



2019:11

Sida Decentralised Evaluation

Frans van Gerwen
Knud-Erik Rosenkrantz
Hammou Haidara
Nadia Masri-Pedersen

Évaluation à mi-parcours de la Co-Garantie du Portefeuille de Prêts de l'ASDI et l'USAID et du Programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali

Rapport Final

Évaluation à mi-parcours de la Co-Garantie
du Portefeuille de Prêts de l'ASDI et l'USAID et
du Programme de Financement pour la Sécurité
Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise
(FSAFCE) au Mali

Rapport Final
2018-10-17

Frans van Gerwen
Knud-Erik Rosenkrantz
Hammou Haidara
Nadia Masri-Pedersen

Authors: Frans van Gerwen, Knud-Erik Rosenkrantz, Hammou Haidara, Nadia Masri-Pedersen

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Decentralised Evaluation 2019:11

Commissioned by Sida, Swedish Embassy in Burkina Faso

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: 2018-10-17

Published by Nordic Morning

Art. no. Sida62205fr

urn:nbn:se:sida-62205fr

This publication can be downloaded from: <http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Table des matières

Acronymes	6
Résumé.....	8
1 Introduction.....	15
2 Description de la Garantie et du FSAFCE.....	17
2.1 Origine et introduction des projets de la Garantie et du FSAFCE.....	17
2.2 Utilisation de la Garantie et développement du FSAFCE	21
2.3 Analyse des budgets, coûts et dépenses de la Garantie et du FSAFCE	23
3 Objet, portée et objectifs de l'évaluation et recherche	26
3.1 But, portée et objectifs de l'évaluation.....	26
3.2 Questions d'évaluation	27
4 Approche d'évaluation, méthodologie et instruments	29
4.1 Approche Globale.....	29
4.2 Méthodologie et instruments de collecte de données	30
4.3 Défis rencontrés au cours de la recherche	33
5 Principales conclusion de l'évaluation.....	34
5.1 Reconstruction de la Théorie du Changement de la co-garantie et du FSAFCE	34
5.2 Principaux résultats de l'analyse du portefeuille de prêts	38
5.3 Principaux résultats et état présent de la mise en œuvre du FSAFCE	41
5.4 Principaux résultats des études de cas	47
5.5 Principaux résultats du sondage.....	53
5.6 Principaux résultats de la coordination et de la gestion générales de la Garantie et du FSAFCE	56
6 Conclusions	61
7 Recommandations.....	71
Annexe 1 – ToR Mid Term Evaluation Sida and USAID Loan Portfolio Co-Guarantee and FFSWE	77
Annexe 2 – Matrice d'évaluation.....	89
Annexe 3 – Liste de documents	98
Annexe 4 – Liste de personnes interviewées	101
Annexe 5 – Étapes d'évaluation et instruments de collecte de données.....	105

Annexe 6 – TdC reconstruite de la Garantie et du FSAFCE combinés	123
---	------------

Index des tableaux

Tableau 1- Données de prêt FSAFCE	21
Tableau 2 - Frais de garantie payés par les banques et demandes de remboursement jusqu'en août 2018.....	24
Tableau 3 - Coûts du projet d'assistance technique de la FFWSE	25
Tableau 4 - Répartition de l'enquête auprès des emprunteurs	31
Tableau 5 - Études de cas sur les effets de l'octroi de prêts et de l'assistance technique aux emprunteurs.....	32
Tableau 6 - Décaissements cumulés totaux par la BICIM et la BOA au titre du Mécanisme de Garantie	38
Tableau 7 - État d'avancement global des indicateurs d'accès aux prêts garantis et aux prêts non garantis	42
Tableau 8 - Soutien et renforcement des capacités des MPME appartenant à des femmes et du secteur agroalimentaire	43
Tableau 9 - Composante 2: Assistance technique et renforcement des capacités des banque et des IMF	45
Tableau 10 - Composante 3: Soutien continu au mentorat et aux conseils pour les bénéficiaires de prêts.....	46
Tableau 11 - Classification de l'activité des bénéficiaires recevant une aide lors de la prise de prêt.....	54

Index des figures

Figure 1 - TdC reconstituée de la Co-Garantie et du FSAFCE de l'ASDI et de l'USAID (2015-2018).....	36
---	----

Acronymes

ACD	Autorité de Crédit de Développement
AMIFA	Atlantic Microfinance for Africa
ANEC	Association Nationale des Entreprises Coopératives
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
ASDI	Agence Suédoise de Développement International
AVCE	Alliance de Volontaires pour la Croissance Économique
AWEP	African Women's Entrepreneurship Program (financé par l'USAID)
BDS	Service d'Appui aux Entreprises (Business Development Services)
BICIM	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Mali
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
BOA	Bank of Africa – Mali
CAECE	Caisse Associative d'Épargne et de Crédit des Entrepreneurs et commerçants
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CVC	Chaîne de valeur des céréales (programme)
FARE	Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi
EIC	Entretien avec Informateur Clé
EF	Exercice fiscal
EKN	Conseil d'Export Suédois
EMP	Évaluation à Mi-Parcours
FSAFCE	Programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise
FdF	Formation des formateurs
FGD	Discussions de groupe
FTF	Feed the Future (initiative du département d'État américain)
GEDEFOR	Gestion Décentralisée des Forêts (financé par l'ASDI)
GdM	Gouvernement du Mali
IESC	International Executive Service Corps
IFP	Institution Financière Partenaire
IMF	Institution de Micro-Finance
ILRI	International Livestock Research Centre (financé par l'USAID)
LCEU	Ligue Coopérative des États-Unis
L4G	Livestock for Growth Programme (financé par l'USAID)
MoU	Protocole d'Entente
MPME	Micro-, Petites et Moyennes Entreprises

ACRONYMES

NICRA	L'Accord Négocié de Recouvrement des Coûts Indirects (Negociated Indirect Cost Recovery Agreement)
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
PACEPEP	Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé du Mali (financé par le Danemark)
PAMF	Première Agence de Micro-Finance
PDD-DIN	Programme de Développement Durable du Delta Intérieur du Niger (financé par l'ASDI)
PFI	Partenaire Financier Indépendant
PGAE	Plan de Gestion et d'Atténuation de l'Environnement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RMP	Revue à Mi-parcours
S&E	Suivi et Évaluation
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SGC	Système de Gestion des Crédits
SPI	Spécialiste de la Préparation à l'Investissement
TdC	Théorie du Changement
TdR	Termes de Référence
USAID	United States Agency for International Development
USD	Dollar américain

Résumé

L'ASDI et l'USAID, par le biais d'un accord de délégation conjoint, soutiennent deux interventions étroitement liées au Mali visant à renforcer la fourniture de financement aux petites entreprises dirigées par des femmes dans tous les secteurs, et aux MPME dans le secteur agricole:

- 3) La co-garantie de portefeuille de prêts soutenue par l'ASDI et l'USAID auprès de deux banques privées, la BOA et la BICIM, administrées et surveillées par l'Autorité de Crédit de Développement (ACD) de l'USAID, d'une valeur globale de 13,75 millions de dollars, disponibles pour des prêts accordés au cours de la période 2015-2020;
- 4) Le programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali, mis en œuvre par l'Alliance des Volontaires pour la Croissance Economique (AVCE) en partenariat avec l'International Executive Service Corps (IESC) financé par la Suède et USAID, d'une valeur de 2,9 millions de dollars pour la période septembre 2015-septembre 2020.

La garantie de prêt a pour but de « renforcer la capacité des parties garanties » à fournir des prêts aux micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) maliennes actives dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroforesterie et/ou appartenant à des femmes, ainsi qu'à des institutions de micro-finance (IMF) privées maliennes et des organisations non gouvernementales (ONG) actives principalement dans les secteurs de l'agriculture et de l'agroforesterie, stimulant ainsi la croissance économique.

Le projet FSAFCE a été conçu comme un projet d'assistance technique destiné à soutenir la Garantie en facilitant la sensibilisation, la fourniture d'expertise technique, l'assistance consultative en intermédiation financière et l'atténuation des risques, afin d'accroître l'utilisation des prêts dans les zones d'intervention. Il a deux objectifs principaux et des groupes cibles connexes:

- 1) Élargir l'accès au crédit pour les acteurs de diverses chaînes de valeur du secteur agricole (sauf le coton) ainsi que pour les femmes chefs d'entreprise et les associations en renforçant leur capacité à devenir des emprunteurs solvables;
- 2) Renforcer la capacité et la volonté des banques partenaires, la BICIM et la BOA, de prêter au secteur agricole, aux femmes entrepreneurs et associations, et aux institutions de micro-finance (IMF) qui prêtent à ces deux groupes tout au long de l'existence de la garantie.

Les deux interventions sont actuellement dans la troisième année de mise en œuvre. Au titre de la Garantie, jusqu'à la fin du mois de juillet 2018, 263 prêts ont été fournis, principalement par BOA (BICIM a cessé d'utiliser la garantie en 2017), pour un montant total d'environ 2,2 millions de dollars. Grâce à la formation FSAFCE et au soutien aux IMF, 276 prêts non-garantis supplémentaires ont été accordés.

Outre la facilitation des prêts dans le cadre du projet, une formation et de l'assistance technique ont été dispensées à près de 35 000 personnes dans les régions de Koulikoro, Sikasso et Mopti. Le personnel de l'IESC et ses agents de préparation aux investissements ont également dispensé une formation et de l'assistance technique aux banques et à de nombreuses IMF afin d'élargir leur gamme de produits et services proposés au secteur agricole et aux prêts des MPME, en particulier aux entreprises appartenant à des femmes.

En ce qui concerne les institutions financières et les MPME, les interventions combinées constituent essentiellement un effort coordonné visant à renforcer les capacités, à modifier le comportement des prêteurs et des emprunteurs et à instaurer un climat de confiance entre ces deux groupes. Il s'agit d'un processus fastidieux et de longue haleine, dans le contexte historique et politique du Mali et dans une situation d'insécurité considérable en raison de la persistance de conflits violents dans le nord du pays, qui se sont récemment étendus aux régions centrales.

Objectifs et portée de l'évaluation

En juin 2018, Sida a chargé une équipe d'experts FCG/Tana de réaliser une évaluation à mi-parcours (EMP) des deux interventions au cours de la période 2014-2018. Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours étaient d'analyser et d'évaluer les progrès des deux interventions combinées et la manière dont les deux interventions étaient complémentaires. Des recommandations ont été demandées pour la période de mise en œuvre restante des deux interventions et pour un suivi éventuel et des interventions similaires dans le domaine du développement de petites entreprises appartenant à des femmes, en particulier dans le secteur agricole, domaine d'intervention prioritaire dans les stratégies de coopération bilatérale au développement de l'ASDI et de l'USAID pour le Mali.

