manque de contrôle de 1 er niveau des justificatifs des avances faites aux ONG locales. L'équipe de gestion financière envoie directement les justificatifs à l'UGP pour le contrôle et la validation  Des avances aux partenaires et les pertes de change sont en suspens à ce jour .</p>	Substantiel	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>i) Recruter l'auditeur interne ,qui aura aussi la casquette d'auditeur programme pays.  ii) Procéder à l'utilisation d'une fiche de contrôle des dépenses et de certification des activités des ONG à deux niveau (antenne, et UGP).  iii) Le projet doit travailler avec FMD pour trouver le traitement adéquat des pertes de change en suspens.</p>		
<p><b>Information comptable et financière du projet</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Les informations comptables sont a jour ainsi que les schémas.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Veiller à la justification des avances des partenaires dans les délais.</p>		
<p><b>Audit externe du projet</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>L'audit des états annuels 2019 est satisfaisant mais la portée est quelque peu incomplète. Elle a omis d'examiner le cas des pertes de change, des avances non justifiées et de faire la revue des contrats  L'audit a conclu avec 3 recommandations :  - s'assurer de la codification et du marquage des immobilisations  - faire apparaître les avantages en nature sur le bulletin de salaire  -- La Direction du projet doit effectuer une revue du manuel de procédures pour corriger les insuffisances relatives aux procédures de passation de marché  Le projet a mis en place les deux premières recommandations. La coopération Danoise (DANIDA) a recruté une consultante pour la revue du PPM.</p>	Moyen	Faible

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>i) Planifier dans les TDR de l'audit annuel un expert en PPM afin d'améliorer la revue du processus d'acquisition des biens et services.  ii) Accorder un suivi particulier au processus de recrutement de l'auditeur afin de s'assurer de la soumission du rapport d'audit avant le 30 juin 2021</p>		
<p><b>Passation des marchés relatifs au projet</b></p>	<p><b>Moyen</b></p>	<p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Cadre juridique et réglementaire</b></p>	<p><b>Faible</b></p>	<p><b>Faible</b></p>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Les règles régissant la passation des marchés sont fixées par le décret n° 2015-0604 (Code des marchés publics et des délégations de service public). Avec deux textes réglementaires fondamentaux : l'arrêté d'application du code 2015/-3721 et le décret /MEF-SG du 22/10/15 déterminant les autorités d'approbation des marchés. Existence d'un guide de l'acheteur public.</p> <p>Cadre PEFA 2016 (Rapport mars 2020) : note B  Les données sont exactes et complètes pour la plupart des informations relatives aux marchés passés par l'administration centrale.</p> <p>Le Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP) dont l'utilisation a été rendue obligatoire en 2016 permet de recevoir, de gérer et de restituer toutes les données relatives à la passation des marchés publics à partir de 5 millions de F CFA notamment les plans de passation des marchés publics, les dossiers d'appel d'offres, les rapports d'évaluation des offres et les projets de contrats. L'unicité de la source de données permet aux différents acteurs (autorités contractantes, organes de contrôle et de régulation) de communiquer sur les mêmes informations et permet un accès efficace aux données relatives aux procédures de passation. En outre, le système PRED prend en charge tous les marchés y compris ceux dont le montant est inférieur à 5 millions de FCFA.</p> <p>Cadre PEFA 2016 (Rapport mars 2020) : note B  - 4 critères (sur 6) d'informations sur les marchés passés sont complets et fiables et mis à la disposition du public en temps voulu :  (i) Le cadre juridique et réglementaire régissant la passation de marchés (ii) les plans de passation de marchés (iii) les opportunités de soumission (iv) Les informations sur le règlement des plaintes relatives à la passation de marchés  - 2 critères (sur 6) ne sont pas satisfaisants (i) la non publication de l'attribution définitive pour tous les marchés examinés et atteignant les seuils de passation (ii) la non exhaustivité des données relatives aux statistiques annuelles de passation de marchés.</p>	<p>Faible</p>	<p>Faible</p>
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Le guide de l'acheteur public devrait également être publiés sur le site de l'ARMDS (actuellement, il est disponible sur le site de la DNMP)</p>		
<p><b>Responsabilité et transparence</b></p>	<p><b>Substantiel</b></p>	<p><b>Moyen</b></p>
<p><b>Risque:</b></p> <p>En 2019, l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) 2019 octroie une moyenne de 29 points au Mali.</p>	<p>Substantiel</p>	<p>Moyen</p>

