



Investir dans les populations rurales

## République du Mali

---

### Programme de microfinance rurale (PMR)

### Rapport de supervision

### Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 17 au 27 novembre 2014

Date du document: 29 décembre 2014

No. du Projet: 776 – ML

No. du rapport: 3667-ML

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



## Table des matières

Abréviations et acronymes	2
A. Introduction	4
B. Évaluation d'ensemble de l'exécution	5
C. Produits et réalisations	9
D. Avancement de l'exécution	18
E. Aspects fiduciaires	19
F. Durabilité	23
G. Autres aspects	24
H. Conclusion	26

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Principales activités planifiées dans la composante 1	10
Tableau 2 : Encours de prêts aux groupes démunis sur les ressources du FCIP	11
Tableau 3 : Principales activités planifiées dans la composante 2	13
Tableau 4 : Principales activités planifiées dans la composante 3	16

## Liste des figures

Figure 1 : Evolution des groupes démunis accompagnés et de leurs effectifs	11
Figure 2 : Volume de l'épargne thésaurisée (interne) et de l'épargne déposée dans les SFD	12

## Appendices

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du PMR et notes	27
Appendice 2: Cadre logique actualisé	31
Appendice 3: Résumé des principales mesures à adopter dans les délais convenus	35
Appendice 4: Avancement matériel au regard du PTBA, y compris les indicateurs SYGRI au 31 octobre 2014	37
Appendice 5: Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement, décaissements par catégorie et par composante	41
Appendice 6: Respect des dispositions de l'Accord de financement: état d'avancement	45
Annexe 1. Évaluation de la gestion financière lors de la supervision - Questionnaire d'orientation	47
Annexe 2. Résumé et évaluation du risque fiduciaire du projet lors de la Mission de Supervision de Novembre 2014	53
Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	54

## **Abréviations et acronymes**

AFD	Agence française de développement
AFIRMA	Appui au financement inclusif rural au Mali
AGV	Accompagnement des groupes vulnérables
ANO	Avis de non-objection
ASAT	Association des services techniques (des CVECA)
AP-SFD	Association professionnelle des SFD
BCEAO	Banque centrale des Etats de l' Afrique de l' Ouest
BISE	Base informatisée de suivi-évaluation
CADP	Cabinet d'assistance pour le développement participatif
CAECE	Caisse associative d'épargne et de crédit des entreprises
CCS-SFD	Cellule de contrôle et de surveillance des SFD
CD	Compte désigné
CIRFOD	Conseil ingénierie pour recherche formation et développement
CNPPF	Coordination nationale des programme – pays du FIDA
CPA-SFD	Centre de promotion et d'appui des SFD
CVECA	Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée
DAO	Dossier d'appel d'offres
DRF	Demande de retrait de fonds
DTS	Droits de tirage spéciaux
ECD	Etat certifié des dépenses
EF	Etats financiers
ELAC	Equipe locale d'appui à la coordination
ELAS	Equipe locale d'appui à la supervision
ENAS	Equipe nationale d'appui à la supervision
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Franc de la communauté financière d'Afrique
FCIP	Fonds de crédit institutionnel partagé
FENU	Fonds d'équipement des nations unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIER	Formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux
GAR	Gestion axée sur les résultats
IOB	Intermédiaire en opérations de banques
MDR	Ministère du développement rural
MEF	Ministère de l'économie et des finances
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
PAPAM	Projet d'accroissement de la productivité agricole au Mali
PDI-BS	Projet de développement de l'irrigation dans le bassin du Bani et à Sélingué
PMR	Programme de microfinance rurale
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPM	Plan de passation de marchés
PTBA	Programme de travail et budget annuels
PV	Procès verbal

R/DSF	Responsable chargé du développement des services financiers
RSE	Responsable suivi-évaluation
SFD	Système financier décentralisé
SFQC	Sélection fondée sur la qualification et le coût
SID	Société d'ingénierie pour le développement
SIG	Système d'information de gestion
SNDMF	Stratégie nationale de développement de la microfinance
SYGRY	Système de gestion des résultats et de l'impact
UCG	Unité de coordination et de gestion

## A. Introduction<sup>1</sup>

1. En 2014 le PMR a franchi une étape décisive dans son cycle de vie avec la revue à mi-parcours (RMP) réalisée au cours du deuxième trimestre, après environ 4 années d'activités. En confirmant l'approche et la stratégie d'intervention, la revue a procédé à une réallocation efficiente des ressources dans le but de maximiser l'impact du programme. A terme, cet impact se traduira par un accès accru des populations rurales à faibles revenus aux services financiers d'une part et le renforcement de la viabilité financière des institutions de microfinance rurale d'autre part. Les recommandations opérationnelles formulées à cette fin ont connu un début immédiat de mise en œuvre à travers la révision du programme de travail et du budget annuel (PTBA) de l'année 2014.

2. Cette sixième mission de supervision évalue les progrès accomplis, analyse les contraintes de mise en œuvre suite à la revue à mi-parcours et suggère, lorsque nécessaire, des mesures en vue d'améliorer la performance du programme dans son ensemble. Pour ce faire un agenda de travail<sup>2</sup> a été préparé et exécuté à Bamako et sur le terrain en étroite collaboration avec l'Unité de coordination et de gestion du PMR.

3. A Bamako, la mission a rencontré les autorités de tutelle au Ministère du développement rural (tutelle opérationnelle) et au Ministère du commerce (tutelle administrative), les partenaires techniques et financiers, notamment la coopération canadienne, l'Agence française de développement (AFD) et Terrafina. Elle a tenu des réunions avec les partenaires institutionnels du PMR dont l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (AP-ASFD), le Centre de promotion et d'appui aux SFD (CPA-SFD) et la Cellule de contrôle et de surveillance des SFD (CCS-SFD). La mission s'est entretenue avec les partenaires stratégiques du Programme en l'occurrence, Mali-Créances, Intermédiaire en opérations de banques (IOB), pour la mise en œuvre du Fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP). Elle a tenu des séances de travail avec la direction de la Caisse associative des entrepreneurs et commerçants (CAECE), partenaire du PMR dans la sous-zone de Nara et les responsables du Cabinet d'assistance pour le développement participatif (CADP), assurant la supervision des activités du PMR.

4. Les visites de terrain se sont essentiellement déroulées dans la région de Ségou en particulier dans les cercles de San, Macina et Ségou où la mission a tenu des séances de travail avec les équipes locales d'appui à la Coordination (ELAC des régions de Ségou et Mopti), les dirigeants et personnels des SFD partenaires à savoir le réseau Fantajigifaso (sous-zone de San) et la faïtière des Caisses d'épargne et de crédit autogérées de la sous-zone regroupant l'Office du Niger et le Cercle de Ségou dénommée CVECA ON-Ségou. Dans chacune de ces sous-zones, des observations empiriques ont permis à la mission de : (i) se rendre compte de l'état d'avancement dans la mise en service d'un nouveau guichet dans la commune de Diéli; (ii) visiter une classe d'alphabétisation en session d'évaluation à Macina; (iii) assister à des opérations de guichet au niveau de la caisse de Macina ; et (iv) apprécier l'état de mise en place du système d'information de gestion (SIG), en particulier la saisie des informations pour le reporting. Accompagnée des Organisations non-gouvernementales (ONG) assurant la mise en œuvre de l'appui aux groupes démunis ou vulnérables, la mission

---

<sup>1</sup> Conduite par le Centre d'investissement (TCI) de la FAO, la mission était composée de Lazare Hoton, Expert en finance rurale, TCIA-FAO, Chef de mission ; Cosme Ahododé, Consultant en microfinance et Alou Abdoul-Karim, Consultant en gestion financière. La partie nationale était représentée par M. Yaba Kané, agent de suivi des opérations à la Direction de la dette publique, qui a accompagné la mission sur le terrain du 17 au 19 novembre 2014. L'ensemble de la mission a été facilitée par Dramane Sididé, Directeur du PMR et Moussa Traoré Responsable de la cellule de suivi-évaluation du PMR. MM. Mamadou Nadio, Coordinateur des programme-pays du FIDA au Mali et Bakary Sékou Coulibaly, Responsable d'appui au programme du FIDA au Mali ont participé à la restitution des conclusions de la mission le 26 novembre 2014.

<sup>2</sup> La liste des personnes rencontrées est proposée en annexe

a rendu visite à deux groupements de femmes Yélé et Jigisèmè respectivement dans les villages de Tiomporosso (Commune de Diéli) et Médine (Commune de Koukiri).

5. La mission exprime ses remerciements aux autorités maliennes et à l'équipe de l'UCG du PMR pour l'organisation de la mission et leur participation à son déroulement. Elle adresse ses reconnaissances aux équipes locales d'appui à la coordination, aux dirigeants des SFD partenaires et aux groupements rencontrés sur le terrain pour leur disponibilité constante et la qualité des échanges.

6. Les conclusions et recommandations de la mission contenues dans cet aide-mémoire ont été discutées avec l'équipe du PMR avant d'être validées le 26 novembre 2014 à l'occasion d'une réunion de restitution présidée par M. Siaka Fofana, Conseiller du Ministère du développement rural, à laquelle ont pris part les principales parties prenantes<sup>3</sup>.

## **B. Évaluation d'ensemble de l'exécution**

7. **Objectif et impacts attendus.** L'objectif du PMR est de faciliter l'accès durable des ruraux pauvres à des services financiers à travers la promotion de mécanismes et de produits adaptés et le renforcement de la capacité d'intervention des SFD sur une base pérenne. Les activités sont structurées au sein des trois composantes suivantes : (i) facilitation de l'accès aux services financiers (53 pourcent du Programme) ; (ii) appui à la viabilité (37 pourcent) et ; (iii) coordination, gestion et suivi-évaluation (10 pourcent). La durée du Programme est 8 ans pour un coût global initial de 30,76 millions de dollars US. Révisé à la baisse suite à la non-mobilisation des cofinancements du Programme des nations unies pour le développement (PNUD) et du Fonds d'équipement des nations unies (UNCDF), le coût du projet est désormais de 29,3 millions de dollars US. La revue à mi-parcours a procédé aux ajustements nécessaires pour compenser ce gap dans le financement.

8. En termes d'impacts : (i) 315 000 bénéficiaires parmi les ménages ruraux pauvres accèdent aux services financiers à leurs activités économiques ; (ii) le taux de pénétration rural augmente de l'ordre de 10 pourcent ; (iii) le volume d'activités d'épargne croît d'environ 30 pourcent (encours de 2,5 milliards de francs CFA au terme du PMR) et de crédit à hauteur de 60 pourcent (encours estimé à 4 milliards de francs CFA en fin de Programme) ; (iv) quatre réseaux performants et financièrement autonomes opèrent sur les segments ruraux à l'échelle de la zone d'intervention.

9. **Contexte actuel de mise en œuvre du programme.** Après une longue attente qui a duré 2 ans, la Stratégie nationale de développement de la microfinance (SNDMF) assortie d'un plan d'action a été préparée cette année avec l'appui financier du PMR. Il a fait l'objet d'une présentation aux partenaires et acteurs du secteur le 19 novembre 2014 et son adoption par le Gouvernement est attendue dans les prochaines semaines. Désormais les interventions dans le secteur de la microfinance se référeront aux orientations définies autour de 4 axes stratégiques visant à : (i) assainir et améliorer la surveillance du secteur ; (ii) protéger les dépôts des clients et favoriser un accès large et diversifié aux services financiers ; (iii) améliorer l'environnement et les capacités des SFD ; et (iv) renforcer la promotion et l'encadrement du secteur de la microfinance. Si l'essentiel des interventions en cours s'inscrit déjà dans ces axes, la mise en œuvre du plan d'action 2015-2017 permettra de (i) réhabiliter la crédibilité institutionnelle au niveau macro par une clarification des rôles des structures régaliennes d'encadrement et de surveillance, et de (ii) rétablir la confiance au niveau micro entre les usagers et les praticiens de la microfinance. Elle conforte aussi la position du PMR qui est conçu pour appuyer la mise en œuvre de la SNDMF.

10. Selon les statistiques de la CCS-SFD au 30 juin 2014, le secteur compte 126 SFD et draine 1 150 000 membres. Les dépôts collectés se chiffrent à francs CFA 52 milliards, et

---

<sup>3</sup> La liste des participants à la réunion de restitution de l'aide-mémoire figure en annexe

l'encours de crédit atteint les 60 milliards. Les impayés représentent 13,3 pourcent de cet encours.

11. Du point de vue réglementaire, le contexte est marqué par une latence institutionnelle persistante observée au niveau du Ministère de tutelle concernant la délivrance des autorisations suite à l'entrée en vigueur en 2012 de la nouvelle réglementation qui requiert la régularisation des agréments. A la date du présent rapport, on dénombre 54 dossiers de régularisation (déjà approuvés par la Commission bancaire) soumis à la décision finale du Ministre de l'économie et des finances qui devra prendre un arrêté à cet effet<sup>4</sup>. A ces dossiers, il faut ajouter cinq nouvelles requêtes d'agrément confrontées à la même difficulté.

12. Pour le compte de ses membres, l'AP-SFD a engagé des actions de plaidoyer<sup>5</sup> en direction du Gouvernement. En dépit des promesses de la tutelle pour un dénouement sans délai, ces actions sont restées à date sans suite. Cette situation affecte la crédibilité des SFD dans leurs relations avec le secteur financier, les partenaires et les clients. Dans le contexte actuel d'assainissement du secteur, la mission fait siennes les préoccupations de l'AP-SFD et plaide auprès du Gouvernement pour une issue diligente à cette requête.

13. L'assainissement du secteur demeure une préoccupation importante pour le Gouvernement. Dans ce cadre, la CCS-SFD a instruit 24 dossiers à la décision de retrait d'agrément auprès du Ministre de l'économie, des finances et du budget. Cette opération anticipe la mise en œuvre du plan d'action de la restructuration et de l'assainissement du secteur dont la maîtrise d'ouvrage sera assurée par la CCS-SFD sur financement de l'Agence française de développement (AFD) qui a octroyé 1,5 million d'euros à cet effet.

14. En matière de partenariat pour le développement du secteur de la microfinance, la période sous revue a vu se concrétiser deux accords de financement : en dehors du financement de l'AFD ci-dessus mentionné, le Gouvernement du Canada accorde un don de 12,7 millions de dollars canadiens à travers le FIDA pour la mise en œuvre par le PMR de l'appui au financement inclusif rural au Mali (AFIRMA).

15. Enfin, au niveau du programme-pays du FIDA au Mali, le contexte est marqué par le démarrage en octobre 2014 du Projet formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER). Ce Projet opérera en synergie et complémentarité avec le PMR durant les 2 prochaines années dans les régions de Koulikoro et Sikasso. Dans la zone cible du Projet, le PMR étendra son intervention pour faciliter l'accès des jeunes promoteurs ruraux aux services financiers innovants (incluant *le mobile banking*) pour l'installation ou le développement de leurs microentreprises (MER).

16. **Exécution du Programme.** L'exercice en cours correspond au 4<sup>ème</sup> PTBA au terme duquel le PMR aura accompli 53 mois d'activités depuis le démarrage de ses activités en août 2010. Au 31 octobre 2014, le cumul des décaissements s'élève à 17,969 millions de dollars US et représente 58,74 pourcent du coût global révisé du Programme (suite au retrait des cofinancements du PNUD et de UNCDF). Ce taux était de 35,3 pourcent à fin novembre 2013, soit une nette progression de l'ordre de 40 pourcent en une année. En trois exercices, le PMR a plus que doublé sa performance annuelle moyenne. Celle-ci passe de 7 pourcent en 2012 à 11,7 pourcent en 2013 pour s'établir 14,6 pourcent en 2014 (soit 2 points de plus que la moyenne annuelle prévisionnelle estimée à 12,5 pourcent). Cette performance qui compense entièrement les retards connus au démarrage et au cours des PTBA successifs, traduit une bonne capacité d'absorption.

17. La mission juge ces résultats satisfaisants et félicite l'UCG pour avoir démontré une bonne maîtrise d'ouvrage qui lui a permis de contenir la montée en charge des activités dans les différentes composantes du Programme au cours des 4 dernières années. Elle l'encourage à maintenir ce rythme pour la période post-revue afin de consolider les acquis et d'assurer leur appropriation par les acteurs concernés.

---

<sup>4</sup> Les SFD soutenues par le PMR sont indiquées para 27

<sup>5</sup> A cette fin, l'AP-SFD a élaboré une note technique adressée au Gouvernement.



18. Sur les ressources du prêt accordé par le FIDA, les dépenses cumulées au 31 octobre 2014 s'élèvent à environ 15,384 millions de dollars US et représentent 58,71 pourcent du montant du prêt en DTS et le taux de décaissement visualisé sur le prêt FIDA (y inclut l'avance initiale) avant le 31 décembre 2014 est de 62,43 pourcent. Par rapport aux prévisions de dépenses par composante jusqu'à l'achèvement du Programme, le PMR réalise une performance de 66 pourcent au titre de la facilitation de l'accès aux services financiers (composante 1); 57 pourcent pour l'appui à la viabilité des SFD (composante 2) ; et 44 pourcent concernant la coordination et gestion (composante 3). Ces réalisations traduisent un bon progrès dans la mise en œuvre du Programme tout en révélant l'important effort à consentir sur les 4 prochaines années, en particulier dans la composante 2 pour atteindre l'objectif visé.

19. Concernant l'exécution budgétaire 2014, afin de prendre en compte les orientations définies par la revue à mi-parcours, le PMR a révisé son PTBA en septembre 2014. Le budget du PTBA est passé de 4,120 milliards à 3,739 milliards de francs CFA, soit une diminution globale de 9 pourcent. Au 31 octobre 2014, le taux d'engagement budgétaire est de 83 pourcent et le taux de réalisation financière de 71,35 pourcent. Le taux réalisation financière escompté au 31 décembre 2014 est de 85 pourcent.

20. Des actions ont été menées suite aux recommandations formulées par la RMP afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle du système de gestion financière du Programme. Ces actions ont impacté positivement l'efficacité dans la gestion interne du PMR. L'intégration du financement de la Coopération canadienne au système de gestion financière du PMR constitue actuellement le défi du Programme, notamment le paramétrage du Système d'information financière du logiciel afin que le PMR soit en mesure d'informer sur la consommation et l'utilisation des ressources canadiennes d'une part et d'autre part, présenter l'information financière consolidée de ses réalisations financières sous les angles comptable et analytique.

21. La performance du Programme au titre de l'exécution du PTBA 2014 s'illustre par des réalisations tangibles dans les différentes composantes. Le taux d'exécution physique global est de 61 pourcent contre 83,6 pourcent pour l'exécution financière.

22. Au titre de la composante 1 " facilitation de l'accès aux services financiers", le processus de développement des nouveaux produits est entré dans sa phase expérimentale avec trois produits : le microleasing pour les équipements productifs, le warrantage (après-récolte) et le crédit-épargne avec éducation. La supervision a noté l'intérêt des producteurs et des groupements pour ces produits qui viennent combler un vide dans l'offre de services. *La mission attire l'attention de l'UGC du PMR quant au respect du calendrier défini pour l'exécution et le suivi de la phase test.* Il s'agit d'éviter tout retard susceptible de compromettre la maturation et la mise à échelle des produits avant la phase de désengagement du PMR qui commence dans 2 ans.

23. Le décaissement en 2014 de la deuxième tranche du fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP) et le recyclage de la première tranche mobilisée en 2013 permettent de satisfaire une frange importante de la demande longtemps restée à la marge. Plus de 20 pourcent du capital du FCIP en cours sont octroyés aux groupes démunis (contre un objectif de 15 pourcent). Et l'encours au 31 octobre est proche de francs CFA 4 milliards. L'administration transitoire du FCIP à travers Mali-Créances dure depuis déjà deux ans. Elle devra faire place à un dispositif pérenne dont la mise en place est encore à l'étude. *Le PMR est appelé à diligenter le processus d'institutionnalisation du FCIP en partenariat avec l'ensemble des acteurs du secteur financier.*

24. On note également une bonne progression dans la mobilisation des dépôts auprès des groupes démunis. L'encours des dépôts a atteint francs CFA 66 millions à la même date avec une moyenne annuelle qui passe de 6 millions en 2012 à 22 millions en 2014 correspondant à une progression de plus de 70 pourcent en 3 ans. Malgré cette évolution, les groupements

demeurent un gisement d'épargne important que le nouveau produit d'épargne (crédit-épargne avec éducation) permettra de mobiliser davantage.