Cette évaluation a pris en compte les critères de pertinence, les résultats (émergents) et l'impact, l'efficacité, l'efficience et les dimensions transversales de la sensibilité au genre, à l'environnement et aux conflits. Les principaux utilisateurs de l'évaluation seront l'ASDI et l'USAID en tant que partenaires de développement du Mali, l'IESC en tant que fournisseur d'assistance technique, et la BOA en tant que banque restante, bénéficiant de l'accord sur le portefeuille de prêts.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation a mis l'accent sur la responsabilité et l'apprentissage et a utilisé une approche de méthodes mixtes. Au cours de la mise en œuvre de la recherche d'évaluation de juillet à septembre 2018, les évaluateurs ont procédé à une analyse documentaire approfondie des documents pertinents; une analyse du portefeuille de prêts et d'assistance technique a été réalisée; cinq études de cas spécifiques et représentatifs ont été réalisées sur les demandes de prêt et les expériences d'utilisation dans les différentes régions d'intervention du projet; une enquête a été distribuée à 200 emprunteurs du programme FSAFCE (ayant reçu 142 réponses effectives). Enfin, au cours de deux missions sur le terrain au Mali effectuées au cours de cette période, plus de 40 entretiens individuels et en groupe ont été réalisés avec les partenaires de développement, les partenaires d'exécution, les banques et IMF partenaires, et les groupes cibles ultimes; les femmes possédant et gérant leurs petites entreprises.

Deux ateliers nationaux de briefing et de débriefing ont été organisés avec les partenaires clés et les responsables de la mise en œuvre des deux interventions afin de discuter et de valider les résultats de la recherche préliminaire et de préparer la rédaction du rapport d'évaluation. Une approche participative et consultative ainsi que des directives éthiques ont été suivies à toutes les étapes du processus de collecte et d'analyse des données.

Principaux résultats et conclusions

Pertinence

Les interventions de la Garantie et du projet FSAFCE ont été pertinentes pour les entreprises appartenant à des femmes et pour les prêts au secteur agricole à petite échelle. Au cours des dernières années, de nombreux prêts ont ciblé les femmes actives dans les chaînes de valeur agricoles, principalement dans les secteurs de la transformation des produits agricoles et du commerce. Cependant, les banques ont eu du mal à atteindre les petits emprunteurs du secteur agricole, tandis que les IMF semblaient plus appropriées pour ces groupes cibles. Les interventions sont mutuellement complémentaires, même si leur échelonnement aurait pu être amélioré en commençant plus tôt par l'assistance technique et la formation des bénéficiaires, car des investissements à long terme dans le renforcement des capacités dans des groupes cibles particulièrement vulnérables, tels que les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) sont nécessaires pour les préparer aux dispositions relatives aux prêts (garantis).

La Garantie et le FSAFCE n'étaient pas étroitement liés aux autres projets et partenaires du secteur financier et aux institutions de soutien à l'agriculture au Mali. La coopération avec les partenaires est restée principalement limitée aux projets du African Women's Entrepreneurship Programme (AWEP), de l'International

Livestock Research Institute (ILRI) et de Livestock for Growth (L4G), tandis que la coopération avec le programme Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR) de l'ASDI et le Programme de Développement Durable du Delta Intérieur du Niger (PDD-DIN) était limité. Cela a limité la pertinence des interventions dans le cadre des stratégies globales de coopération au développement bilatérales de l'ASDI et de l'USAID pour le Mali.

Impact et résultats émergents

Cette évaluation montre que les interventions visant à provoquer un changement de comportement et à renforcer les capacités des prêteurs et des emprunteurs prennent beaucoup de temps et devraient s'inscrire dans le long terme. Le niveau de confiance entre les prêteurs et les emprunteurs dans le secteur agricole et des MPME reste faible, et il faudra un temps considérable avant que des effets plus importants ne puissent être attendus. Dans cette évaluation, on peut noter quelques effets initiaux, tels que l'intérêt accru de la BOA et de plusieurs IMF pour le crédit à l'agriculture et le développement de produits spécifiques pour ce secteur, bien que l'intérêt demeure limité aux emprunteurs individuels.

Les liens avec d'autres projets et partenaires étant restés limités, les effets potentiels de la garantie et de la réplication du projet FSAFCE sur la réplication sont également restés limités.

Un effet inattendu a été que, notamment parmi les microcrédits accordés à des femmes dans l'AWEP, les taux de remboursement des prêts affichent un arriéré de plus en plus important. Cela pourrait être dû au fait qu'il y a eu une communication publique sur l'utilisation de la garantie pour la fourniture de prêts dans le programme AWEP. Dans les lettres d'approbation de prêt bilatérales des banques, il était fait mention de l'existence de la garantie, ce qui risquait de compromettre l'engagement des emprunteurs à rembourser leurs emprunts. Les banques reconnaissent maintenant que la communication autour de l'existence d'une garantie devrait être évitée. Les taux de remboursement auprès des IMF sont beaucoup plus élevés.

Efficacité

L'utilisation réelle de la Garantie est restée faible. Cela s'explique en partie par le fait que l'une des deux banques, la BICIM, s'est retirée de la garantie en 2017 après l'octroi de cinq prêts seulement. Parmi les autres facteurs, citons l'assistance technique de longue date et importante, nécessaire aux emprunteurs pour pouvoir présenter des propositions de prêt bancables, ainsi que le fait que les banques n'étaient auparavant pas exposées au secteur agricole et aux MPME et devaient s'habituer à ce type de prêt. Il n'est pas prévu que cette situation changera de manière significative vers la fin de l'existence de la Garantie.

Un grand nombre de prêts à des groupes cibles du FSAFCE ont été accordés par l'intermédiaire d'IMF, qui ont plus de connaissances en MPME et en microcrédit, certaines d'entre elles également dans le secteur agricole. Une partie de ces prêts a été octroyée par le biais de deux prêts de la BOA garantis à deux IMF. En outre, d'autres IMF, en partenariat avec l'IESC au sein du FSAFCE, ont fourni des prêts aux bénéficiaires du FSAFCE en dehors du cadre de la garantie. Au cours de la mise en œuvre du FSAFCE, les IMF ont montré un potentiel plus important d'augmentation des prêts aux entreprises appartenant à des femmes et au secteur agricole que les banques soutenues par une garantie, en particulier lorsque des microcrédits et des prêts à des coopératives sont envisagés.

Les méthodes d'identification et de sélection utilisées par l'IESC pour recruter des emprunteurs potentiels sur des prêts garantis par la BOA n'ont pas été suffisamment efficaces et efficientes. De nombreuses activités de sensibilisation et de formation de masse et à grande échelle ont été organisées, atteignant un total de 35 000 personnes, mais seul un très petit nombre d'entre elles étaient des emprunteurs potentiels. La stratégie d'implication trop ambitieuse du projet FSAFCE a été reconnue par l'IESC, et une approche plus réaliste et plus ciblée a été préparée pour la période de mise en œuvre restante du projet.

Bien que l'IESC ait commencé à soutenir les coopératives et autres groupes associés ainsi que la formation et l'assistance technique sur le financement de la chaîne de valeur, cela n'a pas encore abouti à la soumission et à l'approbation concrètes de tels prêts par les banques, bien que parfois par les IMF. Il faudra encore déployer des efforts supplémentaires pour élaborer des propositions de prêt bancables des coopératives et des modèles de financement de la chaîne de valeur.

Efficience

Les microcrédits fournis par les banques ne semblent pas efficaces du point de vue de la banque car les efforts consentis pour octroyer des prêts de faible montant sont considérables et pas du point de vue des emprunteurs, qui subissent des retards dans l'octroi de prêts et des coûts relativement élevés. Les IMF semblent être plus compétitives dans ce domaine.

La gestion complexe du projet FSAFCE a engendré des coûts de transaction et de gestion substantiels, bien que cette construction ait été requise par les procédures d'appel d'offres originales du projet FSAFCE. Sinon, la gestion à plusieurs niveaux n'a pas causé d'inefficacité.

Les retards dans la prise de décision sur l'avancement du projet et en particulier sur les transferts de fonds d'USAID à l'IESC ont provoqué un sérieux ralentissement du

projet en 2018 avec un risque considérable que les produits et résultats prévus ne soient pas atteints à la fin de la période de mise en œuvre.

Dimensions transversales

Les emprunteuses ont été clairement ciblées dans le cadre de la formation et de l'assistance technique du FSAFCE et dans l'octroi de prêts. Cependant, l'autonomisation des femmes entrepreneurs a pu être limitée. Les microcrédits accordés aux femmes membres de l'AWEP présentent des difficultés d'atteindre des effets plus importants à plus grande échelle et sur les entreprises appartenant à des femmes.

Des considérations et des instruments environnementaux ont été introduits dans le projet FSAFCE, mais ils ne semblent pas être systématiquement appliqués. Pour une assez grande partie des demandes de microcrédits en particulier, l'application de considérations environnementales semble assez lourde et pas toujours applicable compte tenu de la nature et de l'ampleur de l'activité.

L'influence du conflit dans la région nord du Mali est considérable et les projets Garantie et FSAFCE montrent qu'en dehors de l'environnement immédiat de la ville de Mopti, les banques et les institutions financières ne sont pas disposées à offrir des prêts agricoles. D'autres interventions et instruments sont nécessaires pour stimuler le développement agricole pour ces régions en conflit.

Recommandations principales

Les principales recommandations pour la période restante de la Garantie et du FSAFCE jusqu'en 2020 sont les suivantes:

1. Il est recommandé à l'ASDI et l'USAID de prolonger la Garantie actuelle auprès de la BOA et d'utiliser également la Garantie non marquée pour une autre période d'au moins quelques années. Cette prorogation de la Garantie pourrait également être l'occasion de poursuivre ou de suivre le projet d'assistance technique afin de continuer à préparer les emprunteurs à garantir des prêts adossés à des prêts. Plus de temps pour ces activités combinées augmentera l'impact à long terme.
2. Il est recommandé à l'USAID, l'ASDI et l'IESC d'établir des contacts et une coopération avec les partenaires gouvernementaux et les programmes concernés visant à influencer deux environnements institutionnels différents: a) le secteur bancaire et financier afin de soutenir l'augmentation des prêts au secteur agricole et aux petites entreprises détenues par des femmes; et b) des services et programmes de soutien et de vulgarisation techniques en faveur du développement rural et du renforcement des organisations de producteurs dans les chaînes de valeur agricoles.

