

**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
BUREAU NATIONAL DU MALI**



MALI

RAPPORT DE REVUE DES PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE

DEPARTEMENT REGIONAL OUEST II (ORWB)

MARS 2009

TABLE DES MATIERES

I. Introduction.....	1
II. Aperçu général du portefeuille en cours.....	1
A. Principales caractéristiques des projets en cours	
B. Evaluation générale de la performance du portefeuille	
C. Comparaison de la performance du portefeuille	
D. Opérations nécessitant une attention particulière	
III. Evaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide.....	7
IV. Problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour la gestion du portefeuille et le DSPAR	9
V. Conclusions et recommandations	11
ANNEXES.....	13
ANNEXE 1 : Portefeuille des opérations en cours de la Banque au Mali (mars 2009).....	13
ANNEXE 2 : Plan d'amélioration du Portefeuille du pays	15

Liste des Tableaux

Tableau 1: Portefeuille actif de la Banque (mars 2009)

Tableau 2: Notation de la performance du portefeuille

Tableau 3: Comparaison des indicateurs de performance du portefeuille du Mali en 2008

Liste des Graphiques

Graphique 1: Répartition sectorielle du portefeuille actif

Graphique 2 : Taux de décaissement et âge des projets par secteur

Le présent rapport a été rédigé à l'issue d'une mission de revue du portefeuille conduite au Mali par M. Franck Perrault, Directeur ORWB, du 23 février au 06 mars 2009. L'équipe de mission comprenait M. Moulay Lahcen Ennahli, Représentant Résident MLFO, M. Mamadou Samba Ba, Chargé Principal de Programme Pays MLFO, M. Hamaciré Dicko, Macroéconomiste MLFO, M. Abdoulaye Tandina, Spécialiste en Infrastructures MLFO, M. Abdoulaye Djiro, Agronome MLFO, M. Ali Cissé, Spécialiste en Développement Social MLFO, Mme Sow Koudeidiatou Issabré, Analyste financier MLFO, Mme Diawara Souwèye Maïga, Assistante aux Acquisitions MLFO, M. Amadou Konaté, Assistant aux Technologies de l'Information MLFO, M. Daouda Zouré, Economiste, ORWB, M. Keba Ba, Analyste financier, OWAS. Pour toute question concernant ce rapport, s'adresser à M. Franck Perrault, Directeur ORWB (poste 2036) et M. Moulay Lahcen Ennahli, Représentant Résident MLFO (poste 6031).

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABG	Appui Budgétaire Général
ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
AEP	Agence d'Exécution des Projets
APD	Avant Projet Détaillé
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BNDA	Banque nationale du développement agricole
CEP	Cellule d'Exécution des Projets
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DAO	Dossiers d'appel d'offres
DGDP	Direction Générale de la Dette Publique
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics
DSPAR	Document de Stratégie Pays Axé sur les Résultats
DTS	Droits de tirage spéciaux
EDS	Enquête démographique et de santé
FAD	Fonds Africain de Développement
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
ODHD	Observatoire de Développement Humain Durable
PIB	Produit intérieur brut
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCAP	Stratégie Commune d'Assistance Pays
SIDA	Syndrome d'immuno déficience acquise
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
UC	Unité de compte BAD

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Mars 2009)

Unité monétaire: le FCFA

1 UC = 1 DTS

1 UC = 1.46736 USD

1 UC = 1.16052 EUR

1 UC = 761.251 FCFA

1 USD = 518.790 FCFA

1 EUR = 655.957 FCFA

ANNEE FISCALE

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

DEFINITIONS

Taux de décaissement : Total décaissement/Total des engagements du portefeuille.

Taux de décaissement annuel moyen : Taux de décaissement/âge moyen calculé à partir de la date de mise en vigueur.

Notation de l'Etat d'Exécution : Notation basée sur la performance réelle par rapport au respect des conditions, l'acquisition des biens et services, la gestion financière et l'état d'avancement des activités et de l'extrait.

Notation de l'Objectif de Développement : Notation basé sur la durabilité et les réalisations prévues du projet.

Projet à problèmes (PP) : Projet ayant une note sur l'état d'exécution (EE) ou une note sur les objectifs de développement (OD) inférieure à 1,5 point.

Projet potentiellement à problème (PPP) : Projet dont les notes d'EE et d'OD sont égales ou supérieures à 1,5 point, mais qui présente au moins deux signaux d'alerte. Le PPP est une opération jugée comme ayant enregistré des progrès dans son exécution, mais avec une forte probabilité de connaître des problèmes d'exécution à l'avenir.

Projet à risque (PAR) : Les projets à risque sont constitués des projets à problème (PP) et des projets potentiellement problématiques (PPP).

Engagement à risque (EAR) : Correspond à la valeur totale des prêts et dons en faveur d'opérations jugés à risque.

Age : Temps qui s'est écoulé de l'approbation à ce jour.

Age relatif : Age actuel/Durée prévue initialement.

Entrée en vigueur : Temps qui s'est écoulé de la date de signature à l'entrée en vigueur du prêt.

Durée : Temps entre l'approbation et la date initiale de clôture.

Durée d'extension : Temps entre l'approbation et la date révisée de clôture.

I. Introduction

1.1. Le présent rapport résume les principaux résultats de l'évaluation de la performance du portefeuille de la Banque au Mali effectué, au terme de la mission de revue du portefeuille qui s'est déroulée du 23 février au 06 mars 2009. Il vise à informer le Conseil d'administration des progrès accomplis en matière de mise en œuvre et de gestion des opérations du Groupe de la Banque au Mali, depuis la dernière revue en 2005, et à formuler des recommandations à l'attention du Gouvernement du Mali et de la Banque pour en améliorer la qualité.

1.2. Depuis le début de ses opérations au Mali en 1974, le Groupe de la Banque a approuvé 82 opérations, dont 29 en cours et 53 entièrement achevées. A la date du 1er mars 2009, le montant total des engagements nets s'élève à 757,10 millions UC et le montant cumulé des décaissements s'établit à 532,19 millions UC, soit un taux de décaissement cumulé de 70%.

1.3. La revue a porté sur dix neuf (19) opérations actives du portefeuille. Elle a exploité les informations fournies par les agences et les organes d'exécution des projets, les rapports d'évaluation, les rapports de supervision, les rapports d'audit des projets, les informations du système SAP de la Banque et les informations fournies par les Chargés de projets au niveau de la Banque. Elle a également pris en compte les résultats de la mission d'amélioration du portefeuille du secteur agricole, qui s'est tenue, du 25 janvier au 12 février 2009.

1.4. Le rapport comprend, outre cette introduction, quatre (4) parties, à savoir : (i) aperçu général du portefeuille en cours ; (ii) évaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide ; (iii) problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour la gestion du portefeuille et le DSPAR ; et (iv) conclusions et recommandations.

