



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté



## République du Mali

---

### Programme Fonds de Développement en Zone Sahélienne (FODESA)

### Rapport d'achèvement de projet

### Rapport principal

Dates de la mission: 30 septembre – 26 octobre 2013  
Date du document: décembre 2013  
Numéro du projet: 1089  
Numéro du rapport: 3304-ML

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



## Table des matières

Carte zone d'intervention FODESA -MOPTI	v
Liste des abréviations	vi
Avant-Propos	1
Aperçu du projet FODESA phase 3	7
Résumé exécutif du rapport d'achèvement de la troisième phase du FODESA	8
A. Introduction	13
B. Évaluation de la pertinence du projet	15
C. Produits et Efficacité	18
C.1. Produits du projet	18
D. Coûts du projet et Efficience	22
E. Évaluation de l'impact du projet	27
F. Évaluation de la durabilité du projet	31
G. Reproductibilité et mise à l'échelle	34
H. Performance des partenaires	36
I. Enseignements tirés et Conclusion	39
Liste des annexes	41





## Liste des abréviations

AO	Appel d'offres
AG	Assemblée Générale
AV	Associations Villageoises
ANCG	Agence Nationale d'Exécution et de Gestion
ANDES	Association Nationale pour le Développement en zone Sahélienne
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
AR	Associations régionales
ARM	Association régionale de Mopti
AREG	Agences régionales d'exécution et de gestion
CA	Conseil d'Administration
CES / DRS	Conservation des eaux et du sol / Défense et restauration des sols
CILSS	Comité Inter Etat de Lutte Contre le Sécheresse
COSOP	Cadre d'orientation stratégique du FIDA au Mali
CNPPF	Coordination Nationale des Projets et Programmes FIDA
CNOP	Coordination Nationale des Organisations Paysannes
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CRA	Chambres Régionales d'Agriculture
CRRA	Centre régional de recherche agronomique
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSE	Cellule de Suivi Evaluation
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DD	Demande de Décaissement
DIN	Delta Intérieur du (fleuve) Niger
DNA	Direction Nationale de l'Agriculture

DNAER	Direction Nationale d'Aménagement et d'Équipement Rural
DNAGR	Direction Nationale du Génie Rural
DNAMR	Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DREF	Direction régionale des eaux et forêts
DTS	Droits de Tirages Spéciaux
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
F.CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FICT	Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales
FIL	Fonds d'investissement local
FLM	Flexible Lending Mechanism'
FODESA	Fonds de Développement Sahélien (Programme FIDA)
GF	Groupements Féminins
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IEC	Information, Education, Communication
IER	Institut d'Economie Rurale (Recherche Agronomique)
IMF	Institution de Micro Finance
MA	Ministère de l'Agriculture
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MDRI	Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles
MEA	Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement
MFF	Mécanisme Flexible de Financement
MP	Micro projet
ODHD	Observatoire pour le Développement Humain Durable

OMD	Objectif du Millénum pour le Développement
ON	Office du Niger
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations Paysannes / Organisations de Producteurs
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAGS	Plan d'Aménagement et de Gestion des Sites
PCAE	Plan Communal d'Action Environnementale
PDDIN	Projet de Développement Durable dans le Delta Intérieur du Niger
PDSEC	Plan de Développement Social, Economique et Culturel
PIB	Produit Intérieur Brut
PMR	Programme de micro finance rurale
PPILDA	Projet de promotion des initiatives locales dans le département de Aguié
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RAP	Rapport d'achèvement du projet
SE	Suivi – Evaluation
SFD	Services Financiers Décentralisés
SIED	Système d'information Environnemental du Delta
SYGRI	Système de gestion des résultats et d'impact
SIM	Système d'Information sur les Marchés
TdR	Termes de Référence
TEC	Tarif Extérieur Commun
TRE	Taux de rentabilité économique
TPS	Taxe sur les Prestations de Service
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
USD	United States Dollar



## Avant-Propos

- 1. Le présent rapport d'achèvement porte sur la troisième phase du Fonds pour le Développement en zone Sahélienne<sup>1</sup> (FODESA). Les deux phases précédentes ayant déjà fait l'objet d'une évaluation en 2003 et 2007, le rapport s'est concentré sur la dernière phase de 6 ans du programme, en évaluant comment les leçons tirées des phases précédentes ont été prises en compte dans la troisième phase du programme.**
2. Le FODESA a été financé dans le cadre de l'accord de prêt N°488-ML, signé entre la République du Mali et le FIDA, et entré en vigueur en Octobre 1999. L'objectif principal du FODESA est de réduire l'emprise de la pauvreté sur les familles de la zone sahélienne en accroissant les revenus et en améliorant les conditions de vie.
- 3. L'approche du FODESA s'est voulue novatrice sur plusieurs plans :** (i) le programme devait atteindre ses objectifs en aidant les communautés villageoises (associations et/ou groupements) à évaluer elles-mêmes leurs besoins et à identifier des microprojets pour l'exécution desquels elles devaient participer grâce à une contribution variable en espèce et/ou en nature ; (ii) il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture puis du Ministère de l'Environnement (tutelle technique) pour sa troisième phase ; (iii) l'État a délégué, à travers une convention, la mise en œuvre du programme à des organisations paysannes (OP) regroupées dans une Association Nationale pour le développement économique en zone sahélienne (ANDES)<sup>2</sup>, qui à son tour a signé des conventions d'exécution régionales avec des Associations Régionales (AR) à Ségou, Koulikoro et Mopti ; l'ANDES et les AR disposent d'un bras exécutif (respectivement l'agence nationale de coordination et de gestion – ANCG, et les agences régionales d'exécution et de gestion – AREG) ; (iv) le FODESA a été le premier projet financé par le mécanisme financier flexible (FLM) du FIDA, pour une durée de 10 ans, qui devait permettre une plus longue durée de prêt (10 ans) ; une exécution du programme en trois phases dont seule la première était planifiée dans le détail tandis que les phases suivantes devaient être formulées après chaque phase pour mieux adapter le programme aux changements de l'environnement institutionnel et socio-économique ; la définition de conditions préalables (« déclencheurs ») pour le passage d'une phase à l'autre, dont la réalisation devait être évaluée à la fin de chaque phase avant la conception de la phase suivante.
4. Le programme a ainsi été divisée en 3 phases : la première phase devait surtout mettre l'accent sur la mise en place des institutions, mécanismes et procédures, le fonctionnement de ces institutions, et permettre un minimum d'investissement en faveur des groupements ; la deuxième phase devait renforcer ces institutions et étendre les activités sur l'ensemble de la zone du projet ; la troisième phase devait consolider les réalisations et le désengagement progressif du programme.
5. Durant la 1<sup>ère</sup> phase, qui s'est déroulée de 1999 à mars 2003, la zone de couverture du programme était constituée de trois cercles dans la région de Ségou (Ségou, Macina et Niono) et de trois cercles dans la région de Koulikoro (Banamba, Kolokani et Nara). Les

---

<sup>1</sup> Au Mali, la zone sahélienne couvre les régions de Ségou, Koulikoro et Mopti (laquelle est marquée par écosystèmes singuliers du delta intérieur du fleuve Niger).

<sup>2</sup> A l'exécution le membership de l'ANDES et des AR a été ouvert à des membres non OP (ONGs, services techniques de l'État, collectivités territoriales...).

principaux ajustements recommandés dans la mise en œuvre du programme a la fin de sa 1<sup>ère</sup> phase portaient sur :

- La mise en œuvre d'une stratégie transversale d'IEC pour améliorer la circulation de l'information tant au niveau interne du programme (associations, agences d'exécution) qu'au niveau externe, notamment auprès de ses différents partenaires, des instances de tutelle, des bénéficiaires et du public en général.
- La mise en œuvre d'un processus d'ajustement institutionnel en vue : (i) de prendre en compte la décentralisation et les Collectivités Territoriales lors de la définition et de la mise en œuvre de certaines activités financées par le programme ; et (ii) d'améliorer la qualité de la gouvernance interne des associations, notamment en redéfinissant les rôles des différents organes du programme et les règles de jeu entre les différents acteurs (révision des conventions et du manuel de procédures).
- L'élargissement du domaine d'intervention du village vers le développement local<sup>3</sup> : Cette orientation se basait sur le constat que le programme n'avait abordé les problèmes et les besoins des populations que sous l'angle villageois (micro-projets) et sur la nécessité d'adresser d'autres thèmes (liés notamment au développement agricole, à la mise en marché, à l'environnement et à l'amélioration de la gouvernance locale) afin d'avoir un meilleur impact sur les conditions de vie des populations.
- L'extension géographique à la région de Mopti avec une approche « gestion des ressources naturelles » visant à la fois : (i) la réduction de la pauvreté par l'amélioration durable du potentiel productif et le renforcement des capacités de gestion des ressources naturelles ; (ii) la restauration et la conservation des écosystèmes fragilisés ; (iii) l'appui aux communes pour une planification sensible à la dimension environnementale ; et (iv) l'appui à la mise en œuvre de politiques et de stratégies en matière de protection de l'environnement, de gestion des ressources naturelles et de conservation de la biodiversité.

6. La deuxième phase a démarré en Avril 2003 et s'est achevée en Avril 2007. Les activités du programme ont été étendues : (i) à la zone de San (cercles de Tominian, San et Djenné) qui constituait l'ancienne zone d'intervention du projet de diversification des revenus en zone cotonnière (PDR-MS) financé par le FIDA et clôturé en 2006 ; et (ii) à la région de Mopti grâce à un financement additionnel du Fonds Mondial pour l'Environnement.

7. La 2<sup>ème</sup> phase était articulée autour de cinq composantes : (i) « Renforcement des capacités / IEC » qui regroupe les activités transversales de formation, d'appui-conseil et d'IEC ; (ii) « Appui au Développement Local » qui porte sur le financement des micro-projets sociaux et productifs, le suivi et l'accompagnement de leur mise en œuvre et de leur exploitation ; (iii) « Appui à la gestion des ressources naturelles dans la région de Mopti », avec le concours du FEM ; (iv) « Services Financiers Décentralisés » qui porte sur la mise en place d'institutions de micro-finance de proximité ; et (v) « Gestion du Programme ». En raison des retards pris dans la mobilisation du financement du FEM, la troisième composante n'a pas été mise en œuvre au cours de la 2<sup>ème</sup> phase du programme.

---

<sup>3</sup> La notion de « développement local » a été adoptée par le rapport de formulation pour signifier qu'une réalisation peut concerner un quartier, un village ou un site GRN qui peut intéresser une ou plusieurs communautés, une ou plusieurs communes voire plusieurs cercles.

8. Dans l'ensemble, le niveau de décaissement de la deuxième phase s'est élevé à près de 8 M DTS, correspondant à un taux d'exécution financière de la deuxième phase de 83,5%. Le bon niveau de décaissement du programme résulte principalement de l'amélioration des performances dans la mise en œuvre des activités en 2005 et 2006, qui s'est traduit par un taux d'exécution financière du PTBA de 75% et 80% respectivement, reflétant la montée en cadence des réalisations physiques. Toutefois, ce taux reflète également un niveau de décaissement important sur les catégories de dépenses liées aux charges de structure. Cinq catégories de dépenses sur huit, et principalement celles liées aux charges de structure, ont accusé un dépassement par rapport aux ressources allouées : « Fonctionnement et audits » (141%), « Salaires, indemnités et primes » (116%), « Formation, Services de soutien et Etudes » (123%), « Constructions » (106% de taux de réalisation avant l'installation de l'unité de Mopti) et « Fonds d'investissement local » (106%).

9. En ce qui concerne le renforcement des capacités, la 2<sup>ème</sup> phase prévoyait le renforcement des capacités des associations et des organisations paysannes de base pour concevoir, mettre en œuvre et gérer efficacement leurs initiatives économiques et socio-communautaires. Dans ce cadre, le programme de renforcement des capacités mis en œuvre par le FODESA a permis l'amélioration de l'organisation interne des associations chargées du pilotage du programme : renouvellement des instances, adhésion de nouveaux membres, tenue régulière des réunions statutaires, formation des leaders et membres des OP faïtières au fonctionnement et à la gestion opérationnelle de leurs organes, etc. Le second acquis important de la deuxième phase a été le renforcement des capacités des populations à formuler et mettre en œuvre des micro-projets productifs et sociocommunautaires.

10. Néanmoins, la capacité des Associations d'organisations paysannes à fonctionner sans l'appui technique et financier du programme est restée relativement faible. Dans le cadre du désengagement du FODESA, il convient de prendre les dispositions pour rendre les Associations autonomes quant au pilotage des interventions en développant : (i) leurs capacités institutionnelles et techniques de planification, de négociation de financements et de prestation de services à leurs membres ; et (ii) leurs capacités à représenter les intérêts des organisations paysannes dans le processus de développement local.

11. En matière d'appui au développement local, l'objectif de la deuxième phase était de réaliser des microprojets productifs et sociocommunautaires visant l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base, l'augmentation de leurs revenus et la promotion de la gestion durable des ressources naturelles. Le niveau global de réalisation des microprojets de la 2<sup>ème</sup> phase est de 84% par rapport aux prévisions des PTBA et d'environ 40% des objectifs quantitatifs assignés à la 2<sup>ème</sup> phase. Les MP à caractère productif ont eu des impacts positifs importants en termes de sécurisation de la production vivrière, de création de revenus nouveaux (périmètres rizières et maraîchers) et d'augmentation des revenus des ménages.

12. Néanmoins, l'analyse des résultats d'exploitation des micro-projets productifs a montré qu'une attention particulière devait être portée à l'amélioration de la rentabilité économique des investissements dont les recettes, dans certains cas, ne permettent pas aux groupements villageois de couvrir les coûts d'exploitation. En ce qui concerne les micro-

projets socio-communautaires, leur réalisation a constitué un levier important à l'accès aux services sociaux de base, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la diversification des activités et des sources de revenus des ménages. Ainsi, les magasins de stockage ont joué un rôle essentiel pour l'amélioration des revenus (achat des céréales et vente différée à un meilleur prix) et la sécurité alimentaire. La réalisation des puits dans des zones où l'accès à l'eau constitue une contrainte majeure a eu comme impacts l'allégement des travaux féminins permettant aux femmes de mener des activités alternatives génératrices de revenus et l'atténuation des flux d'exode rural en période sèche.

13. *En ce qui concerne les services financiers décentralisés*, l'objectif du FODESA était de faciliter l'accès des populations rurales à des services financiers adaptés à leurs besoins. Compte tenu des retards accusés au cours de la première phase du programme, des accords de sous-traitance ont été conclus avec deux opérateurs : (i) Kondo Jigima dans le Cercle de Nara (région de Koulikoro) ; et (ii) le CIDR dans la région de Ségou. Par ailleurs, suite à la clôture en juin 2005 du Programme de Diversification des Revenus en zone non cotonnière du Mali-Sud (PDR-MS), les activités de finance rurale exécutées à San par le Bureau d'Experts en Auto Gouvernance et Gestion de l'Environnement au Sahel (BEAGGES) ont été arrimées au FODESA. Au terme de la 2<sup>ème</sup> phase, le taux de réalisation physique des points de caisse d'épargne et de crédit est de 88%. Ces caisses ont permis d'étendre l'offre de services financiers en zone sahélienne. Au 30 septembre 2006, la composante SFD du FODESA a touché plus de 42.000 usagers dont 43% de femmes. L'encours des dépôts se chiffraient à F.CFA 398 844 484 contre 605 044 535 pour le crédit. Selon les régions, les indicateurs d'activité se situent parfois au-dessus des objectifs, à l'instar des cas de Nara et de San où les encours de dépôts et de crédits ont largement dépassé les prévisions atteignant respectivement des taux records de 284% et 273%. Dans l'ensemble, les taux d'impayés restent dans des proportions maîtrisables. Sur le plan institutionnel, le processus de réseautage est en cours avec la perspective de l'intégration des caisses de Nara au réseau Kondo Jigima et l'évolution des trois associations de San vers une entité faïtière commune.