25. L'accompagnement des groupes démunis a été renforcé en termes de durée (initialement 1 an et désormais 2 voire 3 ans) mais aussi et surtout son contenu s'est enrichi par l'introduction de modules et d'outils pratiques permettant de développer l'esprit d'entreprise en particulier chez les femmes. *La mission recommande au PMR de veiller à la certification des relais communautaires chargés de pérenniser au niveau local l'offre en matière d'appui-conseil au profit des groupements villageois.*

26. Le PMR conforte son positionnement dans la lutte contre la pauvreté rurale par l'organisation et l'appui à l'émergence d'une demande solvable d'une part, mais aussi par la promotion et le renforcement d'une offre de services convenables à la situation économique des ruraux pauvres. La mise en relation durable des groupes démunis avec les SFD est au cœur d'une innovation que constitue le programme d'accompagnement pour promouvoir les activités économiques et une demande crédible de services financiers. Les leçons apprises de la mise en œuvre du PMR confirme la rareté des ressources prêtables sur les segments ruraux. L'instrument de refinancement que le PMR met en place offre des opportunités aux SFD ruraux de renforcer leur présence sur les segments d'investissement à moyen terme tout en consolidant les emplois à court terme.

27. Concernant la composante 2 "appui à la viabilité des SFD", les regroupements Fantajigifaso (sous-zone de San) et CVECA ON-Ségou (sous-zone de Ségou) ont constitué leurs dossiers de demande d'agrément conformément à la réglementation en vigueur. La lenteur observée du côté du Gouvernement, pénalise les SFD concernés et les exclut des opportunités de refinancement au niveau du système bancaire et du marché financier. Le partenariat du PMR avec la Cellule de contrôle et de surveillance des SFD (CCS-SFD) permet de faire le suivi des dossiers et d'instruire à temps les corrections nécessaires. Mais il est nécessaire *de poursuivre les actions de plaidoyer engagées par l'AP-SFD en direction du Gouvernement en faveur d'un dénouement de cette situation*

28. Le système de gouvernance des réseaux a été consolidé dans le cadre de la nouvelle cartographie issue du processus de restructuration. La réduction des centres de coûts se poursuit à travers le projet de mutualisation des services inter-réseaux et à travers l'Association des services techniques des CVECA du Mali, mais aussi à travers une politique de gestion rationnelle du personnel qui consiste à mettre en place dans un premier temps, les postes principaux avec des fonctions cumulatives, et ouvrir progressivement les postes secondaires en fonction de l'évolution de l'activité et de la situation financière du réseau.

29. La gestion des actifs contaminés est prise en charge dans le cadre de l'assainissement des portefeuilles instauré au sein des entités restructurées. Les élus sont parties prenantes du programme d'assainissement des réseaux et contribuent au recouvrement à travers les campagnes de sensibilisation et par des actions directes de recouvrement sur le terrain.

30. Concernant la performance financière des SFD, avec le parachèvement prochain de l'installation des systèmes d'information de gestion, des données fiables seront désormais disponibles pour apprécier de façon réaliste l'autonomie opérationnelle et financière des SFD partenaires, notamment au niveau des réseaux restructurés. *La mission recommande que soient désormais renseignés dans les tableaux de bord des SFD partenaires, les ratios de gestion financière et de rentabilité ainsi que ceux relatifs à l'autonomie opérationnelle et à l'autonomie financière.*

31. Le PMR a appuyé l'actualisation de la stratégie nationale de développement de la microfinance (SNDMF) assortie d'un plan d'action (2015-2017) dont certaines volets font partie intégrante des interventions du PMR à l'instar du financement rural et du développement de produits innovants.

32. S'agissant de la composante 3 "Coordination et gestion", l'Unité de gestion consolide son savoir-faire en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage. L'utilisation des outils de pilotage financier informatisé est maîtrisée, et permet de rendre compte de la situation comptable du Programme en temps opportun. Le système d'information financière du PMR permet une traçabilité des transactions financières, leur rattachement par source de financement et une lisibilité sur les engagements financiers et la trésorerie disponible. Le respect des procédures en matière de passation des marchés s'est amélioré sur les 12 derniers avec un bon niveau d'exécution du plan de passation des marchés.

33. L'exercice qui s'achève a montré des améliorations en termes de cohérence entre le PTBA et l'exécution, des mesures en faveur de lutte contre la pauvreté, et d'innovation.

34. Les insuffisances relevées lors des précédentes mission sur le système de suivi-évaluation sont désormais prises en charge et leur correction est suivie à travers un appui-conseil qui a aidé à : (i) redéfinir le cadre de gestion des résultats du Programme ; (ii) ajuster la base de données informatisée ; (iii) corriger les outils de collecte ; (iv) assurer la gestion interactive du système en collaboration avec les équipes locales d'appui à la coordination. La mission a noté des progrès qualitatifs importants dans la disponibilité des données. Les incohérences notées sur les statistiques relatives aux groupements ne remettent pas en cause la qualité du dispositif. La mission attire l'attention sur des implications possibles de l'incorporation du Projet AFIRMA (Financement canadien) au PMR, sur la qualité de la gestion du Programme et suggère *l'organisation d'au moins deux missions de suivi au cours de la première année de mise en œuvre du projet AFIRMA*

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Veiller au respect du calendrier défini pour l'exécution et le suivi de la phase expérimentale des 3 nouveaux produits (microleasing, warrantage, crédit-épargne avec éducation)	Directeur PMR, ELAC, Directeurs SFD partenaires	Continue
Accélérer le processus d'institutionnalisation du FCIP	Directeur PMR	2015
Renseigner les ratios d'autonomie opérationnelle et financière.	RSE, ELAC, Directeurs SFD	2015 dès l'opérationnalisation des SIG
Réviser les manuels d'exécution technique, de gestion administrative, comptable et financière (y compris l'ajustement du paramétrage du TOMPRO), et de suivi-évaluation (y compris mise à jour de la base informatisée)	Directeur PMR, RAF, RSE	Déc. 14 à mars 15
Organiser deux missions de suivi du PMR au cours de la première année de mise en œuvre du projet AFIRMA	FIDA, UCG PMR	2015

## C. Produits et réalisations

35. Après la revue à mi-parcours, l'UCG du PMR a procédé à la révision du PTBA avec une baisse des prévisions financières de l'ordre de 9 pourcent passant de francs CFA 4,1 milliards à 3,7 réparti dans les différentes composantes à raison de 63,14 pourcent pour la composante 1 facilitation de l'accès aux services financiers, 27,24 pourcent pour la composante 2 appui à la viabilité et 9,62 pourcent pour la composante 3 coordination, gestion et suivi évaluation.

36. **Composante 1 : "Facilitation de l'accès aux services financiers"** L'objectif de cette composante est d'améliorer l'accès durable des groupes cibles à la microfinance par le développement des services financiers et non financiers adéquats. Elle est mise en œuvre à travers deux sous-composantes : (i) développement des services adaptés ; et (ii) facilitation de l'accès des groupes cibles aux SFD. Sous cette composante, le PMR enregistre un taux de réalisation physique de 42 pourcent et 89,3 pourcent au niveau financier sur la base d'un budget prévisionnel de francs CFA 2,1 milliards pour la réalisation des activités résumées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Principales activités planifiées dans la composante 1**

<b>SC1.1 Développement de services financiers adaptés</b>
Développement de nouveaux produits et actualisation des procédures et outils Gestion des risques (Etude) Mise en place 2 <sup>ème</sup> tranche FCIP Mécanisme de refinancement (Atelier)
<b>SC1.2 Facilitation de l'accès des groupes cibles aux SFD</b>
Accompagnement d'anciens et nouveaux groupes démunis Renforcement des capacités : formations plan d'affaires, suivi socioéconomique et approche-relais Etude des effets du PMR Animation cadres de rencontres avec PDI-BS et PAPAM

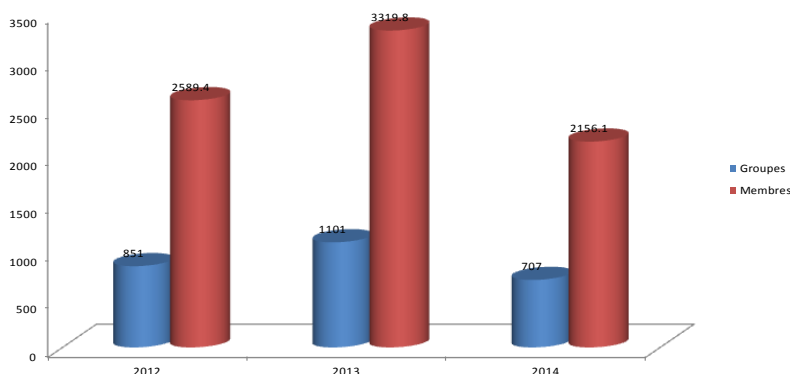
37. Les réalisations se traduisent par :

- (i) la conception de 5 nouveaux produits et la préparation en cours pour le test de 3 de ces produits portant sur le microleasing, le crédit-épargne avec éducation et le warrantage. Le succès de la phase test de mise en œuvre de nouveaux produits permettra aux SFD d'élargir la gamme des produits disponibles au niveau des agences et guichets, ceci contribuera à l'adéquation de l'offre avec la demande des ruraux, et par conséquent à l'atteinte de l'un des objectifs du PMR. *La mission recommande l'exécution diligente de la phase test tout en veillant à procéder au recadrage nécessaire dans le cadre des missions de suivi et d'appui conseil.* Par ailleurs, le PMR a formalisé une convention de partenariat avec PlaNet Guarantee, agence courtière spécialisée en micro-assurance, pour la mise en place de l'assurance décès et invalidité (ADI) au sein des SFD partenaires. Un protocole tripartite (SFD, PlaNet Guarantee et PMR) de distribution et de gestion de ce produit a été conclu en octobre 2014 pour chacun des SFD. A travers ce protocole annuel renouvelable, l'assureur met à la disposition des usagers des SFD ayant contracté un prêt, une couverture assurancielle contre les risques de décès, d'invalidité absolue et définitive. En cas de sinistre, les dispositions relatives au règlement prévoient l'annulation du solde et la rétrocession aux ayants droits du montant correspondant aux échéances remboursées. Comme prévu au chapitre xiii du protocole, la mission rappelle au PMR de veiller à *procéder à l'évaluation périodique du partenariat pour suivre la réalisation des objectifs de production, d'encaissement ainsi que le respect des règles et procédures de souscription ;*
- (ii) le recyclage de la portion remboursée (soit 600 millions) sur la première tranche (FCFA 1 Milliard) du fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP) et la mise en place de la deuxième tranche (FCFA 1 Milliard) ayant induit un encours de crédit de FCFA 3,948 Milliards. *La mission suggère à l'attention du PMR et de Mali-Créances, gestionnaire intérimaire du FCIP, l'utilisation des produits financiers issus des dépôts à terme (DAT) placés auprès des SFD pour abonder le capital du FCIP dès le prochain cycle de placement ;*
- (iii) la question de l'institutionnalisation du FCIP demeure. Elle est inscrite dans un processus dont l'une des principales étapes est l'organisation d'un atelier national sur le refinancement. Un comité de pilotage de 11 membres présidé par l'AP-SFD a été constitué et comprend les Ministères de tutelle du PMR, le Ministère des finances et de l'économie, la Banque centrale (BCEAO), les structures d'encadrement du secteur et le PMR. Une note conceptuelle a été préparée et servira de support à l'organisation logistique et technique de cet atelier. Les difficultés d'agenda ont contraint le Comité de pilotage à reporter l'atelier en 2015. Compte tenu du temps nécessaire à l'aboutissement du processus

d'institutionnalisation, la mission demande au PMR de plaider auprès du Comité de pilotage et des autorités ministérielles concernées l'urgence des assises sur le refinancement ;

- (iv) l'accompagnement de 707 groupes ruraux démunis soit 21 561 personnes dont 70 pourcent de femmes au titre de l'année 2014. Depuis 2012, au total 2 659 groupes comprenant 80 653 membres (dont 72,6 pourcent de femmes) sont accompagnés.

Figure 1 : Evolution des groupes démunis accompagnés et de leurs effectifs



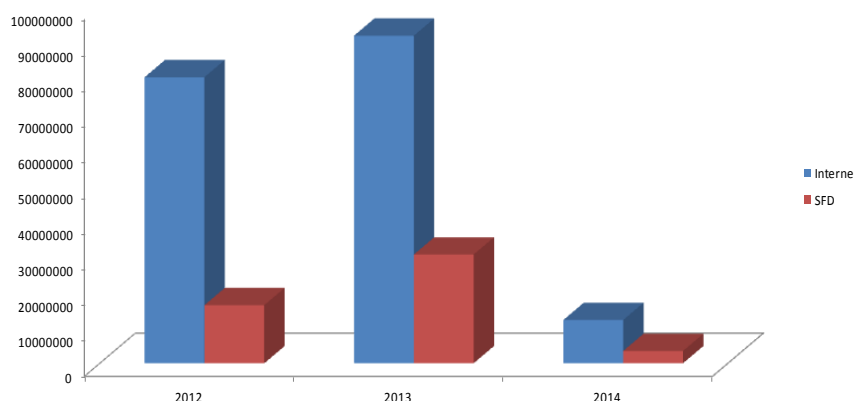
Parmi ces groupes, 1 697 sont mis en relation avec les SFD et 624 ont accédé au crédit en 2014 pour un encours de francs CFA 343 152 500 millions représentant 21,4 pourcent du capital du FCIP dans le portefeuille des SFD partenaires à la date de la mission. La mission encourage les SFD et recommande au PMR de fixer avec eux un objectif de 30 pourcent le prochain cycle de refinancement.

Tableau 2 : Encours de prêts aux groupes démunis sur les ressources du FCIP

Sous-zones	FCIP (milliers FCFA)	Prêts aux groupes démunis		
		Nbre	Montant (milliers FCFA)	%
Ségou	1 200 000	419	259 452	21,6
San	200 000	170	83 100	41,5
Nara	200 000	35	600	0,3
<b>Total</b>	<b>1 600 000</b>	<b>624</b>	<b>343 152</b>	<b>21,4</b>

- (v) L'épargne mobilisée par les SFD au titre de l'exercice qui s'achève se chiffre à FCFA 3,44 millions. Elle porte le cumul des dépôts recueillis depuis 2012 à FCFA 66,6 millions dont environ 60 pourcent provenant des femmes. Cette épargne représente 27,5 pourcent de l'épargne informelle thésaurisée au sein des groupements dont la somme est estimée à 242,4 millions au 31 octobre 2014. Cette situation confirme que les groupements constituent une source non négligeable que les SFD doivent exploiter pour mobiliser la petite épargne villageoise. Le développement de nouveaux produits d'épargne s'inscrit dans cette logique. La mission conseille au PMR de discuter avec les SFD partenaires pour convenir ensemble d'un objectif annuel de performance réaliste dans la mobilisation de l'épargne. Cet objectif sera alors examiné chaque année dans le cadre de l'évaluation des contrats de performance

**Figure 2 : Volume de l'épargne thésaurisée (interne) et de l'épargne déposée dans les SFD**



- (vi) le partenariat avec les SFD Nyeta Musow à Mopti et CAECE Jigisemè à Nara se poursuit et se renforce, permettant d'assurer l'accès aux services aux producteurs et aux groupements de femmes. En particulier, l'ouverture au premier trimestre de l'année 2015 de 4 nouvelles agences de CAECE à Nara permettra d'absorber la demande latente devenue importante avec le travail que réalise l'ONG Stop Sahel pour la mobilisation des groupements. *La mission recommande au PMR de veiller à l'implantation effective des caisses prévues et d'instaurer une planification annuelle concertée entre le SFD CAECE Jigisemè et Stop Sahel afin d'harmoniser les objectifs en termes de zones prioritaires et de cibles, pour que la démarche séquentielle mobilisation des groupes – accompagnement – mise en relation – accès aux services financiers soient assurée dans une logique de complémentarité dans les mêmes localités ;*
- (vii) le renforcement des capacités des partenaires d'appui à la mise en œuvre en l'occurrence les ONG et les équipes locales d'appuis à la coordination. En particulier les ONG ont été formés sur la méthodologie de plan d'affaires et le canevas de suivi socio-économique des activités des groupes démunis. La finalité est d'instaurer au sein des groupes démunis l'esprit d'entreprise qui les aidera à développer leurs activités et à devenir progressivement des opérateurs économiques ayant une bonne connaissance des opportunités d'affaires, et crédibles vis-à-vis des institutions financières rurales<sup>6</sup>. Cette fonction de conseiller en activités économiques sera progressivement transférée à des relais communautaires qui sont déjà identifiés à l'échelle de la zone d'intervention du PMR. *La mission se félicite des progrès accomplis dans la mise en place de ce dispositif et recommande au PMR de développer un plan spécifique de renforcement visant la certification de ces relais.*

38. *La mission recommande par ailleurs au PMR de réinscrire pour le PTBA 2015 les activités qui n'ont pu être réalisées au cours de l'exercice finissant. Il s'agit de : (i) l'étude sur les effets des interventions du PMR. Cette étude est capitale dans le cycle de vie du Programme et aurait dû être réalisée avant la revue à mi-parcours ; (ii) l'étude sur la gestion des risques ; et (iii) l'actualisation des politiques et procédures d'épargne et de crédit. Cette dernière est liée au processus de développement des nouveaux et devrait intervenir au terme de la phase expérimentale qui commence en décembre 2014 ; (iv) les rencontres de suivi et de concertation avec les partenaires PDI-BS et PAPAM.*

<sup>6</sup> La revue à mi-parcours a redimensionné l'accompagnement des groupement en prolongeant la durée de 1 à 2 voire 3 ans de la façon suivante : (i) année 1 : appui à la constitution, formalisation des groupements, alphabétisation, fourniture du paquet d'activités tels qu'existant actuellement (2 jours/groupement/mois) ; (ii) année 2 et 3 si possible : appui à l'analyse des activités pertinentes dans les sous-zones et adaptées au profil des bénéficiaires, appui au montage de dossier, appui à l'élaboration de comptes d'exploitation sur un échantillonnage représentatif de bénéficiaires, et suivi de ces comptes d'exploitation (1 jour/ groupement/mois) ; suivi des groupements et de leurs AGR et appui au montage de dossier de renouvellement de crédit ((0,5 jour/groupement/mois).

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Procéder à la signature des protocoles de test et commencer la phase expérimentale des 3 nouveaux produits	Directeur PMR, Directeurs SFD partenaires concernés	Décembre 2014
Evaluer semestriellement le partenariat avec PlaNet Guarantee	UCG-PMR, ELAC, SFD	Avr. Oct 2015
Recycler les produits financiers issus du refinancement des SFD	UCG, Mali-Créances	Dès le prochain cycle de DAT
Organiser l'atelier sur le refinancement	UCG PMR, Comité d'organisation	Février 2015
Fixer un objectif de 30 pourcent de crédit aux groupes démunis sur les ressources du FCIP	UCG, ELAC, SFD	Dès prochain cycle de refinancement
Définir avec les SFD un objectif annuel de performance pour la mobilisation de l'épargne	UCG, ELAC, SFD	Au renouvellement des contrats de performance 2015
Développer un plan spécifique de renforcement visant la certification des relais	UCG, ELAC	D'ici juin 2015
Veiller à l'ouverture effective des 4 agences à Nara	CAECE, PMR	Mars 2015
Reconduire les activités non-réalisées dans le PTBA 2015	UCG-PMR	A la préparation du PTBA 2015

39. **Composante 2. Appui à la viabilité.** L'objectif de cette composante est de soutenir la viabilité et la pérennité de l'offre de services financiers des SFD en agissant à deux niveaux : la viabilité institutionnelle et le renforcement des capacités des acteurs. Au titre de l'exercice 2014, cette composante représente 27,24 pourcent du budget avec un montant de francs CFA 1,018 milliard. Au 31 octobre 2014, les activités prévues (tableau 2) sont réalisées à 64 pourcent et le taux d'exécution financière était de 72,76 pourcent.