II. Aperçu général du portefeuille en cours

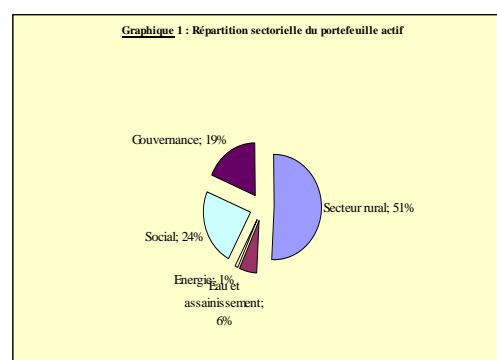
A. Principales caractéristiques des projets en cours

2.1. Le portefeuille des opérations en cours de la Banque au Mali comprend dix neuf (19) opérations mises en vigueur et réparties en six (6) secteurs : (i) dix (10) projets du secteur rural ; (ii) deux (2) opérations du secteur alimentation en eau potable et assainissement ; (iii) une (1) étude sur l'électrification rurale ; (iv) quatre (4) projets du secteur social ; (v) deux (2) projets du secteur de la bonne gouvernance/décentralisation. A la date du 1er mars 2009, le montant des engagements nets du portefeuille actif s'élève à 223,31 millions UC et les décaissements s'établissent à 92,39 millions UC, soit un taux de décaissement de 41%. Cette situation ne prend pas en compte le projet d'approvisionnement en eau potable et assainissement dans les régions de Ségou, Gao et Koulikoro, d'un montant de 22 millions d'UC, dont les conditions préalables au premier décaissement sont en cours de satisfaction. Les principales caractéristiques du portefeuille de la Banque au Mali sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Portefeuille actif de la Banque au 1^{er} mars 2009 (Montants en millions d'UC)

Secteurs	Nombre d'opérations	Montant net	Répartition par secteur	Décaissements cumulés	% décaissé
Secteur rural	10	112,92	51%	49,37	44%
Eau potable assainissement	2	12,97	6%	5,56	43%
Energie	1	1,13	1%	0,99	88%
Social	4	53,29	24%	21,3	40%
Multi secteur	2	43	19%	15,15	35%
TOTAL	19	223,31	100%	92,39	41%

2.2. L'allocation sectorielle des ressources du portefeuille montre la prédominance du secteur rural (51%), suivi du secteur social (24%), multi secteur (19%), du secteur alimentation en eau potable et assainissement (6%) et enfin énergie (1%). Le profil du portefeuille s'inscrit en droite ligne des priorités du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté pour la période 2007-2011 du Gouvernement



et le Document de Stratégie par Pays Axé sur les Résultats (DSPAR 2008-2011) de la Banque.

2.3. Le portefeuille comprend également neuf (9) opérations multinationales, dont six (6) sont du secteur rural (Projet NERICA, Projet Coton Textile, Projet Mouches Tsé-Tsé, Projet Plantes aquatiques, Programme de lutte contre l'ensablement- ABN, Projet gestion durable bétail ruminant) et les trois (3) projets du secteur des transports (Projet d'aménagement de la Route Bamako-Kankan-Kourimalé, Programme d'aménagement Routier et de Facilitation du Transport Bamako-Dakar, Programme Routier1 UEMOA-Ghana). La clôture du Projet d'aménagement de la Route Bamako-Kankan-Kourimalé est prévue en 2009. A la date du 1^{er} mars 2009, le montant des engagements nets du portefeuille actif des opérations multinationales en faveur du Mali s'élève à 110,72 millions UC et le montant des décaissements à 25,78 millions UC, soit un taux de décaissement de 23,28%. Ce faible taux de décaissement est imputable : (i) au retard accusé dans la passation des marchés et le démarrage des travaux des projets du secteur des transports ; (ii) à la faiblesse des capacités des agences d'exécution des projets Mouches Tsé-Tsé, et Plantes aquatiques ; (iii) au démarrage de nouvelles opérations (Projet Coton Textile et Projet Gestion durable bétail ruminant), toutes deux mises en vigueur en 2008. A ces difficultés s'ajoutent, la lenteur dans les décaissements des fonds de roulement et des paiements directs, imputable au double traitement des dossiers des projets multinationaux au bureau du Mali et au siège à Tunis, le suivi par un seul Chargé de projet pour huit (8) pays (le cas du Projet Plantes aquatiques), le pouvoir de décision très limité du bureau national de la Banque pour les projets multinationaux.

2.4. Thèmes transversaux : Les opérations du Groupe de la Banque au Mali s'inscrivent dans le document de référence en matière de politique de développement socio-économique du Mali, notamment le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) pour la période 2007-2011. De façon spécifique, elles

contribuent à renforcer l'impact des activités du Groupe de la Banque sur les questions de : (i) réduction de la pauvreté, (ii) genre, (iii) protection de l'environnement, (iv) intégration régionale, etc.

2.4.1. Réduction de la pauvreté : Le Mali est classé parmi les pays à revenu faible avec un revenu par habitant d'environ 322 dollars US et un taux de pauvreté de 47,4%¹. L'objectif du Gouvernement est de promouvoir une croissance redistributive (7% par an) et une réduction de la pauvreté par la relance des secteurs productifs et la consolidation des réformes du secteur public pour la période 2006-2011. Au Mali, les opérations du secteur agricole, qui représentent 51% des ressources du portefeuille, concourent à l'augmentation de la production, de la productivité agricole, et de la sécurité alimentaire. Les opérations du secteur social de la Banque au Mali (Projet de Développement Communautaire, Projet Education IV, Projet Santé IV) participent à l'amélioration des conditions de vie des populations par l'augmentation des revenus des ménages, la formation des ressources humaines et l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, eau potable). En outre, le Projet PADDER contribuera de façon significative au développement économique régional et à l'atténuation de la dimension régionale de la pauvreté, réduisant ainsi les disparités et la distribution très inégale des revenus dans le pays (coefficient de Gini est de 0,366² au Mali).

2.4.2. Questions de genre : La majorité des projets du portefeuille de la Banque au Mali prennent en compte les aspects genre dans leur conception et dans leur exécution. Les projets de la Banque réalisent des activités portant essentiellement sur l'appui à la productivité et la production, l'alphabétisation, le micro-crédit, et les services sociaux. Ces activités garantissent l'accès d'un plus grand nombre de femmes aux moyens et facteurs de production et le renforcement de leur autonomisation. Néanmoins, des difficultés subsistent pour la distribution de micro crédits aux femmes à cause des problèmes d'organisation des structures de micro crédits, et la Banque vient de lancer une étude sur une stratégie pour l'amélioration de la finance locale au Mali. Les projets du secteur social (VIH/SIDA, Santé IV, Education IV, PADEC), concourent à travers leurs actions sur le terrain à l'amélioration des conditions de vie de la femme malienne.

2.4.3. Environnement : La plupart des projets, notamment dans les secteurs agricole, routier, et d'assainissement disposent d'un plan de gestion environnementale et sociale (PGES). Il convient de noter que le portefeuille de la Banque au Mali comporte deux (2) projets multinationaux (programme de lutte contre l'ensablement-ABN, projet de lutte contre les végétaux flottants) qui concourent à la protection de l'environnement à travers la fixation des dunes le long du fleuve Niger, le curage des cours dudit fleuve envahis par des jacinthes et autres plantes nuisibles. Quant à l'étude du schéma directeur de l'assainissement de la ville de Bamako, elle a abouti à des projets d'investissement pour la gestion des déchets solides et liquides de la capitale.

2.4.4. Intégration régionale : Le Mali est un pays enclavé qui a des frontières communes avec sept (7) pays. Le portefeuille en cours de la Banque au Mali comprend neuf (9) opérations multinationales pour un montant total de 110,72 millions UC, concourant au

^{1,2}. CT CSLP, DNSI, ODHD/LCP (2007), «Tendances et déterminants de la pauvreté au Mali (2001-2006), réalisé avec la Banque Mondiale et l'apport du Partenariat Belge pour la Réduction de la Pauvreté, Volume 2, Septembre.