14. Sur le plan qualitatif, la nécessité de prendre des mesures pour assurer la viabilisation des caisses mises en place avec l'appui du programme se pose avec acuité car en dépit du niveau des indicateurs, le volume actuel des activités ne soutient pas les tests de viabilité et de pérennité. En effet, les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière sont en deçà des normes requises, notamment dans les régions de Ségou (13 et 10%) et dans le cercle de Nara (55 et 56%). L'appui des opérateurs techniques spécialisés –Kondo Jigima à Nara, CIDR à Ségou et Jigifa Conseil à San– n'a pas suffisamment mis l'accent sur le renforcement des capacités des caisses à : (a) adapter leur offre à la demande des organisations faïtières, des entreprises agricoles nées des microprojets viables appuyés par le FODESA, etc. ; (b) permettre la maturité et l'autonomie institutionnelle avec des capacités de mobilisation de ressources prêtables longues auprès des banques et autres partenaires financiers. Du fait de l'absence au sein de la coordination du programme de spécialiste en micro-finance, le système de suivi évaluation du Programme n'a pu être suffisamment réactif face aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la composante et aux insuffisances relevées dans les interventions des opérateurs spécialisés.

15. *Au plan institutionnel*, l'évaluation à mi-parcours de la deuxième phase du programme avait recommandé : (i) l'amélioration de la représentativité des associations chargées de la mise en œuvre du programme et le renforcement des capacités de leurs organes de décision et de gestion pour améliorer l'efficacité de l'exécution du FODESA ; (ii) la clarification des rôles et responsabilités des acteurs et organes du programme en révisant les textes de base et les conventions d'exécution ; et (iii) la mise en phase du programme avec le dispositif de la décentralisation. Concernant la représentativité des Associations du FODESA, la révision des critères d'adhésion a suscité l'entrée de nouvelles organisations paysannes et permis la création de tous les organes statutaires. Toutefois, le pilotage et la coordination de la mise en œuvre du programme souffrent toujours de l'absence de liens hiérarchiques entre l'Association Nationale et les Associations Régionales et Locale, de la faiblesse des ressources humaines dans les organes de décision et de gestion des associations et des déficits d'information intra et inter-associations. La révision des textes juridiques régissant la mise en œuvre du FODESA (conventions nationales et régionales d'exécution) n'a pas été menée à son terme.

16. Le programme a également entrepris l'ajustement de ses modalités d'intervention avec le dispositif de la décentralisation, mais le transfert aux collectivités, conformément à la législation malienne, de la responsabilité complète de la maîtrise d'ouvrage de ses investissements sociocommunautaires n'est pas encore effectif. En matière de gestion administrative et financière, l'évaluation de la 2<sup>ème</sup> phase fait ressortir qu'à l'instar de la première phase, les charges administratives du programme demeuraient toujours élevées (environ 27% des décaissements des deux phases). La faiblesse de la coordination administrative et financière du programme au niveau central, notamment liée à une absence de système de gestion de l'information, n'a pas permis à la direction nationale du programme d'avoir une bonne lisibilité des engagements consolidés.

17. A cette fin, les défis à relever sur le plan institutionnel, administratif et financier, étaient l'insertion des Associations dans le contexte institutionnel national et en particulier dans le dispositif de la décentralisation et la revue des relations fonctionnelles au sein du programme pour une exécution efficace des activités. Une attention particulière doit être également portée à l'amélioration du ratio entre les coûts des activités opérationnelles et les charges de structure et au re-dimensionnement des équipes à un niveau cohérent avec les objectifs de pérennisation et désengagement de la troisième phase. En matière de suivi-évaluation, l'enjeu pour la 3<sup>ème</sup> phase sera d'opérationnaliser le dispositif d'évaluation d'impacts (choix d'indicateurs SMART, établissement de situations spécifiques de référence de certaines activités / objectifs, mise en place d'un dispositif efficace de collecte, de traitement et de diffusion des résultats). Il conviendra également de mettre en place un SIG consolidé pour améliorer le pilotage administratif, financier et opérationnel du programme. Il permettra par ailleurs de documenter l'impact des interventions du programme et soutenir la communication inter-associations.

18. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la 2<sup>ème</sup> phase a permis : (i) une meilleure visibilité du FODESA dans sa zone d'intervention, suite à la réalisation d'activités ciblées d'IEC ; (ii) la mise en place d'associations plus représentatives des organisations rurales de la zone d'intervention et dotées d'organes réguliers de décision ; (iii) la mise en œuvre de microprojets davantage ciblés en faveur des localités et des groupes les plus vulnérables ; (iv) le renforcement ciblé des capacités des associations et des organisations paysannes de

base à concevoir, mettre en œuvre et gérer efficacement leurs initiatives économiques et sociocommunautaires ; et (v) la mise en place d'institutions de micro-finance de proximité, soit 88 caisses d'épargne et de crédit, dans une zone jusque-là dépourvue de toute opportunité d'accès à de tels services, avec de bons taux de recouvrement des crédits et un niveau d'activités satisfaisant, parfois situé au-dessus des objectifs.

19. Le passage du programme à la troisième phase s'est justifié par un niveau de réalisation des déclencheurs acceptable et la nécessité de pérenniser les résultats du programme en zone sahélienne dans une perspective de désengagement. La troisième phase s'inscrit à cet effet dans une optique de consolidation des acquis afin d'atteindre les résultats attendus en fin de projet qui sont : (i) des Associations autonomes représentantes des OP de la région et acteurs du développement local ; (ii) des activités génératrices de revenus rentables contribuant à l'amélioration des revenus des populations ; (iii) des microprojets socio-communautaires gérés efficacement par les Collectivités Territoriales et contribuant à l'amélioration des conditions de vie des populations ; et (iv) un Système financier décentralisé pérenne pour financer les AGR des populations de la zone sahélienne. Dans cette perspective, les enjeux majeurs pour la pérennité des acquis et des résultats du FODESA sont : (i) la viabilité institutionnelle et financière des associations et le renforcement de leurs capacités à assumer de façon autonome leur rôle d'acteurs du développement local ; (ii) la promotion d'une gestion rentable des microprojets productifs et d'une exploitation durable des microprojets sociocommunautaires ; et (iii) la création des conditions de viabilité des institutions de micro-finance mises en place en vue de leur contribution efficace au financement des initiatives économiques favorables au développement local et à l'amélioration des revenus des populations.

20. La durée globale de la 3<sup>ème</sup> phase de 6 ans devait refléter l'accent mis sur la région de Mopti en partenariat avec le FEM. Les activités de la 3<sup>ème</sup> phase se sont articulées au sein de 4 composantes reflétant l'organisation du programme autour de la pérennisation des activités à Ségou et Koulikoro (composantes 1 et 2), le démarrage des activités à Mopti en partenariat avec le FEM (Composante 3), la coordination, la gestion et le suivi évaluation du programme (composante 4) qui concerne toutes les régions.

### Aperçu du projet FODESA phase 3

<b>Pays</b>	Mali
<b>Nom du Programme</b>	Programme Fonds de Développement en Zone Sahélienne (FODESA)

#### Dates clés Prêt FIDA


#### Dates clés Prêt FEM

Approbation par le FEM	Signature	Entrée en vigueur	Revue à mi-parcours	Achèvement prévu	Achèvement effectif
30/05/2006	06/06/2006	25/01/2007	18/4/2011 au 5/5/2011	31/03/2013	31/07/2013
Examen à mi-parcours	Evaluation intérimaire	Clôture prévue du prêt	Clôture effective du prêt		
		30/09/2013	31/01/2014		

#### Financement du FIDA et du FEM

<b>Prêt FIDA</b>	DTS	3.357.567	% décaissé en DTS	87,78%	
<b>Don FEM</b>	USD	6.000.000	% décaissé en USD	79%	

#### Coûts effectifs HT et hors bénéficiaire (FCFA)

Composante	FIDA	FEM	Gouvernement	Total
Composante I	358 590 514	0	2 200 000	360 790 514
Composante II	738 276 215	0	0	738 276 215
Composante III	620 489 491	1 509 697 911	18 889 503	2 149 076 905
Composante IV	540 035 112	758 213 230	276 408 291	1 574 656 633
<b>TOTAL</b>	<b>2 257 391 332</b>	<b>2 267 911 141</b>	<b>297 497 794</b>	<b>4 822 800 267</b>

#### Bénéficiaires

Qualités					
Nombre total	Directs	Indirects	Femmes	Autres	Autres

#### Objectifs du programme

##### Objectif global

Contribuer à réduire la pauvreté par l'amélioration des conditions de vie et l'accroissement des revenus des ménages, et à l'amélioration de la gestion durable des ressources naturelles du Delta Intérieur du fleuve Niger (DIN).

##### Objectifs Spécifiques

Les objectifs du programme se déclinent ainsi qu'il suit:

1. Améliorer les conditions de vie des ménages en sécurisant les revenus, et l'accès aux services sociaux de base.
2. Renforcer les capacités d'actions et de participation des organisations paysannes au développement local.
3. Contribuer à un développement local durable en améliorant la gestion des ressources naturelles, la protection de la biodiversité et des écosystèmes du Delta Intérieur du fleuve Niger (DIN).

#### Autres parties prenantes / Partenaires

Représentant de l'Emprunteur	Ministère de l'Agric., Min. de l'Env., les services déconcentrés (délégués, agents relais)
Agent d'exécution	Association Régionale FODESA/ Mopti
Baillleurs	FIDA, FEM, Gouvernement du Mali
Institution coopérante	Néant
Autres partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrations: DNA, CNPPF, Collectivités Territoriales</li> <li>• Autres projets et programmes</li> <li>• Institutions de recherche : CRRA, IER ICRAF ;</li> <li>• Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales : ANICT ;</li> <li>• ONG/société civile : CNOP</li> <li>• Media (télévisions, radios, presse écrite)</li> <li>• Prestataires de services : bureaux d'études ; entreprises, et consultants individuels.</li> </ul>

## Résumé exécutif du rapport d'achèvement de la troisième phase du FODESA

1. **La revue d'achèvement du programme FODESA 3 (RAP)** a été menée conjointement par le Gouvernement du Mali et le FIDA, avec l'assistance technique de la FAO, du 1<sup>er</sup> au 26 Octobre 2013. La RAP a fondé les conclusions ci-dessous résumées, sur les rapports fournis par l'AREG de Mopti, les informations recueillies auprès des partenaires du programme, ainsi que des données complémentaires que la mission a dû collecter auprès des bénéficiaires dans la zone d'exécution du projet où elle a organisé un atelier des parties prenantes auquel ceux-ci ont activement participé.

2. **Prévue pour 6 ans (2007 – 2012 et prolongée d'une année), l'intervention de la 3<sup>ème</sup> phase du FODESA est marquée par 3 éléments importants:** (i) elle est concentrée dans la région de Mopti, avec une consolidation des acquis de Ségou et Koulikoro pendant la première année ; (ii) elle intègre une forte dimension environnementale, avec la gestion durable des écosystèmes singuliers du Delta Intérieur du fleuve Niger ; (iii) elle est désormais cofinancée par le FIDA (pour 4,934 millions USD), le fonds pour l'environnement mondial (FEM – 6 millions USD), le Gouvernement (pour 1,025 millions USD) et les bénéficiaires (pour 0,332 millions USD), soit un budget total de 12,292 millions USD.

3. Malgré les conditions difficiles au cours des deux dernières années au Mali, et en particulier dans la zone de Mopti, le projet n'a pas été suspendu sur décision conjointe du Gouvernement malien et du FIDA. Cette décision a été saluée par les populations bénéficiaires et a permis de fait de maintenir et de développer une grande partie des activités en faveur des producteurs ruraux et des collectivités locales.

4. **La mission a jugé pertinents les objectifs et la stratégie du FODESA 3. Le Programme a mené des activités en cohérence avec la stratégie nationale de développement rural et de lutte contre la pauvreté.** Le Programme est également en cohérence avec le COSOP. Le choix de la zone d'intervention, une des plus pauvres du Mali, a montré sa pertinence. Le FODESA a conjugué avantageusement des objectifs de renforcement du pouvoir d'action des communautés, d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires et de gestion environnementale. Il a répondu parfaitement aux besoins des ruraux pauvres du Delta en conjuguant les critères environnement avec des critères de pauvreté. L'approche consistant à l'élaboration des PCAE est bien adaptée à la demande des populations locales et de leurs organisations. Le FODESA a réussi ainsi à s'ancrer efficacement dans le processus de décentralisation.

5. **L'efficacité du FODESA 3 est jugée satisfaisante. Globalement, les produits du projet ont bénéficié à une population totale estimée à 57.000 personnes** (agriculteurs, éleveurs et pêcheurs). **Les femmes représentent 49 % de ces bénéficiaires.** A travers leurs organisations locales, ces différentes catégories de bénéficiaires ont exprimé leurs besoins et conduit, avec succès, la réalisation, puis l'exploitation de leurs microprojets productifs, sociocommunautaires et/ou de gestion des ressources naturelles.

6. Le programme a contribué de façon effective à l'amélioration des conditions de vie des ménages en sécurisant les revenus, l'accès aux services sociaux de base et la réduction des conflits autour des ressources naturelles (objectif spécifique 1). Le programme a contribué à renforcer les capacités d'action et de participation des organisations paysannes au

développement local (objectif spécifique 2) même si cet appui n'a pas permis l'objectif initial du FODESA de mettre en place une association régionale autonome et de trouver une formule alternative pour renforcer les OP au niveau régional. Enfin, le FODESA 3 a aussi contribué de façon effective, à améliorer la gestion des ressources naturelles, ainsi que la protection de la biodiversité et des écosystèmes du delta intérieur du Niger (objectif spécifique 3).

7. Parmi les activités qui ont généré le plus d'efficacité et qui sont fortement appréciées par les bénéficiaires on peut citer notamment : (i) la régénération et l'exploitation de 2.044 ha de bourgoutières<sup>4</sup> ; (ii) la réalisation de 27 périmètres maraîchers avec des arbres fruitiers (environ 38 ha au total) ; (iii) la récupération de 901 ha de terres dégradées, à des fins agricoles ; (iv) la réalisation de 9 puits pastoraux ; (v) la réalisation de 9 parcs de vaccination pour le bétail... A cela s'ajoute la diffusion de technologies modernes de fumage du poisson, la promotion de la pisciculture, etc.

8. **En terme d'efficacité, les performances de la phase 3 du FODESA sont globalement satisfaisantes mais aurait pu être supérieures.** Le taux d'exécution cumulé des dépenses est de 87,34% du coût hors taxe en FCFA, ce qui est très satisfaisant en tenant compte du contexte dans lequel le projet a travaillé depuis 2011. La structure des dépenses du Programme se présente comme suit : (i) microprojets (de production) au profit des bénéficiaires – 22% ; (ii) actions de préparation (sensibilisation, mobilisation, planification des actions) et accompagnement (formations, suivi) – 45% ; et (iii) coordination et gestion du programme – 33%. Tout en reconnaissant l'importance de la capacitation des bénéficiaires, la RAP formule l'avis selon lequel les actions de préparation et d'accompagnement des communautés ont été surdimensionnées, ce qui a alourdi les charges, tout en retardant le démarrage des investissements.

9. Le taux de rentabilité économique est estimé à 39%. Les bourgoutières comptent pour 31 % de ce taux. Ceci montre l'extraordinaire résultat atteint par le projet dans ce domaine. Sans l'exploitation des bourgoutières, le taux de rentabilité aurait été seulement de 8%, contre une prévision de 12% à la formulation. Cette situation peut s'expliquer par la situation d'insécurité générée par la crise sociopolitique qu'a connu le Mali à partir de 2012 et qui a perturbé la réalisation des investissements du FODESA dans la région de Mopti. L'accent trop fort porté sur les processus au détriment des résultats a également tiré vers le bas les taux de retour. Par ailleurs, la RAP souligne le caractère parfois réducteur de l'approche par microprojets qui résulte en des petits projets productifs parfois sous dimensionnés et fermés sur eux-mêmes. Sans remettre en cause l'approche 1a demande, la RAP formule l'avis selon lequel, un meilleur dimensionnement des projets productifs, couplé à la meilleure connexion des petits producteurs aux marchés, auraient permis d'améliorer l'efficacité du projet et de décupler les impacts sur les bénéficiaires, et par conséquent, de majorer les bénéfices de l'approche à la demande.