**Tableau 3 : Principales activités planifiées dans la composante 2**

<b>SC2.1 Appui à la viabilité institutionnelle des SFD</b>
Appui à la mise en œuvre des plans directeurs des SFD Appui à la gouvernance Subvention d'équilibre
<b>SC1.2 Renforcement des capacités</b>
Renforcement des capacités : Appui inspection, audit et formation Suivi des performances sociales Appui institutionnel CCS, CPA, AP-SFD Appui à l'élaboration de la SNDMF

40. **Viabilité des SFD.** Dans cette sous-composante, parallèlement au suivi des dossiers de demande d'agrément instruits depuis 2013, le Programme a fait des progrès dans la mise en œuvre des plans directeurs des SFD partenaires, en particulier les entités restructurées (CVECA ON-Ségou et Fantajigifaso). La construction et l'équipement des agences principales (matériel informatique et logiciels, mise en place des systèmes d'information de gestion) ainsi que l'acquisition du matériel roulant pour les SFD sont en cours. La revue du processus de passation des marchés et l'état d'exécution pour ces différents chantiers ne suscitent pas de préoccupations particulières. *Toutefois, il est nécessaire d'intensifier le suivi pour s'assurer de leur aboutissement dans les délais. En effet ces réalisations renforceront les capacités opérationnelles des SFD et permettra surtout de lever certaines contraintes qui affectent la proximité des services et qui encouragent encore la thésaurisation de l'épargne.*

41. Suite aux recommandations de la revue à mi-parcours, l'attribution de la subvention d'équilibre à partir de l'année 2014 s'opère suivant deux volets : (i) subvention sur les coûts opérationnels, dégressive sur trois ans en ayant la subvention 2013 comme référence<sup>7</sup> ; et (ii) subvention sur les coûts exceptionnels liés à l'atteinte des groupements éloignés (d'un

<sup>7</sup> La dégressivité de la subvention proposée par la RMP se présente comme suit : la subvention versée pour l'année 2015 égale à 67 pourcent du montant versé pour l'année 2014 et la subvention versée pour l'année 2016 égale à 33 pourcent du montant versé pour l'année 2014.

montant de FCFA 10 millions par an et par SFD sur 3 années). Son application déjà est en vigueur et son attribution est basée sur les rapports d'audit des SFD. Suite à la revue à mi-parcours, et compte tenu de certaines difficultés qui perdurent, *la mission préconise de conditionner l'octroi de la subvention d'équilibre à la production des données et des différents ratios et au respect de la clé de répartition convenue pour l'administration du FCIP au profit des groupes démunis. La proportion proposée pour l'exercice 2015 est de 30 pourcent.*

42. Des activités de renforcement des capacités ont été exécutées sous forme d'appui aux services de contrôle interne, d'inspection et d'audit des SFD et de formation. En matière de formation, le Programme a : (i) appuyé à sa demande le Syndicat des exploitants de l'Office du Niger (SEXAGON) dans l'organisation de sessions spécifiques au profit de ses membres ; et (ii) financé deux sessions de formation à l'intention des SFD Nyeta Musow et CAECE Jigisemè.

43. Avec les partenaires CPA-SFD, CCS-SFD et AP-SFD, les activités conduites au cours de l'année ont touché les niveaux micro, méso et maso du système financier national.

44. Sur financement du PMR et sous le pilotage du Groupe consultatif national pour la microfinance (GCNM), le CPA-SFD a conduit le processus d'actualisation de la stratégie nationale de développement de la microfinance (SNDMF). Le document et son plan d'action 2015-2017 sont en voie d'adoption par le Gouvernement après leur validation le 17 novembre 2014 par les principaux acteurs du secteur. Avec cette réalisation, le PMR permet au CPA-SFD de mettre un terme à une longue traversée du désert de deux ans, marquée par la caducité ??? l'obsolescence de ses orientations stratégiques et le refroidissement du dialogue avec les partenaires techniques et financiers qui ont perdu confiance en cette structure de promotion du secteur. L'avènement de cette nouvelle stratégie et surtout sa mise en œuvre contribueront à restaurer l'image et la crédibilité institutionnelle du CPA-SFD. La prochaine étape prévue après l'adoption de la SNDMF sera consacrée à sa dissémination auprès des praticiens au niveau micro, et auprès des partenaires techniques et financiers. *La mission recommande au PMR de continuer à soutenir le CPA-SFD dans sa fonction d'animation du cadre institutionnel du secteur, et d'appuyer la campagne de communication sur la SNDMF ainsi que la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le secteur.*

45. En dépit de l'insuffisance de ses moyens, la CCS-SFD accomplit des œuvres de portée stratégique pour le secteur. Dans le cadre de ses missions régaliennes, elle a organisée une journée nationale de la microfinance pendant laquelle elle a animé une réflexion sur l'état du secteur avec l'ensemble des acteurs concernés. Les recommandations issues de cette journée mettent l'accent sur deux priorités : l'assainissement et la relance du secteur.

46. Le partenariat avec le PMR s'est traduit cette année par la réalisation des missions de contrôle auprès des SFD et la participation des cadres de la CCS-SFD à une session de formation sur le nouveau référentiel comptable (NRC). Parmi les missions de contrôle, une a été conduite sur le SFD Nyeta Musow, partenaire du PMR dans la sous-zone de Mopti. Elle a notamment révélé des insuffisances doubles dans le système de contrôle et d'audit interne et formulé des recommandations pour les corriger. Tout en reconnaissant la qualité professionnelle du travail de la CCS-SFD, *la mission recommande, à défaut de rendre systématique le contrôle de tous les SFD partenaires du PMR, de le réaliser en priorité pour les SFD dont l'audit annuel révélerait des problèmes importants de gouvernance et de gestion. De plus, la mission fait siennes les préoccupations de la CCS-SFD relatives à l'assainissement du secteur et demande au PMR de se concerter avec l'AFD sur la mise en œuvre de l'agenda défini à cet effet pour développer une stratégie de complémentarité et de synergie dans son exécution. Enfin, la mission rappelle à la CCS-SFD de maintenir la veille quant aux requêtes de régularisation et d'agrément qui concernent les SFD partenaires du PMR.*



47. Avec l'AP-SFD, le PTBA 2014 s'est focalisé sur la préparation de l'atelier national sur le refinancement des SFD, la préparation d'une note technique sur le renouveau du secteur, les actions de plaidoyer en direction du Gouvernement pour accélérer le processus de délivrance des agréments, l'organisation d'une campagne de porte-à-porte pour rencontrer chacun des SFD affiliés à l'Association et faire une évaluation critique des services aux membres et recueillir les attentes afin d'améliorer ses services. Ces rencontres s'inscrivent dans la perspective de l'organisation prochaine d'une journée de réflexion interne avec l'ensemble de ses membres.

48. La mission note que la Direction exécutive de l'AP-SFD s'investit dans la domiciliation d'expertise en matière d'accompagnement des SFD à la mise en place de système de gestion et de suivi de la performance sociale. Le partenariat en cours avec Terrafina à cet effet s'achève en fin d'année 2014. *Compte tenu de l'importance de ce volet dans le développement des meilleures pratiques de services, la mission recommande au PMR d'en faire une priorité dans son partenariat avec l'AP-SFD sur les prochaines années et d'y inscrire l'ensemble des SFD partenaires du programme.*

49. La principale activité restée en suspens au titre de la composante concerne l'élaboration d'un guide de la gouvernance pour les SFD. *La mission rappelle à l'attention du PMR de reporter cette activité importante sur le PTBA 2015.*

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Veiller à l'ouverture des agences et à la mise en place des équipements dans les délais	Directeur, RAF PMR, ELAC Directeurs SFD partenaires concernés	Premier trimestre 2015
Conditionner l'octroi de la subvention d'équilibre à la production des données incluant les ratios d'équilibre financier, et au respect de la clé de répartition convenue pour l'administration du FCIP au profit des groupes démunis	Directeur PMR	Continue
Axer le partenariat avec le CPA-SFD sur l'animation du cadre institutionnel, la campagne de communication sur la SNDMF et la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le secteur	PMR, CPA-SFD	Dès renouvellement partenariat 2015
Etendre les missions de contrôle de la CCS-SFD à tous les SFD partenaires dont les rapports d'audit révèlent des problèmes de gouvernance et de gestion.	Directeur PMR, CCS-SFD	Exercice 2015
Inscrire l'appui à l'assainissement dans le partenariat avec la CCS en concertation avec l'AFD	Directeur PMR, CCS-SFD	Dès renouvellement partenariat 2015
Concevoir et mettre en œuvre avec l'AP-SFD un projet d'appui à la gestion de la performance sociale des SFD partenaires	Directeur PMR, Directeur AP-SFD	Dès renouvellement partenariat 2015
Elaborer et diffuser un guide sur la gouvernance des SFD	Directeur PMR, SFD	2015

50. **Composante 3 : Coordination, gestion et suivi-évaluation.** L'objectif de cette composante est de mettre en place les mécanismes et dispositifs permettant de coordonner, gérer, suivre et évaluer la mise en œuvre des activités et les impacts du Programme. Elle compte pour 9,62 pourcent (francs 359,7 millions) dans le PTBA 2014 pour réaliser les activités résumées dans le tableau 4.

**Tableau 4 : Principales activités planifiées dans la composante 3**

<b>Coordination - Gestion</b>
Gestion administrative et fiduciaire courante Actualisation manuel de procédures
<b>Suivi-évaluation</b>
Révision du manuel du SE Suivi de terrain Revue trimestrielles avec PAPAM et PDI-BS Capitalisation expérience AGD

51. Au 31 octobre 2014, le PMR affiche un taux d'exécution financière de 77 pourcent sous cette composante. La gestion administrative et fiduciaire du Programme est satisfaisante<sup>8</sup>. En exécution des recommandations de la revue à mi-parcours, le dispositif de coordination locale a été revue faisant passer les équipes locales d'appui à la coordination (ELAC) de 4 à 3 avec comme principal changement la fusion des ELAC des sous-zones de San et Mopti pour une meilleure efficacité. Il en est de même des équipes locales d'appui à la supervision (ELAS) qui font désormais place à une équipe nationale (ENAS).

52. La mission se réjouit des progrès qualitatifs accomplis par les ELAC qui font montre d'une bonne maîtrise de la gestion des opérations sur le terrain attestée par une démarche de suivi de proximité désormais assez bien rodée par la pratique courante. Dans chacune des sous-zones, en particulier à San-Mopti et à Ségou, la mission note un effort croissant d'amélioration de la synergie entre les SFD, les ONG et les équipes de coordination. Les problèmes qui se posent dans la mise en œuvre sont documentés et font l'objet de discussions participatives et critiques avec les opérateurs de mise en œuvre à l'initiative des ELAC et pendant les missions d'appui et de supervision instruites et conduites par l'UCG du PMR depuis Bamako. La mission observe que cette dynamique est moindre dans la sous-zone de Nara où le rythme d'exécution des activités a été pendant longtemps affecté par le démantèlement du réseau Kondo Jigima, opérateur et partenaire traditionnel du PMR dans la zone, tombé en faillite. Le partenariat avec CAECE-Jigisemè qui a commencé à Nara est source d'espoir pour les populations locales. Toutefois, *il faut que l'ELAC remette du rythme dans les activités par une planification et une mise en œuvre coordonnée avec l'ONG et le SFD partenaires.*

53. S'agissant de l'ENAS, la mission estime qu'il est précoce d'évaluer sa performance en raison de son assignation récente à cette fonction. Toutefois, l'exposé de sa démarche de travail et la revue de son premier rapport d'activités suggèrent *la requalification du mandat de supervision en appui-conseil. Au-delà de la production d'un relevé de constats et de recommandations, les missions de supervision de l'ENAS devraient permettre aux ELAC, ONG et SFD d'échanger sur les progrès, les difficultés rencontrées et les approches de solution pour améliorer leur performance par rapport aux objectifs du PMR tels que déclinés dans les contrats de performance.* La mission note que les tournées de l'ENAS sur le terrain se focalisent sur les progrès accomplis par les ONG et SFD vis-à-vis des groupes démunis. Il convient de rappeler que ces groupes (qui rassemblent 105 000 personnes) représentent le tiers du groupe cible du PMR (315 000). *D'où la nécessité de prendre en compte les autres catégories socioéconomiques qui constituent un poids non-négligeable parmi les bénéficiaires du PMR et de rapporter les réalisations du Programme en leur faveur. Cette recommandation s'adresse également à l'UCG du PMR et en particulier à l'Unité de suivi-évaluation pour prendre les mesures appropriées dans ce sens.*

<sup>8</sup> Voir section relative aux aspects fiduciaires.

54. Les observations de la mission révèlent aussi que les ONG confirment leur savoir-faire dans l'animation et l'accompagnement des groupes démunis. Toutefois, il est préoccupant de remarquer que l'animation tend à ériger des groupements dits "groupements PMR", qui se réclament comme tels. Une telle approche est contraire aux principes promus et défendus par le FIDA et qui visent à accompagner et promouvoir des initiatives ancrées dans les communautés dans une perspective durable. En conséquence, *la mission recommande de développer une méthode d'animation sans "emblème PMR" axée sur l'autonomie organisationnelle et économique de ces groupements.*

55. Le renforcement des capacités ONG est en cours pour prendre en compte l'appui au développement de l'esprit d'entreprise et à l'élaboration de plans d'affaires au profit des groupements. La mise en place des relais locaux chargés de pérenniser les services de conseil aux groupements est en cours. *Il faut rappeler la nécessité de développer et de mettre en œuvre dans les brefs délais un plan de renforcement des capacités de ces relais.*

56. L'amélioration du système de suivi-évaluation se poursuit. Le cadre de gestion des résultats a été modifié suite à la revue à mi-parcours pour y refléter les changements permettant de visualiser l'impact socioéconomique du Programme. Des mesures sont prises pour la mise à jour de la saisie dans la base de données (BISE) et des revues périodiques de suivi-évaluation se tiennent sur le terrain et offrent l'occasion au Responsable de suivi-évaluation du PMR de faire de l'appui conseil/formation en situation professionnelle. La mission relève qu'il subsiste des incohérences dans les données provenant des différentes sources consultées (rapports des ELAC, rapports ENAS, rapports des ONG, tableaux de bord périodiques, PMR). Dans la situation actuelle, le niveau de renseignement de la BISE est en retard par rapport au rythme de production des données sur le terrain. Avec l'actualisation en cours et la systématisation de la saisie, *la mission recommande d'arrêter la validation finale au niveau de la BISE qui deviendra alors l'unique source de consultation et de communication des données fiables sur les activités du Programme. Le suivi de la mise à jour mensuelle devient alors un impératif majeur.*

57. Le partenariat avec le PDI-BS et le PAPAM ne semble pas bien prospérer. Les efforts de planification conjointe ne sont pas suivis d'actions concrètes, en particulier dans le cas du PAPAM où les activités programmées à l'exécution par le PMR n'ont pas été financées. Par conséquent on note un certain refroidissement qui explique pourquoi les revues trimestrielles ne sont pas toujours tenues. Dans le cas de PDI-BS, les activités qui relèvent du PMR sont en cours d'exécution, mais les concertations pour les évaluer n'ont pas toujours lieu. Du reste, la mission a pu se rendre compte du relâchement dans le partenariat, les tentatives pour obtenir les rendez-vous n'ayant pas abouti. *Face à cette situation, la mission préconise que le Bureau-pays du FIDA s'implique pour redéfinir ensemble avec les trois projets l'objet du partenariat.*

58. Enfin, sur le plan de la capitalisation et de la communication, la mission reconnaît la pertinence des initiatives prises par l'UCG du PMR pour la capitalisation des expériences relatives à : (i) la promotion et d'insertion des groupes démunis dans le système productif ; et (ii) la restructuration des systèmes financiers ruraux. Au fil des années, ces expériences se nourrissent de difficultés et de leçons issues de la mise en œuvre d'activités impliquant différents acteurs. *Elle encourage l'Unité de suivi-évaluation à poursuivre la documentation de ces expériences, et à élargir les centres d'intérêt à l'institutionnalisation du FCIP.*

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Initier une planification et une mise en œuvre coordonnées avec l'ELAC, l'ONG et le SFD partenaires dans la sous-zone de Nara.	Directeur, ELAC	2015
Définir et renseigner des indicateurs spécifiques permettant de rapporter l'appui du PMR aux catégories socioprofessionnelles autres que les groupes démunis	RSE, ELAC, ENAS	2015
Recentrer l'animation des groupes démunis sur leur autonomie économique (en faisant oublier le label "groupement PMR")	UCG, ELAC, ONG	2015
Organiser une rencontre de mise au point et redéfinir l'objet du partenariat PMR, PAPAM et PDI-BS	Bureau-pays FIDA, PMR, PAPAM, PDI-BS	Mars 2015
Retenir la BISE comme l'unique source de consultation et de communication des données fiables sur les activités du Programme.	RSE	Continue

## D. Avancement de l'exécution

59. **Suivi technique.** Le PMR s'est investi dans la mise en œuvre des recommandations issues de la cinquième mission de supervision et de la revue à mi-parcours<sup>9</sup>. Celles qui restent en suspens concernent la mobilisation des ressources prêtables prévues dans le PAPAM pour alimenter le FCIP, l'actualisation des procédures opérationnelles qui sera amorcée au terme de la phase test des nouveaux produits et l'intégration des SFD partenaires dans le MixMarket. *La mission s'est accordée avec le PMR pour reconduire ces activités dans le cadre du PTBA prochain.*

60. **Gestion Interne.** Des actions ont été menées suite aux recommandations formulées par la revue à mi-parcours afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle du système de gestion financière du Programme. Ces actions ont impacté positivement sur l'efficacité dans la gestion interne du PMR (amélioration du délai de transmission des dépenses après leur exécution, planification des DRF pour éviter des ruptures de trésorerie, mission de contrôle sur le terrain des SFD, révision des conventions avec les ELAC et ELAS afin de disposer des pièces justificatives de dépenses, archivage des dossiers de DRF avec les pièces de dépenses pour les dépenses sous ECD) .

61. **Gestion Comptable.** La comptabilité est à jour au 31 octobre 2014. Le système d'information financière du PMR permet une traçabilité des transactions financières du Programme, leur rattachement par source de financement (FIDA et Etat) et une lisibilité sur les engagements financiers et la trésorerie disponible et attendu du Programme.

62. Les vérifications des soldes des comptes et de la cohérence des équilibres comptables n'ont pas relevé d'erreurs ni d'irrégularités. Le rapprochement des subventions enregistrées dans la comptabilité du PMR avec les décaissements du FIDA est possible de même que la traçabilité des ressources décaissées par le Gouvernement, les dépenses sur les ressources de Contrepartie. L'enregistrement comptable des taxes concédées par le Gouvernement est effectif.

63. **Le contrôle interne.** La mission note avec satisfaction la conduite d'une mission de contrôle de l'UGC sur le terrain (ELAC, ELAS, ONG) effectué en octobre 2014 par le Service Financier (par le RAF) suite à la recommandation formulée par la RMP. La mission de contrôle de l'UGC s'est surtout appesantie sur le rapprochement entre l'exécution physique et les dépenses réalisées par lesdites entités dans le cadre des conventions qui les lient avec le PMR. Il a été suggéré à l'UGC que les missions de contrôle sur le terrain du service financier puissent aussi s'appesantir sur l'organisation comptable et le système de gestion interne des Partenaires. Concernant les autres aspects du contrôle interne, la mission relève que les rapprochements bancaires, les

<sup>9</sup> Voir en annexe, le tableau faisant état de la mise en œuvre des recommandations.

reconstitutions du Compte Désigné, les arrêtés de caisse sont effectués chaque mois. La mission a apporté au SAF des compléments d'informations, tant dans la forme et que sur le fond, sur l'utilisation de l'outil de gestion proposé par la RMP afin de matérialiser le contrôle interne du RAF.