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Promouvoir (i) l'application effective du décret 2016-0888/P-RM portant code de l'éthique et de déontologie dans les marchés publics (ii) l'incorporation des dispositions de la Politique anticorruption FIDA dans les contrats du personnel et veiller à leur application (iii) la formation et la sensibilisation du secteur privé et des prestataires potentiels du projet sur la lutte contre la corruption (iv) mettre en place au sein du projet un mécanisme de gestion des plaintes</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le Mali ne dispose pas d'autorité locale indépendante et compétente chargée d'enquêter sur les allégations de corruption Deux structures chargée de lutter et d'enquêter sur les allégations de corruption :</p> <p>(i) l'Office Central de Lutte contre l'Enrichissement Illicite (OCLEI) (ii) Le Bureau du Vérificateur Général (BVG) mais leur indépendance n'est pas totalement assurée et satisfaisante.</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Renforcer l'indépendance de l'OCLEI et du BVG</p>		
<p><b>Capacités en matière de passation des marchés publics</b></p>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le projet INCLUSIF est organisé autour d'une Coordination centrale et de 5 antennes régionales. Au niveau central, il existe un Responsable de la passation de marchés (RPM) mais au niveau des 5 antennes, la fonction n'est pas assurée : on a besoin d'assistants. De plus le RPM cumule sa fonction avec d'autres projets du portefeuille.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Recrutement d'Assistants en passation de marchés au niveau de chacun des 5 antennes du projet et mise en place de RPM au niveau des autres projets du portefeuille.</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Selon le rapport d'audit, les dossiers sont généralement conformes. La revue effectuée en septembre 2020 a relevé certains aspects à améliorer au niveau de quelques dossiers de prestations intellectuelles</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Assurer un renforcement des capacités par des formations et des cliniques périodiques ; diffuser les dossiers jugés très bons</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Séparation partielle : le Responsable en charge des Finances participe comme membre délibératif dans les travaux de commissions</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Evoluer vers la séparation totale (sans responsable en charge des finances dans les travaux de commissions)</p>		

<b>Processus de passation des marchés publics</b>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>Les dossiers revus ont confirmé une conformité aux Directives du FIDA. Une prudence particulière pour la DRPO (Demande de renseignement de prix ouvert) lorsque le nombre de plis reçus est inférieur à 3</p>	Faible	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>N/A</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>L'utilisation de la Demande de Renseignement et de Prix à compétition restreinte (DRPR) et Demande de Cotations (DC) pour les services de consultants (montant faible et consultants individuels) n'est pas conforme aux Directives du FIDA</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Veiller au respect strict des méthodes adéquates aux prestations intellectuelles, celles prescrites dans le manuel de procédures cf. pm11-pm14. Assurer un renforcement de capacité des responsables</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Suivant l'article 37 du décret 2015/0604, les dossiers d'appel d'offres sont gratuits. Mais dans la réalité, les Dossiers d'appel d'offres pour travaux et fournitures sont vendus ; les demande de proposition pour les prestations intellectuelles sont gratuits</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>N/A</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Le PPM 2020 a été établi en juin 2020 à cause du COVID . Le PPM 2021 n'est pas encore établi et en cours de préparation</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Assurer un renforcement des capacités par des formations et des cliniques périodiques</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Généralement le RPM ne participe pas à l'établissement du PTBA</p>	Substantiel	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Faire participer le RPM au processus d'élaboration du PTBA ; notamment pour assurer un arbitrage sur les délais de passation de marchés à prendre en compte dans les calendrier de mise en œuvre des activités planifiées</p>		