10. **Le FODESA dans sa phase 3 a généré des impacts très positifs sur les populations et l'environnement du Delta Intérieur du fleuve Niger.** Comme le montrent les valeurs collectées par l'étude SYGRI, le taux de malnutrition chronique qui est l'indice le

---

<sup>4</sup> Le bourgou (*Echinochloa stagnina*) est une graminée qui pousse dans les terres inondées du Delta Intérieur du fleuve Niger. La plante est très appréciée comme fourrage pour le bétail. Les graines seraient de bons compléments alimentaires pour les bébés.

plus pertinent pour apprécier une situation alimentaire sur une longue période, est passé de 36% en 2008 à 23% en 2013. Cela témoigne de l'amélioration de la situation alimentaire pour toute la population qui est un facteur essentiel d'accroissement des sources d'énergie et de lutte contre les maladies de carence. Selon les résultats de l'enquête SYGRI, 52% des ménages de la zone du projet connaissent une période de disette en 2013, contre 65% en 2008.

11. Le FODESA a contribué de façon effective à l'amélioration des conditions de vie des ménages, en sécurisant les revenus et l'accès aux services sociaux de base (objectif spécifique 1). Des impacts sur les institutions et politiques (objectif spécifique 2) ont été aussi enregistrés, avec l'appui aux collectivités territoriales pour l'élaboration de leurs plans de développement économique et social (PDESC), et de leurs plans communaux d'action environnemental (PCAE), la promotion d'arrangements institutionnels endogènes (24 conventions locales) pour la gestion de l'espace, la promotion des OP... Enfin, le programme a contribué de façon effective, à améliorer la gestion des ressources naturelles, ainsi que la protection de la biodiversité et des écosystèmes du Delta Intérieur du Niger (objectif spécifique 3). A titre illustratif, 901 ha de terres ont été récupérés, 2044 ha de bourgoutières reconstituées, réapparition et meilleure protection d'espèces animales (lamantins, hippopotames, oiseaux), végétales (rôniers, doumiers...) et halieutiques, devenues rares.

12. Les périmètres maraîchers ont permis à 1.620 femmes de gagner chacune, un revenu moyen additionnel évalué à 133.750 CFA (supérieur au revenu annuel moyen national, évalué à environ 128.000 FCFA au moment de la formulation). En outre, une partie de la production maraîchère est autoconsommée. Ainsi, ces femmes ont amélioré leur statut au sein de leurs ménages.

13. Les bourgoutières ont permis d'améliorer la productivité animale. Les bovins, ovins et caprins ont du fourrage pendant une bonne partie de la saison sèche. La production de lait a augmenté de 1 à 2 litres en moyenne par vache, par jour, et les mises bas sont passés de 1 toutes les 2 ans, à 1 chaque année. Les revenus annuels générés par 1 ha de bourgoutière sont estimés à 300.000 FCFA par ha (supérieur aux revenus pour la culture du sorgho). Les bourgoutières ont aussi généré des impacts positifs sur la pêche et la biodiversité en général. Les 80 femmes ayant accédé à des techniques modernes de fumage du poisson (fours chorkor) ont gagné un revenu annuel moyen estimé à 960.000 FCFA. A cela, il faut ajouter les impacts positifs des infrastructures sociocommunautaires telles que les parcs de vaccination et les puits.

14. **En termes de durabilité, les résultats du programme sont positifs dans le sens où** les bénéficiaires se sont appropriés les actions phares telles que l'exploitation des périmètres maraîchers, la gestion des bourgoutières, les plantations d'essences fruitières locales, la conservation des eaux et des sols. Cependant, **le système de gouvernance globale pour la gestion environnementale du Delta n'est pas encore en place.** En l'absence d'un tel système, la gestion rationnelle des ressources naturelles et de la biodiversité des écosystèmes du Delta ne peut être assurée. Au-delà des microprojets villageois et communaux, il faudrait envisager de doter le Delta Intérieur du Niger d'un schéma directeur et des mécanismes institutionnels requis pour son implémentation.

15. **Des mesures d'accompagnement restent nécessaires pour consolider la durabilité des acquis dans le domaine environnemental.** la poursuite de l'appui aux

bénéficiaires (sous une forme ou une autre) apparaît nécessaire et devrait permettre de consolider les acquis et d'étendre ces actions dont le potentiel d'impacts est élevé. Clairement les actions de restauration des sites écologiques d'intérêt local, national et mondial nécessitent un appui dans la durée. Enfin, il est nécessaire d'achever l'installation du système d'information environnementale du delta, tâche que le programme n'a pu complètement finaliser. **L'inscription la consolidation des acquis du FODESA 3 dans le nouveau projet de développement durable du delta intérieur du Niger (PDDIN) par le Gouvernement est porteuse d'espoir.**

16. Une des originalités du FODESA est la responsabilisation d'une association régionale (ARM à Mopti) dans le co-pilotage du projet avec l'AREG. **Toutefois, l'avenir de l'ARM est fortement compromis après l'arrêt du FODESA.** Le problème réside dans le fait que les membres de l'ARM viennent de structures différentes (Organisations de producteurs de niveaux divers du local au régional, ONG, Agences nationales...) ayant des objectifs et des mandats très divers. Leur regroupement a été suscité par le projet et n'est finalement qu'un regroupement de circonstance fonctionnant plutôt comme un comité de pilotage au lieu d'une association. De plus, l'ARM depuis sa création n'a négocié ni mobilisé aucun financement autre que ceux du FODESA.

17. L'ARM, comme les associations de Ségou et de Koulikoro auparavant, ne survivra pas au FODESA. Il est regrettable que les enseignements des phases précédentes n'aient pas été tirés assez tôt et que les appuis par la CNOP aient trop tardifs pour redresser la situation. L'avenir de l'ARM doit être envisagée à travers d'autres approches centrées sur l'intérêt des OP de la région (riziculture, élevage) et autour de quelques acquis phares du programme, comme les filières bourgou, élevage ou maraîchage par exemple, où l'autonomisation de certaines OP est perceptible.

18. **La RAP a jugé les performances des acteurs du programme globalement satisfaisantes.** L'inscription dans la décentralisation a globalement bien fonctionné. **Les collectivités locales ont joué un rôle fort appréciable dans la mise en œuvre du programme.** Après l'élaboration de leurs plans de développement et de leurs plans d'action environnementaux, elles ont extrait des actions prioritaires qui ont fait l'objet de microprojets financés à travers l'ANICT. Dans l'ensemble, elles ont conduit de façon efficace la réalisation de ces investissements. **Les performances du Gouvernement sont jugées satisfaisantes au niveau national et plus mitigées au niveau régional.** La collaboration avec les services techniques de l'Etat (agriculture et environnement) a été globalement bénéfique. Toutefois, la RAP a noté des faiblesses dans les prestations des services (publics et privés), notamment en ce qui concerne la capacitation des bénéficiaires.

19. **Le FIDA a assuré une supervision rapproché du projet mais** la mise en œuvre aurait pu connaître un plus grand succès si l'instrument 'Flexible Lending Mechanism' avait été utilisé de façon plus judicieuse. Plus précisément, les deux évaluations interphases n'ont pas été assez rigoureuses dans l'utilisation des déclencheurs. Ainsi, une révision des statuts des AR auraient pu être initiée plus tôt après les premières phases. Au contraire, le même schéma a été reconduit en 3<sup>ème</sup> phase et il était trop tard pour redresser la situation quand la CNOP a été mobilisée. La RAP a noté toutefois que le FIDA a proposé des recommandations judicieuses en cours de projet, en particulier le transfert des activités relatives aux services financiers au PMR dans un contexte plus spécialisé, et **souligne**

**l'amélioration de la qualité du suivi avec l'ouverture du bureau-pays à Bamako en 2011.** Dans un tel contexte, la mise en œuvre de l'approche FLM aurait sûrement donné de meilleurs résultats en permettant au FIDA d'augmenter sa réactivité.

20. **L'expérience du FODESA est riche d'enseignements** comme le montrent les fiches de capitalisation réalisées par le FODESA pour valoriser les leçons apprises avec l'appui de FIDAFRIQUE et ensuite de IED. **Ces enseignements montrent que l'on peut réduire la pauvreté tout en restaurant les ressources naturelles des écosystèmes singuliers du Delta Intérieur du Niger.** La promotion des périmètres maraîchers (associés à l'arboriculture) et l'extension des bourgoutières recèlent un fort potentiel d'impacts sur la sécurité alimentaire et le revenu des ménages. Il en est de même pour la pisciculture, et le fumage du poisson. Ces actions peuvent s'étendre considérablement, à condition de revoir sensiblement leur dimensionnement (augmentation de la taille des parcelles maraîchères individuelles par exemple, nombre d'étangs par pisciculteur individuel) et de les inscrire dans une approche de chaînes de valeur fonctionnelles, liant les producteurs aux autres acteurs des filières, afin d'assurer leur accès sécurisé aux marchés des intrants, services et produits. **Parmi les leçons apprises au cours du FODESA, il faut particulièrement signaler l'approche participative consistant à intégrer dans les plans de développement communaux des plans d'actions environnementales (PCAE). Cette approche a été reprise dans les activités financées par l'ASAP dans le cadre du PAPAM.**

21. L'approche à la demande a prouvé son efficacité mais elle est plus efficace si dès le départ, les actions de capacitation sont couplées avec la réalisation des investissements (apprentissage à l'exercice) et si les ressources allouées à ces deux rubriques sont plus équilibrées.

22. L'intérêt du FLM dans une démarche d'innovation et de mise à l'échelle des résultats atteints garde son intérêt mais elle nécessite un suivi rapproché et continu sur une longue période que le contexte du FODESA n'a pas permis et qu'il n'est pas aisé de mettre en œuvre si le Gouvernement et le FIDA n'y attachent pas une importance particulière.

23. L'implication des organisations paysannes dans le programme, considérée à juste titre comme une innovation à l'origine du projet, a eu des résultats mitigés du fait d'une misconception dans la création des Associations Régionales. L'implication des OP ne doit pas passer par la création de nouvelles structures mais par des partenariats avec des structures existantes en leur attribuant des moyens pour leur renforcement. Cette leçon qui n'a pas été intégrée suffisamment tôt dans le FODESA pour être corrigée, a par contre été prise en compte dans la conception des nouveaux projets financés par le FIDA au Mali dans lesquels les OP existantes sont considérées comme des partenaires à part entière des projets.

## A. Introduction

1. **Ce rapport présente les conclusions de la revue d'achèvement de la phase 3 du programme FODESA (RAP), qui s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 26 Octobre 2013. Comme indiqué en avant-propos, la RAP s'est focalisée sur l'évaluation de la troisième phase de l'intervention dans la région de Mopti, tout en examinant la mesure dans laquelle les recommandations des phases précédentes ont été prises en compte dans une démarche de FLM.**

2. La RAP a été menée par le Gouvernement du Mali, conjointement avec le FIDA, et avec l'assistance technique de la FAO<sup>5</sup>. L'objectif de la RAP est double : (i) rendre compte des résultats obtenus par le FODESA phase 3, afin d'en apprécier les performances et d'en tirer des leçons ; (ii) dessiner les contours d'une stratégie post-programme. Les termes de référence sont présentés en annexe 10.

3. La mission a basé son approche sur le cadre méthodologique défini dans le manuel de revue d'achèvement des programmes financés par le FIDA. Elle a tenu des séances de travail avec les acteurs et partenaires du projet dans la capitale Bamako. Sur le terrain (dans la région de Mopti), elle a visité des sites de réalisation et tenu des entretiens avec les bénéficiaires dans le Delta Intérieur du fleuve Niger ; le 12 Octobre 2013, elle a organisé à Sévaré, un atelier des parties prenantes (voir rapport en annexe 8), auquel ont participé de façon active, des représentants des organisations paysannes et des collectivités territoriales, ainsi que des prestataires publics et privés. Le 25 Octobre, la mission a présenté ses conclusions aux autorités maliennes et recueilli leurs avis et commentaires.

4. **Les objectifs du FODESA pour la phase 3 ont évolué pour intégrer la gestion des ressources naturelles dans le Delta Intérieur du fleuve Niger (DIN).** L'objectif global est de 'contribuer à réduire la pauvreté, par l'amélioration des conditions de vie et l'accroissement des revenus des ménages'. Les trois objectifs spécifiques sont : (i) 'améliorer les conditions de vie et l'accroissement des revenus des ménages' ; (ii) 'renforcer les capacités d'action et de participation des organisations paysannes au développement local' ; et (iii) 'contribuer à un développement local durable, en améliorant la gestion des ressources naturelles, la protection de la biodiversité et des écosystèmes'.

5. **L'intervention s'est donc essentiellement concentrée sur la région de Mopti, avec une focalisation sur les 19 communes qui abritent les écosystèmes singuliers (bourgoutières, doumeraies, zones agro-sylvo-pastorales, zones d'attente du bétail en fin d'hivernage...) du Delta Intérieur du fleuve Niger.** Toutefois, des actions de consolidation des acquis des phases précédentes dans les régions de Ségou et Koulikoro ont été mises en œuvre. Pendant les 15 premiers mois du projet, un accompagnement des AR de Ségou et

---

<sup>5</sup> La mission était composée de : (i) Alain Onibon, analyste institutionnel (FAO-TCIA), chef de mission ; (ii) Guy Raoul Sanon, économiste, consultant (FAO-TCIA) ; (iii) Norman Messer, analyste institutionnel, conseiller technique (FIDA) ; (iv) Alou Abdoul Karim, expert fiduciaire, consultant ; (v) Abdoulaye Haidara, spécialiste en suivi-évaluation, consultant, assisté de (vi) Abdel Kader Djenebo, responsable de suivi-évaluation et de la gestion des savoirs (coordination nationale des projets et programmes du FIDA - CNPPF) ; (vi) Salif Touré, expert en gestion des ressources naturelles, consultant. Le travail de la mission a été facilité par l'AREG de Mopti. La mission a aussi bénéficié de l'assistance de (i) Bakary Sekou Coulibaly chargé d'appui au programme pays du FIDA ; (ii) Mamadou Nadio, coordonnateur national des projets et programmes du FIDA (CNPPF) au Mali ; (iii) Moussa Dembele, expert national en gestion des ressources naturelles, représentant du Ministère de l'Environnement ; et de (iv) Yaba Kane, représentant du Ministère des Finances.

de Koulikoro était programmé pour assurer leur durabilité dans un processus de désengagement progressif.

6. **Sur les trois composantes opérationnelles prévues, deux ont été mises en œuvre directement par le FODESA.** En effet, la composante 2 – ‘Services Financiers Décentralisés’ a été transférée (ressources et activités) au programme de micro finance rurale (PMR – financé par le FIDA) avec comme objectif principal restructurer les caisses créées avec l’appui du FODESA et les aider à atteindre un organisation institutionnelle et financière conforme à la loi régional régissant le secteur de la micro-finance dans l’espace UEMOA.

7. La composante 1 – ‘Renforcement des capacités’ avait comme objectif dans la suite de l’évaluation de la phase 2 le renforcement des capacités des organisations paysannes bénéficiaires et des collectivités territoriales à assurer la réalisation et la gestion durable des microprojets financés.

8. L’objectif de La composante 3 est d’encourager un processus de développement local participatif donnant aux communautés le pouvoir d’agir au niveau du village pour concevoir, planifier et gérer des microprojets et des activités productives qui répondent à leurs besoins, tout en restaurant et protégeant leur environnement fragile. La composante est subdivisée en trois sous composantes : i) Développement des Capacités et Renforcement Institutionnel ; ii) Appui au Développement Local et iii) Gestion Durable des Ressources Naturelles et Biodiversité.

9. Pour la 3<sup>ème</sup> phase, le Ministère de l’Environnement a signé la convention de délégation de la mise en œuvre, laquelle a été assurée par l’association régionale de Mopti (ARM) montée à l’image de celles de Ségou et Koulikoro..