64. **Elaboration des DRF.** La mission note que le Projet a établi 34 DRF/DPD (y inclut le dépôt initial) dont 6 DPD pour un montant de 8,051 milliards FCFA et sur lesquels le FIDA a payé FCFA 7,712 milliards dont 2,273 milliards en 2014<sup>10</sup>. Les dépenses sont couvertes par des demandes de retrait de fonds (DRF) soumises en moyenne 2 mois après l'exécution de la dépense. Concernant les délais de paiements des DRF en 2014, la mission a relevé que les délais entre la transmission au FIDA et le paiement de la DRF, sont passés d'une moyenne de 33 jours en 2013 à 43 jours<sup>11</sup>.

65. **Mise à disposition des Fonds.** La situation des avances de fonds à justifier au 31 octobre 2014 est de FCFA 121,358 millions. La mission a rappelé à l'UGC que le respect des délais de justification des avances faites au personnel pour des activités du PMR constitue un critère de performance et que ledit délai correspond à 48h dans le Manuel de Gestion. Concernant le Ministère de l'Agriculture, la mission constate que le Programme a conditionné les mises à disposition de fonds de l'exercice 2014 par la justification des avances précédentes, comme cela l'a été recommandé par les missions de supervision antérieures.

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Mettre en œuvre les recommandations relatives à la mobilisation des ressources PAPAM pour le FCIP, l'actualisation des procédures, et l'intégration des SFD au MixMarket	PMR	2015
Vérifier lors des missions de contrôle sur le terrain de l'UGC, l'organisation comptable et le système de gestion des Partenaires	RAF	Permanent
Notifier aux SFD, la date limite de justification d'une mise à disposition de fonds	RAF	30/11/2014
Utiliser l'outil de gestion proposé par la RMP afin de matérialiser le contrôle interne du RAF sur les pièces de dépenses de l'UGC	RAF	Permanent

## E. Aspects fiduciaires

66. **Gestion financière.** L'intégration du financement canadien au système de gestion financière du PMR constitue actuellement un défi, notamment en termes de paramétrage du Système d'information financière du logiciel afin que le PMR soit en mesure d'informer sur la consommation et l'utilisation des ressources de ce cofinancement d'une part et d'autre part, présenter l'information financière consolidée de ses réalisations financières sous l'angle analytique (composante, sous composante, volet) à travers le module Exécution Budgétaire. Le paramétrage du Système d'information financière du logiciel suppose qu'un travail préalable soit effectué au niveau du codage des activités et des dépenses sur les ressources canadiennes sur les plans analytique et budgétaire (catégories de dépenses sur fonds canadiens). Le Plan comptable devra aussi être revisité afin de créer les comptes spécifiques à la gestion comptable du financement canadien.

67. **Performance financières sur le financement FIDA.** A la date du 31 octobre 2014, les dépenses cumulées du PMR sur les ressources du Prêt FIDA s'élèvent à 7,512 milliards FCFA<sup>12</sup> (environ 15,384 millions USD) et représentent 56,36 pourcent du montant du Prêt en DTS. Globalement, il se dégage une efficacité opérationnelle très satisfaisante du Programme ; les dépenses de Fonctionnement (fonctionnement et salaires UGC) représentent

<sup>10</sup> 5 DRF (1,118 milliards FCFA) et 2 DPD (1,155 milliards FCFA) transmis et payés par le FIDA en 2014

<sup>11</sup> Le délai moyen était de 36 jours en 2012

<sup>12</sup> Les dépenses de la DRF 33 en traitement au FIDA (135 millions FCFA), la DRF 34 à la signature de l'Emprunteur (203 millions FCFA) et les avances de fonds non encore transmises en remboursement (121 millions FCFA) ont été estimées en USD sur la base de 1USD = 508 FCFA (taux de change au 15/09/2014).

7,55 pourcent<sup>13</sup> des dépenses du Programme sur le financement FIDA contre une prévision de 7 pourcent à la Formulation du Programme.

68. La mission note que les dépenses ont surtout été exécutées sur les catégories « Contrats et prestations de services », « Fonds d'appui et ligne de crédit » et Formation, études et Assistance Technique » ; elles représentent respectivement, 37 pourcent, 34 pourcent et 17 pourcent des dépenses du Programme.

69. Par rapport aux prévisions de dépenses par composante<sup>14</sup> sur le financement FIDA jusqu'à l'achèvement du Programme, la performance du PMR se présente comme suit : (a) Facilitation de l'accès aux Services Financiers, 66 pourcent ; (b) composante Appui à la viabilisation des IMF, 57 pourcent et ;(c) Coordination et gestion, 44 pourcent.

70. **Réalisations financières sur le PTBA 2014.** Afin de prendre en compte les orientations définies par la RMP, le PMR a révisé son PTBA en septembre 2014 et a reçu l'ANO du FIDA sur le PTBA révisé le même mois. Le budget du PTBA est passé de 4,120 milliards FCFA à 3,739 milliards FCFA, soit une diminution globale de 9 pourcent. Au 31 octobre 2014, le taux d'engagement budgétaire est de 83 pourcent et le taux de réalisation financière est de 71,35 pourcent. La performance du Programme est notable ; le taux d'exécution budgétaire correspond sensiblement au taux fin novembre de l'exécution du PTBA 2013<sup>15</sup>. La mission note que les engagements en cours dans les livres comptables du Programme s'élèvent à 460 millions FCFA. Par ailleurs, les engagements prévisionnels visualisés sur la période novembre-décembre 2014 ont été estimés à 349 millions FCFA. Le taux d'exécution budgétaire escompté avant fin le 31 décembre 2014 a été estimé par la mission à 85%<sup>16</sup>.

71. **Profil des dépenses sur le financement FIDA.** Au cours de l'exercice 2014 les dépenses sur le financement FIDA ont été évaluées au 31 octobre 2014 à 2,459 milliards FCFA. Par rapport aux prévisions de dépenses du FIDA sur les lignes budgétaires 2014, le taux d'exécution financière est jugée globalement satisfaisant. Toutefois, la mission a relevé : (i) une performance mitigée sur la ligne "appui SFD", 24 pourcent des prévisions de dépenses; et (ii) trois activités, à savoir, Assistance aux SFD pour le développement des supports, l'appui/Nyeta Musow pour l'exercice 2014, l'accompagnement des SFD sélectionnés n'ont enregistré de réalisations financières au 31 octobre 2014.

72. Particulièrement, la performance mitigée sur la ligne budgétaire Appui aux SFD s'expliquent par des facteurs exogènes à l'UGC, dont entre-autres: a) les longs délais accusés dans la construction des agences qui ont impactés sur les prévisions d'appui; b) le retard dans le processus de restructuration des réseaux en particulier à San (Fantanjigifa So), c) les difficultés rencontrées dans la mise en relation des GD avec la SFD qui aussi impactés sur les appuis prévus, d) les délais importants dans les procédures d'acquisition des véhicules et motos. Dans le cas de CAECE, la suspension par décision de l'Etat des acquisitions de parcelles dans la zone ont impacté sur la construction de 4 nouvelles agences, leurs équipements et la prise en charge partiel de leur fonctionnement.

73. **Décaissement du Prêt FIDA.** Au 31 octobre 2014, les décaissements sur les ressources du Prêt FIDA (en prenant en compte le dépôt initial) s'élèvent à 10.223.890 DTS (15,728 millions USD) sur un montant alloué de 17,100 millions DTS, soit un taux de décaissement en DTS de 59,84 pourcent. A date, en tenant compte du montant de la DRF 34 à la signature de l'Emprunteur (399.781 USD), la DRF 33 en cours de traitement au FIDA (266.294 USD), le montant des décaissements prévisionnels sur les ressources du FIDA a été estimé à 10.667.019 DTS (environ 16,394 millions USD), d'ici le 31 décembre 2014, soit un

---

<sup>13</sup> L'efficacité opérationnelle est jugée satisfaisante malgré des dépenses exécutées par le Programme qui n'avaient pas été budgétisées ou qui ont été sous évaluées lors de la Formulation du Programme (et que la RMP avait mis en exergue)

<sup>14</sup> Après la RMP, le financement FIDA par composante se présente comme suit : a) Facilitation de l'accès aux Services Financiers, 14,938 millions USD (57 pourcent) ; b) composante Appui à la viabilisation des IMF, 6,296 millions USD (24 pourcent) et ; c) Coordination&Gestion, 5,095 millions USD (19 pourcent).

<sup>15</sup> Cf. Rapport Mission de Supervision 28 novembre-13 décembre 2013

<sup>16</sup> La mission est partie d'une hypothèse pessimiste ou des avances de fonds d'un montant de 290 millions FCFA (sur les engagements à solder) au profit des SFD ASAT, NYETA MUSOW et CAECA seront probablement décaissés en début 2015.

taux de décaissement prévisionnel en DTS de 62,44 pourcent. L'analyse des catégories de dépenses ne montre pas de dépassement sur les ressources allouées par catégorie ni une tension sur les allocations.

74. La réallocation des ressources du Prêt (proposée par la partie Malienne en juin 2014) a été validée par le FIDA. La nouvelle proposition d'allocation des ressources montre une augmentation de ressources allouées respectivement aux catégories « Formation, études, assistance technique (137 pourcent), Contrat et Prestation de Services (21 pourcent), Salaire (34 pourcent) et Fonctionnement (71 pourcent). Une baisse des ressources allouées aux catégories Véhicule, équipement et matériel (59 pourcent), Fonds d'appui, ligne de crédit (19 pourcent) et Travaux (69 pourcent).

75. **Reconstitution du compte Désigné Prêt FIDA :** Concernant la reconstitution du Compte Désigné, la mission note qu'au 30 octobre 2014, sur un dépôt initial de 600 millions FCFA, les disponibilités sur le CD représentent 23 pourcent du dépôt initial, la subvention à recevoir, 23 pourcent, la DRF à transmettre au FIDA, 34 pourcent et les dépenses éligibles en DRF, 20 pourcent. Il s'agit d'avances de fonds aux SFD, aux Partenaires Institutionnels et personnel UGC pour les activités du Programme. La mission n'a pas constaté d'irrégularités sur le Compte désigné.

76. **États certifiés de dépenses (ECD).** La revue des ECD a été effectuée sur les DRF 33 et 34, sur la base des seuils stipulés dans la Lettre à l'Emprunteur : à savoir 10 millions FCFA pour la catégorie I, 7 millions FCFA pour les catégories II et III et toutes les dépenses pour les catégories VI et VII. La revue des ECD a été effectuée sur : (a) 40/40 dépenses de la DRF 33 ; et (b) 15/15 dépenses de la DRF 34, toutes catégories confondues. Les dépenses relatives à ces deux DRF couvrent respectivement les périodes du 16 août au 15 octobre 2014 et du 16 au 31 octobre 2014. L'examen des pièces de dépenses et des procédures d'autorisation des dépenses n'appelle pas d'observation particulière ; toutefois, il importe de systématiser la certification du « service effectué ou de la fourniture faite » sur les factures payées et joindre à la liasse de pièces justificatives de la dépense, les rapports de mission de terrain des membres de l'UGC.

77. **Fonds de contrepartie.** Au 31 octobre 2014, le taux d'exécution de la participation financière de l'Etat au financement du PMR est de 37 pourcent (690 millions FCFA<sup>17</sup>) par rapport aux prévisions à la formulation du Programme. Conformément aux dispositions de l'accord de financement, le Gouvernement a mis en place des fonds devant couvrir les petites taxes ne pouvant pas faire l'objet de demande d'exonération. La section 3.04 de l'Accord de prêt prévoit une contribution cumulée de l'Etat à fin 2014 pour un montant de 334.800.000 FCFA. au titre du BSI. L'Etat a décaissé à ce jour 191.042.000 FCFA<sup>18</sup> soit 57 pourcent des prévisions de décaissement jusqu'en fin 2014. Les dépenses sur les fonds de contrepartie se chiffrent à 155 millions FCFA et se concentrent essentiellement sur la composante Coordination et Gestion. Au 31 octobre 2014, les disponibilités financières sur le compte de contrepartie<sup>19</sup> se chiffrent à 5,933 millions FCFA en attendant la mobilisation du mandat de 40 millions FCFA.

78. **Contribution des SFD.** la participation financière des SFD inscrite dans les livres comptables du PMR se chiffre au 31 octobre 2014 à 114 millions FCFA (environ 229.993 USD), soit 38 pourcent de leur participation au financement du PMR.

79. **Respects des dispositions de l'accord de financement.** La Revue n'a pas d'observations particulières ; Les dispositions de l'Accord de Financement et de la Lettre à l'Emprunteur sont généralement respectées. Les états financiers 2013 ont été établis sur le

---

<sup>17</sup> Dont 535 millions FCFA de taxes concédées par l'Etat

<sup>18</sup> La mission pris en compte le mandat d'un montant de 40 millions FCFA au titre des fonds de Contrepartie de l'exercice budgétaire 2014 en cours de mobilisation par le PMR au Trésor.

<sup>19</sup> Les intérêts créditeurs sur le Compte désigné du PMR pour un montant de 7,815 millions FCFA ont été reversés dans le Compte de Contrepartie. De même que le montant de 2,200 millions FCFA au titre du dédommagement versé par l'Assurance pour le Sinistre de 2013

canevas du Rapport financier intermédiaire et soumis au FIDA dans les délais (25 février 2014). Le rapport d'audit des comptes de l'exercice 2013 a été transmis dans les délais prescrits également (20 juin 2014). Toutefois, le Gouvernement n'a versé que 57 pourcent des fonds de Contrepartie stipulé dans l'Accord de Prêt.

80. **Passation des marchés.** Au 31 octobre 2014, la mission note une seule activité (Formation des membres du Comité de Pilotage en SE<sup>20</sup>) non inscrite sur le PPM 2014. L'évaluation de la performance du PMR dans l'exécution du PPM 2014 montre que sur 19 marchés prévus, le Programme a réalisé 11 marchés, soit un taux de réalisation de 58 pourcent des activités prévues sur le PPM 2014. La performance du Programme a été pénalisée par les délais importants accusés dans l'acquisition des terrains destinés à la construction des Caisses, les contraintes dans l'acquisition des véhicules et motos avec le PNUD, les délais dans la validation des TDR de l'études sur les Effets et le report de l'étude sur la Gestion des Risques en 2015.

81. Sur un autre plan, la mission a relevé que dans le cadre de la mission de Contrôle et Suivi des travaux de construction et réhabilitation des bâtiments pour les Caisses de Macina, Saye et Deli, la facture du dernier décompte CIRFOD inclut le montant du suivi supplémentaire (810.480 FCFA) induit par le retard accusé dans l'exécution des travaux. La mission a attiré l'attention de l'UGC sur la nécessité d'établir un avenant sur le contrat de CIRFOD avant le paiement de la prestation supplémentaire sur les pénalités payées par l'entreprise en retard.

82. La mission a procédé à l'échantillonnage d'un certain nombre de marchés passés en 2014 pour analyser le respect des procédures de passation de marchés. A partir de l'échantillonnage analysé<sup>21</sup>, la mission n'a pas d'observations particulières sur le processus de passation des marchés. Pour les marchés par appel à concurrence, les rapports d'analyses sont signés par les membres de la commission et les lettres de notification du marché sont disponibles de même que les documents de l'administration fiscale. Pour les marchés par Entente directe, l'ANO du FIDA est disponible. Toutefois, la mission a fait des observations sur le processus et le déroulement de la méthode de sélection fondé sur la qualification des Consultants telle qu'appliquée par le PMR pour l'évaluation des prestations de consultants. Par ailleurs, au regard des rapports d'évaluation des offres en 2014, la mission a constaté que l'UGC a privilégié la méthode de Sélection fondé sur la qualification des Consultants pour l'évaluation des Prestations intellectuelles par appel à concurrence (ouvert ou restreint); elle rappelle à l'UGC que le prix est également un élément de compétitivité et suggère au Programme d'utiliser la méthode de Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC).

83. **Archivage des dossiers de Passation des marchés.** La mission a, avec l'appui de l'équipe du SAF et sur la base de la situation des marchés exécutés et enregistrés sur la BISE, établi par exercice (périodes 2011 jusqu'en 2014) et pour chaque marché exécuté (ou en cours d'exécution), un état des lieux de la documentation archivée et des documents manquants. Pour l'exercice 2014, la mission note avec satisfaction une amélioration de l'archivage et de la centralisation de la documentation au niveau du SAF; toutefois, il importe de compléter certains dossiers archivés avec l'ANO du FIDA, les offres des soumissionnaires, les rapports contractuels des prestations et joindre à l'ensemble des dossiers archivés, les copies de factures payées.

84. Sur les exercices 2011/2013, la mission relève une dynamique en cours pour reconstituer l'archivage des dossiers de passation de marchés. Cela nécessite encore un effort substantiel de recherche de la documentation afin de regrouper de façon exhaustive par marché exécuté tous les éléments devant assurer leur audit (DAO, DCR, Avis appel d'offres, PV de sélection, non objection, contrat/convention, ordre de service, copie facture, etc.).

---

<sup>20</sup> Contrat n° 26/14/UCG-PMR d'un montant de 8,662.500 FCFA en date du 25/08/2014

<sup>21</sup> L'échantillonnage comprend : Formation des membres du Comité de Pilotage en SE, la Révision du Guide d'Accompagnement des groupes démunies, Capitalisation des Expériences du PMR, <sup>21</sup> Facilitation de l'identification participative des gisements et d'opportunités pour le développement des nouveaux services financiers, Elaboration de la note Conceptuelle pour le Déroulement des Travaux de l'Atelier sur le FCIP, la fourniture de 17 motos pour les SFD



L'Etat des lieux servira de base de travail dans les recherches du SAF. La mission a informé le SAF de l'importance de l'archivage des dossiers de passation de marchés tant pour l'audit final du Programme que pour le rapport d'achèvement (notamment sur les aspects relatifs à l'évaluation de la qualité de gestion du Programme).

85. **Audit des comptes.** Le PMR a signé un contrat avec le Consortium SEC-DIARRA&CCC-SA pour l'audit des comptes 2013 du Programme. Les termes de référence de l'auditeur ont été non objectés par CFS et le rapport d'audit a été transmis au FIDA le 20 juin 2014. Le Tableau emploi-ressource, le Compte Désigné, et les relevés de dépenses ont été certifiés sans réserve. Toutefois, le rapport de l'auditeur ne présente pas l'état de dépenses annuelles et cumulées par demande de retrait et par catégorie de dépense et non plus l'état cumulé des fonds par catégorie (en FCFA et DTS)<sup>22</sup>.

86. Concernant le contrôle interne, les auditeurs ont relevé que les recommandations formulées lors de l'audit 2012 ont été mise en œuvre. Les recommandations au titre de l'exercice 2013 ont essentiellement trait : (i) à la mise à jour des dates de réalisation des activités de passation de marchés dans le PPM ; (ii) aux faiblesses relevées dans le dispositif comptable des Partenaires SID et REFOR qui bénéficient d'avances de fonds à justifier; (iii) au rallongement des délais de paiement des DRF transmises aux FIDA.