<p><b>Risque:</b></p> <p>Les lignes réalisées sont complétées uniquement pour certaines activités</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Assurer un suivi fréquent de la mise en œuvre du PPM (périodique, ex : hebdomadaire)</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Certaines offres sont entreposées dans le bureau de l'assistante.</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Déposer les offres dans un lieu sécurisé avec accès limité aux seules personnes autorisées</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Les garanties sont sécurisées dans le bureau du RPM</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Sécuriser les garanties dans un coffre</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>PV établi mais non envoyé</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Envoyer un PV scanné par mail aux soumissionnaires</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Les marchés adjugés ne sont pas publiés, mais les soumissionnaires sont informés des résultats.</p>	Substantiel	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Assurer la publication des résultats par affichage au siège du projet, dans le site web de la tutelle,....</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Existe généralement pour les travaux, grace au système de contrôle et surveillance (maîtrise d'œuvre) ; Non assuré systématiquement pour les fournitures et les services</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Elaborer les outils et moyen de suivi des contrats de fourniture et de services (outil de bord, fiche de suivi, ....) - Organiser une formation en gestion de contrats -</p>		

<p><b>Risque:</b></p> <p>Processus claire pour les travaux et les fournitures ; Clôture du contrat non assurée systématiquement pour les services de consultants</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Prévoir une disposition de clôture de contrat pour les services de consultant dans le manuel des procédures (PV de validation du livrable/rapport final)</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Certains contrats accusent des retards dans leurs exécution Les prix restent dans les limites approuvées</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Assurer un bon suivi des contrats Organiser une formation en gestion des contrats</p>		
<b>Impact environnemental, social et climatique</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<b>Conservation de la biodiversité</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The likelihood of any of these risks to occur is low.</p>	Faible	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>These risks are mitigated, amongst other things, by the project's strong emphasis on the use of innovative climate smart technologies and state-of-the-art agribusiness solutions. The microenterprises being promoted need in large part to focus on serving niche markets of good quality and nutritious food products.</p>		
<b>Efficiency des ressources et prévention de la pollution</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>There is only a low risk that there will be 'significant' pollution to air, water, and land, and that it would promote an inefficient use of finite resources.</p>	Faible	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project is implemented in the field by NGOs which follow due diligence protocols and a 'do-no-harm' approach when engaging with communities and microentrepreneurs. The latter's activities are too small-scale to pose any serious threat of pollution, and are furthermore encouraged to take up 'green' technologies such as, e.g., solar panel powered equipment.</p>		
<b>Patrimoine culturel</b>		<b>Aucun risque anticipé - pas applicable</b>

In the case of this particular project, this risk is so low that it is practically zero.		
<b>Peuples autochtones</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The Tuareg (Tamazight speakers), Moors (Arabic speakers), and Songhai and Peulh (Fulani) are the main "indigenous groups" present in the northern part of the country. The Malian state does not recognise the existence of "Indigenous Peoples", as defined by the UNDRIP and ILO Convention 169 on Indigenous and Tribal Peoples in Independent Countries.</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>There are very few such groups to be found in the project area. The project is implemented in the field by NGOs which follow due diligence protocols and a 'do-no-harm' approach when engaging with communities and microentrepreneurs.</p>		
<b>Conditions de travail</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>In very poor remote rural areas, exploitative labour practices, discriminatory and unsafe/unhealthy working conditions for people employed, are, unfortunately, generally rather common and widespread. Gender based violence is an entirely different risk over which IFAD has even less influence. But the risk of any of this occurring specifically in relation to the project, including third parties and primary suppliers, is low.</p>	Faible	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project is implemented in the field by NGOs which follow due diligence protocols and a 'do-no-harm' approach when engaging with communities and microentrepreneurs; this includes respect of the 'decent work' agenda principles. Also, the project promotes labour-saving technologies, as well as the registration of formerly informal income-generating activities, thus further diminishing this risk somewhat.</p>		
<b>Santé et sécurité communautaires</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>In the case of this project, the only risk that has a (low) likelihood of materialising is the one linked to GBV at intra-household level, which can happen, e.g., when women microentrepreneurs start to increase their earn income up to a certain level and beyond.</p>	Faible	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project is being implemented in the field by NGOs with a robust track record of dealing with gender issues, as part of the 'inclusive finance' approach to microfinance/microenterprise development. IFAD can also in case there is enough need/interest, deploy its household methodologies to counteract this risk and maximise the positive impact of income gains at family level.</p>		