10. Pour les investissements productifs à caractère privé, la maîtrise d’ouvrage a été assurée par les organisations des bénéficiaires, avec l’appui de l’Association Régionale de Mopti. Pour les actions qui relèvent de la compétence des collectivités territoriales (gestion des ressources naturelles et conservation de la biodiversité, investissements sociocommunautaires), la maîtrise d’ouvrage a été assurée par les communes. Ces actions ont été financées à travers l’Agence Nationale d’Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), en conformité avec la politique de l’État malien en matière de décentralisation.

## **B. Évaluation de la pertinence du projet**

11. **Une intervention cohérente avec la stratégie nationale.** La phase 3 du FODESA a été conçue en cohérence avec les grandes orientations de la politique malienne, en matière de croissance économique, de réduction de la pauvreté, de gestion de l'environnement, de développement du secteur agricole et rural, et de décentralisation. L'intervention est en cohérence avec le cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR) pour 2007 – 2011, qui tient compte du fait qu'il est indispensable d'intervenir plus énergiquement dans le domaine de la pauvreté rurale et fixe deux principaux objectifs : i) accélérer la croissance économique en intensifiant la production agricole et minière; et ii) améliorer les conditions de vie et la sécurité alimentaire des Maliens, en favorisant les investissements dans les secteurs sociaux. Le FODESA constitue aussi une contribution aux efforts du Mali en matière de gestion des ressources naturelles, dans le cadre du plan national d'action environnementale et du programme national de lutte contre la désertification. L'intervention du programme a aussi contribué à la mise en œuvre des dispositions du schéma directeur de développement rural, de la loi d'orientation agricole, de la stratégie de relance du sous-secteur de l'élevage... en vigueur au moment de la formulation de la phase 3. Enfin, comme expliqué ci-dessus, l'intervention était conçue pour être bien ancrée dans le dispositif de la décentralisation au Mali, avec un appui aux Communes, et un rôle actif pour l'ANICT.

12. **Un projet en cohérence avec le COSOP 2007-2011** dont l'objectif global était de contribuer à améliorer les conditions de vie et la sécurité alimentaire des populations rurales des zones sahélo-saharienne et sahélo-saharienne, et qui s'articule autour de 3 objectifs stratégiques : (1) accroître et diversifier la production agricole afin d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages et l'accumulation de biens ; (2) améliorer la qualité des services sociaux de base et l'accès des ménages à ces services ; et (3) créer et renforcer la capacité des organisations paysannes à fournir des services techniques et économiques aux producteurs, et accroître leur participation aux processus de développement locaux. Les actions du projet ont de toute évidence contribué à la réalisation de ces objectifs dans la zone de Mopti et plus spécifiquement le Delta Intérieur du Niger.

13. **Un choix pertinent de la zone d'intervention.** La zone d'intervention est d'abord déterminée par les 19 communes dont les territoires couvrent les écosystèmes spécifiques du Delta Intérieur du fleuve Niger. Cette zone figure parmi les plus pauvres du Mali, avec de nombreux villages vulnérables caractérisés par un indice de pauvreté inférieur à 10<sup>6</sup>, au moment de la formulation. Le climat est sec, avec une pluviométrie inférieure à 550 mm/an. L'évaporation est forte et les sols sont soumis à une forte érosion éolienne et hydrique. Les ressources naturelles sont fortement dégradées, en raison des pressions anthropiques. Les populations ont un faible accès aux services sociaux (éducation, santé, eau potable...). Les systèmes de production sont extensifs, et les populations les plus pauvres sont généralement celles qui n'ont pas accès à la riziculture. Pour préciser l'identification des ménages les plus vulnérables, le programme a conduit des diagnostics participatifs.

14. **Une intervention répondant parfaitement aux besoins des ruraux pauvres du Delta Intérieur du fleuve Niger et conjugant adroitement des critères**

---

<sup>6</sup> Selon des études réalisées par la Direction Nationale des Statistiques et de l'Informatique (DNSI).

**environnementaux avec des critères de pauvreté.** Avec une combinaison des financements du FEM, du FIDA et du Gouvernement, la troisième phase du FODESA a été conçue pour répondre aux besoins spécifiques des ruraux pauvres dans le Delta Intérieur du Niger, en les appuyant à restaurer les écosystèmes et à valoriser les potentialités agro-écologiques non négligeables (bourgoutières pour l'élevage, potentiel maraîcher, potentiel piscicole, valorisation des arbres fruitiers...) dont dispose leurs terroirs. A juste titre, les actions du programme ont été orientées vers l'appui aux communautés pour le développement d'infrastructures sociocommunitaires, la mise en œuvre de microprojets à caractère productif et/ou environnemental. Au cours de l'atelier des parties prenantes, les différentes catégories de bénéficiaires (les femmes, les éleveurs, les pêcheurs, les élus locaux...) ont tous fortement apprécié l'adéquation à leurs besoins des investissements sociocommunitaires, productifs et environnementaux promus. L'analyse économique et financière de l'intervention (voir annexe 6) a confirmé la rentabilité de ces différents investissements.

**15. Une approche bien adaptée à la demande des populations locales et de leurs organisations.** Les populations cibles étaient informées des actions éligibles au FODESA. Elles exprimaient alors la 'demande de leur choix', en transmettant à l'AREG, une simple requête de financement, sous la forme d'une lettre. Selon la nature (productive, environnementale, sociocommunitaire) des actions, le porteur du microprojet était un groupement ou une Commune. La lettre-requête décrivait brièvement l'organisation promotrice, l'action à mettre en œuvre, et présentait un budget indicatif. Si l'AREG la trouvait pertinente, la lettre était transmise à l'ARM pour quitus. Selon la complexité du microprojet, l'AREG mobilisait ensuite un prestataire public ou privé pour aider l'organisation promotrice à élaborer une fiche de microprojet plus détaillée. Cette application de l'approche à la demande a permis d'apporter des réponses adaptées aux conditions socio-économiques et agro-écologiques des bénéficiaires. Les discussions avec les parties prenantes ainsi que les visites sur le terrain en ont souligné la pertinence. Toutefois, la RAP déplore le caractère réducteur des microprojets. Comme on le verra plus loin, *malgré l'approche à la demande*, la production maraîchère, la pisciculture et même la bourgouculture... auraient sûrement généré des impacts plus substantiels et plus durables, si elles avaient été mieux dimensionnées et insérées dans des chaînes de valeurs qui lient les producteurs et productrices aux marchés des intrants, services et produits. Enfin, l'approche à la demande n'a pas permis de prendre en compte la dimension de planification d'ensemble de l'espace, nécessaire pour assurer efficacement la gestion et la restauration d'un écosystème sensible comme le Delta Intérieur du Niger.

**16. Un ancrage réussi dans la décentralisation.** Le FODESA a réussi à ajuster ses principes d'intervention pour prendre en compte les dispositions légales en matière de décentralisation au Mali. Les communes ont ainsi assuré la maîtrise d'ouvrage des investissements à caractères environnemental et sociocommunitaire qui relèvent de leurs domaines de compétences. Les procédures d'exécution de ces investissements ont été alignées sur les lois et règlements des finances publiques du Mali. Les financements ont ainsi été exécutés à travers l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales. Le recours au dispositif de l'ANICT a fait l'objet d'une convention signée entre cette agence et le FODESA. Cette convention qui porte sur un montant total de 322 millions FCFA, précise les investissements éligibles, les taux (10%) de participation financière des

Collectivités Territoriales aux investissements, les modalités de mise à disposition et de gestion des ressources financières, et les modalités de contrôle et d'audit. Au total, 20 projets ont été réalisés à travers ce dispositif.

17. **Externalisation pertinente de la composante micro-finance.** La mission a également jugé très pertinent le choix de transférer la composante de micro-finance à un nouveau projet spécifiquement dédié à ce secteur, le PMR, du fait que l'équipe du FODESA n'avait pas les compétences requises pour rendre les caisses opérationnelles et viables et d'offrir ainsi des services financiers adaptés aux ruraux pauvres.

## C. Produits et Efficacité

### C.1. Produits du projet

18. **En ce qui concerne les microprojets productifs**, 27 périmètres maraîchers ou agroforestiers ont été aménagés pour les OP, dont 23 dotés de petits matériels, sur une superficie totale de 38 ha, pour les activités maraîchères et de plantation, soit plus de 9 fois la superficie prévue (12 périmètres de 2.500 m<sup>2</sup>, soit 4 ha). Au total 18 puits à grand diamètre avec bassins ont été réalisés, sur 13 prévus et budgétisés, soit un dépassement de 5 puits (38%). Les haies vives réalisées autour des jardins maraîchers ont atteint 5.350 ml pour 2000 ml prévus, soit un taux de réalisation de 167%. En raison des coûts qui se sont révélés plus élevés que prévu, le projet a abandonné la promotion de 125 ha de périmètres irrigués villageois par submersion. Un seul périmètre existant a bénéficié d'une motopompe. 80 transformatrices ont été formées aux techniques améliorées de fumage du poisson, bien qu'aucune prévision n'ait été faite, et dotées chacune d'un four chorkor. Par ailleurs, 15 maçons ont été formés aux techniques de construction de fours chorkor. Une association de mareyeuses a bénéficié de 20 fours métalliques à claies.

19. **Les activités de pisciculture ont, par contre, démarré tardivement** et se résument à la formation de 206 membres des conseils de pêche, et la formation de 5 agents techniques, 3 animateurs et 15 membres des comités de gestion en technique de gestion des étangs piscicoles. Le projet a pu réaliser 23 bassins piscicoles, et leur équipement en motopompe, sur une prévision de 30, soit 77%. Il ressort des constats qu'au-delà du démarrage tardif de cette activité, certains bassins ont rapidement tari en raison probablement des erreurs techniques. Par ailleurs, ces étangs ont été réalisés avec une approche promouvant une production collective, mode de gestion problématique pour ce type d'activité qui se gère mieux en exploitations individuelles.

20. **En ce qui concerne les microprojets sociocommunautaires les résultats sont probants, malgré un retard dans le démarrage.** La réalisation des microprojets sociocommunautaires était subordonnée à l'élaboration et l'adoption du PDESC de la commune promotrice, puis la signature de la convention de financement avec l'ANICT. Malgré le retard engendré par ces dispositions, les produits suivants ont été délivrés : (i) 9 puits pastoraux ont été réalisés sur 3 prévus, soit 300% de réalisation ; (ii) 9 parcs de vaccination sur 10 prévus, soit 90% de réalisation; (iii) 6 points d'eau villageois prévus et réalisés à 100% ; (iv) une station radio rurale réalisée mais non prévue; (v) un surcreusement de chenal sur un site (moins de 2 km) sur une prévision de 10 surcreusements à réaliser sur 10 sites pour une longueur totale de 35 km. Aucune des 9 plateformes multifonctionnelles, prévues n'a été réalisée.

21. **En ce qui concerne la gestion des ressources naturelles**, les produits délivrés se présentent comme suit : (i) 6 sites prioritaires d'intérêt local, national et mondial dans le Delta Intérieur ont été identifiés, et ont bénéficié d'actions ciblées de restauration des ressources naturelles, soit une réalisation de 100% ; (ii) 2.044 ha de bourgoutières restaurées, sur 1300 prévus, soit une réalisation de 157% ; (iii) 901 ha de terres restaurées dans le cadre de la lutte antiérosive, sur 750 prévus, soit une réalisation de 120% ; (iv) 7376 ha de doumeraies et de forêts inondées soumises à de nouvelles règles de gestion (conventions locales); et (v) la réintroduction des variétés locales sur 18 ha sur une prévision de 800 ha,

soit un taux de réalisation de 2% qui s'explique surtout par l'approche du projet à la demande. Certaines autres actions prioritaires identifiées dans les plans d'aménagement des sites prioritaires telles que la lutte contre l'érosion éolienne, la protection des chenaux d'alimentation des lacs et l'ensemencement des pâturages exondés, n'ont pu être mises en œuvre.

**22. Le programme n'a pas pu achever l'opérationnalisation du système d'information et de gestion environnementale du delta (SIED).** Cette action n'a été réalisée qu'à 80% malgré les investissements réalisés sur le plan de l'acquisition des équipements, le développement et la mobilisation de l'expertise internationale, et cela dès le démarrage. Cette situation est due non seulement à la contreperformance du prestataire sélectionné, mais aussi à la non disponibilité des données de référence de qualité requise sur l'évolution de la biodiversité dans le delta. Par ailleurs, la direction régionale des eaux et forêts qui devait abriter le SIED n'a pas été suffisamment responsabilisée pour sa mise en place, le processus ayant été piloté par l'AREG. Il sera nécessaire que le ministère de l'environnement, au travers de cette direction, et avec l'appui d'autres projets, puisse assurer la finalisation et la mise en opération du SIED.

**23. Les actions de renforcement des capacités des acteurs clés** ont bénéficié à des groupements (de femmes maraichères, de pisciculteurs), des OP faitières, des comités de gestion de sites écologiques et autres porteurs de microprojets. Les membres ont été formés dans divers domaines liés à la planification, gestion et suivi des microprojets, de la conservation de la biodiversité et la gestion des ressources naturelles. Le Projet a également renforcé le cadre du partenariat stratégique entre l'ARM et les acteurs locaux (collectivités territoriales, services techniques...).

**24. En matière d'alphabétisation,** le FODESA a formé 267 membres, relevant des comités de gestion des associations et coopératives, en langue nationale (Fulfuldé, Bozo ou Bamanakan). Ce chiffre représente 11% seulement de la prévision de 2400 à former. Ce faible taux de réalisation s'explique par le fait que le FODESA a préféré laisser intervenir dans ce secteur d'autres opérateurs plus qualifiés que lui d'autant plus que la durée maximale de 45 jours de formation planifiée par le programme, pour chacune des sessions, était insuffisante pour atteindre des bons résultats. En effet, les membres formés ont des difficultés à remplir les supports de gestion de leurs microprojets respectifs. Cette insuffisance de formation a été confirmée par les structures du Ministère de l'Éducation et des langues nationales qui estiment que la durée minimale de formation est de 3 mois au moins pour espérer obtenir des résultats significatifs en matière d'alphabétisation de base.

## **C.2. Efficacité**

**25.** Malgré un cadre logique confus (l'objectif spécifique 1 est quasi identique à l'objectif global, certains indicateurs sont manquants) et un suivi rendu difficile par l'absence de valeurs-cibles du fait de l'approche à la demande qui n'a pas été accompagnée de la définition des résultats à atteindre, la mission, en conjuguant les informations recueillies au cours des interviews et de l'atelier des parties prenantes sur le terrain, les données fournies par l'AREG, la RAP a pu formuler les avis suivants quant à l'efficacité du projet.

**26. Globalement, les produits du projet ont bénéficié à une population totale estimée à 57.000 personnes** (agriculteurs, éleveurs et pêcheurs). Les femmes représentent 49 % de

ces bénéficiaires. A travers leurs organisations locales, ces différentes catégories de bénéficiaires ont exprimé les besoins et conduit, avec succès, la réalisation, puis l'exploitation de leurs microprojets productifs, sociocommunautaires et/ou de gestion des ressources naturelles.

**27. En ce qui concerne l'objectif spécifique 1, le projet a contribué efficacement à l'amélioration des conditions de vie des ménages** en sécurisant les revenus, l'accès aux services sociaux de base et la réduction des conflits autour des ressources naturelles. Cet avis est fondé sur les faits ci-après : (i) la sécurisation de l'accès des bénéficiaires aux facteurs de production à travers les périmètres maraîchers, les étangs piscicoles, les espaces communautaires de bourgoutières régénérées et étendues... (ii) l'accès des bénéficiaires à des technologies améliorées qui ont permis d'améliorer leur productivité, et par la suite leurs revenus ; (iii) la sécurisation des revenus, davantage assurée dans certaines zones exondées, où les femmes ont pu réaliser 3 cycles annuels de culture sur les périmètres maraîchers, ce qui leur a permis d'avoir des revenus pendant toute l'année ; (iv) l'accès aux services collectifs de base (10 parcs de vaccination et 10 puits pastoraux) qui a permis de lutter contre les épizooties, de maintenir le bétail dans des zones de pâturage (zones d'attente) et d'éviter la divagation des animaux et donc les conflits entre éleveurs et agriculteurs ; (v) la réalisation des forages munis de pompe manuelle dans plusieurs villages qui a permis non seulement d'alléger les charges (liées à la corvée d'eau) qui pèsent sur les femmes, mais aussi de prévenir les maladies d'origine hydrique, surtout chez les enfants.