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Faire une proposition sur les réaménagements à effectuer sur les plans comptable et analytique afin de prendre en compte le financement canadien dans le système d'informations financière du PMR.	RAF Comptable	31/12/2014
Etablir un avenant sur le contrat de CIRFOD avant le paiement de la prestation supplémentaire.	RAF	30/11/2014
Compléter les dossiers de passation de marchés 2014 avec les éléments d'informations manquants et finaliser le travail de reconstitution de l'archivage des dossiers de passation de marchés 2011/2013.	RAF Comptable	Mars 2015

## F. Durabilité

87. **Construire progressivement une demande solvable durable.** Au 31 octobre 2014, 2 659 groupes comprenant 80 653 membres sont accompagnés. Parmi ces groupes, 1 697 sont mis en relation avec les SFD et 624 ont accédé au crédit en 2014. Le premier cycle de crédit octroyé en 2013 s'est soldé par 100 pourcent de remboursement à terme échu. Il s'agit d'une niche importante d'affaires pour les SFD ruraux en quête de marché et surtout d'une demande solvable. Lorsque l'offre de services financiers adaptés aux besoins est disponible, la durabilité de cette relation dépend en partie de la qualité de la demande. En intégrant le volet économique et gestion d'activité (plan d'affaires) dans le paquet d'appui-accompagnement des groupes, le PMR contribue à la construction d'une demande crédible qui sécurisera la relation des groupes avec les SFD. Ce volet, dont la mise en œuvre à titre transitoire par les ONG partenaires vient de commencer, sera pérennisé dans une expertise locale prestée à travers des relais communautaires qui feront office de conseillers des groupements. *Il importe donc de prendre en considération dès la conception et la mise en œuvre de ce volet, l'éducation financière des groupes mais aussi les paramètres d'analyse économique et financière des projets d'activités génératrices de revenus ou de microentreprises rurales initiées par les groupements encadrés.*

88. **Promouvoir une offre adaptée.** Le développement récent de trois nouveaux produits permettra de combler un vide dans la demande de services financiers. La gestion participative

<sup>22</sup> La mission note que les situations financières sus mentionnées ont été remises à l'auditeur par le PMR ; mais n'ont pas été intégrées dans le rapport d'audit par les Auditeurs.

du processus d'identification et de préparation de ces produits a révélé une attente importante des populations rurales pour ces produits. Le crédit-épargne avec éducation facilitera la mobilisation de l'épargne locale, en particulier au sein des groupements. Le microleasing répond au besoin d'équipements pour la production et la transformation dans la filières agricoles. Quant au crédit warranté, il contribuera à la gestion par les producteurs des périodes de soudure par le financement d'activités économiques alternatives, permettant de sécuriser les stocks pour l'alimentation familiale sans brader la portion commercialisable. La durabilité de cette offre dépendra de la stratégie de marché des SFD partenaires sur les segments ruraux. Alors que l'expérimentation de ces produits va démarrer à San, Niono et Nara, *la mission recommande aux SFD concernés de penser à développer une approche marketing dans la perspective de la commercialisation à grande échelle de ces produits.*

89. **Eviter de créer la "mentalité projet".** La mission déplore l'expression en vogue au sein de certains groupements en phase de structuration qui se réclament d'être créés par et pour le PMR. Il s'agit d'une dérive imputable à la méthode d'animation qu'il conviendrait de corriger, au risque d'asseoir une mentalité d'assistance, contraire aux objectifs de durabilité et de pérennité poursuivis par le PMR. La mission rappelle à l'adresse des ONG concernées que l'appui aux groupements vise à *accompagner et renforcer les dynamiques locales susceptibles de rendre autonomes les catégories économiquement défavorisées et pauvres en leur donnant les moyens d'entreprendre.* Alors que le PMR va bientôt amorcer la phase de désengagement, *l'approche de communication et d'animation doit éviter de créer une mentalité-projet au sein des communautés bénéficiaires.*

90. **Mettre en place l'instrument adapté au refinancement des SFD ruraux.** Alors que l'épargne transformable est très insuffisante, la viabilité des SFD ruraux dépend de leur accès aux ressources prêtables qu'ils ne trouvent plus auprès des banques. La durabilité de l'accès des groupes cibles aux services financiers en dépend également. L'institutionnalisation du FCIP est un enjeu dans ce contexte. Le processus qui a été initié en 2014 n'a pas encore abouti. *La mission insiste sur l'urgence d'organiser l'atelier sur le refinancement et d'exécuter les étapes suivantes pour la création d'un dispositif de refinancement adapté pour le secteur.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Inclure l'éducation financière dans le volet accompagnement économique des groupements	UCG-PMR, ELAC, ONG	2015
<i>développer une approche marketing dans la perspective de la commercialisation à grande échelle de ces produits</i>	SFD	2015

## G. Autres aspects

91. **Coordination du projet AFIRMA et implications.** Le démarrage du projet AFIRMA est imminent avec les implications suivantes sur le portefeuille du PMR : (i) extension vers de nouvelles zones<sup>23</sup> pour assurer la synergie et la complémentarité stratégiques avec les opérations sur financement canadien (Sikasso, Kayes et Tombouctou) ; (ii) partenariat axé sur la performance avec 15 nouveaux SFD dont les capacités seront renforcées en matière de gouvernance, de développement de services financiers ruraux, de gestion de portefeuille sain, de production de l'information fiable, de maîtrise des coûts et de viabilité ; (iii) promotion de l'accès aux services financiers à environ de 100 000 nouveaux bénéficiaires actifs dans les filières agricoles et les activités entrepreneuriales rurales; (iv) appui à l'amélioration de la qualité de la demande de services financiers ruraux ; et (v) renforcement des capacités de la CCS-SFD et de l'AP-SFD. Les indicateurs permettant de suivre distinctement l'état d'avancement du projet seront incorporés dans le système de suivi évaluation du PMR. Le système de gestion financière du PMR sera aussi ajusté pour y intégrer les spécificités du projet. Il en est de même du manuel d'exécution technique.

<sup>23</sup> La coopération canadienne intervient également dans les régions de Ségou, Koulikoro et Mopti où le PMR est déjà présent.

92. En conséquence, l'exécution technique et fiduciaire nécessitera un amendement des cahiers de charges du personnel de l'UCG dont les tâches additionnelles seront compensées par des primes de responsabilité dans les limites des ressources du projet affectées à la coordination et à la gestion. La réorganisation technique du travail et l'application des primes compensatoires de responsabilité seront soumis à l'avis de non-objection du FIDA.

93. *La mission préconise l'organisation d'un atelier technique de lancement du projet afin de préciser les implications techniques et opérationnelles de la coordination du projet par l'équipe du PMR.*

94. **Synergie et complémentarité avec le Projet FIER.** Après son lancement en octobre 2014, le Projet FIER vient de commencer l'exécution de son premier PTBA. Il travaillera en partenariat avec le PMR pour faciliter l'accès de 15 550 jeunes ruraux aux services financiers.

95. À cette fin, il est prévu sur la durée du Projet : (i) l'ouverture de 17 guichets de microfinance sur la base d'un phasage permettant de couvrir progressivement la zone d'intervention ; et (ii) le développement de produits financiers adaptés aux initiatives entrepreneuriales des jeunes. *La mission recommande de mettre en priorité pour l'exercice 2015 la réalisation des études préalables d'identification et la planification stratégique afin de disposer d'une feuille de route pour les prochaines étapes.*

96. **PTBA 2015.** Les prévisions de dépenses sont estimées à francs CFA 1,964 milliard. Les activités porteront essentiellement sur : (i) la poursuite du processus de développement des nouveaux produits (expérimentation et début de commercialisation) et l'actualisation des outils de gestion d'épargne et de crédit ; (ii) la gestion et l'institutionnalisation du fonds de crédit ; (iii) l'accompagnement des groupes démunis et le renforcement de leurs capacités économiques ; (iv) la poursuite de la mise en œuvre des plans directeurs des SFD en restructurés ; (v) l'appui à l'amélioration de la gouvernance et la professionnalisation des SFD ; (vi) l'analyse des effets du Programme.

Mesures convenues	Responsabilités	Dates convenues
Organiser un atelier technique de lancement du projet AFIRMA	UCG PMR	Dès signature de l'accord de financement FIDA-Gouvernement
Soumettre à l'avis de non-objection du FIDA les propositions de primes motivées par la révision des cahiers de charges intégrant les tâches additionnelles liées à l'exécution du projet AFIRMA	UCG PMR	Janvier 2015

---

## H. Conclusion

97. Au 31 octobre 2014, le taux d'engagement du PTBA est de 83,65 pourcent et le taux de réalisation financière escompté au 31 décembre 2014 est de 85 pourcent. À deux mois du terme de son quatrième PTBA, le PMR affiche un taux d'exécution financière globale de 58,74 pourcent alors que les réalisations physiques franchissent la barre des 65 pourcent. La mission juge ces résultats satisfaisants et félicite l'Unité de coordination et de gestion du Programme pour sa bonne performance.

98. Suite aux recommandations de la revue à mi-parcours (avril-mai 2014), le PMR a procédé à la révision de son cadre de gestion des résultats en mettant un accent particulier sur les indicateurs permettant de visualiser l'impact socioéconomique du Programme sur les groupes cibles. Cette orientation se traduit sur le terrain par le renforcement de l'appui-accompagnement qui s'est enrichi d'un volet visant à créer l'esprit d'entreprise et promouvoir une demande solvable de services financiers au sein des groupes démunis dont les 85 000 membres actuels sont composés en majorité de femmes et de jeunes.

99. Le Programme construit également les bases de la durabilité de l'offre de services financiers à travers le développement de nouveaux produits correspondant aux besoins recensés sur les segments productifs ruraux auprès des promoteurs d'activités économiques dans les filières agricoles et des femmes exerçant des activités génératrices de revenus. Trois nouveaux produits entrent prochainement en phase d'expérimentation : le microleasing pour les équipements, le crédit post-récolte et le crédit-épargne avec éducation. Cette expérimentation s'annonce dans un contexte marqué par le renforcement de la proximité géographique des SFD grâce à l'ouverture des agences et points de services issus de la nouvelle cartographie des SFD partenaires restructurés.

100. Suite au retard que connaît le démarrage du processus d'institutionnalisation du mécanisme de refinancement (FCIP), la mission réitère l'appel à la disponibilité et à l'implication des autorités au haut niveau, en l'occurrence les deux Ministères de tutelle et le Ministère de l'économie, des finances et du budget, en vue de l'organisation de l'atelier national dans les meilleurs délais.

101. Le FIDA et le Gouvernement du Mali approuvent les conclusions de la mission de supervision.

## Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du PMR et notes

### A. Faits essentiels

Pays	Mali	No. du projet		No. du prêt/don	776-ML	
Projet	Programme de microfinance rurale (PMR)			Prêt/don suppl.		
Date de mise à jour:	01/12/2014	Dernière supervision	17-27 novembre 2014	Conditions de financement	HC	
Inst. Responsable de la supervision	FIDA	Nbre de supervisions	6			
		Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	1			
		Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	23/04/2011			
				Millions USD	% Taux de décaissement	
Approbation	30 avril. 2009	Qualité et entrée des avis		<b>Coût total</b>	<b>30,591</b>	<b>58,74</b>
Accord	20 nov. 2009	Délai d'entrée en vigueur	14.9	Prêt du FIDA	26,331	62,26
Entrée en vigueur	21 juil. 2010	Programme à problème		Gouvernement	3,666	36,81
Examen à mi-parcours	22 avril - 6 mai 2014			SFD	0,594	38,04
Date d'achèvement prévue	30 sept. 2018	Dernier amendement				
Clôture	31 mars 2019	Dernier audit	Juin 2014			
Nbre de prolongations	0					

### B. Notes concernant l'exécution du projet.

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	4	5 (a)	1. Qualité de la gestion du projet	5	5
2. Taux de décaissement	4	5 (b)	2. Exécution du S&E	4	4
3. Contrepartie	3	3	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	5 (e)
4. Conformité à l'accord de prêt	5	5	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	5	5
5. Conformité aux règles de passation des marchés	3	4 (c)	5. Lutte contre la pauvreté	4	5 (f)
6. Qualité et ponctualité des audits	4	5 (d)	6. Efficacité du ciblage	5	5
			7. Innovation et leçons apprises	4	5 (g)

(a) On note une nette amélioration en termes de fiabilité et d'exhaustivité de l'information financière générée par le système d'information financière du Programme. Le contrôle interne des opérations de comptabilisation, de la gestion de la trésorerie et des actifs du Programme est effectif et l'examen des missions de supervision sur les équilibres comptables, les états financiers, la gestion des ressources montrent la conformité des données par rapport aux saisies de la comptabilité et aux décaissements effectués et attendus du FIDA. Les observations sur le contrôle interne formulées par la mission de supervision de l'exercice 2013 et celles issues de la revue à mi-parcours d'avril-mai 2014 ont été prises en charge et les opinions des auditeurs sur la gestion financière, le compte spécial et les ECD ne présentent pas d'anomalies significatives. Les dépenses sont couvertes par des demandes de retrait de fonds (DRF) soumises au plus tard deux mois après l'exécution de la dépense. Le compte rendu financier de l'exercice 2013 est conforme aux standards du FIDA (présenté sur la forme du canevas Rapport financier intérimaire).

(b) Le PMR a déjà décaissé 63 pourcent du Prêt FIDA en 5 ans de mise en œuvre sur une durée d'exécution de 8 ans. La performance en la matière établi par le Project Disbursement Profile (note 5 pour les Projets CREDI avoisinant à 95 pourcent, la norme de décaissement fixé après 4 années de mise en œuvre, soit 66 pourcent du financement FIDA).

(c) La mise en œuvre des procédures de passation des marchés est généralement transparente. Les procédures de passation de marchés nationales et les directives FIDA sont respectées. La qualité de la documentation est encore à améliorer même si la

mission a noté une nette amélioration de l'archivage des dossiers de l'exercice 2014. Par ailleurs l'archivage des dossiers sur la période 2011/2013 est en reconstitution.

(d) La qualité de l'audit des comptes est jugée conforme aux normes du FIDA. Le rapport d'audit a été transmis dans les délais.

(e) Le PTBA a fait l'objet d'une révision suite à la revue à mi-parcours d'avril-mai 2014 afin de prendre en compte les orientations et recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du programme. Cette révision a permis à l'Unité de coordination d'anticiper de façon réaliste les besoins du Programme en termes d'investissement et de fonctionnement, et d'atteindre une bonne performance. Par rapport à l'exercice antérieur, la supervision révèle une nette amélioration dans l'adéquation entre la planification et l'exécution. L'analyse des réalisations, des engagements et des avis de non objection (enregistrés et en préparation) montre qu'il n'y a pas eu d'imprévus dans l'exécution du PTBA en 2014. Suite à l'approbation du PTBA revu, les mandats des opérateurs de mise en œuvre (Equipes locales d'appui à la coordination et équipe nationale d'appui à la supervision, ONG d'animation et d'accompagnement des groupes démunis) ont été révisés pour y refléter les changements intervenus dans le dispositif d'opérationnalisation du programme en faveur des groupes cibles.

(f) La supervision a mis en exergue des avancées appréciables dans la mise en place et l'administration des outils de renforcement des capacités et du pouvoir économique des groupes vulnérables. L'accompagnement de ces groupes a été renforcé (la durée de l'appui passe d'une à deux voire trois années) avec un accent particulier sur la situation des femmes en termes de capacité d'épargne et de accès au crédit. Sur les 105 000 personnes démunies prévues par le Programme, 80 653 ont déjà été touchées à mi-parcours, soit 77 pourcent de l'objectif.

(g) Le PMR conforte son positionnement dans la lutte contre la pauvreté rurale par l'organisation et l'appui à l'émergence d'une demande solvable d'une part, mais aussi par la promotion et le renforcement d'une offre de services adaptée à la situation économique des ruraux pauvres. La mise en relation durable des groupes démunis avec les SFD est au cœur d'une innovation que constitue le programme d'accompagnement pour promouvoir les activités économiques et une demande crédible de services financiers. Les leçons apprises de la mise en œuvre du PMR confirme la rareté des ressources prêtables sur les segments ruraux. L'instrument de refinancement que le PMR met en place offre des opportunités aux SFD ruraux de renforcer leur présence sur les segments d'investissement à moyen terme tout en consolidant les emplois à court terme.

(h) La mise en œuvre du Programme ne génère pas d'effets néfastes direct sur l'environnement. Les services financiers promus par le PMR visent à promouvoir un système de production susceptible d'assurer la sécurité alimentaire sans contrevenir aux normes environnementales. Les objets de financement éligibles au crédits des SFD partenaires demeurent des équipements de production de petite taille ou de portée moyenne dont la nuisance à l'environnement est insignifiante.

<b>B.3 Produits et réalisations</b>	Précédente	Actuelle	<b>B.4 Durabilité</b>	Précédente	Actuelle
1. Accès aux services financiers	3	<b>4 (a)</b>	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	<b>4</b>
2. Appui à la viabilité	4	<b>4</b>	2. Autonomisation	5	<b>5</b>
			3. Qualité de la participation des bénéficiaires	5	<b>5</b>
			4. Adaptabilité des prestataires de services	5	<b>5</b>
			5. Stratégie de désengagement	5	<b>5</b>
			6. Possibilité répliation à plus grande échelle	5	<b>5</b>

(a) Le processus de développement des nouveaux produits est entré dans sa phase expérimentale avec trois produits : le microleasing pour les équipements productifs, le warrantage (après-récolte) et le crédit-épargne avec éducation. La supervision a noté l'intérêt des producteurs et des groupements pour ces produits qui viennent combler un vide dans l'offre de services. Le décaissement en 2014 de la deuxième tranche du fonds de crédit institutionnel partagé (FCIP) et le recyclage de la première tranche mobilisée en 2013 permettent de satisfaire une frange importante de la demande longtemps restée à la marge. Plus de 20 pourcent du capital du FCIP en cours sont octroyés aux groupes démunis (contre un objectif de 12 pourcent). Et l'encours au 31 octobre est proche de francs CFA 4 milliards. On note également une bonne progression dans la mobilisation des dépôts auprès des groupes démunis qui a atteint francs CFA 66 millions à la même date avec une moyenne annuelle qui passe de 6 millions en 2012 à 22 millions en 2014 correspondant à une progression de plus de 70 pourcent en 3 ans. Malgré cette évolution, les groupements demeurent encore un gisement d'épargne important que le nouveau produit d'épargne (crédit-épargne avec éducation) permettra de mobiliser davantage.

### C. Évaluation globale et profil de risque

	Précédente	Actuelle
C1. Actifs physiques/financiers	4	<b>5</b>
C2. Sécurité alimentaire	4	<b>4</b>
C3. Qualité de l'amélioration des actifs naturels et la résilience climatique	4	<b>4</b>
C4. Avancement global (B1 et B2)	4	<b>5</b>

#### Justification des notes sur l'avancement global

Au 31 octobre 2014, le taux d'exécution effectif global s'établit à 58,74 pourcent (62,26 pourcent sur les ressources du FIDA) contre 35,30 pourcent à la même période en 2013, soit une nette progression de l'ordre de 40 pourcent en une année. La performance annuelle moyenne passe ainsi de 11,7 pourcent en 2013 à 14,6 pourcent en 2014 (soit 2 points de plus que la

moyenne annuelle prévisionnelle estimée à 12,5 pourcent). Cette performance compense entièrement les retards connus au démarrage du Programme et au cours des PTBA successifs. Elle traduit par ailleurs une bonne capacité d'absorption.

L'administration des ressources est efficace et les réalisations qui en découlent concrétisent les objectifs visant à promouvoir une offre et une demande de services financiers ruraux viables. L'adéquation offre et demande se consolide à travers des appuis ciblés délivrés par le biais d'opérateurs dont les prestations sont adossées à des indicateurs de performance permettant d'évaluer l'amélioration de l'accès aux services d'épargne et de crédit.

En attendant les conclusions de l'étude d'effets récemment initiée par le Programme, les témoignages recueillis lors de la mission de supervision, rapportent une certaine amélioration des conditions de vie facilitée par l'accès au crédit, en particulier au sein des groupes démunis qui gèrent désormais mieux la période de soudure.

La performance du Programme en termes de gestion financière (B1) et d'exécution (B2) est jugée très satisfaisante. Au fil des missions d'appui conseil et de supervision, l'Unité de gestion consolide son savoir-faire en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage. L'utilisation des outils de pilotage financier informatisé est quasiment bien maîtrisée, et permet de rendre compte de la situation comptable du Programme en temps opportun. Le respect des procédures en matière de passation des marchés s'est amélioré sur les 12 derniers avec un bon niveau d'exécution du plan de passation des marchés.

L'exercice qui s'achève a montré des améliorations en termes de cohérence entre le PTBA et l'exécution, des mesures en faveur de lutte contre la pauvreté, et d'innovation. En matière de suivi-évaluation, les améliorations en chantier méritent d'être suivies jusqu'à leur aboutissement afin de corriger toutes les imperfections qui limitent l'exhaustivité et qui entachent la qualité du reporting.