3. L'USAID, l'ASDI, l'IESC et la BOA devraient étudier les possibilités d'accroître les prêts qui bénéficient de la garantie octroyés par la BOA aux IMF au cours de la période d'existence restante de la Garantie et du projet FSAFCE. Cela pourrait inclure une augmentation temporaire des pourcentages de garantie ou une application plus flexible du pourcentage actuel de 50% par rapport aux différentes demandes de prêt afin de permettre une garantie plus élevée pour les prêts octroyés aux IMF et ainsi stimuler davantage les prêts des IMF.
4. L'IESC et l'ASDI devraient étudier des moyens de fournir un soutien plus ciblé aux groupes cibles du projet GEDEFOR de l'ASDI afin de préparer des propositions de prêt bancaables pour les PME ou les coopératives et associations soutenues dans le projet GEDEFOR.
5. Il est recommandé à l'IESC d'élargir sa recherche de propositions de PME bancaables et facilitées dans le cadre de projets d'autres acteurs du développement nationaux et internationaux, et de cibler ses emprunteurs plus nombreux et plus importants pour la Garantie avec la BOA.
6. L'IESC et la BOA devraient travailler au développement et à l'amélioration de méthodes et de produits de communication afin de diffuser et d'expliquer leurs services financiers de manière compréhensible pour les clients peu alphabétisés.
7. Il est recommandé à l'IESC de dresser un inventaire des produits et services de prêt existants et nouveaux, en ciblant le secteur agricole et les prêts aux petites entreprises pour la clientèle féminine, mis au point par d'autres acteurs au Mali et en Afrique de l'Ouest. Celles-ci pourraient être suggérées à la BOA et aux IMF pour enrichir et innover leurs produits et services de crédit, avec une assistance technique ultérieure de la part de l'IESC.
8. L'USAID devraient fournir une réponse rapide au planning et au plan de suivi et d'évaluation révisés de l'IESC du projet FSAFCE et mettre à disposition des fonds pour toute la période de planification restante du FSAFCE afin de ne pas perdre de vue les objectifs fixés pour la fin de la période restante.

1 Introduction

Ce rapport contient les conclusions de l'évaluation à mi-parcours (EMP) de la Garantie de Portefeuille de Prêt et du projet de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali, soutenue et cofinancée par l'ASDI et l'USAID. La garantie a débuté en 2014 et le projet FSAFCE en 2015 et devaient initialement se terminer respectivement en septembre 2021 et septembre 2020. L'ASDI apporte un soutien à la Garantie et au FSAFCE par le biais d'un accord délégué avec l'USAID. L'ASDI a chargé une équipe d'experts externes de mener cette évaluation à mi-parcours, considérant que les deux interventions en sont plus ou moins à mi-parcours de la période de mise en œuvre. Cette évaluation a examiné les progrès accomplis dans la mise en œuvre des interventions à ce jour et a développé des idées et des recommandations pour la période restante des interventions et des initiatives similaires à l'avenir.

L'EMP est menée par une équipe de recherche de quatre personnes de Tana/FCG et a été réalisée de juillet à octobre 2018, au cours de laquelle deux missions sur le terrain ont été conduites au Mali.

Ce rapport d'évaluation contient sept sections. La section 2 présente le contexte et l'origine de la garantie et du projet FSAFCE et fournit une brève description des principaux composants et développements des deux interventions. La section 3 donne un aperçu des critères d'évaluation et des questions énoncés dans le mandat de cette mission. La section 4 présente l'approche de recherche, la méthodologie, les étapes et les instruments. La section 5 contient les principaux résultats de la recherche d'évaluation. Les conclusions et les enseignements tirés de ces conclusions sont présentés dans la section 6 et la dernière section 7 contient les recommandations de l'équipe d'évaluation à l'ASDI et à l'USAID en tant que donateurs des interventions, à IESC en tant que partenaire d'exécution du projet FSAFCE, et la BOA en tant qu'utilisateur du portefeuille de garantie de prêts.

Les annexes du présent rapport d'évaluation sont présentées en deux volumes. La première section (Annexes 1 à 6) contient les termes de référence de la mission, la matrice d'évaluation, les listes de personnes interrogées et les documents consultés, les méthodes de recherche et les instruments utilisés dans cette évaluation, ainsi qu'une version détaillée d'une théorie du changement reconstituée des projets combinés de la garantie et du FSAFCE développés par l'équipe d'évaluation.

Un deuxième volume contient les annexes 7 à 9, qui ne doivent pas être publiées, car elles contiennent des informations confidentielles relatives au portefeuille de prêts de la BOA et à des dossiers de prêts spécifiques d'un certain nombre d'emprunteurs, ainsi que des réponses à des enquêtes. Ces annexes ne sont partagées qu'avec les membres du groupe de référence de l'évaluation, en tant que complément d'information aux constatations, conclusions et recommandations du rapport principal.

2 Description de la Garantie et du FSAFCE

2.1 ORIGINE ET INTRODUCTION DES PROJETS DE LA GARANTIE ET DU FSAFCE

Les gouvernements de la Suède et des États-Unis, à travers l'ASDI et l'USAID, ont au cours des dernières décennies accru leur soutien à l'expansion et à l'approfondissement des systèmes financiers des pays en développement afin de soutenir le développement économique et le développement du secteur privé et des MPME. Jusqu'en 2018, par l'intermédiaire de son Autorité de Crédit pour le Développement (ACD), l'USAID a signé plus de 500 garanties avec des institutions financières d'une valeur totale d'environ 5,4 milliards de dollars dans 76 pays. En 2017, l'unité prêts et garanties de l'ASDI disposait d'un portefeuille de garanties d'une valeur totale de 380 millions de dollars, composée de 29 accords de portefeuille.

L'ASDI et USAID collaborent régulièrement en tant que partenaires dans la fourniture de garanties par le biais d'accords délégués, et cette coopération est très appréciée, comme le montre une récente évaluation du travail de l'ASDI relatif aux garanties (voir: Carnegie Consult, 2016). Au Mali également, l'ASDI a collaboré avec l'USAID par le biais d'un accord délégué établissant la garantie de portefeuille pour le développement de micro-, petites et moyennes entreprises agricoles et appartenant à des femmes en 2014. En 2015, cet accord de portefeuille de prêts a été complété par un projet d'appui à la formation et à l'assistance technique également financé par les gouvernements américain et suédois, par le biais d'un accord de délégation entre l'ASDI et l'USAID.

- 1) La présente évaluation à mi-parcours, commandée par l'ASDI, comprend les contributions de l'USAID et de l'ASDI aux deux interventions:
- 2) La Co-Garantie du Portefeuille de Prêts auprès de l'Autorité de Crédit de Développement (ACD) de la Suède et de l'USAID avec deux banques privées: la BOA et la BICIM, ci-après dénommée la Garantie;

Le Programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali, mis en œuvre par l'Alliance des Volontaires pour la

Croissance Economique (AVCE) en partenariat avec l’IESC (International Executive Service Corps) financé par la Suède et l’USAID, ci-après appelé FSAFCE.

La Garantie

Le document relatif à l'accord de portefeuille de prêt a été signé par la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Mali (BICIM), la Bank of Africa au Mali (BOA), l’ASDI et l’USAID en 2014. Cette garantie de portefeuille de prêts de 13,75 millions USD a été cofinancée par l’ADSI et l’USAID pour couvrir 50% des risques liés aux portefeuilles de prêts de la BOA et de la BICIM. L’ASDI et l’USAID couvrent chacune 25% du fonds de garantie du portefeuille. Le fonds de Garantie a été réparti comme suit:

- BOA Mali: 6 millions USD
- BICIM Mali: 3 millions USD
- Non alloué: 4,75 millions USD

La garantie de prêt vise à « renforcer la capacité des parties garanties à octroyer des prêts aux micro-, petites et moyennes entreprises maliennes (MPME) actives dans les secteurs de l’agriculture et de l’agroforesterie et/ou détenues par des femmes, ainsi qu’aux institutions de micro-finance privées maliennes et les organisations non gouvernementales (ONG) actives principalement dans les secteurs de l’agriculture et de l’agroforesterie, stimulant ainsi la croissance économique¹.

Les principaux objectifs de la garantie sont triples:

- Mobiliser des capitaux dans quatre domaines: (1) le secteur agricole en général, à l'exception du secteur du coton², (2) des institutions de micro-finance, (3) des entreprises appartenant à des femmes dans tous les secteurs et (4) des emprunteurs travaillant dans les secteurs du riz, du sorgho et du maïs et chaînes de valeur agro-forestières;
- Améliorer les conditions de prêt en réduisant les exigences en matière de garantie (en pourcentage de la valeur du prêt) pour les emprunteurs bénéficiant de la garantie;

¹ Accord de garantie de portefeuille de prêts entre la BICIM, la BOA, l’ASDI et l’USAID, 25/9/2014

² Le secteur du coton a été exclu car l'additionnalité de la garantie en tant qu'instrument de mobilisation de capitaux a été mise en doute, car le secteur du coton au Mali a déjà un bon accès au financement et de nombreuses banques et fournisseurs de capitaux s'occupent déjà de son secteur.

- Voir les emprunteurs garantis recevoir des prêts ultérieurs (prêts non garantis) après le remboursement de leur premier prêt garanti, afin de démontrer leur durabilité.

Le projet FSAFCE

La deuxième intervention concerne le projet FSAFCE (Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise au Mali). Ce projet a été conçu comme un projet d'assistance technique destiné à soutenir l'accord de portefeuille de prêts en facilitant la sensibilisation, la fourniture d'expertise technique, le conseil en intermédiation financière et l'atténuation des risques, afin d'accroître l'utilisation des prêts dans les zones d'intervention.

L'USAID a soumissionné le projet FSAFCE à travers un appel d'offres à ses membres, et la proposition de l'AVCE est celle qui a été retenue en 2015. Au sein de l'AVCE, un consortium composé de l'IESC et de l'Association Nationale des Entreprises Coopératives-Ligue Coopérative des États-Unis (ANEC-LCEU) a été mis en place pour mettre en œuvre le projet sur le terrain au Mali. De son côté, l'AVCE assure la supervision et le contrôle de la qualité de la mise en œuvre du projet et est responsable de la reddition de comptes à l'USAID. Le budget total du projet FSAFCE est de 2 971 368 USD pour une période de cinq ans allant du 11 août 2015 au 11 août 2020. La planification et les rapports annuels ont été réalisés d'octobre à septembre à partir de 2015.

Le FSAFCE a deux objectifs principaux:

- 1) Élargir l'accès au crédit aux acteurs de diverses chaînes de valeur du secteur agricole (à l'exception du coton) ainsi qu'aux femmes entrepreneurs et aux associations en renforçant leur capacité à devenir des emprunteurs solvables.
- 2) Renforcer les capacités et la volonté des banques partenaires de la Garantie, la BICIM Mali et la BOA Mali, de prêter au secteur agricole, aux femmes entrepreneurs et associations et aux institutions de micro-finance (IMF) qui prêtent à ces deux groupes tout au long de la durée du programme de la Garantie. (Description du programme AVCE, version finale, sans date. P. 1).