**28. En ce qui concerne l'objectif spécifique 2, les résultats du projet ont été plus mitigés** : le projet a contribué à renforcer les capacités d'action et de participation des organisations paysannes au développement local. Cet avis est fondé sur le fait que (i) les capacités des groupements à la base en matière d'organisation et de gestion ont été renforcées, même s'il est difficile de mesurer les effets car les OP ne tiennent généralement pas de comptes d'exploitation ; (ii) les capacités de 4 faïtières ont été renforcées dans divers domaines à savoir la logistique, la planification et la gestion administrative et financière, la mobilisation des ressources, le lobbying... Suite aux contributions du projet en matière de capacitation, la faïtière des riziculteurs a pu ainsi mobiliser et gérer plus de 200 millions de FCFA à partir de 2011. Toutefois, l'appui du FODESA n'a pas suffisamment couvert l'analyse des fonctions de ces faïtières, des services qu'elles doivent apporter à leurs membres, de l'efficacité – efficience de leur cadre organisationnel actuel... ; bien souvent, ce type d'appui aboutit à un recadrage des mandats et du mode de fonctionnement opérationnel des organisations paysannes qui n'a pu avoir lieu dans le cadre du FODESA.

**29. Au niveau des Associations régionales, le schéma soutenu depuis le démarrage du FODESA a échoué** : L'innovation et la particularité du FODESA consistait en la délégation par le Gouvernement de la mise en œuvre à des Associations (Nationale et Régionales) composées par des représentants des organisations paysannes (majoritaires), des ONG, des collectivités territoriales et des services techniques de l'État. Ainsi, au cours des 2 premières phases, le Ministère de l'Agriculture qui assurait la tutelle avait signé une convention d'exécution nationale avec l'Association Nationale pour le Développement Économique en Zone Sahélienne (ANDES), qui à son tour a signé des conventions d'exécution régionales avec des Associations Régionales (AR) à Ségou, Koulikoro. L'ANDES et les AR disposaient d'un bras exécutif (respectivement l'Agence Nationale de

Coordination et de Gestion – ANCG, et les Agences Régionales d'Exécution et de Gestion – AREG) .

30. Cette expérience s'est révélée infructueuse. Tous les pouvoirs financiers étant entre les mains de l'ANCG et de l'AREG, les AR n'ont pu jouer une maîtrise d'ouvrage efficace du projet. Cette situation a même entraîné des conflits entre ANDES, AREG et les deux AR. De plus, la composition hétéroclite des AR n'a pas permis un bon fonctionnement et une bonne représentation des producteurs. Dans ces conditions, la durabilité des AR de Ségou et de Koulikoro n'était pas possible et de fait les deux associations ont cessé d'être opérationnelles après le retrait du FODESA, leur fonctionnement (activités et ressources financières) étant lié exclusivement au projet. Les efforts consentis en début de 3<sup>ème</sup> phase pour les renforcer n'ont pas pu porter leurs fruits. De même, l'AR de Mopti qui a fonctionné pendant toute la 3<sup>ème</sup> phase en accompagnement de la cellule de projet a peu de chance de perdurer malgré les appuis apportés par la CNOP.

31. De fait, la conception même de ces AR ne permettaient pas de les rendre viables et il est regrettable que ce diagnostic n'ait pas pu être fait plus précocement, en particulier lors de l'évaluation de la 2<sup>ème</sup> phase qui aurait pu réajuster les choses plutôt que de proposer de continuer dans la même ligne.

32. **Une compensation efficace a été développée par le projet en renforçant les capacités d'action des collectivités territoriales** ; à ce titre, 17 communes sur 19 ont élaboré et validé leurs différents PDESC et PCAE, en discussion avec les organisations paysannes locales, les autorités coutumières et autres acteurs locaux ; ceci a permis à la population de se forger une vision de son développement et de l'avenir de ses terroirs, et de traduire cette vision en un ensemble de projets concrets à caractères sociocommunautaire, productif et/ou environnemental.

33. **En ce qui concerne l'objectif spécifique 3, le FODESA a contribué à améliorer de manière très satisfaisante la gestion des ressources naturelles, ainsi que la protection de la biodiversité et des écosystèmes du Delta Intérieur du Niger.** Cet avis est fondé sur les appréciations ci-après. Le projet a permis aux acteurs locaux de doter les 6 sites écologiques d'intérêt local, national et mondial, identifiés, d'un plan de restauration, avec des actions concrètes mises en œuvre, sur un total de 10.334 ha. Ces restaurations concernent entre autres les espaces de bourgoutières (2.044 ha), les forêts (7.305 ha), les espaces restaurés et ou protégés (901 ha), les surfaces plantées en arbres fruitiers locaux devenus rares (18 ha). Comme résultats, on note la réapparition d'espèces d'oiseaux, comme le traquet motteux (*Oenanthe oenanthe*), le faucon crécerelle (*Falco tinnunculus*), le Percnoptère brun (*Necrosyrtes monachus*) et le Souimanga éclatant (*Cinnyris coccinigastrus*). De même, en ce qui concerne les mammifères, les lamentins (*Trichechus*) sont réapparus, et 32 hippopotames (*Hippopotamus amphibius*) ont été comptés. Quant aux espèces de poissons, on note la réapparition des espèces du genre *Citharinus citharus*, *Heterotis niloticus*, *Gymnarchus niloticus*. Des espèces végétales devenues rares telles que le rônier (*Borassus aethiopicum*), le doumier (*Hyphaena thebaica*) et l'Acacia *kirkii*, ont été réintroduites et sont mieux protégées.

## D. Coûts du projet et Efficience

34. **Le financement global de la 3<sup>ième</sup> phase du FODESA** a été estimé à 6,207 milliards FCFA (environ 12,292 millions USD<sup>7</sup>) reparti de la façon suivante : (i) le FIDA pour un montant de 2,492 milliards FCFA (environ 4,934 millions USD), soit 40% du coût du programme ; (ii) le FEM pour un montant de 3,030 milliards FCFA (6 millions USD), soit 48,8% du coût du programme ; (iii) le Gouvernement du Mali pour un montant de 517,7 millions FCFA (environ 1,025 millions USD<sup>8</sup>), soit 8,3% ; (iv) la participation des bénéficiaires a été évaluée à 168 millions FCFA (environ 332.000 USD), soit 2,7%. Au démarrage de la 2<sup>ième</sup> phase, les ressources disponibles sur le Prêt FIDA et mobilisées pour la 3e phase s'élevaient exactement à 3.357.567 DTS (environ 5.076.743 USD). Les ressources mobilisées auprès de FEM s'élèvent comme prévu à 6 millions USD.

35. **Les décaissements<sup>9</sup> prévus jusqu'à la date de clôture du Prêt FIDA et imputables à la 3<sup>ième</sup> phase** sont estimés à 2.947.221 DTS (environ 4,398 millions USD), soit 87,78%<sup>10</sup> du financement FIDA en DTS disponible en début de phase 3. Le niveau de décaissement sur les ressources FIDA est globalement acceptable en tenant compte du contexte dans lequel le projet a travaillé depuis 2011. Le solde non décaissé par le FODESA sur les ressources du Prêt FIDA a été estimé à 410.345 DTS (environ 628.696 USD) à la date de clôture du Prêt.

36. **Les décaissements<sup>11</sup> prévus jusqu'à la date de clôture du Don FEM** sont estimés à 4,737millions USD<sup>12</sup> (environ 2,267milliards FCFA), soit environ 79% du financement FEM. Le solde non décaissé par le FODESA sur les ressources du Don FEM a été estimé à 1,262 millions USD (environ 631 millions FCFA) à la date de clôture du Don.

37. **La participation financière effective de l'État** s'élève à 400 millions FCFA (environ 800.000 USD<sup>13</sup>) en incluant les exonérations accordées sur des taxes (261 Millions FCFA), soit 77% de la contribution du Gouvernement au financement de la 3<sup>ième</sup> phase du FODESA. Il importe de souligner que les Fonds de Contrepartie prévus, ont été décaissés par le Gouvernement à hauteur de 119% par rapport aux prévisions.

38. **A la fin de l'exécution de la 3<sup>ième</sup> phase, les informations financières disponibles sur l'état des dépenses cumulées hors bénéficiaires et hors taxes du FODESA,** chiffrent l'exécution financière à 4,822 milliards FCFA (environ 9,730 millions USD), répartis

---

<sup>7</sup> A l'évaluation de la phase 3 du FODESA, le taux de change était de 1USD=505,7 FCFA

<sup>8</sup> La participation du Gouvernement correspond exclusivement aux taxes et impôts; des fonds de contrepartie d'un montant de 115,7 millions FCFA ont été prévus pour les taxes sur les petites dépenses ne pouvant pas faire l'objet de demande d'exonération

<sup>9</sup> Les décaissements du FODESA au 08.10.2013 ( y inclut le solde de l'avance initiale non justifié) ont été estimées à 2.953.015 DTS soit 2,269 milliards FCFA (environ 4,399 millions USD), soit 88%.

<sup>10</sup> Les dettes fournisseurs à la date du 08.10.2013 et les engagements à solder avant le 31/01/2013 ont été globalement estimés à 133.725.003 FCFA (environ 267.450 USD au taux de 1USD=500 FCFA). L'équivalent en DTS est de 178.680 DTS, au taux de change de 1DTS=748,4011 FCFA (taux de change sur LGS FIDA au paiement DPD 86, le 16 aout 2013)

<sup>11</sup> Les décaissements sur le Don FEM au 08.10.2013 s'élèvent à 2,114 milliards FCFA (4.417.122,92 USD) soit 73% du financement

<sup>12</sup> Les dettes fournisseurs au 08.10.2013 et les engagements à solder avant janvier 2014 du FODESA sur les ressources du Don FEM ont été estimées à 109.913. 017FCFA (environ 219.826 USD)

<sup>13</sup> Le taux de change appliqué sur la période d'exécution de la 3e phase est 1USD = 500 USD pour la participation du financière du Gouvernement

comme suit : 46,81% dépenses ont été réalisées sur le Prêt FIDA, 47,02% sur le Don FEM et 6,17% sur les fonds de contrepartie et autres ressources<sup>14</sup>.

39. **Le taux d'exécution financière cumulé** est de 87,34% du coût hors taxes de la 3e phase du FODESA<sup>15</sup> en FCFA.

40. **A la date de clôture du Prêt FIDA et du Don FEM, les dépenses sur les deux financements** représenteront respectivement un taux de réalisation financière de 91%<sup>16</sup> et 75%<sup>17</sup>.

41. **Les dépenses par composante** se répartissent comme suit : 7% pour la composante « Renforcement des Capacités des Acteur»; 15% pour la composante « Services Financiers Décentralisés »; 45% pour la composante « Appui au Développement Local/Gestion Durable des Ressources Naturelles » ; et 33% concernent la composante « Coordination et gestion du Programme ».

42. **En terme de performance par rapport aux prévisions de dépenses (hors Taxes et hors bénéficiaire) par composante** à l'évaluation de la 3<sup>ème</sup> phase du FODESA, la composante Renforcement des Capacités se situe à 136% des prévisions de dépenses établies à l'évaluation ; la composante Appui au Développement Local/Gestion Durable des Ressources Naturelles à 55% ; et la composante Coordination et gestion du Programme se situe à 150% des prévisions de dépenses.

43. **L'analyse de la répartition des dépenses du Projet dans le temps montre une concentration des dépenses en fin de Projet.** En effet 29% des dépenses du Projet ont été réalisées en 2013 (du fait de la crise politique, elles ne représentent que 8% en 2011). Les dépenses sur la composante « Appui au développement local/Gestion Durable des Ressources Naturelles » en 2013, représentent 43% des dépenses totales effectuées et imputables à ladite composante.

44. **Analyse des catégories de dépenses : une surconsommation de certains postes budgétaires<sup>18</sup> mais aussi, des mauvaises imputations catégorielles qui ont augmenté le taux de consommation de la catégorie<sup>19</sup>.** A l'achèvement de la 3<sup>ème</sup> phase, les dépenses sur les catégories « Salaires » et « Fonctionnement » sur le Don FEM enregistrent un fort dépassement (respectivement de 51% et 112%) par rapport à leur allocation initiale. Sur le prêt FIDA, les dépassements les plus importants se situent sur les catégories « Assistance Technique » (171% de dépassement) et « salaires, indemnités » (61%). Les dépassements ci-dessus cités ont pénalisé l'efficacité du Projet ; mais il importe de prendre en compte, que (a) sur le Prêt FIDA, une sous-estimation de l'allocation initiale de la catégorie « Salaires et indemnités » de 50% par rapport aux prévisions de coûts du COSTAB, l'absence de provision pour le salaire des 4 pinassiers et des 4 animateurs et des indemnités de fin de contrats pour la 2<sup>ème</sup> phase mais aussi de la 3<sup>ème</sup> phase; (b) sur le don FEM, pour la catégorie « salaires, indemnités, primes » une sous-estimation des frais de

---

<sup>14</sup> Il s'agit de ressources issues des écarts sur DRF et des intérêts générés par les comptes spéciaux du Projet.

<sup>15</sup> Le coût de la 3e phase hors bénéficiaire est estimé à 5,522 milliards FCFA (environ 10,919 millions USD).

<sup>16</sup> Les dépenses sur le Prêt FIDA s'élèvent à 2,257 milliards FCFA, environ 4,398 millions USD.

<sup>17</sup> Les dépenses de FEM ont été évaluées à 2,267 milliards FCFA, environ 4,737 millions USD.

<sup>18</sup> Eau, électricité, consommable de bureau : 40 millions FCFA ; Communication, 17 millions FCFA

<sup>19</sup> Assurance maladie 2010(11,5 millions FCFA), achat logiciel Suivi&Evaluation (6 millions FCFA)

déplacement<sup>20</sup> au regard de l'étendu de la zone d'intervention et pour la catégorie « Entretien », l'absence de provision pour certaines dépenses<sup>21</sup>, une sous-estimation des dépenses d'entretien/réparation des véhicules<sup>22</sup> au vu de l'environnement de travail du Projet.

**45. L'efficacité du Projet aurait été plus élevée si la consommation des ressources sur la catégorie « Fonds d'investissement local » pour le FIDA et « Formation, Services » avait été plus importante.** En effet, le profil des ressources non décaissées montre que le reliquat de ressources sur la catégorie « Fonds d'investissement local » du Prêt FIDA représente 48% de l'allocation initiale de ladite catégorie. De même, 55% des ressources de la catégorie « études, formation et service » ne seront pas consommées à la date de clôture du Don.

**46. Le retard accusé dans la mise en place de la convention avec l'ANICT et la crise politique dans la zone du Projet en 2012 et 2013 ont beaucoup pénalisé le financement des microprojets.** La résultante de cette situation a été l'annulation (suite à la mission de supervision d'avril 2013) de 22 contrats d'un montant de 110 millions FCFA.

**47. Par ailleurs, l'absence de planification de la trésorerie et le manque de compétences en matière d'élaboration de DRF/DPD<sup>23</sup> a impacté négativement** sur la mobilisation des ressources financières des bailleurs et pénalisé par conséquent l'efficacité, en limitant le financement des activités d'investissements planifiées dans les PTBA. Pour pallier ces problèmes, les missions de supervision ont souligné ces lacunes, stimulé la mobilisation de personnel plus compétent, et même l'appui de la comptable du PMR, un autre projet du portefeuille du FIDA au Mali.