	Précédente	Actuelle
C5. Probabilité de réalisation des objectifs de développement	4	5

#### Justification

L'accès aux services financiers est en nette progression. Considérant les groupes démunis, depuis 2012 au total 2 659 groupes comprenant 80 653 membres (dont 72,6% de femmes) sont accompagnés. Parmi ces groupes, 1 697 groupes sont mis en relation avec les SFD dont 1 149 groupes féminins. L'épargne mobilisée au titre de l'exercice 2014 se chiffre à FCFA 3,44 millions, ce qui porte le cumul des dépôts depuis 2012 à FCFA 66,6 millions dont environ 60 pourcent mobilisés auprès des femmes. L'accès au crédit concerne 624 groupes en 2014 pour un montant total de 343 152 500 millions de francs CFA. L'encours de crédit à l'échelle de la zone d'intervention à fin octobre 2014 est de FCFA 3,948 Milliards contre 4 milliards prévus à la fin du PMR.

Les SFD partenaires du PMR viennent de démarrer la phase expérimentale des nouveaux produits. Le groupe cible bénéficiaire a été associé au processus d'identification et de définition de ces produits (microleasing, warrantage et crédit-épargne avec éducation). La mise à échelle prochaine de ces produits permettra d'augmenter l'accès et le volume d'activités des SFD. Les ressources du FCIP sont partiellement affectées à l'offre de crédit aux promoteurs/promotrices d'activités génératrices de revenus n'ayant pas de garantie.

En termes de couverture, l'offre de services se rétablit progressivement à travers le réseau CAECE-Jigisemè dans la sous-zone de Nara après la banqueroute du SFD Kondo Jigima initialement partenaire du PMR dans cette sous-zone. La déception fait graduellement place à l'espoir dans le rang des groupements accompagnés dont certains avaient vu leur dépôts gelés et leur demande de crédit restée sans suite. Avec ce partenariat, l'offre de services financiers est désormais active sur l'ensemble de la zone d'intervention.

A travers l'appui PMR à la viabilité des SFD partenaires, les regroupements Fantajigifaso (sous-zone de San) et CVECA ON-Ségou (sous-zone Ségou) sont en passe d'obtenir leur agrément. Le système de gouvernance de ces réseaux a été consolidé dans le cadre de la nouvelle cartographie issue du processus de restructuration. La réduction des centres de coûts se poursuit à travers le projet de mutualisation des services inter-réseaux et à travers l'Association des services techniques des CVECA du Mali, mais aussi à travers une politique de gestion rationnelle du personnel qui consiste à mettre en place dans un premier temps, les postes principaux avec des fonctions cumulatives, et ouvrir progressivement les postes secondaires en fonction de l'évolution de l'activité et de la situation financière du réseau.

Par ailleurs, la gestion des actifs contaminés est prise en charge dans le cadre de l'assainissement des portefeuilles instauré au sein des entités restructurées. Les élus sont parties prenantes du programme d'assainissement des réseaux et contribuent au recouvrement à travers les campagnes de sensibilisation et par des actions directes de recouvrement sur le terrain.

Concernant la performance financière des SFD, avec le parachèvement prochain de l'installation des systèmes d'information de gestion, les données fiables seront désormais disponibles pour apprécier de façon réaliste l'autonomie opérationnelle et financière des SFD partenaires, notamment au niveau des réseaux restructurés.

C6. Risques et mesures		5
------------------------	--	---

**Aspects fiduciaires :** La gestion fiduciaire du Programme est satisfaisante ; le système d'information financière du PMR permet une traçabilité des transactions financière du programme, leur rattachement par source de financement et une lisibilité sur les engagements financiers et la trésorerie disponible du Programme. La mission n'a pas noté de risque fiduciaire particulier.

**Avancement de l'exécution :** Les insuffisances du système de suivi-évaluation sont désormais prises en charge et leur correction est suivie à travers un appui-conseil qui a aidé à : (i) redéfinir le cadre de gestion des résultats du Programme ; (ii) ajuster la base de données informatisée ; (iii) corriger les outils de collecte ; (iv) assurer la gestion interactive du système en collaboration avec les équipes locales d'appui à la coordination. La mise a noté des progrès qualitatifs importants dans la disponibilité. Les incohérences notées sur les statistiques relatives aux groupements ne remettent pas en cause la qualité du dispositif. Avec l'avènement du Projet AFIRMA (Financement canadien) incorporé au PMR, la mission attire l'attention sur ses implications possible sur la qualité de la gestion du Programme et suggère des missions de suivi régulier sur la première année de mise en œuvre du projet AFIRMA.

**Produits et réalisations :** L'état des indicateurs dans les deux composantes d'activités opérationnelles révèle que la gestion du Programme est bien sous contrôle, en dépit de quelques imperfections. Celles-ci s'expriment, pour la composante "accès aux services financiers (composante 1)" en termes de retard dans le processus d'institutionnalisation du FCIP qui contribuera à pérenniser l'accès des SFD ruraux aux ressources stables pour le financement des activités économiques rurales. L'agenda du

PMR annonce la tenue prochaine (premier trimestre 2015) de l'atelier national sur le refinancement qui marquera un pas décisif vers la création d'une institution pérenne de refinancement. A cet égard, un Comité de pilotage présidé par l'Association nationale des systèmes financiers décentralisés (AP-SFD) a été mis en place et travaille depuis plus de 4 mois en collaboration avec les deux ministères de tutelles et les différentes catégories d'acteurs concernés. Pour la composante "appui à la viabilité", l'attente de la délivrance par la Tutelle du secteur (Ministère en charge des finances) de l'agrément pour les SFD partenaires concernés, exclut ces derniers des opportunités de refinancement au niveau du système bancaire et du marché financier. Le partenariat du PMR avec la Cellule de contrôle et de surveillance (CCS) permet de faire le suivi des dossiers de demande d'agrément en instance. Par ailleurs l'AP-SFD, partenaire du PMR, fait des actions de plaidoyer en direction du Gouvernement dans le but de diligenter la délivrance des autorisations pour les SFD en règles. Ces mesures atténuent sensiblement les risques perceptibles concernant la pérennisation du refinancement et la conformité des SFD à la réglementation.

**Durabilité :** Le renforcement de l'appui aux groupes démunis (durée et introduction de la dimension économique et managériale) atténue l'aversion des SFD au risque-client dans le cadre de leur relation d'affaires avec les groupements accompagnés. Le PMR a entrepris l'instauration des relais communautaires, chargés d'assurer la continuité après le Programme, des fonctions d'accompagnement actuellement exercées par les ONG. La disponibilité d'une expertise locale rétribuée à la prestation par les bénéficiaires, permet d'assurer la qualité des demandes de crédit auprès des SFD. Dans le cas de certains groupements ou coopératives, ces fonctions pourront être internalisées au sein des organes de gestion.

Le projet de création d'une facilité pérenne de refinancement vise à atténuer le risque d'exclusion auquel sont exposés les SFD ruraux en quête de ressources stables et longues auprès des banques primaires en général. L'institutionnalisation prochaine du FCIP arrive donc comme une alternative majeure à la durabilité des services financiers et à la viabilités des SFD qui opèrent sur les segments ruraux.

### Suivi proposé

Questions/ problèmes	Mesures Recommandées	Calendrier	État d'avancement
Extension de la couverture et des activités dans le cadre du démarrage du projet AFIRMA	Organiser deux missions de suivi pendant la première année de mise en œuvre du projet AFIRMA	2015	Signature accord de financement
Commercialisation des nouveaux produits	Evaluer le taux d'adoption des trois produits (microleasing, warrantage et crédit-épargne avec éducation) assortie d'une étude sur la rentabilité en phase de mise à échelle	Jun. 2015	Expérimentation en cours
Mise en place d'un dispositif de refinancement	Organiser un atelier national sur l'institutionnalisation d'un mécanisme de refinancement des SFD	Mars 2015	Mise en place d'un Comité de pilotage
Système de suivi-évaluation	Procéder à l'apurement des données quantitatives provenant des sources de terrain et assurer la cohérence et l'harmonisation avec la base de données informatisée (BISE)	Mars. 2015	



## Appendice 2: Cadre logique actualisé

Description succincte	Indicateurs	N°	Qualité	Collecteur	unité	Nouvelle Cible après RMP	Cible RPE	Base	Atteinte RMP	Nouvelle cible 2014 (cumul)	Nouvelle cible fin 2015	Nouvelle cible fin 2016	Nouvelle cible fin 2017	Nouvelle cible fin 2018	Source
<b>Objectif général :</b> Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales	Indice des biens des ménages (RIMS)	1	RIMS3	Etude SYGRI, Etude d'effets et d'impacts		AR	NR	NR	NR	AR	/	/	/	/	Etude SYGRI, Etude d'effets et d'impacts
	Situation nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans (RIMS)	2	RIMS3	Etude SYGRI		AR	AR	AR	AR	AR	/	/	/	/	Etude SYGRI
	Taux d'insuffisance pondérale	3		Etude SYGRI	%	NR	NR	22	NR	/	/	/	/	/	Etude SYGRI
	Taux de malnutrition chronique	4		Etude SYGRI	%	NR	NR	28	NR	/	/	/	/	/	Etude SYGRI
	Taux de malnutrition aigue	5		Etude SYGRI	%	NR	NR	15	NR	/	/	/	/	/	Etude SYGRI
	Nombre de personnes ayant bénéficié du projet directement et indirectement (accès aux services financiers) ( <i>épargne + crédit + seulement un compte</i> )	6	RIMS3	Rapport annuel PMR, BISE	nb	315 000	315 000	/	162 980	199 624	236 268	272 912	293 956	315 000	Rapport annuel PMR, BISE
	Nombre de ruraux pauvres ayant répondu à leurs besoins (AGR, dépenses sociales) à travers des services financiers (inclus bénéficiaires additionnels SFD et membres des groupes accompagnés)	7	interne projet	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,	nb	252 000 (soit 80%)	NR	/	NR	159 699	189 014	218 329	247 644	252 000	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,
	Pourcentage de bénéficiaires du projet ayant augmenté leurs revenus annuels	8	interne projet	ONG suivi spocio-économique	%	30	NR	/	NR	10	20	25	30	30	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,
	Pourcentage des groupements ayant augmenté leurs revenus annuels de manière durable à travers le crédit	9	interne projet	ONG suivi spocio-économique	%	30%	NR	/	NR	5	10	15	25	30	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,
	% des groupements ayant augmenté leurs revenus annuels à travers l'épargne	10	interne projet	ONG suivi spocio-économique		60%	NR	0	NR	25	35	40	55	60	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,

Description succincte	Indicateurs	N°	Qualité	Collecteur	unité	Nouvelle Cible après RMP	Cible RPE	Base	Atteinte RMP	Nouvelle cible 2014 (cumul)	Nouvelle cible fin 2015	Nouvelle cible fin 2016	Nouvelle cible fin 2017	Nouvelle cible fin 2018	Source	
<b>Objectif spécifique du Programme :</b> Amélioration de l'accès durable des ruraux pauvres à des services financiers répondant à leurs besoins de développement socio-économique	Nb de membres de groupements bénéficiant d'au moins un crédit au travers du refinancement FCIP		interne projet	SFD	Nb	33 000	NR	0	1 120	4 308	10 684	18 654	26 624	33 000	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,	
	%de groupements ayant reçu un crédit correspondant à leurs besoins		interne projet	SFD	%	30%	NR	0	188, soit 10%	10	22	25	30	30	Rapport annuel PMR, BISE	
	Montant moyen d'épargne par membre groupement		interne projet	UCG	FCFA	12 000	NR	0	6 000	7 000	8 000	10 000	11 000	12 000	Rapports des ONG, BISE	
	Montant moyen d'épargne par client SFD		interne projet	SFD	FCFA	30 000	NR	0	15 000	15 000	20 000	25 000	27 500	30 000	Rapports SFD, BISE	
	Montant moyen du crédit par membre groupement		interne projet	UCG	FCFA	40 000	NR	0	20 000	20 000	25 000	30 000	35 000	40 000	Rapports SFD, BISE	
	Montant moyen du crédit par client SFD		interne projet	SFD	FCFA	50 000	NR	0	30 000	35 000	40 000	40 000	45 000	50 000	Rapports SFD, BISE	
	Nb d'actifs additionnels au sein des SFD partenaires		interne projet	SFD	Nb	210 000	210 000	0	104 780	125 824	146 868	167 912	188 956	210 000	Rapports SFD, BISE	
	Part des actifs additionnels des SFD partenaires ayant reçu un crédit		interne projet	SFD/UCG	%	50%	NR	0	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	Rapports SFD, BISE
	Durabilité des SFD (RIMS)		RIMS 2	UCG sur base indicateurs soutien	/	6	6	0	3	/	/	5	/	6	Rapport SYGRI, rapport annuel PMR	
	Efficacité des SFD (RIMS)		RIMS 2	UCG sur base indicateurs soutien	/	6	6	0	3	/	/	5	/	6		
Durabilité des groupements accompagnés (RIMS)		RIMS 2	UCG sur base indicateurs soutien	/	6	6	0	3	/	/	5	/	6			
<b>Résultat 1 :</b> L'accès des groupes vulnérables aux	Nb de groupements autonomes (auto gouvernance et gestion saine assurés)		RIMS 1	ONG	/	3 500	3 500	0	1 940	1 940	2 460	2 980	3 500	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE		

Description succincte	Indicateurs	N°	Qualité	Collecteur	unité	Nouvelle Cible après RMP	Cible RPE	Base	Atteinte RMP	Nouvelle cible 2014 (cumul)	Nouvelle cible fin 2015	Nouvelle cible fin 2016	Nouvelle cible fin 2017	Nouvelle cible fin 2018	Source
SFD est facilité (accessibilité géographique, meilleure capacité des groupements à négocier, produits adaptés, projets rentables)	Nb de groupements étant entré en relation avec des SFD à travers l'ouverture de compte	2	interne projet	SFD/ONG	Nb	3 500	3 500	0	1 940	1 940	2 460	2 980	3 500		
	Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés	3	RIMS 1	ONG	Nb	105 000	105 000	0	58 200	58 200	73 800	89 400	105 000		
	Femmes	4			Nb	57 750	57 750	0	32 010	32 010	40 590	49 170	57 750		
	jeunes	5			Nb	47 250	4 725	0	26 190	26 190	33 210	40 230	47 250		
	Nb de crédit octroyé aux membres des groupements	6	interne projet	ONG	Nb	9 800	NR	0	1 316	1 358	2 668	6 258	9 800	9 800	Etude d'effets et d'impacts, Rapports des ONG, BISE,
	femmes	7			Nb	4 900	/	/	658	679	1 334	3 129	4 900	4 900	
	jeunes	8			Nb	4 900	/	/	658	679	1 334	3 129	4 900	4 900	
	Nb de groupements bénéficiaires de crédit auprès des SFD partenaires	9	interne projet	SFD	Nb	1400 soit 40%	3 500	0	188	648	836	1024	1212	1400	Rapports des ONG, BISE
	Part des groupements étant dans la zone de couverture de SFD viables (accessibilité géographique)	10	interne projet	ONG	%	80	NR	/	NR	30	40	60	80	80	Rapports des ONG, BISE
	Volume de crédits obtenus par les groupements appuyés (en million de FCFA)	11	interne projet	SFD	FCFA	800	NR	0	97	97	200	400	600	800	Rapports des ONG, BISE
	Nb de groupements épargnant	12	interne projet	SFD	Nb	3 150	NR	0	1 431	1 746	2 214	2 682	3 150	3 150	Rapports des ONG, BISE, rapports SFD
	Volume total d'épargne des groupements (en million de FCFA)	13	interne projet	SFD	Million de FCFA	1134	NR	/	258	367	531	805	1 040	1 134	Rapports des ONG, BISE, rapports SFD
	· Dans les SFD partenaires	14	soutien	SFD/ONG	Million de FCFA	680	NR	/	45	115	213	418	586	680	
	· Interne groupements	15	interne projet	ONG	Million de FCFA	454	NR	/	213	251	319	386	454	454	
	% de groupements ayant bénéficié d'un renouvellement de crédit	16	interne projet	SFD	%	40%	NR	0	NR	10	15	20	35	40	Rapports des ONG, BISE, rapports SFD

Description succincte	Indicateurs	N°	Qualité	Collecteur	unité	Nouvelle Cible après RMP	Cible RPE	Base	Atteinte RMP	Nouvelle cible 2014 (cumul)	Nouvelle cible fin 2015	Nouvelle cible fin 2016	Nouvelle cible fin 2017	Nouvelle cible fin 2018	Source	
	% de groupements accédant à de nouveaux produits adaptés	17	interne projet	SFD	%	30%	NR	0	NR	0	10	15	20	30	Rapports des ONG, BISE, rapports SFD	
	Volume des portefeuilles des nouveaux crédits adaptés aux groupements (en million de FCFA)	18	soutien	SFD	FCFA	200	750	0	0	0	100	150	200	200	Rapports des ONG, BISE, rapports SFD	
<b>Résultat 2 :</b> Les capacités d'intervention durable des SFD partenaires et de leurs réseaux sont renforcées (restructuration et renforcement des agents)	Nb de SFD restructurés et opérationnels après 3 ans	1	interne projet	SFD	Nb	2	3	0	0	0	0	2	2	2	Rapports annuels PMR, étude effets	
	Nb de SFD partenaires	2	interne projet	UCG	Nb	4	5		4	4	4	4	4	4		
	Taux de refinancement des SFD	3	soutien	SFD	%	80	NR	0	NR	50	60	70	75	80		
	% d'augmentation du taux de pénétration des SFD	4	interne projet	SFD	%	33	33	0	25	25	26	28	30	33		
	Nombre d'épargnants volontaires (RIMS)	5	RIMS 1	SFD	Nb	189 000	189 000	NR	113 016	124 318	142 965	178 707	189 000	189 000		
	Volume de l'épargne volontaire	6	interne projet	SFD	USD	5 000 000	5 000 000	NR	1 443 230	1 804 038	2 435 451	3 531 403	4 061 114	5 000 000		
	Nb d'emprunteurs actifs (RIMS)	7	soutien	SFD	Nb	157 500	315 000	NR	131 852	145 037	152 289	155 335	156 888	157 500		
	Nb nouveaux emprunteurs	8	interne projet	SFD	Nb	3 500	3 500	0	1 940	2 440	3 050	3 508	3 500	3 500		
	Autosuffisance opérationnelle	9	soutien	SFD	/	>130	>130	>130	>130	>130	>130	>130	>130	>130	>130	
	Autosuffisance financière	10	soutien	SFD	/	<60%	<60%	>60	<60%	<60%	<60%	<60%	<60%	<60%	<60%	
	Nb de Clients (individus et groupes) actifs auprès des caisses	11	soutien	SFD	Nb	213 500	213 500	-	106 720	127 764	21 564	21 564	21 564	21 564	21 044	
	Valeur brute du portefeuille de prêts (en millier) (RIMS)	12	soutien	SFD	USD	9 823 183	19 646 365	NR	3 885 316	5 885 316	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 937 866	
	Personnel technique des institutions financières formé (RIMS)	13	RIMS1	SFD	Nb	224	224	NR	58	98	139	181	224	224	224	
<b>Résultat 3 :</b> Coordination, gestion et suivi-évaluation du Programme	Nombre de PTBA exécuté à au moins 75%	1	interne projet	UCG	Nb	8	8	0	2	2	1	1	1	1	Rapports annuels PMR	