La majorité des bénéficiaires du FSAFCE sont des femmes entrepreneurs et des organisations dirigées par des femmes, nombre d'entre elles participant à d'autres projets soutenus par l'ASDI et l'USAID, principalement dans le secteur agricole. Ces projets soutiennent d'une manière ou d'une autre les entreprises dirigées par des femmes et le FSAFCE s'attaque spécifiquement aux contraintes rencontrées par les femmes entrepreneurs au Mali, telles que les attitudes traditionnelles; le manque de garanties, le caractère informel de leurs activités, le manque de compréhension des

règles et des exigences financières et le manque de capacité de gestion des affaires. Les producteurs agricoles et les agro-entreprises sont confrontés à des contraintes supplémentaires, telles que les risques climatiques, la difficulté d'accessibilité, la disponibilité limitée de produits financiers sur mesure et les mauvais services de vulgarisation technique agricole.

Le projet FSAFCE répond aux besoins suivants: formation, coaching et mentorat, changement de comportement, renforcement des capacités institutionnelles et « due diligence » (vérification des données financières avant la soumission du package de prêt). Les IMF sont également confrontées à des contraintes telles qu'une capitalisation limitée et une gouvernance d'entreprise médiocre. Le FSAFCE fournit une formation et une assistance technique pour la préparation à l'investissement de ces différents groupes d'emprunteurs.

Le processus d'identification des banques potentielles pour la garantie avant 2014 n'a pas entraîné beaucoup de candidats, car très peu de banques privées exerçant des activités au Mali étaient actives dans les domaines de l'agriculture et des prêts aux MPME. Enfin, la BICIM et la BOA ont été identifiées et ces banques étaient intéressées par la signature de la Co-Garantie de Portefeuille de Prêts avec l'ASDI et l'USAID. Toutefois, ni la BICIM ni la BOA n'avaient de solides antécédents en matière de prêts à l'agriculture ou aux entreprises appartenant à des femmes. Le projet FSAFCE offre une formation et une assistance technique pour aider les banques à consentir des prêts plus importants à ces secteurs et aux IMF.

Le programme FSAFCE a été mis en œuvre sous trois composantes simultanées:

- Composante 1: appui technique et renforcement des capacités des MPME et des agro-entreprises appartenant à des femmes;
 - Identifier les femmes entrepreneures potentielles et les emprunteurs du secteur agroalimentaire
 - Soutenir les MPME dans le packaging des demandes de prêt
- Composante 2: appui technique et renforcement des capacités des banques et des IMF;
 - Former et encadrer le personnel de l'institution financière
 - Soutenir les activités à valeur ajoutée pour faire des affaires avec les agricultrices et entrepreneures
- Composante 3: mentorat et conseil continus aux bénéficiaires de prêts.
 - Fournir des services de développement des affaires afin de mieux développer et gérer les activités des femmes dans les exploitations agricoles et les micro-entreprises
 - Fournir un soutien technique agricole spécifique à l'investissement
 - Fournir un soutien pour améliorer la gouvernance et la gestion des groupes, des associations et des coopératives

2.2 UTILISATION DE LA GARANTIE ET DEVELOPPEMENT DU FSAFCE

2.2.1 Utilisation des prêts garantis et non-garantis dans le cadre du FSAFCE

Les dernières mises à jour programmatiques du projet FSAFCE (base de données FSAFCE, 26 juillet 2018) montrent les données suivantes sur les dispositions de prêt facilitées par le programme. Les données dans le Système de Gestion de Crédits (SGC) de l'ACD de l'USAID montrent des chiffres plus bas, ce qui est dû au temps considérable nécessaire au téléchargement et au traitement des données dans ce système. Par conséquent, il est admis que les données FSAFCE fournissent une image plus précise de l'état actuel des connaissances des projets Garantie et FSAFCE.

Tableau 1-Données de prêt FSAFCE

Fournisseur de financement	Nombre de prêts	Valeur des prêts (USD)
Bank of Africa	258	1 961 694
BICIM	5	221 986
PFI non-garantie	276	394 456
Total	539	2 578 136

Source: banque de données IESC.FSAFCE, juillet 2018

Les deux tiers de tous ces prêts ont été décaissés au cours de la première année du projet (1 685 885 USD décaissés jusqu'en septembre 2016, y compris un seul prêt garanti à une institution de micro-finance supérieure à 800 000 USD). Au cours du deuxième exercice, le total des décaissements s'est élevé à 470 240 USD. Au cours du troisième exercice, qui a débuté en octobre 2017, environ 400 000 USD ont été décaissés jusqu'en juillet 2018, principalement sous forme de prêts d'institutions de micro-finance et d'autres prêts non couverts par la garantie.

Si l'on examine la disposition relative aux prêts adossés à des garanties, on peut constater qu'elle a atteint 2 183 680 USD depuis cette date. Ce montant représente 15,9% du montant total de la garantie de 13,75 M USD. En ce qui concerne la BOA, le pourcentage de décaissement est de 32,7% et celui de la BICIM, de 7,4% seulement.

À la fin de 2017, la BICIM avait indiqué qu'en raison d'un changement de stratégie bancaire, la garantie ne serait plus maintenue et que le taux de décaissement de cette banque n'augmenterait donc plus. En 2018, l'accord de garantie entre l'ASDI et

l'USAID et la BICIM a été résilié et seuls les prêts existants en cours continueront d'être surveillés.

Il est probable qu'avec seulement deux années supplémentaires jusqu'à la fin du projet, l'utilisation de la garantie n'atteindra pas les montants totaux disponibles au niveau de chaque banque et que le montant non alloué de 4,75 millions de dollars US ne sera probablement pas utilisé.

La section conclusions (5.2) de ce rapport présente une analyse de l'utilisation des prêts au titre de la garantie.

2.2.2 Développement du projet FSAFCE

Le développement du projet FSAFCE a été régulier, bien qu'il ait touché un nombre de bénéficiaires nettement inférieur à celui initialement prévu dans la proposition de projet et le document. Le projet devait atteindre 90 000 bénéficiaires pendant toute la période de mise en œuvre jusqu'en septembre 2020. À la mi-2018, la base de données FSAFCE contient environ 35 000 enregistrements individuels. Les deux premières années de mise en œuvre du projet ont montré que le projet n'avait pas non plus été réalisé comme prévu.

En avril 2018, l'IESC a révisé sa planification du projet FSAFCE et le plan de suivi et d'évaluation correspondant et a demandé aux donateurs d'approuver un niveau d'ambition inférieur et plus réaliste sur certains des objectifs de projet initiaux, ainsi que de raccourcir la période de mise en œuvre du projet afin de permettre que davantage d'investissements en profondeur pour atteindre les bénéficiaires puissent être faits au lieu d'atteindre superficiellement un grand nombre de bénéficiaires. L'IESC a suggéré à son partenaire contractuel, l'USAID, de mettre fin au projet un an plus tôt que prévu en septembre 2019. Jusqu'au moment de cette évaluation, l'USAID n'avait donné aucune réponse officielle à cette demande, bien que l'ASDI et l'USAID au moment de cet examen aient été favorables à cette demande.

Au cours de l'année 2018, l'USAID au Mali a eu des difficultés à transférer sa contribution au projet FSAFCE à l'IESC, en raison de retards dans les approbations budgétaires dans le Congrès américain. Cela a entraîné un ralentissement de la mise en œuvre du FSAFCE depuis le deuxième trimestre de 2018 et, au moment de cette évaluation, les contraintes budgétaires de l'USAID n'étaient toujours pas résolues. L'IESC fonctionne maintenant à un niveau de combustion minimum et les activités de support ont été ramenées à un niveau minimum. Cette situation ralentit maintenant considérablement les activités de soutien du FSAFCE, et il est donc probable qu'après une période de ralentissement des activités de près de six mois, une nouvelle planification du budget et des dépenses sera nécessaire jusqu'à la fin de la mise en œuvre du projet FSAFCE, afin de remplacer sa demande de révision de la

planification du suivi et évaluation (S & E) d'avril 2018 et sa demande de réaligement budgétaire correspondante de mai 2018.

L'IESC et les donateurs s'entendent généralement pour dire que les objectifs initiaux fixés pour le FSAFCE ont peut-être été fixés trop haut et que, même si tous les objectifs n'ont pas été atteints, l'ASDI et l'USAID sont généralement satisfaits des efforts et des résultats de l'IESC dans la mise en œuvre du programme. Il est également reconnu que d'autres facteurs liés à la Garantie, tels que l'abandon de la BICIM de la Garantie, ont empêché l'IESC de diriger les groupes cibles vers les prêts, car la BOA reste la seule source de prêts adossés à des garanties. Des facteurs externes, tels que la persistance de la situation sécuritaire difficile dans les zones de Mopti et Alatona à Ségou, ont entraîné un ralentissement (mais pas une interruption) de la mise en œuvre du projet dans ces régions.

2.3 ANALYSE DES BUDGETS, COUTS ET DEPENSES DE LA GARANTIE ET DU FSAFCE

2.3.1 Coûts de gestion du portefeuille de garantie

Coûts pour les donateurs

La garantie offerte aux banques par les donateurs comprend les frais généraux d'USAID et de son ACD ainsi que ceux de l'ASDI pour l'établissement et la gestion de la garantie, auxquels s'ajoute le coût de la garantie de 50% du prêt principal couvert, déduction faite du frais d'utilisation payés par les banques participantes.

Dans son approbation de la garantie en 2014, l'ASDI a établi les coûts d'administration suédoise pour une période de garantie de 7 ans à env. 1,1 million de SEK (160 000 USD). Le risque était fixé à 4%, sur la base d'une évaluation des risques politiques et commerciaux par le Conseil suédois des exportations (EKN); et sur la base de l'utilisation attendue de la facilité par les banques, le coût du risque pour la Suède était estimé à 1,7 million de SEK (environ 240 000 USD). L'utilisation de l'installation à ce jour a été inférieure aux prévisions. Les frais administratifs facturés à l'ASDI restent inchangés, de même que les frais initiaux facturés à l'ASDI pour le risque. Il semble probable que les efforts administratifs déployés par le personnel américain et suédois n'ont pas été réduits en raison de la moindre utilisation du mécanisme. D'autre part, le coût économique réel de la prime de risque pour les donateurs a été réduit, les montants et les durées des prêts au titre de la garantie n'ayant pas répondu aux attentes.