². CT CSLP, DNSI, ODHD/LCP (2007), «Tendances et déterminants de la pauvreté au Mali (2001-2006), réalisé avec la Banque Mondiale et l'apport du Partenariat Belge pour la Réduction de la Pauvreté, Volume 2, Septembre.

renforcement de l'intégration régionale. C'est le cas des trois (3) projets routiers qui permettront la facilitation des échanges entre le Mali et les pays voisins (Guinée, Sénégal, Burkina, Ghana) et la diversification des ports d'approvisionnement du Mali. Il en est de même pour les projets agricoles (NERICA, Coton Textile, Mouches Tsé-Tsé, Gestion durable bétail ruminant) qui ont permis de renforcer la recherche agricole et les échanges d'expériences entre le Mali et les pays voisins. En ce qui concerne la gestion de l'eau, des ressources naturelles et de l'environnement, elle se fait essentiellement dans un cadre régional autour du fleuve Niger à travers le Programme de lutte contre l'ensablement-ABN et le Projet Plantes aquatiques.

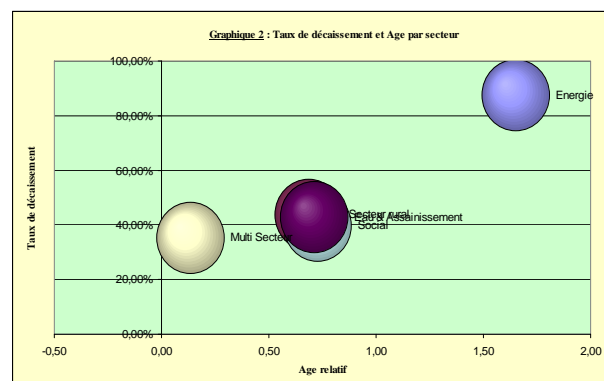
B. Evaluation générale de la performance du portefeuille

2.5. La performance globale du portefeuille s'est améliorée en 2008. Elle est jugée, dans l'ensemble, satisfaisante avec une note globale de 2,22 points sur une échelle de 3 pour 15 opérations actives supervisés. L'analyse par secteur corrobore cette appréciation. Les notes globales de performance sont respectivement de 2,49 pour le secteur social, 2,41 pour le secteur eau et assainissement, 2,04 pour le secteur agricole, 1,96 pour le secteur de l'énergie.

2.6. Le taux de décaissement moyen a sensiblement augmenté pour s'établir à 41% à la date du 1^{er} mars 2009 contre 40% lors de la dernière revue en octobre 2005. A la même date, le taux de décaissement annuel moyen est de 13%. Le taux de décaissement par secteur est présenté au tableau 1 sus-indiqué. Le faible taux de décaissement du secteur de gouvernance/décentralisation (35%) s'explique par le démarrage récent du nouveau Projet d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional (PADDER). Cette situation devrait s'améliorer significativement avec la mise en œuvre effective des activités du PADDER en 2009.

2.7. L'âge moyen du portefeuille depuis l'approbation s'est amélioré passant de 5,5 ans lors de la dernière revue en 2005 à 4,5 années à la présente revue. Quant à la durée moyenne de mise en vigueur, elle s'établit à 16,8 mois. S'agissant de l'âge moyen par secteur, il se présente comme suit : 5,98 ans pour le secteur rural, 5,44 ans pour l'énergie, 5,12 ans pour le secteur d'eau et assainissement, 5,10 ans pour le secteur social, 1,10 ans pour le secteur de gouvernance/décentralisation. L'âge moyen élevé dans le secteur rural s'explique par l'âge très élevé de certains projets agricoles à savoir : PRODECA (9,4 ans), Projet Daye Hamadja (8,3 ans), PAFISEM (7,7 ans) et PADER Mopti (7,4 ans) qui tirent la performance du portefeuille vers le bas. En ce qui concerne la durée moyenne des extensions des opérations, elle est de 2,3 ans, et la durée moyenne des extensions par secteur se présente comme suit : 2,73 ans pour le secteur rural, 2,59 ans pour le secteur de l'énergie, 1,94 ans pour le secteur eau et assainissement, 1,75 pour le secteur social.

Le graphique ci-contre illustre l'analyse relative au taux de décaissement et à l'âge du portefeuille développée ci-dessus. La clôture prévue en 2009, des projets PRODECA, PAFISEM, Etude Djenné, Projet Santé IV, Etude électrification rurale, améliorera, de façon significative, le ratio décaissement moyen/l'âge moyen du portefeuille en 2010.



comporte trois (3) projets potentiellement problématiques (PPP), soit un taux de projet à risque de 15,78%. Les projets PPP du portefeuille sont : PRODECA, Projet de Daye Hamadja-Koriomé, Projet Education IV. Les raisons qui expliquent que ces projets soient classés potentiellement problématiques sont diverses : (i) l'âge élevé (PRODECA, Daye Hamadja-Koriomé); (ii) le retard dans la mise en vigueur (PRODECA, Daye Hamadja-Koriomé) ; (iii) le risque que le projet n'atteigne pas ses objectifs de développement (Education IV). Les problèmes majeurs de chacun de ces projets sont développés à l'annexe 2.

2.9. Principaux problèmes génériques : Les principaux problèmes identifiés qui entravent la bonne exécution des projets au Mali sont : (i) la lenteur dans la passation des marchés au niveau de l'administration ; (ii) le retard de traitement des dossiers par la Banque et les changements fréquents de certains Chargés de projets ; (iii) l'appréciation du FCFA par rapport à l'UC ; (iv) la faiblesse des capacités, l'insuffisance de contrôle de qualité de dossiers préparés par les projets et le manque d'initiatives au niveau de certaines agences d'exécution de projets ; (v) l'insuffisance de rigueur dans le suivi technique des projets par les ministères de tutelle ; (vi) le retard dans la soumission des rapports d'audit ; (vii) la non systématisation de la revue à mi-parcours des projets ; (viii) le nombre élevé de conditions préalables pour la mise en vigueur des accords de prêts ; (ix) la faible préparation de certains projets, en particulier ceux comportant des infrastructures nécessitant des études d'exécution, notamment les APD et les DAO ; (x) les défaillances de certaines entreprises et prestataires de services ; (xi) l'insuffisance de pouvoirs de décision et de ressources humaines et financières du bureau national du Mali.

2.10. L'amélioration de la performance globale du portefeuille résulte de l'atteinte du régime de croisière par une grande partie des projets, ce qui affecte positivement le taux de décaissement, une meilleure maîtrise des règles et procédures par une bonne partie des agences d'exécution des projets, une assistance du bureau national à ces agences, un suivi conjoint du bureau national avec le Gouvernement et la qualité du dialogue avec ce dernier. Toutefois, il faut noter que les opérations multi secteur (PADDER, Appui budgétaire), le projet Développement productions animales Kayes Sud, qui vient de démarrer ses activités, ainsi que le Schéma directeur assainissement de Bamako n'ont pas fait l'objet de notation en 2008. Le tableau 2 présente la performance des opérations du portefeuille au 1^{er} mars 2008.