### Appendice 3: Résumé des principales mesures à adopter dans les délais convenus

Domaines d'action	Mesures convenues	Dates	Responsabilités	Avancement
Exécution du projet et résultats	Veiller au respect du calendrier défini pour l'exécution et le suivi de la phase expérimentale des 3 nouveaux produits (microleasing, warrantage, crédit-épargne avec éducation)	Directeur PMR, ELAC, Directeurs SFD partenaires	Continue	Phase expérimentale en passe de démarrer (déc. 14-janv. 15)
	Accélérer le processus d'institutionnalisation du FCIP	Directeur PMR	2015	Atelier national prévu d'ici fév. 15
	Réviser les manuels d'exécution technique, de gestion administrative, comptable et financière (y compris l'ajustement du paramétrage du TOMPRO), et de suivi-évaluation (y compris mise à jour de la base informatisée)	Directeur PMR, RAF, RSE	Déc. 14 à mars 15	Attente signature accord de financement FIDA-Gouvernement
	Organiser deux missions de suivi du PMR au cours de la première année de mise en œuvre du projet AFIRMA	FIDA, UCG PMR	2015	Démarrage du Projet AFIRMA en vue pour 2015
	Recycler les produits financiers issus du refinancement des SFD	UCG, Mali-Créances	Dès le prochain cycle de DAT	Deuxième tranche du FCIP en cours
	Fixer un objectif de 30 pourcent de crédit aux groupes démunis sur les ressources du FCIP	UCG, ELAC, SFD	Dès prochain cycle de refinancement	21 pourcent du capital du FCIP octroyés aux groupes démunis
	Définir avec les SFD un objectif annuel de performance pour la mobilisation de l'épargne	UCG, ELAC, SFD	Au renouvellement des contrats de performance 2015	Pas d'objectif défini `a dare
	Développer un plan spécifique de renforcement des relais	UCG, ELAC	D'ici juin 2015	Désignation des relais dans les zones d'intervention
	Veiller à l'ouverture des agences et à la mise en place des équipements dans les délais	Directeur, RAF PMR, ELAC Directeurs SFD partenaires concernés	Premier trimestre 2015	Travaux en cours
	Conditionner l'octroi de la subvention d'équilibre à la production des données incluant les ratios d'équilibre financier, et au respect de la clé de répartition convenue pour l'administration du FCIP au profit des groupes démunis	Directeur PMR	Continue	-
	Axer le partenariat avec le CPA-SFD sur l'animation du cadre institutionnel, la campagne de communication sur la SNDMF et la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le secteur	PMR, CPA-SFD	Dès renouvellement partenariat 2015	Adoption de la SNDMF en vue
	Etendre les missions de contrôle de la CCS-SFD à tous les SFD partenaires dont les rapports d'audit révèlent des problèmes de gouvernance et de gestion.	Directeur PMR, CCS-SFD	Exercice 2015	-
	Inscrire l'appui à l'assainissement dans le partenariat avec la CCS en concertation avec l'AFD	Directeur PMR, CCS-SFD	Dès renouvellement partenariat 2015	-
Concevoir et mettre en œuvre avec l'AP-SFD un projet d'appui à	Directeur PMR,	Dès renouvellement	-	

Domaines d'action	Mesures convenues	Dates	Responsabilités	Avancement
	la gestion de la performance sociale des SFD partenaires	Directeur AP-SFD	partenariat 2015	
	Elaborer et diffuser un guide sur la gouvernance des SFD	Directeur PMR, SFD	2015	
	Initier une planification et une mise en œuvre coordonnées avec l'ELAC, l'ONG et le SFD partenaires dans la sous-zone de Nara.	Directeur, ELAC	2015	Termes de référence finalisés
	Définir et renseigner des indicateurs spécifiques permettant de rapporter l'appui du PMR aux catégories socioprofessionnelles autres que les groupes démunis	RSE, ELAC, ENAS	2015	-
	Recentrer l'animation des groupes démunis sur leur autonomie économique (en faisant oublier la mentalité "groupement PMR")	UCG, ELAC, ONG	2015	-
	Organiser une rencontre de mise au point et redéfinir l'objet du partenariat PMR, PAPAM et PDI-BS	Bureau-pays FIDA, PMR, PAPAM, PDI-BS	Mars 2015	-
Durabilité	Inclure l'éducation financière dans le volet accompagnement économique des groupements	UCG-PMR, ELAC, ONG	2015	-
	Mettre en œuvre une approche de communication et d'animation centrée sur l'autonomie des groupements en évitant de créer une mentalité-projet au sein des communautés bénéficiaires	ONG, ELAC	2015	-
Aspects fiduciaires	Faire une proposition sur les réaménagements à effectuer sur les plans comptables et analytique afin de prendre en compte le financement ACI dans le système d'informations financière du PMR.	RAF Comptable	31/12/2014	
	Etablir un avenant sur le contrat de CIRFOD avant le paiement de la prestation supplémentaire.	RAF	30/11/2014	
	Participer à la formation en passation de Marchés, visualisée au cours du 1er trimestre 2015 pour l'ensemble des Projets FIDA au Mali	RAF Comptable RSE	Janvier/Mars 2015	
	Compléter les dossiers de passation de marchés 2014 avec les éléments d'informations manquants et finaliser le travail de reconstitution de l'archivage des dossiers de passation de marchés 2011/2013.	RAF Comptable	Mars 2015	
Autres aspects	Organiser un atelier technique de lancement du projet AFIRMA	UCG PMR	Dès signature de l'accord de financement FIDA-Gouvernement	Attente de la signature de l'accord de financement FIDA-Gouvernement
	Soumettre à l'avis de non-objection du FIDA les propositions de primes motivées par la révision des cahiers de charges intégrant les	UCG PMR	Janvier 2015	

Domaines d'action	Mesures convenues	Dates	Responsabilités	Avancement
tâches additionnelles liées à l'exécution du projet AFIRMA				

#### Appendice 4 : Avancement matériel au regard du PTBA, y compris les indicateurs SYGRI au 31 octobre 2014

Composante/ Sous-comp. ou produits	Indicateurs	Unité	Période:1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014			Total effectif cumulé	Objectif lors de la pré évaluation	%
			PTBA	Chiffres effectifs	%			
<b>Composante 1 : Appui à l'accès services financiers et non financiers</b>								
	Nouveau service et produits de microfinance développés	Nbre	1	0		0	5	0
	Volume de portefeuille test des nouveaux produits dans les SFD (en millier)	CFA	80 000	0		0	750 000	0
<b>Sous – composante 1.1 : Développement de services financiers adaptés.</b>								
	Nombre de caisses et de réseaux dont les procédures d'épargne et de crédit ont été analysées et adaptées aux cycles des activités	Nbre	2	2	100	2	2	100
	Montant moyen de crédit	FCFA	35000	43424	124	NA	50000	87
	Montant moyen d'épargne		15000	47000	313	NA	30000	156
	Nombre et types de produits novateurs développés	Nbre	1	0	0	0	5	0
	Partenariat SFD – Banques opérationnels	Nbre	1	1	100	1	1	100
	Evolution du volume des refinancements (en millier FCA)	%	2559270	2000000	78			
<b>Sous – composante 1.2 : Facilitation de l'accès des groupes vulnérables au SFD.</b>								
	Nombre de groupements appuyés, devenus autonomes et ayant établi un partenariat durable avec des SFD	Nbre	1940	1539	79	1539	3500	44
	Groupes d'épargne et de crédit créés et/ou consolidés ( <b>Rims</b> )	Nbre	1940	1539	79	1539	3500	44
	Groupes d'épargne et de crédit créés comptant des femmes dans leurs instances de direction( <b>Rims</b> )	Nbre	1940	846	44	1255	3500	36%
	Institution financière participant au Projet ( <b>Rims</b> )	Nbre	4	4	100	4	4	100
	Personnes des institutions financière formées <b>Rims</b> )	Nbre	98	58	59	96	224	43
	Valeur de l'épargne volontaire ( <b>Rims</b> )	CFA	902 019000	1 624 605 222	180	1 624 605 222	2500000000	65

Composante/ Sous-comp. ou produits	Indicateurs	Unité	Période:1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014			Total effectif cumulé	Objectif lors de la pré évaluation	%
			PTBA	Chiffres effectifs	%			
	Volume de crédit obtenu (au sein des groupements solidaires et par des démarches individuelles (en millions FCFA)	CFA	97	203, 435	209	203, 435	800	25
<b>Composante 2 : Appui à la viabilité des institutions de micro finance.</b>								
	Qualité de l'environnement méso et macro des IMF partenaires		Bonne qualité de l'environnement macro (conventions entre PMR et SFD partenaires, effectives) ; SNMF (2015-2017) disponible ; assainissements du secteur en gestation ; au niveau local le processus de regroupement a atteint son point de non retour; agrément acquis pour les deux SFD cibles ; accroissement de l'effectif de nouveaux clients et de leurs dépôts, signe d'une décrispation et d'un rétablissement de la confiance entre clients ruraux et SFD ;					
<b>Sous composante 2.1 : appui à la viabilité</b>								
	Nombre de réseaux restructurés	Nbre	2	2	100	2	2	100
	Nombre de gérants et caissiers formés et professionnellement compétents	Nbre	98	58	59	96	224	43
<b>Sous composante 2.2 : renforcement des capacités</b>								
	Nombre de SFD disposant d'un SIG adapté	Nbre	4	4	100	4	4	100
	Nombre de réseaux et de partenaires mobilisés autour des services d'audit	Nbre	4	4	100	4	4	100
	Nombre d'activités menées en synergie avec d'autres partenaires (cf. activités)	Nbre	1	1	100	1	1	100
<b>Composante 3 : Coordination, gestion et suivi évaluation de la mise en œuvre</b>								
	Nombre de PTBA exécuté à au moins 75%	Nbre	1	1	100	3	8	37,5
	Taux d'exécution des objectifs des PTBA d'au moins 75%	%	75%	<b>83,65%</b>	111	NA	75%	NA
	Système national de suivi des SFD du CPA et de l'observatoire sur la réduction de la pauvreté, et relié avec les systèmes de suivi évaluation des autres projets du FIDA	Nbre	1	0	0	0	1	0



**Indicateurs RIMS (2eme niveau) : Une enquête d'effet en cours, permettra de mieux fixer ces niveaux de performance établis sur la base d'analyse interne de l'équipe du Projet.**

	Note (1à 6)		
	2012	2013	2014
<b>CVECA ON-Ségou</b>			
<b>Durabilité</b> probable des groupes d'épargne et de crédit créés ou consolidés	3	3	6
<b>Efficacité des SFD</b> (amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers)	3	4	6
<b>Durabilité des SFD:</b> Amélioration de la performance des institutions de microfinance	3	4	6
<b>Fantanjigifaso SAN</b>			
<b>Durabilité</b> probable des groupes d'épargne et de crédit créés ou consolidés	3	3	6
<b>Efficacité des SFD</b> (amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers)	3	4	6
<b>Durabilité des SFD:</b> Amélioration de la performance des institutions de microfinance	3	4	6
<b>Nyeta Mousso</b>			
<b>Durabilité</b> probable des groupes d'épargne et de crédit créés ou consolidés	3	4	6
<b>Efficacité des SFD</b> (amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers)	3	4	6
<b>Durabilité des SFD:</b> Amélioration de la performance des institutions de microfinance	3	4	6



## Appendice 5 : Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement, décaissements par catégorie et par composante

**Tableau 5A: Décaissement par source de financement au 31/10/2014 (en milliers de USD)**

Bailleurs	% du Plan de financement	% par rapport au montant total exécuté	Taux d'exécution de son financement
Prêt du FIDA	26 331	16 394,00	62,26%
SFD	594	225,93	38,04%
Gouvernement	3 666	1 349,31	36,81%
<b>Total</b>	<b>30 591</b>	<b>17 969,23</b>	<b>58,74%</b>

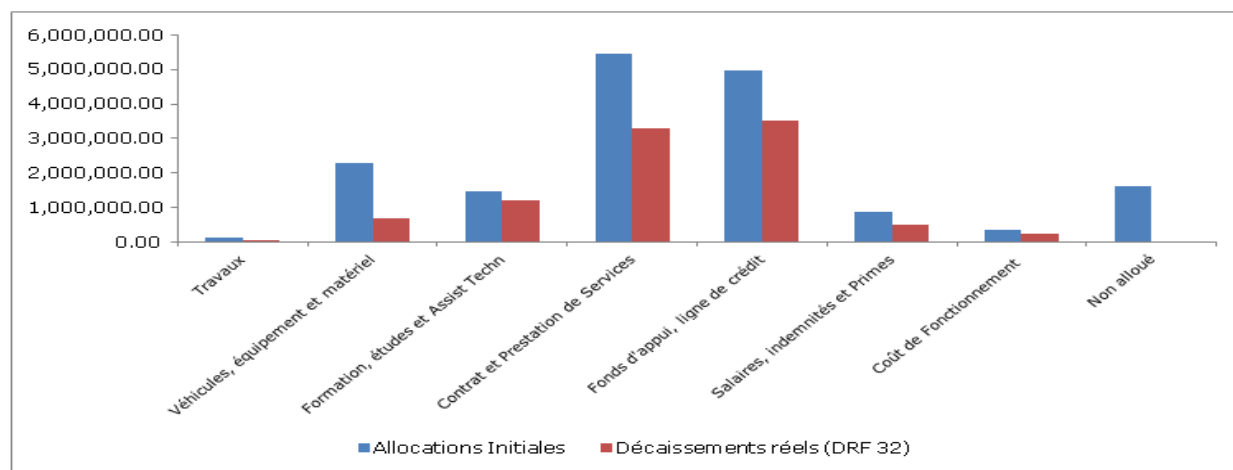
**Tableau 5B: Exécution des obligations de financement par source de financement, décaissements par composante (milliers d'USD)**

Composantes	Prêt FIDA			Gouvernement			SFD			Total		
	Initial/Effect	réel	%	Initial	réel	%	Initial	réel	%	Initial	réel	%
<b>1. Accès aux services financiers</b>	14 938,91	9 508,61	63,65%	1 951,00	944,01	48%				16 889,91	10 452,62	61,89%
<b>2 .Appui à la Viabilité</b>	6 296,70	3 485,61	55,36%	1 435,00	115,91	8%	594	225,93	38%	8 325,70	3 827,45	45,97%
<b>3. Coordination et Gestion</b>	5 095,30	2 151,33	42,22%	280	289,31	103%	0	0		5 375,30	2 440,64	45,40%
<b>Dépôt initial</b>		<b>1 249,38</b>									1 249,38	
<b>Total</b>	<b>26 330,92</b>	<b>16 394,93</b>	<b>62,26%</b>	<b>3 666,00</b>	<b>1 349,23</b>	<b>37%</b>	<b>594</b>	<b>225,93</b>	<b>38%</b>	<b>30 590,92</b>	<b>17 970,09</b>	<b>58,74%</b>

**Tableau 5C : Décaissements sur le prêt du FIDA (DTS au 31 octobre 2014)**

Catégories	Allocations Initiales	Montants Réalloués	Décaissements effectifs au 31/10	Soldes	Décaissements en %	DRF 33 et 34 en cours	Soldes	Déc. prév % au 31/12/2014
Travaux	130 000,00	40 000,00	31 176,81	8 823,19	77,94		8 823,19	23,98
Véhicules, équipement et matériel	2 280 000,00	940 000,00	670 184,23	269 815,77	71,30	25 040,70	244 775,07	30,49
Formation, études et Assist Techn	1 450 000,00	3 430 000,00	1 212 107,60	2 217 892,40	35,34	86 549,54	2 131 342,86	89,56
Contrat et Prestation de Services	5 440 000,00	6 600 000,00	3 294 729,42	3 305 270,58	49,92	277 974,44	3 027 296,14	65,67
Fonds d'appui, ligne de crédit	4 970 000,00	4 020 000,00	3 504 653,96	515 346,04	87,18	24 279,50	491 066,54	71,00
Salaires, indemnités et Primes	870 000,00	1 170 000,00	483 756,94	686 243,06	41,35	23 324,17	662 918,89	58,29
Coût de Fonctionnement	350 000,00	600 000,00	238 614,57	361 385,43	39,77	6 959,81	354 425,62	70,16
Non alloué	1 610 000,00	300 000,00		300 000,00	0,00		300 000,00	0,00
Dépôt initial		0,00	797 666,93	-797 666,93	-		-797 666,93	0,00
<b>Total</b>	<b>17 100 000,00</b>	<b>17 100 000,00</b>	<b>10 232 890,46</b>	<b>6 867 109,54</b>	<b>59,84</b>	<b>444 128,15</b>	<b>6 422 981,39</b>	<b>62,44</b>

**Figure 1 : Décaissements sur le prêt/don FIDA, comparaison entre les allocations initiales et révisées et les décaissements effectifs**





## Appendice 6 : Respect des dispositions de l'Accord de financement: état d'avancement

Section	Disposition de l'Accord	Date butoir de l'action/objectif	Avancement/d ate de la conformité	Observations
<b>Section 3.04 a)</b>	Cofinancement FENU et PNUD		N/A	En mars 2013, l'UNCDF a notifié qu'il ne sera pas en mesure d'honorer son engagement financier pendant que le PNUD annonce qu'elle prévoit de s'engager dans « une initiative » dont le financement sera recherché auprès de ses partenaires
<b>Section 3.04 b)</b>	Contrepartie de l'Etat	30/12/14	En cours	Le Gouvernement a versé 57% des prévisions de décaissement sur les Fonds de Contrepartie jusqu'en fin 2014.
<b>Section 4.02</b>	Rapport d'activités	15/08/2014	réalisé	Le rapport du 2 <sup>er</sup> semestre 2014 n'a pas été transmis au FIDA.
<b>Section 5.01</b>	Etats financiers	30/04/2014	réalisé	Les EF 2013 ont été transmis au FIDA le 25/02/2014
<b>Section 5.02 a)</b>	Rapports d'audit	30/06/2014	réalisé	Le rapport d'audit 2013 a été transmis au FIDA le 20 juin 2014.
<b>Annexe 3, C)</b>	Manuel de procédures administratives, financières et comptables	31/12/13	En cours	La révision du manuel de procédures devrait être complétée avec les procédures de gestion financières des fonds ACDI.