Selon l'équipe d'évaluation, l'estimation par l'EKN du coût total du risque (ex-ante) de 4% semble élevée. Toutefois, si ce coût est accepté, la valeur économique de la

subvention versée jusqu'à présent par les deux donateurs pour la prime liée aux prêts placés sous garantie peut être estimée ; les deux banques ayant été facturées à un taux de 1,5% par an pour le principal du prêt couvert (21 307 USD payés jusqu'à présent par les deux banques), auquel s'ajoute la commission de création initiale du mécanisme de 0,5% (22 475 USD payée par les deux banques).

La subvention économique fournie jusqu'ici par les donateurs est donc:

$$21\,307\text{ USD} * ((4,00 - 1,50) / 1,50) - 22\,475\text{ USD} = 35\,512\text{ USD} - 22\,475\text{ USD} = 13\,037\text{ USD}$$

En conclusion, même en utilisant l'estimation élevée de la prime de risque établie par l'EKN, la subvention nette fournie par les donateurs aux banques, reflétant l'utilisation réelle jusqu'à présent, est un montant assez mineur; et les coûts économiques de la garantie pour les gouvernements donateurs sont principalement leurs propres frais généraux et leurs frais d'administration.

Coût pour les deux banques participantes

Pour la BICIM et la BOA, les coûts principaux de cette coopération auraient également été le coût des efforts de leur personnel pour évaluer les demandes de crédit, comptabiliser et déboursier les prêts, contrôler les emprunteurs et collecter les paiements de prêt; pour ces efforts, nous n'avons aucune estimation.

Le coût des primes de garantie payées par les deux banques est le suivant: jusqu'à présent, ils n'ont pas présenté de demandes de remboursement de pertes au titre de la garantie, bien qu'il y ait probablement eu des pertes, qui ont peut-être déjà été comptabilisées.

Tableau 2 - Frais de garantie payés par les banques et demandes de remboursement jusqu'en août 2018

Frais de garantie payés par les banques et demandes de remboursement jusqu'en août 2018				
Banque	Frais d'établissement payés (USD)	Frais d'utilisation payés (USD)	Total des frais payés (USD)	Demandes de remboursement de pertes (USD)
BICIM	7 500	2 088	9 588	0
BOA	14 975	19 219	34 194	0
Total	22 475	21 217	43 782	0
*Données fournies par l'USAID Washington, Septembre 2018				

2.3.2 Budget et dépenses du projet FSAFCE

L'USAID Bamako a indiqué que les dépenses réelles du projet d'assistance technique FSAFCE jusqu'en septembre 2018 s'élevaient à 2 396 763 USD. Ainsi, environ 600 000 USD du budget initial n'ont pas encore été dépensés. Les dépenses du projet sont partagées en parts à peu près égales par les deux donateurs et, l'ASDI ayant déjà payé sa part, la portion non dépensée du budget serait à la charge de l'USAID.

L'AVCE a fourni une ventilation des coûts du projet d'assistance technique FSAFCE jusqu'en juillet 2018.

Tableau 3 - Coûts du projet d'assistance technique de la FFWSE

Aperçu financier du FSAFCE Mali au 13 septembre 2018 (USD)*

Éléments du budget	Plafond estimé	Total dépensé au 31 juillet 2018	Budget restant
Personnel/travail	728 009	707 650	20 359
	323 821	96 940	226 881
Voyages	197 616	108 947	88 669
Équipement	50 000	46 352	3 648
Fournitures	27 840	28 278	(438)
	635 363	378 660	256 703
Autres coûts directs	213 093	188 390	24 703
Coûts indirects	657 640	586 441	71 199
Coût total IESC	2 833 382	2 141 658	691 724
NICRA de l'AVCE	137 986	120 462	17 254
Coûts fédéraux totaux	2 971 368	2 262 119	709 249

*Extrait du tableau financier fourni par l'AVCE.

Il convient de noter que les coûts indirects de l'AVCE représentent environ 5% du budget et des dépenses réelles. Les coûts indirects de l'IESC, qui sont vraisemblablement ceux de la gestion du projet et des rapports à Washington, représentent 22% du budget du projet et 26% des dépenses réelles jusqu'en juillet 2018.

Pour un aperçu détaillé du budget et des dépenses du projet FSAFCE, voir le volume confidentiel II (Annexe 8).

3 Objet, portée et objectifs de l'évaluation et recherche

3.1 BUT, PORTÉE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Objectif

Comme indiqué dans les termes de référence (TdR) (voir annexe 1), l'objectif de cette EMP est d'évaluer le progrès de la garantie du portefeuille de prêts (« la Garantie ») et du projet d'assistance technique complémentaire, le financement pour la sécurité alimentaire et les femmes chefs d'entreprise au Mali (FSAFCE) (ci-après le « projet ») pour éclairer les décisions sur la manière dont la Garantie et le projet peuvent être ajustés et améliorés.

Portée

Le périmètre de l'EMP comprend les résultats obtenus depuis le lancement des deux composantes en 2015 jusqu'au deuxième trimestre de l'exercice 2018 et prévus pour la période restante de la garantie et du projet FSAFCE. Cela inclut les garanties de portefeuille de prêts, le projet FSAFCE, les fonds budgétisés et dépensés pour les régions dans lesquelles le projet intervient, les groupes cibles et les modalités de mise en œuvre, ainsi que la manière dont la Garantie et le projet se complètent et se soutiennent. Les TdR mentionnent également que, dans la mesure où le partenariat avec la BICIM doit être résilié, la portée de l'évaluation se focalisera sur la BOA et la portée sur la BICIM sera limitée aux enseignements tirés du partenariat avec la BICIM.

Objectifs

Les objectifs de l'EMP sont:

- D'évaluer de manière indépendante l'efficacité, l'efficacités et les résultats/l'impact du portefeuille des garanties de prêts et du projet FSAFCE depuis le début de l'accord de garantie et la période du projet d'assistance technique jusqu'au deuxième trimestre de l'exercice 2018;
- De formuler des recommandations sur les deux séparément et sur la manière dont elles se soutiennent mutuellement.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation seront l'ASDI et USAID en tant que partenaires de développement du Mali, l'IESC en tant que fournisseur d'assistance technique, et la BOA en tant que banque restante, bénéficiant de l'accord de portefeuille de prêts.

3.2 QUESTIONS D'ÉVALUATION

Au cours de la phase initiale de cette évaluation, les critères et sous-questions d'évaluation initiaux, tels que stipulés dans les TdR (voir annexe 1), ont été développés et précisés. Un critère d'évaluation supplémentaire, la pertinence, a été ajouté à la liste. Les critères et les questions d'évaluation sont résumés ci-dessous et la matrice d'évaluation, avec toutes les questions d'évaluation détaillées, les sources d'information et les méthodes de recherche, figure à l'annexe 2 du présent rapport.

Résultats et impact émergents

Les TdR reconnaissent que l'intervention n'est « qu'à mi-parcours en termes de mise en œuvre » et qu'il est donc encore trop tôt pour évaluer les résultats et l'impact. Il n'est donc possible d'analyser que les perspectives (« le bon chemin pour obtenir l'impact voulu ») en vue d'atteindre les résultats et l'impact.

Efficiences

Les questions liées à l'efficacité considèrent une comparaison des résultats et des résultats préliminaires, tels que le nombre de prêteurs, l'encours des prêts, les taux de remboursement et les effets immédiats sur la production des MPME, par rapport aux intrants. Les intrants de la Garantie comprennent le temps que le personnel investit dans la conception, la planification et le suivi de la co-garantie du portefeuille de prêts et le recouvrement des frais d'origine et d'utilisation de cette garantie. Dans le projet FSAFCE, les entrées de temps et financières sont prises en compte.

Efficacité

Les questions d'efficacité, en raison de la période de mise en œuvre limitée (comme indiqué dans les résultats et l'impact nouveaux), sont analysées en grande partie au niveau des résultats et des résultats préliminaires, à mi-parcours de la mise en œuvre du programme.

Égalité des genres et environnement

Une approche genre³ est évaluée en fonction de l'utilisation de prêts et de services, ainsi que du niveau de politiques, de stratégies et de comportements des organisations participant aux deux composantes. Les évaluateurs ont évalué dans quelle mesure l'égalité des sexes est intégrée dans les interventions et si les besoins et les réalités des hommes et des femmes ont été pris en compte par le biais d'activités ciblées et d'un dialogue sensible au genre.

En ce qui concerne les effets environnementaux, il faut faire preuve de prudence. Mesurer les effets des investissements dans les intrants agricoles (pesticides) et appliquer des techniques et des outils agricoles intelligents face au climat n'est pas possible, car il n'existe pas de données de base et de données de comparaison fiables pour effectuer une telle analyse et, de plus, les effets sur l'environnement prennent plus de temps à se concrétiser.

La Garantie et le FSAFCE ont mis en place un Plan de Gestion et d'Atténuation de l'Environnement (PGAE) en tant qu'instrument de préparation et d'évaluation des prêts. Les évaluateurs ont évalué dans quelle mesure et de quelle manière le PGAE avait été utilisé pour évaluer les demandes de prêt, ainsi que pour la formation et l'assistance technique. Les évaluateurs ont également évalué la pertinence et les efforts nécessaires pour mener des évaluations environnementales à la lumière de la nature et de la taille des demandes de prêt.

Pertinence

En vertu de ce critère supplémentaire, les évaluateurs ont examiné la pertinence de la Garantie et du FSAFCE pour: a) les groupes cibles, les cultures et les emplacements; les stratégies de développement agricole et économique du gouvernement du Mali (GdM) et; c) d'autres projets dans les stratégies plus larges de coopération bilatérale au développement.

³ Intégration de la dimension de genre telle que définie dans la boîte à outils de l'ASDI sur l'intégration de la dimension de genre de 2015 (p.1): « L'intégration de la dimension de genre est le processus d'évaluation des implications pour les femmes et les hommes de toute action, politique ou programme prévu, dans tous les domaines et à tous les niveaux avant toute décision sont faits et tout au long du processus ».