Tableau 2 : Notation de la performance du portefeuille au 1^{er} mars 2008

Projet	Montant approuvé	Total décaissé	% décaissé	Durée	Nombre extension	Age (années)	Age relatif	Evaluation générale	Risque
ETUDE ELECTRIFICATION RURALE	1,13	0,99	88,25	2,77	3	5,4	1,6	1,95	
ENERGIE	1,13	0,99	88%	2,77		5,44		1,95	
DEVELOPPEMENT RURAL REGION MOPTI	15,27	8,68	56,86	8,23	0	7,4	0,8	1,96	
DEVELOPPEMENT RURAL DES PLAINES DAYE-HAM	7,84	2,72	34,75	6,16	2	8,3	0,7	2,1	PPP
II ^e LIGNE DE CREDIT A LA BND	15,00	14,16	94,39	4,05	2	6,2	1,2	1,78	
PROJET D'APPUI A LA FILIERE SEMENCIERE	5,67	3,87	68,23	6,55	2	7,7	0,9	2,52	
ETUDE DEVELOPPEMENT CERCLE DJENNE	1,06	1,03	96,91	3,12	3	4,8	1,3	2,55	
PROJET INTENSIFICATION BAGUINEDA	14,92	3,50	23,46	6,09	0	3,3	0,3	3	
APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE AU NORD	13,72	4,75	34,64	7,31	0	6,5	0,6	2,12	
DVPT PRODUCTIONS ANIMALES KAYES SUD	15,00	0,21	1,40	7,71	0	1,9	0,1	0	
PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL D'ANSONGO	9,44	8,58	90,95	6,18	5	9,4	1,3	1,53	PPP
APPUI AU DEVELOP. PECHE CONTINENTALE	15,00	1,86	12,40	8,24	0	4,4	0,3	2,79	
SECTEUR RURAL	112,92	49,36	43,71%	6,36		5,98	0,7	2,03	
APPUI A LA DECENTRALISATION (PADDER)	10,00	0,13	1%	5,27	0	1,4	0,1	0	
PROGRAMME D'APPUI A LA STRATEGIE POUR LA CROISSANCE	33,00	15,02	45,53	2,76	0	0,4	0,1	0	
MULTI SECTEUR	43,00	15,15	35%	3,33		1,10		0	
APPUI AU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	15,00	3,02	20,14	6,67	0	2,8	0,3	2,73	
APPUI PROGR. DEV. EDUC-PRODEC II (ED IV)	15,00	3,38	23%	7,27	0	5,4	0,5	2,27	PPP
PROJET D'APPUI AU PROG.DEV.SS (SANTE IV)	15,00	13,55	90,35	6,11	3	7,3	0,8	2,61	
PROJET D'APPUI A LUTTE CONTRE VIH/SIDA	8,29	1,35	16,31	5,32	0	4,5	0,6	2,57	
SOCIAL	53,29	21,30	40%	4,66		5,10		2,49	
PROGRAMME AEP EN MILIEU RURAL	12,00	4,99	41,58	5,04	1	5,2	0,7	2,41	
SCHEMA DIRECTEUR ASSAINISSEMENT BAMAKO	0,97	0,58	59,54	2,77	2	4,9	0,7	0	
EAU & ASSAINISSEMENT	12,97	5,57	43%	4,29		5,12		2,41	
TOTAL/MOYENNE	223,31	92,39	41%	4,28		4,5		2,22	

C. Comparaison des performances du portefeuille

2.11. Avec une note globale de 2,22, l'évaluation de la présente revue indique une amélioration de la performance du portefeuille par rapport aux résultats des revues passées : 1,90 entre 1995-2000 ; 2,04 pour la période 2002-2004 et 2,11 en 2005.

Tableau 3 : Comparaison des indicateurs de performance du portefeuille du Mali en 2008

Exécution et impact	Indicateurs de performance	Evolution des résultats du portefeuille		Comparaison interne		Comparaison externe	
		2005	2008	Mali 2008	RAPP 2007 FAD	Opérations de la Banque au Mali (2008)	Opérations Banque mondiale au Mali (2008)
	Durée moyenne mise en vigueur (mois)	9	16,8	16,8	10	16,8	n.d
	Taux de décaissement (%)	40,8	41	41	18	41	49
	Taille moyenne des projets (en millions UC)	9,4	11,75	11,75	25	11,75	30,74
	EAR (% engagements)		14,46	14,46	39	14,46	21,4
	Projets à problèmes (% des projets en cours)	0	0	0	7	0	27,27
	Age moyen des projets (en années)	5,5	4,5	4,5	4,2	4,5	4,2
	Utilisation des systèmes du pays (%)	n.d	21	21		21	31
Harmonisation et alignement	Nombre de projets cofinancés	0	0	0	n.d	0	n.d
	Nombre de CEP parallèles	17	17	17	7,8*	17	0

Source : RAPP 2007, Base de données institutionnelles de la BAD, Revue de la performance de portefeuille de projets financés par la Banque mondiale au Mali, avril 2009.

* Nombre CEP en moyenne par pays.

2.12. A la date du 31 janvier 2009³, le portefeuille de la Banque mondiale au Mali était constitué de onze (11) opérations d'investissement, pour un engagement total de 521,3 millions de dollars EU (environ 338,45 millions UC). En outre, il faut ajouter une (01) opération d'appui budgétaire pour un engagement total de 42 millions de dollars EU (environ 27,27 millions UC). A titre de comparaison, il convient de noter que le taux de décaissement de la Banque mondiale (49%) est supérieur à celui de la Banque au Mali (41%), et le portefeuille de la Banque mondiale est plus jeune que celui de la Banque avec un âge moyen des projets de 4,2 ans pour la première et 4,5 ans pour la seconde. En revanche, le portefeuille de la Banque au Mali est relativement plus sain que celui de la Banque mondiale, en termes de projets à problèmes et d'engagements à risque. Le tableau 3 ci-dessus présente l'évolution des indicateurs de performance du portefeuille de la Banque de 2005 à 2008 et fait également une comparaison des indicateurs de la Banque mondiale et de la BAD au Mali.

D. Opérations nécessitant une attention particulière

2.13. La présente revue a permis d'identifier un certain nombre de projets avec des problèmes spécifiques. Il s'agit des projets potentiellement problématiques (PRODECA, Daye Hamadja-Koriomé, Education IV) et des projets PAFISEM et AEP1. Les problèmes spécifiques de chacun de ces projets sont développés à l'annexe 2.

III. Evaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide

3.1. Performance du Gouvernement : Le suivi de la gestion de l'ensemble du portefeuille et la coordination des missions de la Banque au Mali sont assurés par le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction Générale de la Dette Publique), en étroite collaboration avec les ministères techniques qui assurent la tutelle des projets. La performance du Gouvernement dans l'exécution et le suivi des projets, ainsi que dans la coordination de l'aide est jugée satisfaisante. Toutefois, il y a une nécessité de renforcer les capacités institutionnelles et humaines de l'administration, en matière de suivi-évaluation et de gestion axée sur les résultats. Les missions de supervision des projets par les ministères de tutelle méritent d'être menées avec plus de régularité, de rigueur et d'orientation sur les résultats. Par ailleurs, les lenteurs et les retards accusés dans la passation des marchés, ainsi que la lourdeur de la procédure de signature des contrats doivent être corrigés par le Gouvernement. L'adoption récente du nouveau code portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public va certainement améliorer le système de passation des marchés publics et de signature des contrats.