**48. La collecte et l'analyse des données permettant d'apprécier d'autres paramètres d'efficacité du FODESA ont abouti aux constats suivants :** (i) le niveau d'exécution des différents PTBA est jugé satisfaisant et les taux de décaissement à la date projetée de clôture est estimé à 87,34 %<sup>24</sup> ; (ii) la rentabilité élevée des activités financées (entre 24 et plus de 100%), les bénéfices monétaires et non monétaires obtenus et non prévus à la conception ( augmentation des captures de poissons et de la production laitière, l'amélioration de l'alimentation des ménages...), ont permis d'obtenir un taux de rentabilité global de 39% ; (iii) les coûts unitaires des investissements sont inférieurs dans la majorité des cas à ceux pratiqués par certains intervenants de la région. Dans l'exemple de la régénération par semis, un ha de bourgou au FODESA a coûté 75.800 FCFA y compris la main d'œuvre contre 80.000 FCA sans main d'œuvre dans l'expérience de l'UICN, tandis que les coûts pour la régénération par repiquage sont sensiblement identiques.

**49. Cependant, d'autres données collectées par la mission montrent que le FODESA présente des points faibles ayant réduit son efficacité.** Les charges liées à la

---

<sup>20</sup> Le montant prévu à l'Evaluation pour les frais de déplacement est de 39millions FCFA pour un coût à l'exécution de 67 millions FCFA

<sup>21</sup> Assurance Véhicules qui a coûté 50 millions FCFA, frais de gardiennage, 15 millions FCFA

<sup>22</sup> Entretien/réparation véhicules, 62 millions FCFA pour une prévision dans le COSTAB de 39 millions pour l'ensemble des charges administratives du Projet

<sup>23</sup> L'analyse des délais montre un délai moyen de 70 jours entre la date d'élaboration et la date de paiement d'une DRF ; Moins de 20% de ressources sont disponibles sur le compte Spécial FEM au moment de l'élaboration des DRF

<sup>24</sup> Toutefois il faut noter que le taux d'exécution de la composante Coordination et gestion du Programme se situe autour de 150% des prévisions de dépenses.

coordination et gestion du programme représentent 33% des dépenses effectuées et 150% des prévisions. Par ailleurs, le coût unitaire par bénéficiaire (non évalué à la conception) semble relativement élevé. Il est de 165 USD par bénéficiaire et 997 USD par ménage, contre 69 USD par bénéficiaire et 484 USD par ménage de 7 personnes pour le PPILDA au Niger par exemple. Comme déjà expliqué, cette situation s'explique par le fort accent mis sur les actions de préparation, et d'accompagnement des bénéficiaires mais aussi par la crise politique et les conditions d'accès particulièrement difficiles dans le Delta Intérieur du Niger.

**50. Le programme a également faiblement prospecté les possibilités de cofinancement des activités avec d'autres partenaires (IMF, autres projets, le secteur privé),** ce qui aurait permis d'effectuer des économies de ressources et d'accroître le nombre de réalisations. Un meilleur partenariat avec le secteur privé aurait pu permettre d'améliorer les prix d'achat aux producteurs et d'améliorer le ratio bénéfice-coûts du projet. Le test de sensibilité effectué à cet effet, montre qu'une augmentation des bénéfices de 10% améliore le taux de rentabilité économique de 3%.

**51. Le taux de rentabilité économique (TRE) du FODESA 3 est estimé à 39%.** Ce taux est largement supérieur aux prévisions chiffrées à 12% à la formulation. Cette situation s'explique par les raisons suivantes : (i) les bases du calcul ont changé ; à la conception, les activités prises en compte sont le riz et le maraichage principalement, tandis qu'au moment de la RAP, il s'agit du bourgou avec ses externalités positives (pêche dans les bourgoutières, augmentation de la production du lait), de la production maraichère (avec 3 récoltes dans l'année au lieu de 1), du fumage de poisson et des activités de CES dans les champs ; (ii) la prise en compte uniquement des bénéfices liés à la mobilisation du fonds d'investissement local (FIL) du FIDA à la conception tandis que la RAP intègre les bénéfices tirés des réalisations du FEM, notamment le bourgou qui a fortement impacté la rentabilité du projet (31 points dans la formation du TRE) ; sans le bourgou et ses externalités, le TRE du projet est de 8%.

**52. Un accent (trop) fort sur la préparation des communautés.** Selon les dispositions du rapport de formulation, le programme devait passer les 2 à 3 premières années de cette 3<sup>ème</sup> phase, à renforcer le pouvoir d'action des communautés, avant de passer aux investissements. Il s'agit là d'une période d'incubation plutôt longue, vu la durée totale de la phase (6 ans). Même si l'AREG Mopti a fait des efforts pour anticiper certains investissements, force est de constater qu'elle a dû se plier à cette orientation. Les 2 à 3 premières années ont été effectivement consacrées aux actions de préparation en vue de renforcer le pouvoir d'action des communautés. Pendant cette période, le projet a sensibilisé les communautés sur les thématiques de gestion des ressources naturelles en relation avec le développement économique et sociocommunautaire. C'est aussi pendant cette période, que les Collectivités Territoriales ont été appuyées pour élaborer leurs Plans de Développement Économique, Social et Culturel (PDESC), ainsi que leurs Plan Communaux d'Action Environnementale (PCAE). Même si dans l'absolu, ces actions sont pertinentes, cette longue période d'incubation a pesé négativement sur le budget du projet : 22% des dépenses ont financé les microprojets des bénéficiaires, contre 45% pour les actions de préparation et d'accompagnement, et 33% pour la coordination et la gestion du programme ; les dépenses pour la coordination et la gestion représentent 150% des prévisions.

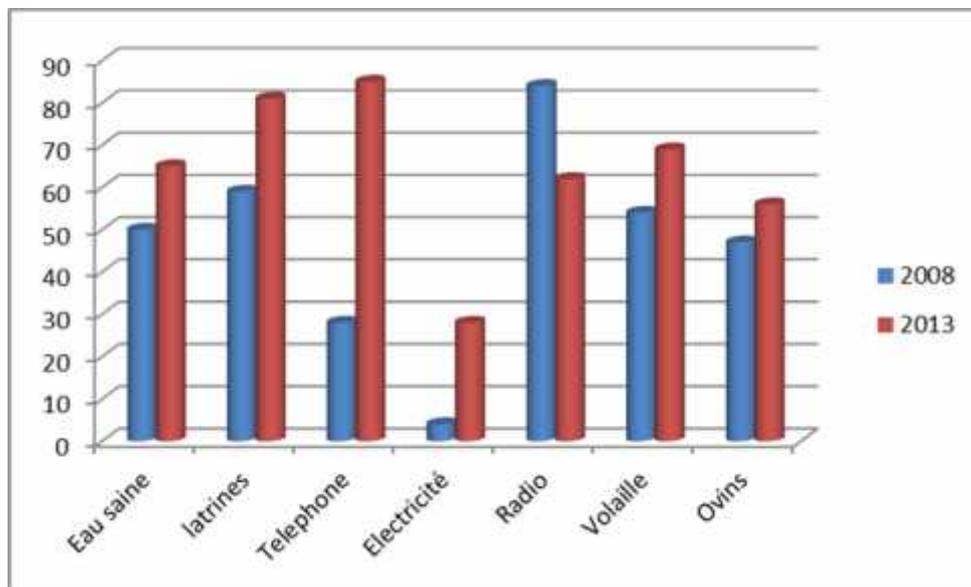
53. En fait, cette orientation est héritée de l'approche globale du FODESA. Initialement, le programme était conçu pour une durée de 10 ans, divisée en 3 phases. La 1<sup>ière</sup> phase devait surtout mettre l'accent sur la mise en place des institutions, mécanismes et procédures, leur fonctionnement et *permettre un minimum d'investissement* en faveur des groupements. La 2<sup>ème</sup> phase devait renforcer ces institutions et étendre les activités sur l'ensemble de la zone du projet. La 3<sup>ème</sup> phase devait consolider les réalisations et le désengagement progressif.

54. L'approche du FODESA met l'accent sur une longue période de préparation en vue du renforcement des capacités d'actions des communautés, qui plus tard devraient alors pouvoir gérer la mise en œuvre des investissements. Aujourd'hui, au vu du poids qu'elle a fait peser sur les dépenses du projet, elle mérite d'être questionnée. En effet, l'expérience a montré que la réussite des actions passent par une participation effective des populations qui elle-même passe par un travail de renforcement des capacités et de structuration de la demande. Dans le contexte d'actions de de gestion des ressources naturelles, qui n'ont pas toujours des résultats immédiats, et qui s'inscrivent dans la durée, l'étape de sensibilisation/appropriation est d'autant plus importante. Toutefois, l'objectif final est bien d'aboutir à des réalisations concrètes aptes à impacter sur la réduction de la pauvreté. Dans le cas du FODESA, l'équilibre capacitation – investissements aurait pu être mieux respecté, et le passage au concret plus rapide par un appui plus conséquent aux populations par exemple dans la formulation de leurs projets. Des recommandations lors de la mission à mi-parcours ont été faites dans ce sens mais elles n'ont pas pu être complètement mise en application par le projet par manque de réactivité d'une part mais aussi à cause d'un contexte dégradé par la crise politique malienne.

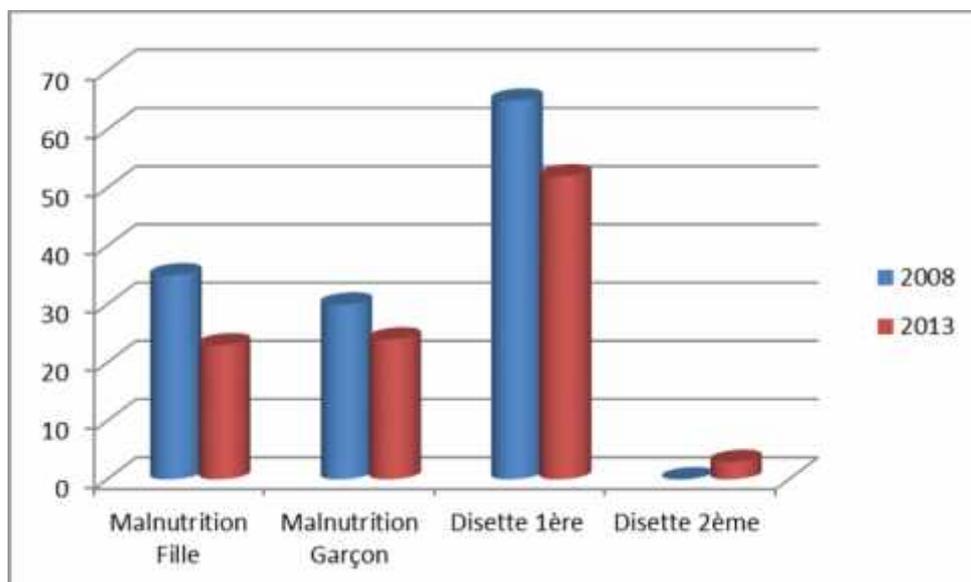
## E. Évaluation de l'impact du projet

55. La RAP a apprécié l'impact du projet en conjuguant les résultats du système de gestion des résultats et d'impact (SYGRI – voir tableau ci-dessous), avec des données quantitatives et qualitatives collectées auprès des bénéficiaires sur le terrain. L'évaluation a porté sur les 5 domaines ci-après : (i) la productivité et la sécurité alimentaire ; (ii) les revenus et avoirs des ménages ; (iii) le capital humain, social et l'autonomisation ; (iv) les institutions et politiques; et enfin (v) les ressources naturelles et l'environnement.

56. Comme le montrent les valeurs collectées par l'étude SYGRI et leur évolution entre le démarrage et la fin de la 3<sup>ème</sup> phase, des résultats positifs sont enregistrés dans la zone d'intervention du FODESA pendant la 3<sup>ème</sup> phase dans la région de Mopti. Ainsi, par exemple les actifs de ruraux ont augmenté sur plusieurs postes pendant la période sous revue.



57. De même, les taux de malnutrition des enfants, filles et garçons, de moins de 5 ans, garçons et filles, a sensiblement diminué, ainsi que la durée de la 1<sup>ère</sup> disette.



**58. L'intervention a permis d'améliorer la productivité agricole et la sécurité alimentaire.** L'amélioration de la productivité agricole, grâce aux divers appuis du projet, est observable au niveau des rendements et productions obtenues dans les différents périmètres maraîchers réalisés. Suivant les données de la DRA Mopti, pour les principales spéculations, les rendements enregistrés en 2011 et 2012 au niveau des 24 périmètres, sont satisfaisants. Ils sont de l'ordre de 5 t/ha pour le gombo et 5,5 tonnes pour le piment. Selon les données statistiques, sur les 1.450 personnes pratiquant le maraichage, 1.365 sont des femmes, soit 94%. La production maraîchère a également contribué à diversifier et améliorer l'alimentation des ménages avec l'apport des fruits et légumes. Selon les femmes, la disponibilité de légumes séchés (oignon, gombo) et des feuilles prélevées sur les arbres plantés (feuilles de baobab par exemple) a permis d'améliorer sensiblement l'alimentation des ménages en période de soudure. La bourgouculture a également contribué à la sécurité alimentaire, de manière significative. Le parage du bétail dans les bourgoutières, et la disponibilité de bottes de bourgou en saison sèche ont considérablement amélioré la disponibilité du fourrage, avec comme effet une amélioration de la productivité animale. Par exemple pour le lait, cette augmentation est en moyenne de 1 à 3 litres par vache pendant une période de 6 mois. Selon les pêcheurs, les bourgoutières ont aussi amélioré sensiblement les rendements à la pêche, mais la mission n'a pas pu établir dans quelle proportion. Globalement, le taux de malnutrition chronique qui est l'indice le plus pertinent pour apprécier une situation alimentaire sur une longue période, est passé de 36% en 2008 à 23% en 2013. Cela témoigne de l'amélioration de la situation alimentaire pour toute la population qui est un facteur essentiel d'accroissement des sources d'énergie et de lutte contre les maladies de carence. Selon les résultats de l'enquête SYGRI, 52% des ménages de la zone du projet connaissent une période de disette en 2013, contre 65% en 2008.

**59. L'intervention a généré une augmentation des revenus des ménages.** A titre d'exemple, l'intensification de la production maraîchère (3 saisons de culture par an) et la conservation des produits séchés pendant plusieurs mois pour les revendre à des prix plus élevés ont contribué à augmenter significativement les revenus des femmes. Cette activité a bénéficié à 1450 individus qui ont généré un revenu moyen additionnel estimé à 133.750 FCA, ce qui représente approximativement l'équivalent du revenu annuel moyen par habitant au Mali en 2007. Les revenus générés par la bourgouculture sont estimés à 300.000 FCFA par ha, et donc bien plus élevés que pour la riziculture. Cette activité a contribué à améliorer considérablement les revenus et les conditions de vie des éleveurs. L'augmentation de la productivité (y compris pour la production laitière) a certainement été convertie en revenus, tout au moins en partie. Selon des données collectées sur le terrain, l'amélioration du fumage du poisson par l'utilisation du four chorkor a concerné 80 femmes qui ont généré un revenu annuel moyen d'environ 960.000 FCFA, soit près de 7 fois le revenu annuel moyen au Mali. Les résultats des enquêtes SYGRI, ont montré que le changement dans les conditions des femmes a évolué positivement, avec 36% des femmes chefs de ménage parmi les deux classes les plus riches en 2013 contre 19% en 2008.

**60. Des impacts sur le capital humain, social et l'autonomisation.** Grâce au projet, les femmes ont pu avoir un accès sécurisé aux ressources de production que constituent les périmètres maraîchers. Dans l'ensemble, les bénéficiaires du projet ont amélioré leur savoir-faire en accédant à des technologies améliorées pour les cultures maraîchères, la

pisciculture, la régénération des bourgoutières, la défense et restauration des sols, la restauration de sites dégradés... Les responsables des groupements ont acquis un minimum de savoir-faire en matière de gestion. A l'atelier des parties prenantes, les femmes ont déclaré que leur statut au sein du ménage s'est amélioré, parce qu'avec les revenus et autres bénéfiques qu'elles ont engrangés, elles pouvaient faire face à des dépenses et répondre aux besoins alimentaires, sans attendre leurs époux.