4 Approche d'évaluation, méthodologie et instruments

4.1 APPROCHE GLOBALE

Cette EMP est une évaluation formative et axée sur l'utilisation, basée sur les piliers suivants:

1. **Utilisation de méthodes mixtes:** les méthodes mixtes sont importantes car de nombreuses questions d'évaluation ne peuvent pas être traitées uniquement à l'aide de méthodes quantitatives ou qualitatives. En utilisant des méthodes mixtes, on obtient plus d'informations sur les processus et les aspects de gouvernance et les relations de causalité de la contribution du FSAFCE/de la Garantie aux effets au niveau des groupes cibles;
2. **Approche participative:** la participation des partenaires d'exécution et des parties prenantes directes est importante à toutes les étapes du processus d'évaluation, afin de garantir que le processus d'évaluation puisse alléger le fardeau imposé aux parties prenantes impliquées et permettre d'étudier les besoins et les demandes visant à accroître l'utilité de l'évaluation à différents groupes de parties prenantes;
3. **Équilibre entre la redevabilité et l'apprentissage:** cette RMP a appliqué une perspective rétrospective pour s'assurer que cette évaluation puisse évaluer la performance et la redevabilité du partenaire et des partenaires du portefeuille de garantie de prêts. Dans le même temps, il a également généré des leçons et des idées prospectives qui sont pertinentes à court terme pour la période de mise en œuvre restante et au-delà de la période de mise en œuvre actuelle de la Garantie et du FSAFCE;
4. **Processus itératif, compte rendu et validation:** après chaque étape du processus d'évaluation, l'équipe d'évaluation a informé et discuté avec le groupe de référence de l'évaluation des résultats du processus de recherche jusqu'à présent afin de vérifier si la recherche peut effectivement répondre aux questions de l'évaluation;
5. **Travail en équipe pluridisciplinaire:** l'équipe d'évaluation a combiné une expertise spécifique en matière de financement et de gestion des prêts avec une expertise en développement économique et social, le développement des capacités et les arrangements et relations institutionnels;
6. **Sensible au genre:** l'équipe a inclus une perspective de genre dans les questions et méthodes de recherche et recherchera des réponses spécifiques de différents groupes cibles et genres (y compris la collecte de données ventilées par genre) dans les projets Garantie et FSAFCE.

4.2 METHODOLOGIE ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES

Les méthodes et outils suivants ont été utilisés dans la mise en œuvre de cette évaluation:

Examen documentaire: documents de planification et de reporting au niveau des projets Garantie et FSAFCE, ainsi qu'au niveau des différents partenaires d'exécution et documents contextuels au niveau des pays, de l'ASDI et de l'USAID. Voir annexe 3 pour la liste des documents consultés;

Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés: avec les groupes de répondants suivants:

- a) Preneurs de prêts et représentants d'organisations de prêteurs (environ 20 entretiens (de groupe), durant les visites de terrain et études de cas) ;
- b) Prêteurs (BOA, BICIM et IMF) (24 entretiens);
- c) Autres prestataires de services concernés aux niveaux national et sous-national (3 entretiens);
- d) Parties prenantes externes et responsables de la mise en œuvre du projet au niveau national (5 entretiens);
- e) Gestionnaires de projet, personnel et consultants FSAFCE (IESC en tant que partenaire d'exécution) (13 entretiens);
- f) Représentants de l'IESC et de l'AVCE aux États-Unis (en tant que partenaire de gestion et contractuel avec USAID) (4 entretiens);
- g) L'ASDI et l'USAID, au Mali et dans les pays d'origine (7 entretiens).

Voir l'annexe 4 pour la liste des personnes interrogées.

Analyse du portefeuille de garantie de prêt. Les évaluateurs ont analysé les données du portefeuille de garanties de prêt telles qu'elles sont enregistrées dans le SGC de l'ACD de l'USAID. En outre, les évaluateurs ont également examiné la fourniture de prêts sans garantie aux bénéficiaires du projet FSAFCE, telle qu'elle a été enregistrée dans la base de données FSAFCE. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la section relative aux constatations (5.2) et à l'annexe 7 du présent rapport.

Enquête auprès des emprunteurs. Une enquête a été mise au point pour les emprunteurs et 200 formulaires ont été distribués à ces derniers, comme indiqué dans le tableau ci-dessous:

Tableau 4 - Répartition de l'enquête auprès des emprunteurs

	Nombre total de bénéficiaires enregistrés dans la base de données	Nombre de bénéficiaires sélectionnés
Sikasso		
BOA	10	10
AWEP	19	10
IMF Microcred	4	4
IMF Kafo jiginew	9	9
IMF PAMF	10	7
Total Sikasso	52	40
Koulikoro/Bamako/Kayes		
BOA	18	18
BICIM	5	5
AWEP/BOA	149	60
Autres membres AWEP/Nyesigiso	82	50
PIYELI	17	10
COFINA	6	3
CAECE JGISEME	7	3
AMIFA	22	11
Total Koulikoro/Bamako/Kayes	306	160

Le 12 septembre 2018, un total de 157 formulaires d'enquête ont été collectés, dont 9 ne contenant aucune information utile, ce qui a donné un taux de réponse de 74%. Ce pourcentage était beaucoup plus élevé que le taux de réponse prévu, fixé entre 25% et 50%.

La section 5.5 présente une analyse succincte des résultats de l'enquête et une analyse détaillée de l'enquête dans une annexe confidentielle (10) du volume II du rapport, afin de respecter la vie privée des répondants.

Visites sur le terrain à des endroits sélectionnés. L'équipe d'évaluation a visité des sites et des entreprises d'emprunteurs dans les trois principales régions où le projet de Garantie et le projet FSAFCE ont été mis en œuvre. Au cours de ces visites sur le terrain, les évaluateurs ont mené des entretiens individuels et en groupe avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Ces visites sur le terrain ont été importantes pour la collecte de données pour cinq études de cas élaborées menées dans le cadre de cette évaluation.

Études de cas. Cinq études de cas axées sur les résultats ont été menées pour analyser plus en profondeur les aspects du processus et les résultats du portefeuille de garantie

de prêts et du projet FSAFCE au niveau des bénéficiaires. Quatre études de cas ont porté sur les effets de l'octroi de prêts et/ou de l'assistance technique aux preneurs de prêts, deux avec des prêts individuels de taille moyenne de PME et deux avec des membres de groupes bénéficiant du soutien d'autres projets de l'USAID. Une cinquième étude de cas a examiné l'assistance technique fournie à une IMF qui travaille avec un prêt garanti. Les études de cas réalisées sont présentées dans le tableau ci-dessous:

Tableau 5 - Études de cas sur les effets de l'octroi de prêts et de l'assistance technique aux emprunteurs

Characteristics	Location	Case
1. PME agricole avec prêt de la BICIM	Bamako	PME agro-alimentaire, Dado Production, avec un prêt de la BICIM à Bamako
2. Utilisation des microcrédits par les membres de l'AWEP comme fonds de roulement	Sikasso	L'utilisation des prêts de la BOA par 6 membres de l'AWEP à Koutiala (toutes des femmes)
3. PME agricole avec un prêt de BOA	Bamako (Koulikoro)	Utilisation d'un prêt BOA par une PME de taille moyenne, Fermoeuf, dans le secteur agricole
4. Bétail, préparation de prêt et assistance technique	Mopti	6 bénéficiaires du projet L4G de l'USAID dans le secteur de l'élevage, formés et accompagnés dans les demandes de prêt et avec prêt récemment approuvé (3 hommes et 3 femmes)
5. Utilisation de la Garantie et assistance technique aux IMF	Niveau national	Utilisation de prêt garanti de la BOA pour le portefeuille de micro-finance de Microcred

Les conclusions des études de cas sont résumées à la section 5.4 et les études de cas détaillées sont incluses dans une annexe confidentielle du volume II du rapport, afin de respecter la vie privée des emprunteurs.

Atelier de débriefing et de validation à la fin de la phase de collecte de données.

Une réunion a été organisée le 12 septembre 2018 avec les membres du groupe de référence de l'évaluation afin de recueillir les commentaires et les réactions sur les résultats de la recherche initiale et d'identifier les lacunes de la recherche à traiter avant de finaliser la phase de collecte des données.

Après la réunion de bilan et de validation, l'équipe d'évaluation a élaboré la version préliminaire du rapport d'évaluation et l'assurance qualité a été fournie par l'équipe locale FCG/Tana. Après avoir reçu les commentaires du groupe de référence de l'évaluation, l'équipe a élaboré la version finale du rapport d'évaluation à mi-parcours, qui a été soumise à l'ASDI en octobre 2018.

4.3 DEFIS RENCONTRES AU COURS DE LA RECHERCHE

Le processus d'évaluation et les activités de recherche se sont tous déroulés conformément à la planification et l'équipe d'évaluation n'a rencontré qu'un nombre limité de défis. Ceux-ci sont énumérés ci-dessous:

- Bien que le taux de réponse au sondage ait été très élevé, la plupart des répondants ont eu du mal à comprendre et à répondre aux questions du sondage. Cela était dû au fait que l'enquête était en français, car le bambara est principalement une langue parlée. Cependant, bon nombre des répondants ne parlaient pas couramment le français, en dépit du fait qu'ils avaient tous été exposés à d'autres formulaires et documents en français liés aux prêts. La planification et le budget de l'évaluation n'ont pas permis de pré-tester l'enquête pour détecter et surmonter ces faiblesses. En outre, l'enquête a porté sur trois situations de prêt: a) les prêts contractés avant le prêt adossé à la Garantie; b) le prêt adossé à la Garantie et c) les emprunts contractés en parallèle ou après le prêt adossé à la Garantie. Pour de nombreux répondants, cette distinction n'était pas claire et, par conséquent, les réponses moins fiables. Cela a amené l'équipe à reconsidérer la mesure dans laquelle les données de l'enquête pourraient être utilisées et il a été décidé de limiter l'analyse aux caractéristiques générales des emprunteurs, aux expériences avec le prêt existant, à l'évolution de la situation économique au fil du temps et à la satisfaction des services fournis;
- Dans certaines études de cas, il n'était pas possible d'accéder à des informations spécifiques dans les dossiers de prêt des emprunteurs, car ces informations étaient confidentielles. Par conséquent, l'analyse des expériences en matière de prêts accordés ainsi que leur utilisation est principalement basée sur des entretiens avec la BOA, les IMF, le personnel de l'IESC et les emprunteurs eux-mêmes. Comme les évaluateurs ont toujours eu recours à des informations provenant de différentes sources et ont vérifié ces informations par recoupement, les études de cas sont suffisamment précises et complètes ;
- Pendant la phase de recherche, il n'a pas été possible de mener des entretiens de suivi avec le personnel et la direction de la BICIM sur des dossiers de prêt spécifiques et sur leur satisfaction générale vis-à-vis de la garantie et du soutien du FSAFCE. Cependant, au cours de la phase de démarrage, deux représentants de la BICIM ont été interrogés et leurs points de vue, principalement liés au retrait de la BICIM de la garantie, pourraient être pris en compte dans cette évaluation.

5 Principales conclusion de l'évaluation

Cette section présente les principales conclusions de la phase de recherche en évaluation. Des conclusions plus détaillées figurent dans les annexes du présent rapport. Certaines de ces conclusions figurent dans un volume confidentiel II du rapport. Ceci est fait pour protéger la confidentialité des informations commerciales sensibles liées aux opérations bancaires et à l'utilisation des prêts par les preneurs de prêt.