3.2. Performance de la Banque : La gestion du portefeuille de la Banque au Mali bénéficie de la présence du bureau national (MLFO), qui contribue à toutes les étapes du cycle des projets, de la conception des projets à l'élaboration des rapports d'achèvement. MLFO contribue à l'amélioration de la performance du portefeuille de la Banque au Mali par :

³ Revue de la performance de portefeuille de projets financés par la Banque mondiale au Mali, avril 2009.

3.2.1. Une assistance des AEP en amont pour la préparation des dossiers d'acquisition et de décaissement : Un encadrement permanent des AEP est assuré par le bureau, et des échanges par messageries électroniques sur des dossiers préparés se font pour améliorer la qualité des documents avant leur transmission aux Départements sectoriels à Tunis, ainsi que des réunions ad hoc sont organisées avec les AEP pour discuter des problèmes spécifiques dans l'exécution des projets afin de trouver les solutions appropriées. Par ailleurs, le bureau se propose en 2009, d'assurer un suivi rapproché des projets potentiellement à problèmes par des réunions mensuelles.

3.2.2. La mise en place d'un processus spécial pour le traitement des demandes de fonds de roulement : Les AEP préparent le projet de la demande par anticipation afin de tenir compte du délai de son traitement au Bureau. Les demandes de décaissement complètes et bien préparées par les agences d'exécution des projets (AEP) peuvent être décaissées en moins de dix (10) jours. Le nouveau processus de traitement a permis de rationaliser les dépenses non éligibles et d'assurer une bonne gestion financière des projets.

3.2.3. Le suivi du traitement des dossiers : Le bureau joue un rôle d'interface entre le Gouvernement et les différents départements de la Banque. Un suivi des dossiers est assuré des deux côtés et des interventions du bureau sont opérées à chaque fois que le délai de traitement d'un dossier dépasse les délais requis au niveau de la Banque. En cas d'absence d'un Task Manger du siège, le bureau demande au Département sectoriel concerné une autorisation de traiter le dossier au niveau local de concert avec le Chef de Division concerné et de communiquer l'avis de la Banque au Gouvernement. Il convient de noter que le bureau s'est fixé des délais standards de traitement des dossiers : fonds de roulement (10j) ; demande de paiement direct (05j) ; DAO (05j) ; rapport d'évaluation (07j) ; rapport d'activités des projets (10j) et autres dossiers (05j).

3.2.4. Un Suivi semestriel du Portefeuille : Une revue semestrielle de deux (2) jours est organisée conjointement par la Direction Générale de la Dette Publique et le bureau. Chaque AEP présente l'état d'exécution du projet, les résultats et les impacts obtenus, les plans des acquisitions et de décaissements, les problèmes rencontrés et les solutions proposées. La revue est sanctionnée par un rapport portant sur l'actualisation des plans des acquisitions et des décaissements et l'élaboration d'une matrice d'actions d'amélioration de la performance du portefeuille. Ces différentes revues semestrielles exhortent les responsables des AEP à adopter la méthode de la gestion axée sur les résultats.

3.2.5. Une assistance au Gouvernement : Le bureau apporte régulièrement son assistance au pays pour étudier les problèmes rencontrés dans l'exécution des projets, notamment ceux liées à la conception, aux omissions de certaines activités des projets au niveau des coûts ou des acquisitions, aux modifications des modes d'acquisition, à la révision des listes de biens et services, etc. Pour ce faire, le bureau consulte les Départements sectoriels concernés, ORPF et GECL pour faciliter le traitement des dossiers, et la prise de décision au niveau du siège.

3.3. Toutefois, le fonctionnement actuel de la décentralisation prévoit le double examen des dossiers au bureau et au siège à Tunis, ce qui allonge les délais de traitement des dossiers. Par contre, le délai de traitement des demandes de décaissement a connu une nette amélioration parce que le traitement préliminaire de ces demandes et la saisie des informations dans SAP sont assurés par MLFO. Afin d'améliorer la performance du portefeuille au Mali, la Banque devrait entre autres : (i) décentraliser, autant que faire se peut, les prises de décisions et autoriser le bureau national MLFO à communiquer les avis au Gouvernement ; (ii) renforcer les capacités et les ressources du bureau national ; (iii) recentrer, à l'avenir si possible, les domaines d'intervention de la Banque dans le cadre de la division du travail avec les autres partenaires techniques et financiers.

3.4. Coordination de l'aide : La Banque est présente dans les domaines de la coordination de l'aide, l'application de la Déclaration de Paris, le dialogue des partenaires techniques et financiers (PTF) avec le Mali sur les différentes questions liées aux réformes macroéconomiques, sectorielles et à l'appui budgétaire. MLFO participe régulièrement aux réunions mensuelles PTF et aux travaux des treize (13) groupes sectoriels et thématiques des PTF. La Banque est désignée comme Chef de file du secteur « Energie » des PTF. La Banque fait partie des PTF qui ont signé avec le Gouvernement l'Arrangement Cadre relatif aux appuis budgétaires. Le bureau apporte sa contribution aux travaux sur le document de Stratégie Commune d'Assistance Pays (SCAP) du Mali, élaboré conjointement par les PTF pour appuyer la mise en œuvre du CSCRP. Par ailleurs, le bureau participe au processus « Limelette » qui regroupe la Banque mondiale, la Commission Européenne et la Banque, et a activement contribué à l'élaboration de la matrice commune Limelette BAD-UE-Banque mondiale au Mali. Dans le cadre du dialogue politique entre le Gouvernement et les PTF, la Banque participe régulièrement aux réunions périodiques des groupes thématiques sectoriels et de la Commission Mixte Gouvernement-PTF.

3.5. Projets cofinancés : Au cours de la période sous revue, on ne note aucun cofinancement de projet par la Banque et d'autres partenaires. Toutefois, le Programme de développement de l'irrigation dans le Bassin du Bani et à Sélingué, déjà évalué par la Banque et en cours d'évaluation conjointe par les autres partenaires, et le Projet sucrier Markala, en cours de préparation, feront l'objet de cofinancement.

IV. Problèmes potentiels à venir et leçons à tirer pour la gestion du portefeuille et le DSPAR

4.1. L'insuffisance de qualité dans la conception des projets, le nombre élevé de conditions préalables des prêts pour l'entrée en vigueur, la multiplicité des contrats/conventions pour chaque opération, la lenteur au niveau de l'administration du traitement des dossiers de passation de marché, l'utilisation de cellules parallèles de gestion pour chaque projet sont les principaux obstacles et problèmes potentiels à venir.

4.2. La présente revue de portefeuille a tiré un certain nombre de leçons, à savoir :

4.2.1. Les projets à venir gagneraient à être mieux conçus et se recentrer sur un nombre limité d'objectifs spécifiques et d'activités, dans une zone géographique réduite, en vue de maximiser et de pérenniser leur impact.

4.2.2. L'allègement autant que possible des conditions de prêts, ainsi que la réalisation des campagnes d'Information, d'Education et de Communication avant, pendant et après l'exécution des projets permettent d'éviter un retard dans le calendrier d'exécution. MLFO renforcera le dialogue avec le Gouvernement pour la satisfaction rapide des conditions de prêts des nouveaux projets, comme ce fut avec succès le cas du Projet AEPA II et du Projet Décentralisation et Développement Economique Régional.