**61. Des impacts dans le domaine des institutions et politiques au niveau local.** Le projet a renforcé les capacités techniques de la direction régionale de l'agriculture et de la direction régionale des eaux et forêts à Mopti à apporter des services techniques aux populations. Ces institutions publiques pourront valoriser cette expérience en contribuant à toute nouvelle intervention dans la région. Pour les communes, les PDSEC élaborés constituent un outil majeur pour la gestion du développement local. De même, les PCAE produits auxquels les différents partenaires ont pris part, constituent aujourd'hui des documents de référence en matière de planification des interventions dans le domaine de la gestion des ressources naturelles. Les chiffres exacts ne sont pas disponibles, mais multiples sont les anecdotes dans la Région de Mopti qui confirment que parmi la génération actuelle des Maires des Communes, on trouve un grand nombre qui étaient autrefois staff du FODESA, ou impliqués indirectement -et donc formés par- le FODESA (sur une vaste gamme des sujets liés au développement rural). On citera de façon spécifique, les formations sur la passation des marchés, fournies aux Maires et au personnel des Communes, lors de la troisième phase du programme. Enfin, les expériences pilotes en matière de conventions locales pour la gestion de l'espace, et pour les arrangements endogènes que les populations ont mises en place pour la gestion des bourgoutières et autres sites réhabilités. Le point faible ici reste la non réalisation des prévisions en matière de promotion d'organisations paysannes faïtières durables.

**62. Des impacts certains sur l'environnement.** L'intervention du FODESA a permis de tester des expériences pilotes de restauration des écosystèmes du Delta Intérieur du Niger. Selon les informations collectées auprès des bénéficiaires au cours de l'atelier des parties prenantes tenu sur le terrain, on note la réapparition de certaines espèces de faune (poisson notamment, mais aussi oiseaux) et de flore (notamment des essences forestières fruitières très appréciées pour leurs usages) en voie de disparition. Les populations bénéficiaires ont exprimé aussi leur satisfaction quant au succès des expériences de récupération des terres dégradées, ou encore des initiatives en matière de gestion de l'espace (conventions locales)... Enfin, les bases du système d'information environnemental du Delta Intérieur du fleuve Niger ont été jetées. Les périmètres maraîchers ont permis de récupérer des terres incultes et d'introduire des essences fruitières en voie de disparition. Avec la restauration et l'extension des bourgoutières, des frayères ont été rétablies et des espèces de poisson devenues rares sont réapparues. Il en est de même pour les espèces d'oiseau. Les sites écologiques restaurés ont généré des effets positifs sur la flore et la faune, avec là aussi la réapparition des espèces en voie de disparition. Toutes ces actions ont contribué à améliorer la résilience des populations face aux changements climatiques.

Tableau des principaux résultats du SYGRI

CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES DES MENAGES		NOMBRE /TAUX		
		2008	2010	2013
<b>Sources d'eau de consommation</b>				
<b>6.1 Sources saines</b>				
	Forage.....	30%	37%	41%
	Puits creusés protégés.....	16%	26%	21%
	Eau publique .....	04%	03%	03%
<b>6.2 Sources insalubres</b>				
	Puits creusés non protégés .....	37%	32%	28%
	Fleuve/Rivières.....	10%	01%	04%
	Source non protégée.....	02%	00%	-
	Ménages utilisant la brousse pour se soulager .....	40%	37%	18%
<b>Ménages disposant de certains équipements</b>				
	Téléphone.....	28%	48%	85%
	Radio .....	74%	84%	62%
	Electricité .....	04%	03%	28%
	Téléviseur .....	09%	08%	18%
	Réfrigérateur .....	06%	00%	01%
<b>Ménages disposant de moyens de transport mécaniques</b>				
	Vélo .....	40%	44%	38%
	Moto.....	31%	34%	41%
	Charrette à traction animale.....	47%	48%	52%
	Voiture.....	01%	01%	01%
<b>Outils utilisés pour cultiver la terre</b>				
	Outils à main .....	25%	24%	34%
	Charrue à traction animale .....	64%	75%	52%
	Charrue à traction mécanique .....	01%	0.6%	-
<b>Malnutrition chronique</b>				
	Filles .....	35.1	30%	23%
	Garçons .....	37.5	30%	24%
	Total .....	36.3	30%	23%
<b>Malnutrition aigue</b>				
	Filles .....	10.3	19%	14%
	Garçons .....	13.1	19%	15%
	Total .....	11.8	19%	14%
<b>Insuffisance pondérale</b>				
	Filles .....	27.9	27%	17%
	Garçons .....	27.6	26%	19%
	Total .....	27.7	26%	18%
<b>Périodes disette au niveau des ménages</b>				
	Première période de disette .....	65%	39%	52%
	<i>Durée moyenne ... (.... mois)</i>			7.3
	Deuxième période de disette .....	0%	03%	03%
	<i>Durée moyenne ... (..... mois)</i>			10.7

## F. Évaluation de la durabilité du projet

63. **L'appropriation des actions par les bénéficiaires constitue un important facteur de durabilité.** La mobilisation des acteurs et leur implication dans le processus de conception, de planification, de réalisation, d'exploitation et de gestion des microprojets (productifs et/ou environnementaux), ainsi que l'utilisation des techniques et technologiques simples, avec le recours aux matériaux locaux et aux connaissances traditionnelles favorisent la durabilité de ces activités sur les plans technique et institutionnel.

64. **L'exploitation des périmètres maraîchers va se poursuivre, mais des appuis seront nécessaires pour leur consolidation et leur extension.** Les femmes bénéficiaires ont fort apprécié les impacts sur leurs conditions de vie. Elles ne vont donc certainement pas abandonner ces périmètres à la fin du FODESA. Toutefois, il est souhaitable que les appuis se poursuivent dans les domaines suivants : (i) techniques de production ; (ii) amélioration des moyens d'exhaure ; (iii) meilleur accès aux marchés des intrants et des produits ; (iv) extension des surfaces.

65. **La régénération et l'exploitation des bourgoutières devraient se poursuivre durablement, mais des appuis permettront d'accélérer la dynamique.** En effet, la population est convaincue par les impacts positifs de cette activité. L'activité s'est rapidement étendue avec une forte coopération des éleveurs. Les techniques de régénération sont bien maîtrisées et les mécanismes endogènes de gestions communautaire des ces ressources semblent bien fonctionner. Il faut donc espérer non seulement la poursuite, mais aussi l'extension progressive de cette activité. Un appui des projets futurs devrait toutefois permettre d'accélérer cette dynamique.

66. **La pisciculture risque de s'arrêter si rien n'est fait.** L'expérience du projet dans ce domaine est inachevée. Par ailleurs, le modèle proposé, celui de la gestion en commun des étangs n'est pas viable. Les bénéficiaires sont loin de maîtriser les subtilités techniques, et la question de la production d'alevins et de provende est loin d'être résolue. Si rien n'est fait, il y a de forts risques que les bénéficiaires abandonnent cette activité.

67. **La récupération des terres dégradées par les techniques de DRS-CES<sup>25</sup> devrait se poursuivre.** Les cordons pierreux et les zaï ont rendu possible l'utilisation des terres jadis abandonnées à des fins de production agricole, avec une amélioration de la productivité. Les populations sont donc convaincues par les impacts. En outre, elles maîtrisent les techniques, et les matériaux requis sont disponibles localement. Il est donc fort probable qu'elles vont continuer à utiliser ces techniques.

68. **Il sera nécessaire de continuer à soutenir la protection des berges par le vétiver.** En effet, même si les effets des actions appuyées par le FODESA dans ce domaine ne sont pas encore très visibles, celles-ci ont suscité une mobilisation de la population, au-delà des prévisions. Par exemple, dans le Cercle de Djenné, une association des communes a été créée, avec un large soutien de la population, pour la promotion du vétiver en vue de la protection des berges. Le renforcement de cette organisation intercommunale constitue un important facteur de durabilité institutionnelle.

---

<sup>25</sup> Défense et restauration des sols, conservation des eaux et des sols

**69. L'engouement des populations pour la reconstitution du potentiel de ressources ligneuses est rassurant, mais la poursuite des appuis sera nécessaire.**

La réalisation de plantations d'eucalyptus avec l'appui d'ICRAF, en vue de pallier le manque de bois de chauffe, ainsi que la régénération des doumeraies et des rôneraies ont donné lieu à une très grande ferveur des populations bénéficiaires. L'un des villages (Tabato) a même instauré la date du 11 Août comme journée de plantation et de protection du rônier. Cela étant, la poursuite des appuis sera sans doute nécessaire si l'on veut consolider et étendre cette dynamique. Une évaluation économique des plantations d'eucalyptus dans la région de Mopti montre une reprise des activités spontanée après l'interruption due à la situation de conflit.

**70. Rendre le SIED opérationnel.** Il est nécessaire que le Gouvernement et ses partenaires trouvent une solution pour parachever l'installation et la mise en opération du SIED. La direction régionale des eaux et forêts de Mopti qui devrait abriter le SIED devra être responsabilisée, avec l'appui du PDDIN, en cours de démarrage.

71. La quasi-totalité des actions appuyées par le FODESA ont généré des impacts positifs sur l'environnement et les ressources naturelles, **cependant, le système de gouvernance globale pour la gestion environnementale du Delta n'est pas encore en place.** En l'absence d'un tel système, la gestion rationnelle des ressources naturelles et de la biodiversité des écosystèmes du Delta ne peut être assurée. Au-delà des microprojets villageois et communaux, il faudrait envisager de doter le Delta Intérieur du Niger d'un schéma directeur et des mécanismes institutionnels requis pour son implémentation.

**72. De même, la durabilité de l'ARM n'est pas acquise.** Comme déjà expliqué plus haut, étant donné que les fonctions de l'ARM et son budget sont liés au FODESA, sa durabilité après la fin du programme n'est pas acquise. Tout comme ce fut le cas pour les AR de Ségou et Koulikoro, l'ARM ne pourra pas survivre au FODESA. Le Président de l'ARM a joué un rôle décisif dans la gestion du projet, étant associé activement par le coordonnateur de l'AREG à toutes les composantes du FODESA. Toutefois, l'ARM a été constituée sur le même modèle que les AR de Koulikoro et de Ségou. Ceci est dommageable car l'analyse rapide des associations dans ces deux régions montrent qu'elles ne fonctionnent plus depuis l'arrêt de l'appui régulier du FODESA.

73. Le problème réside dans le fait que les membres de l'ARM viennent de structures très différentes (Organisations de producteurs de niveaux divers du local au régional, ONG, Agences nationales...) et qui ont des objectifs et des mandats très différents. Leur regroupement a été suscité par le projet et n'est finalement qu'un regroupement de circonstance fonctionnant plutôt comme un comité de pilotage au lieu d'une association.

74. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les membres de l'ARM ne soient pas toujours au courant des activités faute de feed-back suffisants de leurs représentants mais aussi d'intérêt de leur part à la vie d'une association qui n'en est pas vraiment une. Pas étonnant non plus que les structures membres de l'ARM ne soient pas à jour de leurs cotisations et même de leurs droits d'adhésion...

75. Les différentes réunions de l'ARM, les missions de son président, ainsi que les appuis divers en termes de renforcement institutionnel sont assurés totalement par les ressources du programme. L'ARM en tant que structure depuis sa création n'a négocié, ni mobilisé

aucun financement autre que ceux du FODESA. Par contre, la mission a été informée que certaines OP de la région de Mopti non-membres de l'ARM, mais intervenant dans le DIN sont parvenues à travers leurs faitières à mobiliser des ressources financières. C'est le cas de la Fédération des Unions des Sociétés Coopératives (FUSC) qui a mobilisé entre 2009 et 2011, 247 millions de FCFA auprès de Lutheran World Relief (LWR) à travers la Fondation BILL et MELINDA GATES. Elle vient en outre de se voir accordée un nouveau financement de plus de 300 millions de FCFA du même partenaire financier. Les activités de la FUSC sont centrées sur la riziculture, le reboisement et le maraîchage. L'expérience de cette fédération mérite d'être analysée pour s'en inspirer d'autant plus que son Président est également Président de l'ARM.... D'autres OP d'éleveurs telles que l'association Fulbé Wodobé dans la commune de Youwarou, et l'association Tiathial Pouri dans la commune de Deboye, ont également atteint un certain niveau d'autonomie. L'organisation des productrices maraichères est aussi porteuse d'espoir.

76. Pour toutes ces raisons, l'avenir de l'ARM sous cette forme est fortement compromis après l'arrêt du FODESA. Les formations en renforcement de capacités reçues par l'ARM en 2012 par la CNOP ont mis en relief ces dysfonctionnements mais trop tardivement et aujourd'hui aucune stratégie claire de l'ARM à long terme n'est élaborée. L'avenir de l'ARM doit être envisagée à travers d'autres approches centrées sur l'intérêt des OP de la région (riziculture, élevage) et autour de quelques acquis phares du programme comme la filière bourgou, où des indices d'autonomisation de certaines OP sont déjà perceptibles.

77. **Il résulte de tout ce qui précède** que les acquis du FODESA recèlent quasiment tous un bon potentiel de durabilité. Cependant la RAP souligne la nécessité de poursuivre les appuis aux populations bénéficiaires, pour assurer la consolidation et l'extension de ces actions. **Dans ce cadre, la RAP salue les initiatives prises par l'équipe du projet pour assurer la prise en charge de certaines activités par le PDDIN et d'autres acteurs, après le désengagement du FODESA.**

## G. Reproductibilité et mise à l'échelle

78. L'un des grands mérites du FODESA est d'avoir promu quelques activités que les bénéficiaires souhaitent reproduire et même élargir.

79. **Un effort particulier a été consenti par le FODESA pour capitaliser ses activités. Ainsi avec l'appui de FIDAFRIQUE et ensuite d'IED, des fiches de capitalisation ont été réalisées sur l'Aménagement des bourgoutières et le renforcement de la résilience des éleveurs, les Aménagements forestiers et la mise en place de bosquets villageois dans les cercles de Djenné et Ténenkou, l'Intégration de la dimension environnementale dans la planification du développement local et le Four Chorkor, un outil de rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles. Ces fiches sont présentées en annexe 11 du rapport.**

80. **Jeter les bases pour une extension des bourgoutières à large échelle.** L'intervention du FODESA a démontré que les techniques de régénération sont efficaces et désormais largement appropriées par les bénéficiaires. Le projet a aussi introduit l'utilisation de botteleuses pour la fabrication de bottes de bourgou qui se vendent à des prix rémunérateurs. La régénération des bourgoutières permet de réduire la transhumance, les conflits qu'elle génère, ainsi que les pressions sur les ressources naturelles. Les impacts sur la population sont impressionnants. La demande pour cette activité va donc continuer à croître. Heureusement, les potentialités pour l'extension des bourgoutières sont importantes dans le Delta Intérieur du Niger, et les paramètres techniques sont désormais bien maîtrisés. Dans cette perspective, il sera nécessaire de :

- Documenter les techniques de régénération et d'exploitation des bourgoutières.
- Réaliser une analyse des modes de gestion de ces ressources communautaires.
- Faire une analyse comparée de l'exploitation des bourgoutières par parcage (gestion communautaire) et de l'exploitation par la mise en bottes (gestion de type entrepreneuriale).
- Étudier la faisabilité de la promotion d'exploitations privées de type entrepreneurial qui mettraient le bourgou en bottes.

81. En réalisant une étude qui apporterait des réponses à ces questions, le Gouvernement jetterait les bases pratiques pour l'exploitation à grande échelle du bourgou, une activité dont les impacts sont positifs pour la population, le bétail et l'environnement.