## Annexe 1. Évaluation de la gestion financière lors de la supervision - Questionnaire d'orientation

<b>Pays:</b> Mali	<b>Identification du prêt/ :</b> 776 ML FIDA
<b>Nom du projet:</b> Programme de Microfinance Rurale (PMR)	
<b>Organisme d'exécution:</b> Ministère de l'Agriculture (MA)	<b>CPM:</b> Phillipe REMY
<b>Responsable financier chargé de l'examen/ Spécialiste en gestion financière:</b> Alou Abdoukarim	<b>Date de l'examen:</b> 15/11/2014

Objet	Note E/M/F (Elevé, moyen, faible)	Problèmes / Commentaires / Recommandations
<b>A. Risque inhérent</b>		
<b>B. Risque de contrôle</b>		
<b>1. Organisation et personnel</b>		
a. Adéquation de la structure organisationnelle pour répondre aux besoins fonctionnels du projet	F	Effectif en adéquation avec le niveau d'activités actuel. Le PMR a recruté en 2014 un Assistant Suivi/Evaluation et un Assistant Administratif et Comptable
b. Existence d'une description claire des fonctions relatives aux principaux postes prévus par le projet, y compris les postes fiduciaires	F	Descriptions complète des postes dans le manuel de procédures provisoire. Le Manuel doit être complété par la description des tâches de l'assistant SE.
c. Adéquation du personnel de gestion financière du projet (effectifs et compétences) pour répondre aux besoins fonctionnels du projet	F	L'effectif du Service Financier a été complété par un Assistant Administratif et Financier après la RMP.
d. Disponibilité et adéquation des manuels d'utilisation et des directives pour le personnel	F	Le manuel de procédures a été révisé et validé par le Comité de Pilotage en septembre 2014. Il doit être complété par les procédures financières pour la mobilisation des ressources ACDI. Le manuel d'exécution est en place. Le manuel Suivi/Evaluation a été revu après la RMP.
e. Existence d'un système d'évaluation basé sur la performance en place et évaluation de la performance du personnel en temps opportun	F	Il existe une procédure dans le Manuel. Les évaluations de performance des exercices antérieurs ont été menées. L'évaluation des performances du Personnel au titre de l'exercice 2014 est prévue en janvier 2015 et sera effectuée sur la base des critères du manuel révisé.
f. Couverture d'assurance maladie adéquate pour l'ensemble du personnel	F	Une police d'assurance maladie couvre l'ensemble du personnel.
g. Paiement ponctuel des frais de sécurité sociale	F	Paiement effectif des cotisations sociales par le Programme.
h. Personnel suffisamment informé sur la politique nationale et sur la politique anti-corruption du FIDA et les coordonnées pertinentes	F	Informations données par le FIDA lors du séminaire de février 2010 à Bamako et lors du forum sur la gestion financière des projets de janvier 2013 à Rome
<b>2. Budget</b>		

a.	Préparation et approbation du programme de travail et du budget annuels	F	Le PTBA 2014 a été transmis au FIDA hors délais ; le PTBA 2014 révisé après la RMP a été transmis au FIDA en septembre 2014.
b.	Programme de travail et du budget annuel en ligne avec les catégories de dépense contenues dans l'Accord de Financement, Annexe 2	F	Le PTBA est présenté par bailleur, par composante, et par catégorie
c.	Identification des sources de financement et des agences d'exécution pour chaque catégorie dans le PTBA	F	Le PTBA est présenté par bailleur, par composante, et par catégorie
d.	Identification des liens entre les PTBA et les marchés publics (estimation des coûts et des activités). Vérifier les hypothèses à l'appui des estimations de coûts. Testez les articles de grande valeur	F	Le PTBA est accompagné d'un PPM.
<b>3. Flux de fonds et modalités de décaissement/retrait</b>			
a.	Ponctualité du décaissement des fonds par les différentes sources	F	La mission a relevé un rallongement des délais de entre la date de transmission des DRF et la date de paiement par le FIDA en 2014 (33 jours en 2013 et 42jours en 2014) qui n'est pas imputable à un problème de planification au niveau du PMR mais plutôt, au changement de système au niveau du FIDA.
b.	Ponctualité du décaissement des fonds versés par les contreparties	M	Sur les prévisions de décaissement des Fonds de contrepartie, l'Etat a décaissé 57% des fonds en numéraire prévus par l'AF jusqu'en fin 2014. Mais cela ne compromet pas la mise en œuvre du PMR.
c.	Efficacité des canaux de financement	M	Les délais de justification des avances de fonds par les SFD et les Ministères de l'Agriculture sont importants ( <i>cf paragraphe 15, P 4, Rapport Gestion Financière</i> ). Ces délais, si elles ne sont pas réduites, pourraient pénaliser la trésorerie du Programme. Mais ceci n'est pas encore le cas.
d.	Gestion des comptes bancaires du projet autres que les comptes spéciaux, le cas échéant – comptes d'ajustement, fonds improductifs	F	A part le compte désigné FIDA, le compte de contrepartie/BSI est suivi au même titre que le compte désigné.
e.	Gestion du ou des comptes spéciaux/comptes réservés, décaissements	F	Rapprochement bancaires mensuels effectués accompagnés des reconstitutions mensuel du compte Désigné.
i)	Adéquation du montant de l'allocation autorisée pour assurer l'acheminement correct des fonds.	F	Le niveau du compte désigné (600 millions FCFA) est en adéquation avec les besoins en fonds de roulement du PMR pour ses activités.
ii)	Adéquation des méthodes de décaissement utilisées.	F	Utilisation du compte désigné et des DPD, à chaque fois que c'est nécessaire et en tenant compte du seuil de 100.000 USD fixé par CFS/FIDA pour les DPD.
iii)	Adéquation du support documentaire joint à l'état des dépenses, aux décaissements, remboursements, paiements directs et engagements spéciaux (se reporter à l'Annexe IV et compléter la notation qui découle des constatations).	F	Les supports documentaires des dépenses sur ECD existent et sont disponibles et joints aux pièces de dépenses. Il importe de joindre dans le classement, les rapports de mission des cadres de l'UGP ( <i>Cf Annexe3, Revue ECD</i> ).
iv)	Préparation en temps opportun et exactitude des demandes de retrait	F	Les dépenses sont couvertes par des demandes de retrait de fonds (DRF) soumises en moyenne 2 mois après l'exécution de la dépense
v)	Autorisation de la préparation de demande de décaissement.	F	La préparation de la 1 <sup>ère</sup> version de la DRF/Comptable, validation/RAF et approbation/ Directeur Signature/Représentant de l'Emprunteur (Ministère des Finances)

vi)	Situation des dépenses débitées du compte spécial mais pour lesquelles la reconstitution n'a pas encore été demandée (les anciens cas doivent être notés)	F	Au 31/10/2014, les disponibilités sur le CD représentent 23% du dépôt initial ; la subvention à recevoir, 23% ; la DRF à transmettre au FIDA, 34% et les dépenses éligibles en DRF, 20% (avances à justifier par les Partenaires d'exécution, les organes de Supervision et les ministères de Tutelle).
vii)	Régularité du ou des comptes spéciaux, suivi et rapprochements mensuels signés par le gestionnaire du projet. Revoir et évaluer les rapprochements.	F	Rapprochements bancaires et reconstitution mensuel du Compte Désigné effectifs et signés.
viii)	Comparer le taux de décaissement par rapport au PTBA et voir s'il est satisfaisant étant donné le temps d'exécution restant. Fournir des observations si nécessaire.	F	Au 31/10/2014 le taux de décaissement sur le Prêt FIDA (en tenant compte des DRF 33 et 34 en attente paiement) est de 62% ; Le taux d'exécution financière du PTBA 2014 au 31/10 est de 71%.
ix)	Recouvrement des soldes des comptes spéciaux à la clôture du prêt	NA	NA
<b>4. Contrôles internes</b>			
a.	Séparation des tâches - les responsabilités fonctionnelles suivantes sont effectuées par les unités ou les personnes suivantes: (i) l'autorisation d'une transaction (ii) l'exécution d'une transaction (iii) l'enregistrement de la transaction, et (iv) la conservation des actifs impliqués dans la transaction	F	Le principe de la séparation des tâches dans l'engagement et l'exécution des dépenses est respecté conformément aux directives du manuel de procédures. Les autorisations de paiements sont systématiquement signées par le Directeur et le RAF.
b.	La clarté et la pertinence des processus de décision et la séquence des événements pour les fonctions de contrôle de l'exécution des projets doivent être reflétés dans le Manuel de gestion financière (ou l'équivalent)	F	Le processus de contrôle au niveau de : l'engagement et l'exécution des dépenses, de la comptabilisation des opérations, de la gestion de la trésorerie et l'exécution budgétaire sont clairement définies dans le manuel de gestion révisé.
c.	Respect du manuel financier	F	Les procédures de contrôle interne relatives à la comptabilisation des opérations sont respectées. Les règles de gestion de la caisse de menue dépenses (plafond autorisé, limite dépense unitaire) sont respectées.
d.	Efficacité et efficacité des contrôles internes à l'égard des sources de financement autres que le FIDA	M	Il importe de matérialiser les activités de contrôle du RAF, notamment sur les pièces de dépenses. Les missions de contrôle de l'utilisation des avances de fonds faites aux Partenaires d'exécution (1 <sup>ère</sup> mission de contrôle effectuée en juin par le RAF) doivent aussi s'intéresser à la gestion interne des Partenaires.
e.	Adéquation de la gestion des contrats (utilisation du registre des contrats et de la forme de surveillance) et de son enregistrement	M	Existence d'un registre des contrats, d'un tableau de suivi des marchés. Les documents de gestion des marchés doivent être mis à jour. Le tableau de suivi des engagements contractuels dans le logiciel TOMPRO est à jour.
f.	Efficacité et efficacité du contrôle interne relatif aux dépenses (cycle complet: engagement, paiement, réception des biens et services, approbation des paiements, classification, etc.)	F	Cf. commentaires points a) et b)
g.	Pièces probantes confirmant la livraison et l'acceptation des produits contractés, travaux ou services	F	Pièces probantes (BL) disponibles ; les factures d'acquisition de Biens doivent être systématiquement certifiées par le RAF.
h.	Contrôle physique des liquidités, documents et données. Adéquation des systèmes de	F	Arrêté mensuel de la caisse et PV de caisse effectué.

	classement. La petite caisse fait-elle l'objet de réconciliation mensuelle ainsi que de contrôles inopinés; la garde de la caisse et le contrôle des clés		
i.	Adéquation de la gestion physique de l'argent	F	Aucun écart de caisse n'a été constaté par la mission.
j.	Ponctualité des paiements aux fournisseurs et consultants	F	Les dettes fournisseurs se chiffrent à 3,5 millions FCFA au 31/10/2014. Les délais de paiements sont corrects.
k.	Admissibilité des dépenses par rapport aux accords de prêt	F	L'audit des comptes 2013 a certifié sans réserve les relevés de dépenses. La mission n'a pas relevé de dépenses inéligibles sur les DRF 33 et 34.
l.	Légalité / éligibilité des avances de fonds du projet et la justification en temps opportun pour leur utilisation	M	Des avances datant de 2011 et 2012 au Ministère de l'Agriculture sont toujours en attente de justification. De même que certaines avances à justifier accordées en 2014 ( <i>cf Rapport Gestion Financière, para 15</i> ). La vérification de l'éligibilité des dépenses des Partenaires par rapport aux conventions est effective à l'UGP est effective.
m.	Conformité aux clauses de gestion financière dans les conventions de financement et Lettre à l'Emprunteur	F	Les avances de fonds sont conformes aux conventions signées avec les SFD. Il importe de travailler sur les délais de justification des avances faites afin d'éviter de pénaliser la trésorerie de l'UGP.
n.	Adéquation de la tenue et mise à jour des registres relatifs aux actifs immobilisés et aux inventaires	F	L'inventaire de clôture en 2013 a été réalisé de même que le rapprochement physique et comptable des actifs du PMR. La liste des immobilisations est jointe au Rapport d'Audit.
o.	Adéquation des contrôles concernant les actifs du projet, y compris: i) le véhicule et la gestion d'autres actifs (les actifs immobilisés sont-ils marqués, y a-t-il un inventaire effectué sur une base régulière?) ii) la gestion du carburant (les conducteurs maintiennent-ils un journal de bord?)  iii) Les autorisations de voyage (y compris les perdiems versés au personnel)	F	Cf ci-dessus  Carnets de bord disponibles  Budget de mission, ordre de mission et décompte des frais de mission disponibles dans les pièces justificatives de dépenses.
p.	Adéquation des assurances pour les véhicules et pour les biens	F	Les véhicules du parc sont assurés en tous risques, les locaux (contenant et contenu) sont couverts par une assurance multirisque
q.	Ateliers : i) Disponibilité de la liste des participants ii) perdiems versés aux participants iii) Les reçus pour les dépenses atelier	F	Liste disponible et émargée.
r.	Pertinence des contrôles et processus d'autorisation pour l'utilisation des fonds (paiements, virements, gestion de trésorerie / bilan de la banque) / et d'autres comptes d'exploitation - non compte spécial	F	Le processus d'autorisation de l'utilisation des fonds est respecté au regard des directives du manuel de procédures. Un ordre de paiement est établi et signé par le Directeur et le RAF avant tout paiement. Les seuils de paiement par banque et par caisse sont respectés
s.	Arrangement avec la banque et contrôles (rapprochement entre les extraits de compte et les états	F	Les relevés bancaires sont régulièrement disponibles et les rapprochements bancaires sont élaborés

	financiers)		
t.	Existence d'une unité de support IT en place	F	Pas de contrat de maintenance pour les équipements informatiques, assistance au cas par cas.
<b>5. Procédures comptables</b>			
a.	Méthode de comptabilité (caisse, d'exercice) et si les normes comptables sont conformes aux exigences FIDA (par exemple IFRS / IPSAS / caisse IPSAS)	F	Le programme est assujéti au SYSCOHADA. Le nouveau manuel de procédures a révisé les schémas de comptabilisation, désormais plus adaptés au PMR. La comptabilité du PMR a été reprise sur la base des nouveaux schémas comptables du Manuel de Procédures révisé.
b.	Adéquation et fiabilité du système comptable (comptabilité en partie double, logiciel utilisé, les données budgétaires sont-elles entrées dans le système comptable ?, le système comptable peut-il produire régulièrement des rapports financiers automatisés?).	F	Fiabilité du Système Comptable du PMR et plus globalement du Système d'Informations Financière du Programme, qui génère des informations financières sur les dépenses effectives, les engagements contractuels à solder, la Trésorerie et la situation des actifs du PMR.
c.	Tenue des registres (notamment documentation et classement/ archivage)	M	Le classement et l'archivage des dossiers de passation de marché a été amélioré en 2014 mais des efforts sont encore nécessaires pour compléter la documentation des dossiers de l'exercice 2014 et régulariser l'archivage des dossiers 2011/2013.
d.	Enregistrement et rapprochement des registres relatifs aux actifs immobilisés (contrôles physiques et sur échantillon)	F	L'inventaire de clôture 2013 a été réalisé.
e.	Adéquation de la documentation et des contrôles des systèmes informatiques, y compris les procédures comptables documentées, la sauvegarde des documents financiers incluant les procédures comptables et l'intégration de l'ensemble des sous-systèmes	F	Existe une sauvegarde externe des documents comptables
f.	Ponctualité de l'enregistrement des opérations, de la régularité de la performance et de l'approbation des rapprochements et contrôle des erreurs d'enregistrement	F	Imputations/saisies/brouillards de saisie/auto-contrôle de la comptable.
g.	Adéquation de la comptabilité et de déclaration des contributions des fonds de contrepartie (y compris l'impôt et les exonérations fiscales), ainsi que les contributions des bénéficiaires	F	la contribution des SFD et la Participation financière de l'Etat (versement des fonds de contrepartie, dépenses sur les fonds de contrepartie et taxes concédées) sont comptabilisées.
<b>6- Rapports financiers et suivi</b>			
a.	Exhaustivité, précision, utilité et ponctualité des rapports financiers	F	Le PMR a établi en 2013 son rapport financier à partir du canevas du Rapport Financier Intérimaire du FIDA.
b.	Rapports intérimaires de gestion financière et liens avec les REP – ponctualité de la préparation et de la présentation au FIDA	F	Tous les tableaux et appendices nécessaires à la revue des aspects fiduciaires produits par l'UGP avant le démarrage de la mission. Le Rapport Financier Intermédiaire (RFI) établi selon le canevas du FIDA a été transmis au FIDA avant avril 2014.
c.	Préparation de rapports indiquant la valeur actuelle du budget vs l'exécution réelle revenus / dépenses et le pourcentage d'exécution du PTBA	F	Le RFI 2013 présente l'exécution budgétaire par composante et par catégorie.

d.	Suivi des recommandations fiduciaires contenues dans les précédents aide-mémoire	F	Les recommandations sous la responsabilité de l'UGP de la dernière mission décembre 2013 ont été prises en compte ( sauf la matérialisation du contrôle interne du RAF sur les pièces de dépenses de l'UGP)
<b>7- Audit interne</b>			
a.	Existence de dispositions d'audit interne	NA	NA
b.	Adéquation des dispositions d'audit interne (organisation, capacités du personnel)	NA	NA
c.	Adéquation de la portée du travail de l'audit interne et qualité des rapports	NA	NA
d.	Évaluation des questions soulevées dans les rapports d'audit	NA	NA
<b>8- Audit externe</b>			
a.	Adéquation de la portée et du mandat		Oui.
b.	Respect des termes de référence		le rapport de l'audit 2013 ne présente pas a) l'état de dépenses annuelles et cumulées par demande de retrait et par catégorie de dépense ; b) l'Etat cumulé des fonds par catégorie.
c.	Ponctualité du rapport d'audit		Le rapport d'audit a été transmis au FIDA le 20/06/2014
d.	Qualité de l'audit		La qualité des travaux de l'auditeur est très satisfaisante.
e.	Mise en œuvre des recommandations d'audit / mise en place d'un plan d'action convenu pour y remédier	F	La plupart des recommandations de l'auditeur ont été prises en compte, notamment sur le suivi des conventions avec les Partenaires.

## Annexe 2. Résumé et évaluation du risque fiduciaire du projet lors de la Mission de Supervision de Novembre 2014<sup>24</sup>

### Organisme d'exécution: Ministère de l'Agriculture (MA)

	Évaluation du risque E/M/F	Mesure d'atténuation proposée
Risque inhérent		
1. Organisation et personnel	F	La révision du manuel de procédures doit préciser le cahier de charge d'Assistant Suivi/Evaluation.
2. Budget	F	Le niveau de l'exécution budgétaire (71% au 31/10/2014) est satisfaisant au regard de la norme du FIDA (75%).
3. Flux de fonds et modalités de décaissement	M	Veiller à régulariser les fonds non décaissés par le Gouvernement et réduire les délais de mobilisation de justification des fonds avancés aux partenaires et aux Ministères de Tutelles
4. Contrôles internes	F	focaliser les missions de contrôle de terrain de l'UGP sur la gestion interne et comptable des Partenaires et matérialiser les contrôles effectués par le RAF sur les pièces de dépenses et les pièces justificatives.
5. Systèmes, stratégies, procédures comptables	M	Finaliser la reconstitution et le classement des éléments constituant les dossiers de passation des marches 2014 et exercice antérieur
6. Rapports et suivi	F	Bonne qualité du Rapport Financier Intérimaire 2013 et du Tableau de Bord de la gestion fiduciaire du PMR
7. Audit interne	NA	NA
8. Audit externe	F	Bonne qualité de l'audit 2013
Risque fiduciaire global du projet	F	
E=Élevé, M=Moyen, F=Faible		
<b>Commentaires:</b> La gestion fiduciaire du Programme est satisfaisante ; le système d'information financière du PMR est fonctionnel et renseigne sur l'exécution financière du PMR. Le contrôle interne est réalisé selon les périodicités citées dans le Manuel de Gestion. La Mission n'a pas noté de risque fiduciaire particulier.		

<sup>24</sup> Ceci est un résumé des constatations énumérées dans l'Annexe II 'Evaluation de la gestion financière lors de la supervision -Questionnaire d'orientation'. Il doit être complété par le Responsable financier.

## **Appendice 7 : Gestion des savoirs: apprentissage et innovation**

### **Apprentissage**

---

La mise en œuvre du Programme s'enrichit de la mutualisation des savoir-faire des opérateurs. Les ONG contribuent chacune en fonction de leurs expériences et de leur connaissance du milieu à affiner la démarche méthodologique et les techniques de mobilisation et d'animation des catégories rurales économiquement et socialement défavorisées. Au fil des années, les outils ont été harmonisés. Les rencontres périodiques et les missions d'appui offre des tribunes aux animateurs et coordonnateurs locaux d'échanger sur les contraintes et de partager des expériences qui réussissent ailleurs et qui peuvent être adoptées.

De leur côté, les réseaux de CVECA adoptent un même système d'information de gestion et cherchent davantage à développer une approche commune pour la gestion des risques. Les réseaux partenaires mettent en place des équipes SIG qui prennent progressivement possession de la mise de la gestion des systèmes de reporting. L'Association des services techniques des CVECA (ASAT) apporte son assistance pour renforcement les capacités de ces équipes dans le cadre d'un partenariat institutionnel appuyé par le PMR. L'harmonisation des SIG facilitera : (i) la réplification rapide du système de gestion dans les caisses affiliées ; (ii) l'accès rapide aux données par entité ; (iii) la consolidation à fréquence courte des données ; et surtout (iv) la disponibilité d'information fiables.

### **Innovation**

---

Le PMR fait un travail de capitalisation de ses expériences en matière d'appui aux démunis et de la restructuration. Les premiers rapports d'étape sont finalisés et disponibles et mettent en exergue les résultats suivants :

**Accompagnement des groupes démunis** : Des groupes ont été constitués et fonctionnent. Des initiatives d'entreprises économiques sont promues au sein de ces groupes. Une épargne importante est mobilisée et déposées auprès des SFD partenaires. La mise en relation des groupes avec SFD est amorcée et produit des effets en termes d'accès au crédit. Grace au renforcement des capacités, des ressources humaines sont promues au niveau communautaire pour prendre le relais d'appui aux groupes. L'approche doit davantage être éprouvée pour devenir un modèle transposable.

Suite à la revue à mi-parcours, un accent important a été mis sur l'appui au développement d'initiatives économiques susceptibles de faire l'objet de demande de crédit auprès des SFD partenaires.

**Restructuration des SFD.** Le regroupement des réseaux de microfinance rurale est une réalité dans la région de Ségou. Sept SFD précédemment distincts ont pu fusionner en deux grands réseaux dans le cadre d'un processus participatif de restructuration et de transformation institutionnelle visant à rationaliser les intervention et atteindre la viabilité financière. Même si cet objectif n'est pas encore réalisé, on enregistre des efforts de maîtrise des couts doublés de la professionnalisation progressive du système de gestion qui s'adapte de mieux en mieux au contexte rural. La documentation de cette expérience se poursuit.

---