4.2.3. Il importe de limiter le nombre d'opérations en se focalisant sur un petit nombre de grands programmes. Le nouveau Programme de Développement de l'Irrigation dans le Bassin du Bani et à Sélingué (PDI-BS) qui sera présenté en mai 2009 au Conseil d'administration de la Banque, va dans ce sens. Le coût de ce programme (243,8 millions UC) dépasse de 100 millions UC l'ensemble des contributions du FAD dans les opérations en cours du secteur agricole.

4.2.4. Il convient de limiter le nombre de contrats/conventions de petite taille, et les regrouper dans la mesure du possible, afin d'éviter plusieurs petits paiements, qui d'ailleurs augmentent les coûts de transaction de la Banque. Les projets agricoles, les projets PADEC et VIH/SIDA sont confrontés à ce genre de difficultés.

4.2.5. La nécessité pour le Gouvernement d'améliorer davantage les délais de traitement des dossiers de marché public au niveau de l'administration par une réduction et une simplification du circuit de signature des contrats qui exige souvent 06 à 07 signatures selon les montants, même si le nouveau décret de passation des marchés publics apporte d'importantes innovations comme par exemple l'établissement du délai maximum de 29 jours ouvrables pour l'approbation des contrats et la possibilité pour les soumissionnaires lésés de faire un recours, au moment de l'attribution du marché, devant un organe indépendant.

4.2.6. A l'avenir, il est souhaitable que la Banque s'emploie à réduire, conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, les unités parallèles de gestion et à renforcer les capacités des structures nationales pour qu'elles puissent jouer progressivement un rôle de leadership dans la conception, la gestion et le suivi des projets. Par exemple, il existe plus d'une dizaine d'agences d'exécution au Ministère de l'Agriculture, qui disparaîtront après l'achèvement des projets, d'où la question de capitalisation et d'internalisation des acquis.

4.3. La stratégie d'assistance de la Banque au Mali, pour la période 2008-2011 s'articule autour de deux (2) piliers : (i) l'amélioration de l'environnement du secteur privé, et (ii) la promotion du développement rural. En effet, les opérations restantes à financer dans le cadre du FAD XI (projet sucrier Markala, Programme de développement de l'irrigation dans le bassin du Bani et à Sélingué, prêt complémentaire programme routier 1, projet Institut TIC, etc.) doivent tenir compte des principaux enseignements de la présente revue du portefeuille. Le prochain DSPAR prendra également en compte les enseignements de la présente revue du portefeuille.

V. Conclusion et recommandations

5.1. La performance du portefeuille de la Banque au Mali est jugée satisfaisante avec une note globale de 2,22 contre 2,11 lors de la dernière revue de 2005. Toutefois, la revue a identifié un certain nombre de projets qui connaissent des difficultés. Par conséquent, il y a lieu de prendre des mesures correctives comme suit :

5.2. Pour le Gouvernement :

1. Réduire les délais de traitement et de signature des dossiers d'acquisition au niveau des directions administratives et financières des ministères sectoriels de tutelle et de la Direction Générale des Marchés Publics, en fixant des délais de rigueur à chaque niveau du processus.
2. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation (S&E) qui se traduirait par des supervisions régulières des projets par les ministères sectoriels de tutelle, et l'implication de la Direction Générale de la Dette Publique, ainsi que des autres structures administratives et techniques concernées dans la mise en œuvre des opérations.
3. Améliorer la qualité des documents fournis par les agences d'exécution des projets, et respecter les programmes de dépenses prévisionnelles des projets.
4. Respecter les échéances pour la transmission des rapports d'activités et d'audit, des plans d'acquisition et de décaissement et faire le suivi des recommandations desdits rapports.
5. Conditionner les paiements des bureaux de contrôle à l'exécution correcte des travaux, et suspendre, le cas échéant, leurs contrats.

5.3. Pour la Banque :

1. Assurer un suivi régulier des projets par des missions de supervision, et systématiser les missions de revue à mi-parcours des projets.
2. Réduire les délais de traitement des dossiers et introduire des délais de rigueur raisonnables pour les avis de non objection, notamment sur les dossiers de passation des marchés et de décaissement.
3. Mettre en place un processus de traitement des dossiers d'acquisition dans le système SAP, à l'instar des dossiers de décaissement.
4. Réduire, autant que faire se peut, les changements fréquents des Chargés des projets.
5. Organiser périodiquement des ateliers de formation sur le suivi-évaluation des projets, la gestion financière et comptable, les règles et procédures d'acquisition, de décaissement à l'intention des responsables des agences d'exécution et des ministères de tutelle, et envisager également des missions de rencontres entre les projets et les différents départements de la Banque pour débloquer certains dossiers en instance.

6. Améliorer davantage la qualité en amont des informations et renseignements de base utilisés dans la conception des projets.
7. Alléger, autant que possible, les conditions préalables pour la mise en vigueur des accords de prêts.
8. Déléguer la gestion du portefeuille au bureau national du Mali (MLFO), et renforcer ses ressources à un niveau suffisant pour satisfaire les besoins de traitement de son portefeuille et les exigences en matière de suivi et de supervision, conformément à la politique de décentralisation de la Banque.

5.4. Pour le Gouvernement et la Banque :

1. Augmenter le taux de décaissement moyen annuel de 13% à 14% pour les agences d'exécution des projets en 2009.
2. Augmenter le taux de décaissement du portefeuille de 41% à 55% en fin d'année 2009.
3. Ramener les délais de réaction de la Banque à trois (3) semaines au maximum.
4. Procéder à la clôture des projets âgés, au plus tard en fin 2009, et mobiliser les reliquats des prêts restructurés et clôturés sous forme de prêt à décaissement rapide (appui budgétaire) en réponse à la crise financière, conformément à la décision récente du Conseil d'Administration de la Banque. Les opérations concernées sont : PRODECA, Projet de développement des plaines Daye Hamadja-Koriomé, Projet d'Appui à la Bonne Gouvernance.

5.5. Les Conseils sont invités à examiner les conclusions de la revue générale du portefeuille du Mali, et à adopter les recommandations ci-haut mentionnées.

ANNEXES**ANNEXE 1 : Portefeuille des opérations en cours de la Banque au Mali (1^{er} mars 2009)**