82. **Élargir les périmètres maraîchers et les insérer dans une chaîne de valeur organisée.** La nappe phréatique étant peu profonde dans le Delta Intérieur du Niger, les possibilités de réaliser des périmètres maraîchers équipés de points d'eau (puits/forages) sont importantes. L'expérience du FODESA a montré les avantages de conjuguer la production maraîchère avec la promotion des espèces forestières fruitières et d'intérêt économique. Cette activité a généré des impacts majeurs pour les femmes. Cela étant, des motivations plus économiques sont nécessaires pour que les femmes exploitent au mieux ces périmètres. Par ailleurs, les marchés des villes environnantes (Mopti, Sévaré, San...) manquent cruellement de légumes pendant la saison sèche. L'extension des périmètres maraîchers à une plus grande échelle est donc une option sérieuse à considérer, avec les améliorations ci-après :

- Améliorer les moyens d'exhaure (pompe solaire par exemple) pour alléger les charges de travail des femmes

- Insérer les périmètres dans une filière organisée. Cela peut se faire en les connectant au marché qui leur fournirait les intrants et assurerait la collecte, la transformation, le conditionnement et la commercialisation des produits maraîchers.
- Augmenter la taille des parcelles individuelles, étant donné que l'insertion dans une chaîne de valeur, couplées avec les facilités d'exhaure, généreront une plus grande motivation pour les productrices.

**83. Valoriser le potentiel piscicole du Delta Intérieur du Niger.** L'expérience du FODESA en matière de pisciculture n'est pas bien achevée. L'accompagnement technique des bénéficiaires a connu des lacunes. Par ailleurs l'expérience a privilégié la gestion collective des étangs, qui sont mieux gérés en exploitation individuelle. Les bénéficiaires sont convaincus qu'il s'agit là d'une activité avec un fort potentiel de rentabilité. Il y a 3 à 4 décennies, la région de Mopti et le Delta Intérieur du Niger exportaient d'énormes quantités de poisson vers les autres régions du Mali et vers les pays limitrophes. Avec le changement climatique, la sécheresse et la destruction des frayères, les ressources halieutiques ont baissé de façon drastique. Cependant, la promotion de la pisciculture peut permettre de redonner à cette région sa fonction de fourniture des régions limitrophes en ressources halieutiques. En effet, les nappes phréatiques n'étant pas profondes, il est possible de promouvoir à grande échelle, des infrastructures de pisciculture, y compris des étangs hors sols. La pisciculture est déjà promue à grand échelle au Nigeria, dans des écosystèmes similaires sur la rivière Bénoué, un autre affluent du fleuve Niger. Le Mali dispose aussi déjà de quelques expériences dans ce domaine. Les questions qu'il faut clarifier pour passer à grande échelle sont :

- Quels types d'étangs et quels modes d'exploitation ?
- Comment promouvoir la réalisation des infrastructures piscicoles ? Comment favoriser l'accès des producteurs et productrices à ces infrastructures ? Comment assurer leur gestion ?
- Quel modèle pour développer la filière ? Comment organiser la filière pour assurer l'approvisionnement en alevins et en provende pour les pisciculteurs, ainsi que leur accès aux marchés ?

**84. La promotion des forages avec des tarières confectionnées localement.** Le FODESA a utilisé cette technique avec succès dans les zones du delta, où la nappe phréatique n'est pas profonde et où il n'existe pas de roches dures en sous-sol. C'est une solution basée sur une technologie localement maîtrisée et qui permet de réduire considérablement les coûts et donc d'améliorer l'efficacité. Elle mérite d'être promue.

## H. Performance des partenaires

85. La mise en œuvre du FODESA 3 est le résultat de la collaboration entre divers partenaires : (i) le Gouvernement à travers les Ministères en charge de l'Agriculture et de l'Environnement, ainsi que la Coordination Nationale des Projets et Programmes du FIDA (CNPPF) au Mali ; (ii) le FIDA ; (iii) l'Association Régionale de Mopti et son Agence Régionale d'Exécution ; (iv) l'ANICT ; (v) les prestataires services publics (services techniques de l'Etat) et privés (consultants, entreprises, ONG).

86. **Les collectivités locales ont joué un rôle fort appréciable dans la mise en œuvre du programme.** Après l'élaboration de leurs plans de développement et de leurs plans d'action environnementaux, elles ont extrait des actions prioritaires qui ont fait l'objet de microprojets financés à travers l'ANICT. Dans l'ensemble, elles ont conduit de façon efficace la réalisation de ces investissements.

87. **Les performances du Gouvernement sont jugées satisfaisantes au niveau national et plus mitigées au niveau régional.** En effet, le gouvernement a régulièrement assuré la mise à disposition des ressources de la contrepartie nationale prévue dans les accords de financement et a alloué de ressources additionnelles pour accompagner le programme. Sa contribution a été de 119 % par rapport aux prévisions initiales. A travers la mise en place du comité de pilotage, il s'est impliqué dans l'orientation et le suivi du programme, et a favorisé l'implication des autres départements ministériels, la société civile et les services déconcentrés de l'Etat. Les membres du Comité de pilotage ont activement participé à certaines missions mais insuffisamment aux missions de suivi et de supervision. Les DRF ont été régulièrement traités et transmis au FIDA.

88. Les services techniques déconcentrés de l'Etat, notamment de la Direction Nationale de l'Agriculture (DNA), de la direction régionale des eaux et forêts de Mopti (DREF), du centre régional de recherche agronomique (CRRA) de Mopti, du CRRA de Niono, de l'unité de recherche génétique de l'institut d'économie rurale... ont, de l'avis des bénéficiaires, apporté des services appréciables même si ceci est difficile à confirmer car les conventions ne contiennent pas d'indicateurs permettant d'apprécier l'effectivité des services fournis. Des retards dans le transfert des fonds par la Direction Nationale de l'Agriculture à sa Direction Régionale à Mopti ont généré des perturbations. La RAP a aussi noté des lacunes dans l'appui technique à la réalisation des étangs piscicoles (plusieurs étangs n'ont pas retenu l'eau), imputables à la Direction Régionale des Pêches.

89. **Le FIDA a assuré une supervision rapproché du projet amis aurait pu mieux valoriser le FLM.** Le FODESA était placé sous la supervision directe du FIDA, et les missions de supervision ont été régulièrement effectuées. Elles ont permis de formuler des recommandations utiles pour le projet, même si elles n'ont pas toujours été suivies d'effets immédiats. Par exemple, le remplacement du RAF a pris beaucoup de temps à se concrétiser et ne s'est pas soldée par une amélioration de la gestion financière du projet. Les missions de supervision ont insisté pour étudier les modalités de désengagement du projet dès 2011 et cet exercice, utile tout de même pour impliquer les différents acteurs du FODESA dans une réflexion sur l'après-projet, n'a été mené qu'en 2013. Enfin, les missions de supervision ont régulièrement recommandé d'impliquer la CNOP pour envisager la transformation de l'ARM en une association régionale de producteurs. La CNOP a bien été

mobilisée mais trop tardivement et elle n'a pas eu les moyens suffisants pour entreprendre ce chantier important.

90. Ces différentes missions de supervision auraient pu détecter un certain nombre de lacunes apparues dans la conception de la phase 3, et aider l'équipe de l'AREG à les corriger. On peut citer par exemple : (i) les lacunes du cadre logique et du système de suivi-évaluation du projet (indicateurs et valeurs cibles confus et parfois inexistantes, mécanismes de mesures non prévus) ; (ii) le retard qu'ont mis à démarrer les investissements et qui ont affecté la performance du projet ; (iii) le surdimensionnement des actions de préparation et accompagnement des bénéficiaires ; (iv) le manque d'orientations claires quant aux appuis qu'il fallait donner aux organisations des producteurs ; et l'on pourrait ajouter (v) la nécessité d'ajuster le membership de l'ARM en le resserrant sur les seules organisations paysannes.

91. La conception originale du FODESA est connue pour la complexité des arrangements institutionnels en place. Cependant, la mise en œuvre aurait pu connaître un plus grand succès si l'instrument 'Flexible Lending Mechanism' avait été utilisé de façon plus judicieuse. Plus précisément, les deux évaluations interphases n'ont pas été assez rigoureuses. Par exemple, l'un des déclencheurs pour la phase 2 était 'les mécanismes du programme, établis par le manuel des procédures, sont en mis en vigueur et appliqués par toutes les associations'. Le manuel en question devait clarifier les rôles et relations entre les Associations et leurs agences d'exécution, ainsi que les autres partenaires du projet. Cette condition avait été considérée comme atteinte, avec quelques réserves. Mais la RAP a pu constater qu'elle était loin d'être remplie. Pour la 3<sup>ème</sup> phase, ce manuel a même dû être profondément révisé, son langage ayant été jugé trop compliqué. De même, une révision des statuts des AR auraient pu être initiée plus tôt après les premières phases. Au contraire, le même schéma a été reconduit en 3<sup>ème</sup> phase et il était trop tard pour redresser la situation quand la CNOP a été mobilisée.

**92. La RAP a noté toutefois que le FIDA a proposé des recommandations judicieuses en cours de projet, en particulier le transfert des activités relatives aux services financiers au PMR dans un contexte plus spécialisé, et souligne l'amélioration de la qualité du suivi avec l'ouverture du bureau-pays à Bamako en 2011. Dans un tel contexte, la mise en œuvre de l'approche FLM aurait sûrement donné de meilleurs résultats en permettant au FIDA d'augmenter sa réactivité.**

93. **Les performances de l'ANICT à améliorer.** L'Agence a régulièrement assuré le financement des microprojets des collectivités territoriales de la région de Mopti, sur les fonds transférés par le FODESA. Elle a même eu à mettre en place des préfinancements, avant de se faire rembourser. Il semble toutefois qu'elle n'a pas assuré la contribution de 10% des communes bénéficiaires. Le contrat FODESA – ANICT étant arrivé à terme le 31 décembre 2012, il convient de faire un avenant pour permettre à l'Agence de payer les dernières tranches pour certains projets financés. Par ailleurs, d'autres projets financés dans les zones inondées du delta, et pour lesquelles des dépenses ont été engagées, ne seront bouclés qu'après le retrait des eaux au cours du premier semestre 2014, alors que les dépenses du FODESA sont clôturées au 31 Aout 2013. Il sera nécessaire que le Gouvernement et l'ANICT trouvent une solution pour la finalisation de ces projets, leur réception et le paiement des dernières tranches du financement. Dans l'ensemble les collectivités territoriales ont jugé les performances de l'ANICT satisfaisantes mais une

réflexion sur les missions de l'ANICT dans le cadre du processus de décentralisation est nécessaire.

**94. Un partenariat fructueux avec ICRAF et IER.** Au Mali, ICRAF appuie les communautés rurales pauvres dans l'élaboration de stratégies novatrices visant à améliorer la gestion et la conservation des parcs forestiers, à adapter les espèces d'arbres et d'arbustes locaux, et à diversifier les sources de revenus par les produits des arbres. Un partenariat de qualité s'est développé avec FODESA dans neuf villages organisés en trois groupes de trois villages de la vallée de la région de Ségou , et dans deux villages de la région de Mopti (groupe de village de Djenné ). les activités menées dans le cadre de l'accord avec l'ICRAF / IER ont augmenté la production de semences locales et leur diffusion à travers des « foires aux semences. Elle a aussi montré que le reboisement collectif mis en œuvre dans la région de Mopti a été très innovant en termes de développement d'un système agro- forestier qui combine un ensemble de technologies forestières éprouvées et l'utilisation des zones rurales pour la création de bois de cuisson.

## I. Enseignements tirés et Conclusion

95. **L'expérience du FODESA est riche d'enseignements. Ils montrent que l'on peut réduire la pauvreté tout en restaurant les ressources naturelles des écosystèmes singuliers du Delta Intérieur du Niger.**

96. Le FODESA a mis en évidence les impacts potentiels de la bourgouculture sur la population et l'économie locale. Ces impacts peuvent être décuplés si on met l'exploitation du bourgou à l'échelle en capitalisant les techniques de régénération, ainsi que les modes d'exploitation communautaire (parcage) ou de type entrepreneurial (confection et commercialisation de bottes), pour doter le Delta Intérieur du fleuve Niger d'un vaste programme d'extension et de valorisation de la chaîne de valeur bourgou.

97. La promotion des périmètres maraîchers (associés à l'arboriculture) recèlent aussi un fort potentiel d'impacts sur la sécurité alimentaire et le revenu des ménages. Il en est de même pour la pisciculture, et le fumage du poisson. Ces actions peuvent s'étendre considérablement, à condition de revoir sensiblement leur dimensionnement (augmentation de la taille des parcelles maraîchères individuelles par exemple, nombre d'étangs par pisciculteur individuel) et de les inscrire dans une approche de chaînes de valeur fonctionnelles, liant les producteurs aux autres acteurs des filières, afin d'assurer leur accès sécurisé aux marchés des intrants, services et produits.

98. L'utilisation de **l'approche à la demande a montré son efficacité** dans le cadre du FODESA mais elle nécessite un meilleur équilibre entre les ressources destinées aux réalisations physiques et celles affectées aux actions de préparation-accompagnement (sensibilisation, formation, programmation...), afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention. Les actions de capacitation des bénéficiaires doivent être mieux dimensionnées, et couplées avec les investissements (apprentissage à l'exercice) dès le démarrage.

99. Les projets/programmes doivent veiller : (i) à ce que tous les contrats ou conventions signés avec prestataires publics ou privés, soient liés à des objectifs, résultats et activités cohérents, accompagnés d'indicateurs objectivement vérifiables ; et (ii) à des obligations de rapportage pour le prestataire, sur la base d'indicateurs et à une périodicité convenus (reddition des comptes).

100. **Le recours aux mécanismes de décentralisation dans la mise en œuvre des investissements a permis de renforcer la démocratie à la base et a permis la réalisation d'infrastructures collectives axées sur la meilleure gestion des ressources naturelles.** Le FODESA a stimulé les relations entre les populations à la base et les collectivités locales dans le choix des actions prioritaires et la gestion de la mise en œuvre des investissements. Le programme a aussi stimulé les relations entre les communes et l'agence nationale d'investissement des collectivités territoriales. **L'expérience de l'intégration de Plans communaux d'Action Environnementale (PCAE) dans les PDSEC est une approche à capitaliser et à mettre à l'échelle, comme déjà fait dans le cadre du projet PAPAM/ASAP.**

101. L'implication des organisations paysannes dans le programme, considéré à juste titre comme une innovation à l'origine du projet, a eu des résultats mitigés du fait d'une mauvaise conception dans la création des Associations Régionales. L'implication des OP ne doit pas

passer par la création de nouvelles structures mais par des partenariats avec des structures existantes en leur attribuant des moyens pour leur renforcement. L'implication des OP est plus efficace si : (i) leur implication porte sur des fonctions économiques de fourniture de biens et services aux producteurs à travers la mise en relation de ceux-ci avec le secteur privé, (ii) des hypothèses plausibles d'autonomie financière et technique sont élaborées dès le démarrage de l'appui comme le montre l'exemple du développement du bourgou. L'association de la CNOP en dernière phase pour corriger ce problème soulevé pendant les supervisions a malheureusement été trop tardive. Cet enseignement a été repris dans les nouveaux projets formulés au Mali.

102. L'approche FLM n'a pas permis de faire évoluer correctement le projet et en particulier de corriger les erreurs de conception enregistrées en cours de projet (exemple des AR soulevé ci-dessus). Ceci s'explique par une insuffisante continuité dans le suivi du FODESA (manque de suivi rapproché par le Comité de pilotage du FODESA, changements de chefs de projet et du personnel, succession rapide de CPM à certaines périodes...) et de ce fait d'un manque de valorisation des leçons apprises. **L'intérêt du FLM dans une démarche d'innovation et de mise à l'échelle des résultats atteints garde son intérêt mais elle nécessite un suivi rapproché et continu sur une longue période que le contexte du FODESA n'a pas permis et qu'il n'est pas aisé de mettre en œuvre si le Gouvernement et le FIDA n'y attachent pas une importance particulière.**

## Liste des annexes

- Annexe 1 Cadre logique du projet
- Annexe 2 Récapitulation des missions de supervision et missions de suivi
- Annexe 3 Résumé des amendements apportés à l'accord de prêt
- Annexe 4 Coûts du programme et aspects fiduciaires
- Annexe 5 Avancement matériel effectif du projet, par composante
- Annexe 6 Analyse financière et économique
- Annexe 7 Impact sur l'environnement
- Annexe 8 Conclusions des ateliers des parties prenantes
- Annexe 9 Institutions
- Annexe 10 Termes de référence de la RAP
- Annexe 11 Fiches de capitalisation (4)
- Annexe 12 Liste des personnes rencontrées