Les résultats sont organisés en fonction des différentes activités de recherche et des sources de données analysées au cours de la recherche d'évaluation.

5.1 RECONSTRUCTION DE LA THEORIE DU CHANGEMENT DE LA CO-GARANTIE ET DU FSAFCE

Grâce à l'analyse de la planification du projet et de la garantie, des documents de compte rendu et des entretiens avec les partenaires opérationnels, les évaluateurs ont obtenu une image globale de la stratégie d'intervention et de la théorie du changement (TdC) des efforts combinés des projets Co-Garantie et FSAFCE.

Dans les documents de projet, aucune logique d'intervention explicite ni la table des matières n'a été présentée. Cependant, il est possible de dériver et de reconstruire une table des matières à partir du cadre de résultats et de la logique d'intervention des documents de projet et des plans de S & E, ainsi qu'à partir d'informations narratives fournies par les responsables de projet et les responsables de la mise en œuvre.

Les évaluateurs ont essayé d'élaborer une table des matières simple décrivant la mise en œuvre de la garantie et du projet FSAFCE tels qu'ils ont été réalisés dans la pratique au cours des dernières années.

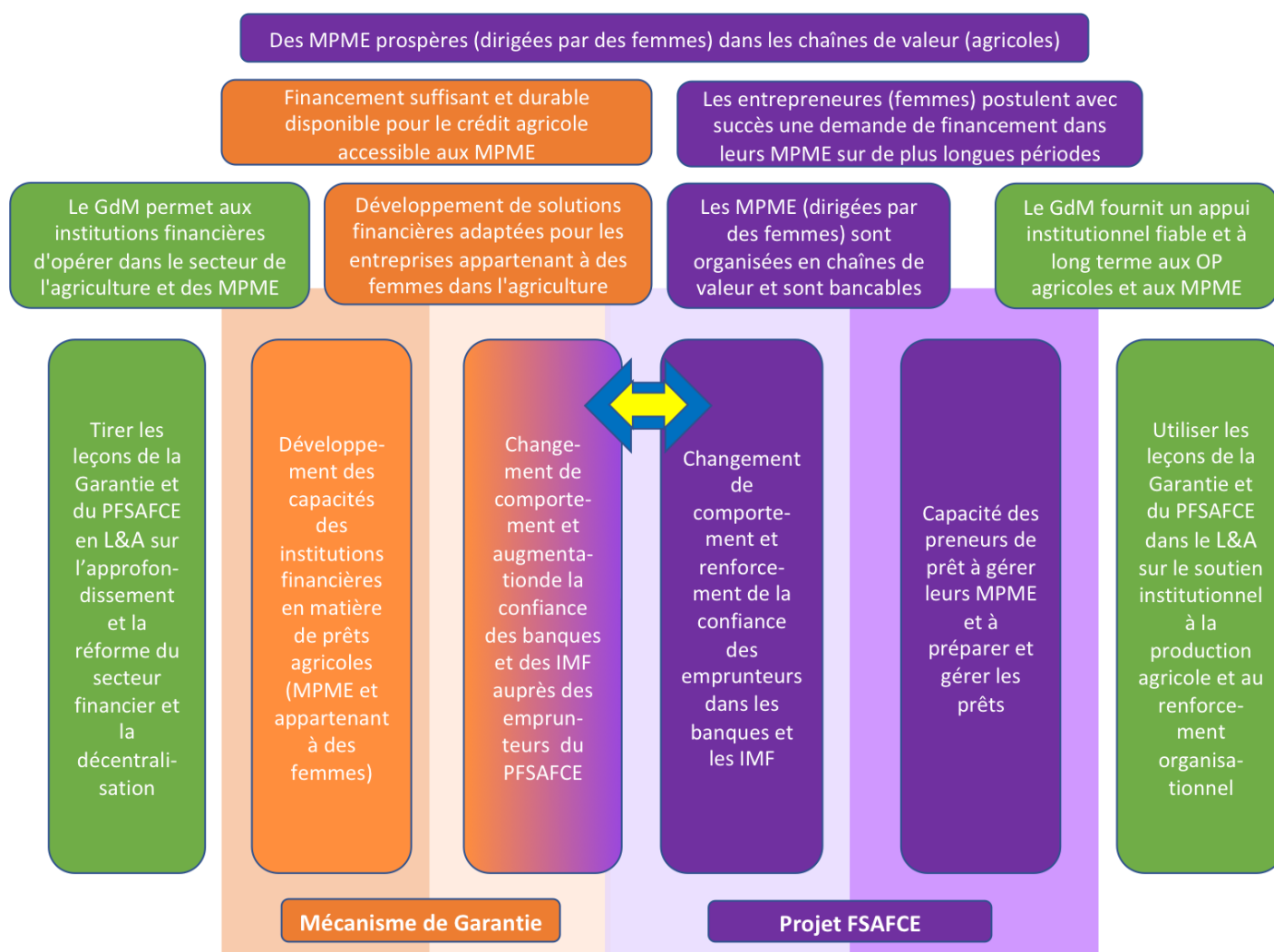
Il est important de se référer aux débuts de la garantie et du projet FSAFCE en 2014 et 2015 et de noter que l'ASDI et l'USAID sont les agences de financement de ces interventions et ont eu une vision légèrement différente de la priorité et des groupes cibles des deux interventions. Les deux partenaires de développement au début de la Garantie et du FSAFCE ont cependant convenu des conventions communes pour la Garantie et le FSAFCE, précisant que les deux interventions ciblent les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises agricoles dans des secteurs agricoles spécifiques (riz, maïs, sorgho et agroforesterie). Au cours de la phase de démarrage

du projet, l'objectif initial du sous-secteur de l'agriculture a été élargi pour permettre plus de flexibilité dans l'octroi de prêts dans tous les sous-secteurs de l'agriculture, à l'exception du coton. Alors que pour l'ASDI et USAID, l'agriculture et les femmes constituaient des domaines de concentration importants, la priorité politique de Sida était davantage axée sur les groupements de producteurs et les petits exploitants, y compris les femmes, dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie et sur la durabilité environnementale. L'USAID était disposée à inclure les femmes de tous les secteurs économiques dans les activités de soutien du FSAFCE.

Parce que la Garantie et le FSAFCE étaient liés aux autres projets et interventions de l'USAID et du Département d'État américain (et dans une moindre mesure de l'ASDI) dans le secteur de l'agriculture, en pratique, lors de la mise en œuvre des interventions, il y avait une focalisation assez forte (mais pas exclusive) sur les femmes dans l'agriculture et les chaînes de valeur liées à l'agriculture. Les évaluateurs ont pris cet objectif pour la reconstruction de la TdC et cela concerne la plus grande partie des interventions soutenues par la Garantie et le FSAFCE, bien que pour des interventions spécifiques parmi les entreprises appartenant à des femmes dans des projets non agricoles en milieu urbain, une version légèrement adaptée de la TdC pourrait être plus appropriée.

Un graphique de la TdC est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 1 - TdC reconstituée de la Co-Garantie et du FSAFCE de l'ASDI et de l'USAID (2015-2018)



L'analyse de la documentation et les entretiens réalisés dans le cadre de cet exercice d'évaluation à mi-parcours exhibe les principales caractéristiques suivantes:

- Le mécanisme de Garantie (en orange dans l'image ci-dessus) et du FSAFCE (en violet) sont intrinsèquement liés et complémentaires: a) d'une part, en essayant d'influencer les intérêts et les capacités du secteur bancaire malien vers le secteur agricole; le financement par secteur et par chaîne de valeur agricole et le financement des MPME (appartenant à des femmes). D'une part, cet effort vise à permettre aux banques de s'engager dans le crédit à l'agriculture en couvrant 50% des risques liés à ce type de prêt et b) à influencer le comportement des banques et des institutions financières pour qu'elles considèrent le crédit à l'agriculture et le crédit aux MPME comme un secteur de croissance d'importance stratégique et en considérant les MPME (agricoles et appartenant à des femmes) comme des produits bancables. Le FSAFCE fait double emploi avec le mécanisme de

Garantie pour influencer sur le comportement des banques, notamment par le renforcement de la confiance et le développement des capacités;

- Les deux composantes (Garantie et FSAFCE) consistent en une intervention à double voie, dont une composante « matérielle » des systèmes et des prêteurs et des emprunteurs pour le renforcement des capacités, et une composante « logicielle » d'appui au changement de comportement des prêteurs et des emprunteurs (indiqué par les colonnes plus sombres et plus claires dans les colonnes du projet). Les flèches bleues et jaunes sont au cœur de l'image et indiquent que les deux composantes visent essentiellement à renforcer la confiance entre les emprunteurs et les prêteurs dans la partie supérieure de la chaîne d'intervention;
- Les colonnes dans lesquelles les interventions FSAFCE et Garantie sont représentées s'étendent assez haut, ce qui indique que le processus de changement de comportement entre prêteurs et emprunteurs et l'instauration d'un climat de confiance prennent un temps considérable. Au centre de l'image, les flèches bleue et jaune montrent que l'instauration d'un climat de confiance entre prêteurs et emprunteurs est essentielle au succès des interventions et constitue une étape nécessaire pour atteindre des niveaux plus élevés de résultats et d'impact dans la TdC. Dans diverses parties de ce rapport d'évaluation à mi-parcours, il est montré que ce changement de comportement n'est pas encore acquis et qu'il faudra encore beaucoup de temps pour produire un changement substantiel et durable. Cela explique également que l'utilisation du mécanisme de garantie reste faible et qu'elle n'atteindra probablement pas les valeurs cibles initiales avant la fin de la période d'intervention;
- Plus haut dans la figure de la TdC, il est montré que les résultats attendus et l'impact au sommet sont toujours hors de portée des interventions et qu'il faut plus de temps pour obtenir un effet notable et attribuable sur ces résultats;
- Parallèlement, la figure montre qu'il est peu probable que les efforts combinés de la Garantie et du FSAFCE aboutissent à ces résultats et à cet impact prévus. Les colonnes vertes à gauche et à droite de la figure montrent que des interventions supplémentaires sont nécessaires pour modifier l'environnement politique et institutionnel afin de rendre les interventions du projet plus favorables. Sur le côté « bancaire » de gauche, il est indiqué que des interventions sont nécessaires pour approfondir et décentraliser le secteur financier, en particulier dans le secteur agricole. Du côté des « emprunteurs », une intervention politique et institutionnelle similaire est nécessaire pour aider les organisations de production et d'autres acteurs dans la chaîne de valeur à renforcer leurs capacités techniques et organisationnelles et à devenir plus viables, non seulement en tant que MPME individuelles mais également en tant qu'organisations de production et/ou de transformation collectives (coopératives et associations). Les deux colonnes vertes sont présentées dans une zone blanche en dehors de la Garantie et des interventions FSAFCE afin d'illustrer qu'elles ne font pas partie des deux interventions et qu'il n'existe pas non plus de liens entre les interventions et ces

deux environnements institutionnels. Le message de la figure de la table des matières ci-dessus indique que tant que ces liens ne seront pas établis et que des efforts ne seront pas déployés pour modifier ces environnements institutionnels, il est peu probable que les interventions de Garantie et de FSAFCE entraînent des changements substantiels au niveau des résultats et de l'impact.