	Projet	Date approbation	Date signature	Date mise en vigueur	Date révisée clôture	Age Projet (années)	Durée de mise en vigueur (années)	Note performance	Montant approuvé (UC)	Total décaissé (UC)	% décaissé
1	Etude Electrification Rurale	24/09/2003	21/11/2003	09/08/2004	30/01/2009	5,4	0,9	2	1 130 000	997 225,49	88,25
	Secteur Energie					5,44	0,88	2,00	1 130 000	997 225,49	88%
2	Projet Développement rural région Mopti (PADER)	10/10/2001	26/10/2001	17/09/2002	31/12/2009	7,4	0,9	1,97	15 270 000,00	8 682 992,35	56,86
3	Projet Développement rural des plaines Daye- Hamadja	03/11/2000	26/04/2001	20/12/2004	30/06/2009	8,3	4,1	2,11	7 840 000,00	2 724 356,47	34,75
4	Ligne de crédit a BNDA	12/12/2002	14/02/2003	24/02/2004	31/07/2010	6,2	1,2	2,05	15 000 000,00	14 159 012,48	94,39
5	Projet d'appui a la Filière Semencière (PAFISEM)	14/06/2001	11/07/2001	16/12/2002	30/12/2009	7,7	1,5	2,52	5 670 000,00	3 868 523,97	68,23
6	Etude développement cercle Djenné	19/05/2004	26/08/2004	31/01/2005	31/07/2009	4,8	0,7	2,56	1 060 000,00	1 027 210,15	96,91
7	Projet intensification Baguinéda	30/11/2005	19/05/2006	24/07/2007	31/12/2011	3,3	1,6	3	14 920 000,00	3 500 359,79	23,46
8	Projet Appui au Développement de l'Elevage au Nord	11/09/2002	23/01/2003	20/08/2004	31/12/2009	6,5	1,9	2,12	13 720 000,00	4 752 672,47	34,64
9	Projet dvpt productions animales Kayes sud	18/04/2007	17/05/2007	25/06/2008	31/12/2014	1,9	1,2	0	15 000 000,00	209 514,72	1,40
10	Projet de développement rural d'Ansongo (PRODECA)	27/10/1999	07/02/2000	15/02/2001	30/06/2009	9,4	1,3	1,54	9 440 000,00	8 585 407,08	90,95
11	Projet appui au develop. pêche continentale	06/10/2004	05/11/2004	19/05/2006	31/12/2012	4,4	1,6	2,79	15 000 000,00	1 860 358,61	12,40

	Secteur Agriculture					5,98	1,62	2,04	112 920 000,00	49 370 408 ,09	43,72%
12	Projet d'Appui a la Décentralisation (PADDER)	26/09/2007	16/11/2007	06/08/2008	31/12/2012	1,4	0,9		5 000 000,00	0,00	0,00
		26/09/2007	16/11/2007	06/08/2008	31/12/2012	1,4	0,9		5 000 000,00	129 628,70	2,59
13	Programme d'appui a la stratégie pour la croissance	24/09/2008	13/10/2008	17/12/2008	30/06/2011	0,4	0,2		33 000 000,00	15 023 837,19	45,53
	Secteur Gouvernance-Décentralisation					1,10	0,65		43 000 000,00	15 153 465,89	35%
14	Projet Appui au Développement Communautaire	03/05/2006	02/06/2006	11/05/2007	31/12/2011	2,8	1,0	2,73	15 000 000,00	3 021 055,45	20,14
15	Projet d'Appui Progr. dev. Educ-PRODEC IV (ED.IV)	24/09/2003	21/11/2003	02/08/2005	31/12/2010	5,4	1,9	2,27	12 000 000,00	2 470 768,40	20,59
		24/09/2003	21/11/2003	02/08/2005	31/12/2010	5,4	1,9	2,27	3 000 000,00	907 141,45	30,24
16	Projet d'appui au prog.dev.ss (SANTE IV)	21/11/2001	15/01/2002	04/07/2004	30/09/2009	7,3	2,6	2,62	15 000 000,00	13 553 244,90	90,35
17	Projet d'Appui a lutte contre VIH/SIDA	08/09/2004	29/11/2004	10/11/2005	31/12/2009	4,5	1,2	2,57	8 290 000,00	1 352 038,73	16,31
	Secteur Social					5,10	1,71	2,49	53 290 000,00	21 304 248,93	40%
18	Programme AEP en milieu rural	17/12/2003	25/03/2004	25/07/2005	31/08/2010	5,2	1,6	2,41	9 800 000,00	4 449 365,90	45,40
		17/12/2003	25/03/2004	25/07/2005	31/08/2010	5,2	1,6	2,41	2 200 000,00	540 057,05	24,55
19	Schéma directeur assainissement Bamako	24/03/2004	26/08/2004	28/03/2007	30/06/2009	4,9	3,0		973 000,00	579 370,21	59,54
	Secteur Eau et Assainissement					5,12	2,07	2,41	12 973 000,00	5 568 793,16	43%
									223 313 000,00	92 394 141,56	41%
	MOYENNE					4,5	1,4	2,22			

ANNEXE 2 : Plan d'amélioration du Portefeuille du pays

Opérations/Projets	Principaux problèmes	Mesures à prendre	Responsable	Échéance	Etat d'application des mesures
PROBLEMES GENERIQUES					
1. Qualité des projets en amont	1.1. Faible préparation de certains projets en particulier ceux comportant des infrastructures nécessitant des études d'exécution.	1.1.1. Améliorer davantage la qualité en amont des informations et renseignements de base utilisés dans la conception des projets.	Banque/ Gouvernement	Permanent	MLFO s'implique de plus en plus dans les missions de préparation et fourni des renseignements de qualité pour une meilleure préparation de nouveaux projets.
2. Satisfaction aux conditions préalables en vigueur de l'accord de prêt en amont	2.1. Nombre élevé de conditions préalables pour la mise en vigueur des accords de prêts.	2.1.1. Alléger, autant que possible, les conditions préalables pour la mise en vigueur des accords de prêts. 2.1.2. Prendre des mesures pour anticiper sur les conditions de mise en vigueur et de premier décaissement des prêts.	Banque Gouvernement	Permanent Permanent	Réduction de la durée moyenne de mise en vigueur, de 16,8 à 9 mois à partir de 2008.
3. Passation de marchés, décaissement et gestion financière	3.1. Longs délais pour le traitement et la signature des dossiers d'acquisition au niveau des directions administratives et financières des ministères sectoriels de tutelle et de la Direction Générale des Marchés Publics.	3.1.1. Réduire les délais de traitement et de signature des dossiers d'acquisition au niveau des directions administratives et financières des ministères sectoriels de tutelle et de la Direction Générale des Marchés Publics.	Gouvernement	Immédiat	Réforme des marchés publics et adoption d'un nouveau code des marchés publics.
	3.2. Lenteur dans le traitement des dossiers par la Banque.	3.2.1. Réduire les délais de traitement des dossiers et introduire des délais de rigueur raisonnables pour les avis de non objection.	Banque	Immédiat	MLFO a instauré des délais de traitement : DAO (5j), rapport évaluation (7j), demande de paiement direct (5j), fonds de roulement (10j), rapport activités projets (10j) et autres dossiers (05j)

	3.3. Retard pour le dépôt des rapports d'audit.	3.3.1. Respecter les échéances pour la transmission des rapports d'audit.	Gouvernement	Permanent	En 2008, 15 projets sur 24 concernés ont transmis à la Banque leurs rapports d'audit des comptes 2007, soit un taux de soumission de 62,5%
4. Gestion du projet	4.1. Faiblesse des capacités, insuffisance de contrôle de qualité de dossiers préparés et manque d'initiatives de certaines Agences d'Exécution de Projets.	4.1.1. Organiser périodiquement des ateliers de formation sur le suivi-évaluation des projets, la gestion financière et comptable, les règles et procédures d'acquisition, de décaissement à l'intention des responsables des AEP et des ministères de tutelle. 4.1.1. Améliorer la qualité des documents fournis par les agences d'exécution des projets, et respecter les programmes de dépenses prévisionnelles des projets.	Gouvernement/ Banque Gouvernement	Fin 2009 Permanent	MLFO, conjointement avec le Gouvernement envisage d'organiser une session de formation sur les nouvelles règles de la Banque à l'intention des AEP et des ministères de tutelle, avant la fin de l'année.
	4.2. Défaillances de certaines entreprises et prestataires de services.	4.2.1. Conditionner les paiements des bureaux de contrôle à l'exécution correcte des travaux, et suspendre, le cas échéant, leurs contrats.	Gouvernement	Permanent	Mesures à mettre en œuvre à partir de 2009
5. Suivi/évaluation	5.1. Insuffisance de rigueur dans le suivi technique des projets par les ministères de tutelle.	5.1.1. Mettre en place un système de suivi et d'évaluation (S&E) qui se traduirait par des supervisions régulières des projets par les ministères sectoriels de tutelle, et l'implication de toutes les structures administratives et techniques concernées dans la mise en œuvre des opérations.	Gouvernement	En 2009	MLFO s'attèlera en rapport avec la Direction de la Dette Publique à la mise en place du système de suivi-évaluation.
	5.2. Non systématisation de la revue à mi-parcours des projets.	5.2.1. Assurer un suivi régulier des projets par des missions de supervision, et systématiser les missions de revue à mi-parcours des projets.	Banque	Immédiat	MLFO organise des suivis semestriels des projets avec le Gouvernement et se propose de réaliser un taux de supervision de 1,62 en 2009.