<b>Réinstallation et réinsertion économique des populations</b>		<b>Aucun risque anticipé - pas applicable</b>
In the case of this particular project, this risk is so low that it is practically zero.		
<b>Émissions de gaz à effet de serre</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<b>Risque:</b> The economic activities of the microentrepreneurs supported by this project are unlikely to have much impact on greenhouse gas emissions. It should however be noted that there is a lack of expertise at the crossroads of climate change adaptation and private sector development.	Faible	Faible
<b>Mesures d'atténuation:</b> As mentioned elsewhere, the project explicitly pays attention to the promotion of 'green' technologies and environmentally friendly innovations. Also, as part of the country programme approach with its emphasis on enhanced KM, and with the newly approved COSOP, there are a number of positive experiences (e.g., by GIZ), to be capitalised upon in Mali.		
<b>Vulnérabilité des populations cibles et des écosystèmes aux fluctuations et aléas climatiques</b>	<b>Faible</b>	<b>Faible</b>
<b>Risque:</b> The risk that the project may significantly increase the exposure or vulnerability of target populations' livelihoods, ecosystems, economic assets or infrastructure to climate variability and hazards, is only low.	Faible	Faible
<b>Mesures d'atténuation:</b> Climate smart agriculture will be part of the training curricula of partner NGOs. Greater value addition downstream from agricultural production coupled with increases in agricultural productivity will indirectly decrease exposure to climate variability and hazards.		
<b>Parties prenantes</b>	<b>Moyen</b>	<b>Moyen</b>
<b>Coordination/participation des parties prenantes</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b>Risque:</b> Faible opportunité de développement des partenariats avec le secteur privé, en particulier les modèles 4P et coentreprises	Moyen	Faible
<b>Mesures d'atténuation:</b> Assistance technique à l'identification des opportunités d'investissement, au ciblage des partenaires privé et à la préparation des plans d'affaires		
<b>Risque:</b> Echec des partenariats productifs	Moyen	Faible

<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Analyse de la rentabilité économique et financière des partenariats  Assistance à l'exécution des plans d'affaire et renforcement des capacités des OP impliquées  Sécurisation des marchés commerciaux</p>		
<p><b>Risque:</b></p> <p>Faible capacité de maîtrise d'ouvrage des Conseils régionaux pour les activités de la composante B</p>	Moyen	Faible
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>Ancrage du projet au sein des Conseils régionaux dans une approche mutualisée avec le projet FIER  Renforcement des capacités des unités des conseils régionaux chargées du développement économique et social</p>		
<p><b><i>Doléances des parties prenantes</i></b></p>	<b><i>Moyen</i></b>	<b><i>Moyen</i></b>
<p><b>Risque:</b></p> <p>The project is being implemented at decentralised level (including through the Regional Consultative Committees/Comité régional de concertation) and in the field by a number of national and local NGOs, which ensures closer proximity to target groups and easier access to several ways of expressing grievances and lodging complaints. However, the risk that project stakeholders do not know how express their grievances remains.</p>	Moyen	Moyen
<p><b>Mesures d'atténuation:</b></p> <p>The project will set up a complementary grievance redress mechanism.</p>		