6. Délégation de pouvoirs	6.1. Insuffisance de pouvoirs de décision et de ressources humaines et financières du bureau national du Mali pour le suivi de toutes les activités de MLFO	6.1.1. Déléguer la gestion du portefeuille au bureau national du Mali (MLFO), et renforcer ses ressources à un niveau suffisant pour satisfaire les besoins de traitement de son portefeuille et les exigences en matière de suivi et de supervision, conformément à la politique de décentralisation de la Banque.	Banque Banque	2009 2009	Expérience probante de traitement des dossiers avec OSAN par la désignation de l'Agronome de MLFO comme Chargés de projets et traitement de tous les dossiers de décaissement et d'acquisition par MLFO.
PROBLEMES SPECIFIQUES					
1. PRODECA	1.1. Arrêt des travaux d'aménagements agricoles depuis le 30 septembre 2005 dû à la défaillance de l'entreprise.	1.1.1. Prendre les dispositions nécessaires pour assurer la relève et financer l'achèvement des travaux d'aménagement. 1.1.2. Procéder à la clôture du projet, et mobiliser le reliquat du prêt restructuré sous forme de prêt à décaissement rapide (appui budgétaire) en réponse à la crise financière, conformément à la décision récente de son Conseil.	Gouvernement Banque/ Gouvernement	Avant mai 2009 juillet 2009	Dispositions en cours.
2. Projet de développement des plaines de Daye Hamadja-Koriomé	2.1. Renchérissement des coûts des matériaux de construction, et insuffisance de ressources pour financer les quatre (4) lots de travaux d'aménagement à cause de l'appréciation du FCFA par rapport à l'Unité de Compte.	2.1.1. Procéder à la clôture du projet, et mobiliser le reliquat du financement au titre des fonds alloués dans le cadre de la Réponse à la crise financière.	Gouvernement/ Banque	30 juin 2009	Dispositions en cours.
3. Mali - Création de Zones Libérées Durables (Projet Mouches tsé-tsé)	3.1. Faible taux de décaissement (moins de 5%).	3.1.1. Diligenter la préparation et les traitements des dossiers du projet. 3.1.2. Faire un suivi régulier des activités du projet par des supervisions, une réunion mensuelle de suivi du bureau national, et des réunions trimestrielles de suivi des activités par le département de tutelle et la Direction Générale de la Dette Publique.	Gouvernement/ Banque Gouvernement/ Banque	Immédiat En 2009	Un objectif de taux de décaissement est fixé, de 5% à 10% en 2009. 2 supervisions du projet et réunions mensuelles de suivi programmées par MLFO.

	3.2. Faible performance de gestion.	3.2.1. Fixer des objectifs de résultat au nouveau coordinateur du projet, et compléter l'équipe de gestion. 3.2.2. Désigner un Task manager du projet	Gouvernement/ Banque Banque	Immédiat Immédiat	Les objectifs de résultat du nouveau coordinateur déterminés, dispositions en cours pour compléter l'équipe du projet. OSAN informée et prendra les dispositions.
	3.3. Mode d'acquisition non approprié.	3.3.1. Modifier le mode d'acquisition des mouches stériles.	Gouvernement/ Banque	Immédiat	Proposition du Projet attendu
4. PAFISEM	4.1. Retard dans la mise en place du réseau semencier R2 et non opérationnalisation de la convention relative à la création et la gestion du stock de sécurité nationale des semences améliorées.	4.1.1. Elaborer un chronogramme d'exécution pour les activités résiduelles. 4.1.2. Elaborer et transmettre le projet de dossier de consultation en vue de la réalisation de l'évaluation finale du projet.	Gouvernement Gouvernement	Immédiat Plus tard le 31 mars 2009	En cours En cours
	4.2. Retards dans le traitement des dossiers au niveau de la Banque.	4.2.1. Diligenter le traitement des dossiers en instance au niveau de la Banque. 4.2.2. Assurer un suivi rapproché des contrats en cours et à venir. Les contrats à venir doivent être impérativement signés au plus tard le 30 juin pour les travaux, le 31 août pour les services et le 30 septembre pour les biens. Tous les contrats signés au delà de ces dates ne seront pas financés par la Banque.	Banque Gouvernement/ Banque	Immédiat Permanent	La majorité des dossiers en instance traitée durant la mission de revue agricole, du 25 janvier- 12 février 2009.
	5.1. Faible taux de décaissement (1,6% en 2008)	5.1.1. Assurer un suivi rapproché du projet pour augmenter le taux de décaissement	Gouvernement/ Banque	2009	Une augmentation du taux de décaissement, de 1,6% à 10%
5. Projet Plantes aquatiques	5.2. Modes d'acquisition pour la réalisation de l'activité principale, à savoir l'enlèvement des plantes aquatiques nuisibles ne sont pas conformes à ceux prévus dans l'accord de prêt qui étaient l'entente directe.	5.2.1. Réaliser les travaux d'enlèvement des plantes selon le mode d'acquisition prévu dans l'accord de prêt : l'entente directe.	Gouvernement/ Banque	Immédiat	Proposition du Projet attendu

6. Projet AEPA 1	6.1. Arrêt travaux de Kidal suite aux évènements survenus respectivement le 23 mai 2006 et le 31 mars 2008.	6.1.1. Prendre les dispositions pour la reprise des travaux. 6.1.2. Faire des avenants pour la prorogation des délais contractuels des marchés des entreprises dont les contrats ont été suspendus à Kidal. 6.1.3. Tenir informer la BAD de l'évolution de la situation.	Gouvernement Gouvernement Gouvernement	Immédiat 30 avril 2009 30 juillet 2009	Le Gouvernement a rassuré que les travaux peuvent reprendre dans la région de Kidal.
	6.2. Contre performance de l'Entreprise Sahel Construction.	6.2.1. Faire un suivi très rapproché de cette entreprise afin d'achever le reliquat des travaux (08 puits)	Gouvernement	30 avril 2009	Le projet a pris les dispositions nécessaires.
7. Projet Education IV	7.1. Retard accusé dans le processus de recrutement des bureaux d'études pour la construction des salles de classe.	7.1. Accélérer le processus d'acquisition pour le recrutement des bureaux d'études.	Gouvernement/Banque	Permanent	Le retard a été rattrapé et le projet n'a pas de difficultés particulières.