- Une version plus détaillée de la figure de la TdC ci-dessus est incluse dans l'Annexe 5 de ce rapport. Cette TdC reconstruite pourrait servir de source de référence pour la planification et la mise en œuvre d'interventions de suivi ultérieures pour la Garantie et le FSAFCE ou pour d'autres interventions de soutien financier à l'avenir.

5.2 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE PRETS

Les évaluateurs ont eu accès à deux sources de données sur les prêts décaissés depuis le début du projet jusqu'au 26 juillet 2018:

- a) Le SGC de l'ACD de l'USAID, qui contient les données saisies par la BICIM et la BOA concernant les prêts qu'elles ont placés au titre de la garantie partielle.
- b) Une base de données gérée par le FSAFCE sur tous les bénéficiaires avec lesquels le projet a eu des interactions. Il comprend des données sur les demandes de prêt, les approbations et les décaissements par la BICIM et la BOA, ainsi que sur les prêts facilités par le FSAFCE auprès d'autres prêteurs, parmi lesquels une banque malienne (la BNDA) et un certain nombre d'IMF.

Les décaissements cumulés jusqu'au 26 juillet 2018 par la BICIM et la BOA au titre de la mécanisme de garantie de l'ACD ont été limités:

Tableau 6 - Décaissements cumulés totaux par la BICIM et la BOA au titre du Mécanisme de Garantie

Entité	Sous-montant maximum du portefeuille autorisé sous la Garantie (USD)	Total des prêts décaissés sous la Garantie (USD)	Pourcentage du sous-montant utilisé
BICIM	3 000 000	221 986	7,4%
BOA	6 000 000	1 898 269	31,6%

Source : SGC (27 juillet 2018)

Une analyse des prêts octroyés au titre du portefeuille de la co-garantie montre que:

La BICIM n'a octroyé que 5 prêts à des PME, pour un montant moyen de 44 397 USD par prêt. Les cinq entreprises appartenaient à des femmes, quatre étaient des

emprunteuses pour la première fois et une était une petite entreprise agroalimentaire (cette dernière entreprise avait été sélectionnée par les évaluateurs pour une étude de cas). La BICIM ayant modifié sa stratégie et retiré de l'accord, cette banque ne décaissera aucun emprunt supplémentaire au titre de la garantie.

La BOA a déboursé 183 prêts au titre de la Garantie. Presque tous (175) ont été versés à des entreprises appartenant à des femmes, organisées dans le cadre du programme AWEF, et une grande majorité (132) était des emprunteurs pour la première fois auprès de la BOA. Sur les montants des prêts décaissés, USD 541 028, soit 29%, ont été versés à des entreprises appartenant à des femmes et 1 356 024 USD, soit 71%, à des emprunteurs pour la première fois. La BOA a classé 16 des prêts (475 383 USD) dans le secteur agricole et 156 prêts (358 757 USD) dans les échanges commerciaux. Lors des visites sur le terrain, les évaluateurs ont déterminé qu'un grand nombre des petits prêts octroyés à des entreprises classées dans la catégorie « commerce » étaient en fait utilisés pour transformer et commercialiser des produits alimentaires et agricoles. Neuf prêts de la BOA (1 055 099 USD) ont été classés dans la catégorie « Autres services », dont un prêt unique de 868 000 USD à une institution de micro-finance.

Les bénéficiaires des prêts BOA peuvent également être classés comme suit:

1. Un important prêt de deux ans d'une valeur de 868 000 USD a été accordé à une institution de micro-finance (sélectionnée pour une étude de cas) et un autre très récent prêt d'une taille inférieure à une deuxième institution de micro-finance.
2. Environ 14 PME ont bénéficié de prêts, représentant pour la plupart 10 000 USD ou plus, et quelques-unes d'entre elles ont vu leur prêt restructuré ou refinancé ou ont bénéficié d'un second prêt.
3. 158 femmes propriétaires de micro-entreprises ont bénéficié de petits prêts d'un montant inférieur à 1 000 USD (et la plupart n'ont reçu que 350 USD environ). Dans la base de données gérée par le FSAFCE, qui est peut-être plus à jour, 75 prêts supplémentaires de la BOA sont inclus; la plupart semblent très récents et de taille inférieure à 1 000 USD chacun.

L'utilisation de la Garantie de l'ACD semble avoir allégé les exigences de la BOA en ce qui concerne les autres garanties, en particulier pour les prêts de moindre importance consentis au titre de la garantie. 125 petits prêts ont été décaissés contre seulement 25% de sûretés d'emprunteurs. La base de données du SGC montre que 12 prêts plus importants (pour un montant total de 1 420 447 USD) ont été décaissés en garantie de 100% des garanties d'emprunteurs, en plus de la Garantie. Lors de conversations entre les évaluateurs et les dirigeants de banques et emprunteurs, ils ont confirmé que nombre de ces prêts plus importants n'auraient pas été approuvés sans la

protection supplémentaire de la garantie. Donc, en l'absence de la garantie, les banques auraient insisté pour une autre protection.

Les prêts non-Garantie sont des prêts facilités par le FSAFCE auprès d'autres prêteurs, sans aucune Garantie. Il y a eu un prêt d'une autre banque malienne (la BNDA); les autres prêteurs étaient un large éventail d'IMF.

Le FSAFCE a indiqué avoir facilité 276 prêts de ce type non-garantis, d'un montant total de 394 456 USD (soit un montant moyen de 1 429 USD). 250 de ces prêts (198 385 USD) ont été versés à des entreprises appartenant à des femmes et 58 prêts (264 095 USD) ont été classés dans le secteur de l'agriculture.

La répartition géographique des prêts, par région d'implantation des emprunteurs, ne peut pas être déterminée avec exactitude à partir des données disponibles, en raison des différences et des inexactitudes probables dans les classifications établies par la BOA et le FSAFCE. Il est clair qu'une grande partie, plus du tiers de tous les montants de prêts décaissés, ont été accordés à des emprunteurs de la région de Sikasso. Plus de la moitié semble avoir été décaissée dans les régions de Bamako et de Koulikoro et de très faibles montants au profit d'emprunteurs de la région de Mopti.

Des informations détaillées sur les prêts décaissés, extraites des bases de données SGC et FSAFCE, figurent à l'annexe 7 du volume confidentiel II du rapport d'évaluation.

Cette analyse du portefeuille de prêts aboutit aux principales conclusions suivantes:

- Les prêts accordés sont généralement très petits et le montant total du prêt reste limité, en particulier lorsque l'on considère l'utilisation de la garantie pour la fourniture d'un prêt;
- L'analyse de portefeuille confirme que les prêts s'adressent principalement aux femmes. La mesure dans laquelle des prêts sont accordés au secteur agricole et à la transformation agroalimentaire est moins claire, car les prêts sont généralement classés dans la catégorie commerce et échanges, sans préciser le secteur spécifique. Des entretiens complémentaires ont montré qu'un nombre considérable de ces prêts, et presque tous les prêts à Sikasso, sont liés au secteur agricole, ce qui est souvent, bien que non exclusivement, le cas à Bamako.
- Les prêts ciblent principalement des bénéficiaires urbains à Bamako et les localités avoisinantes à Koulikoro, beaucoup moins à Sikasso et pas encore à Mopti, principalement en raison des risques liés à la situation en matière de sécurité à Mopti et plus au nord au Mali. Par le biais de l'approvisionnement

en produits dans le secteur agricole, des effets secondaires sont probables dans des chaînes d'approvisionnement spécifiques, mais ces effets, dans le cadre limité de cet EMP, n'ont pas fait l'objet d'investigations plus poussées.

5.3 PRINCIPAUX RESULTATS ET ETAT PRESENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU FSAFCE

Les rapports de projet et la base de données FSAFCE montrent que, particulièrement en 2017 et 2018, les bénéficiaires ont été non seulement conduits à la BOA pour des prêts, mais également à des IMF. Jusqu'à présent, seul Microcred a fourni des microcrédits dans le cadre d'un prêt garanti par la BOA. Cependant, des accords ont été conclus avec un certain nombre d'IMF qui n'entrent pas dans le dispositif de co-garantie de portefeuille de prêts (Amifa, CAECE, COFINA, Kafo Jiginew, Niesigiso, Nyongodeme Soba, PAMF, Piyeli et Soroyiriwaso). Plusieurs tentatives ont été faites pour amener ces IMF à des prêts auprès de la BOA sous la Garantie de l'ACD, mais malgré quelques progrès récents, il n'existait qu'un nombre limité de prêts la BOA à des IMF en cours et en préparation. Dans d'autres cas, des demandes de prêt infructueuses d'IMF (World Vision et une première demande de Soroyiriwaso) ont été formulées. Cela montre que le fait de diriger des IMF auprès de la BOA pour l'octroi de prêts sous la Garantie reste un défi, mais dans les cas où cela se matérialiserait dans une plus large mesure, cela pourrait avoir un impact significatif sur l'utilisation réelle de la Garantie pour les prêts aux MPME dirigées par des femmes, y compris dans l'agriculture.

Un autre développement de la mise en œuvre du FSAFCE est que l'IESC travaille également sur certaines propositions initiales de prêt associatif ou coopératif. Cette forme de prêt est très difficile dans le contexte actuel du Mali et les banques ne prêtent pas aux coopératives. En dehors du secteur cotonnier, un nombre considérable d'IMF hésitent également à s'engager davantage dans des prêts coopératifs.

Le FSAFCE a établi de bonnes relations avec d'autres projets et organisations de USAID, notamment l'AWEP, ILRI, L4G et CVC. Dans le cas de l'AWEP, de nombreuses femmes membres ont été prises en charge dans les demandes de prêt sous la Garantie avec la BOA (bien que le soutien pour les demandes effectives ait apparemment été fourni par des agents de l'AWEP, et non par le personnel du FSAFCE). Ces demandes de prêt sont en cours de préparation avec les autres partenaires. Les liens avec le projet GEDEFOR soutenu par l'ASDI mis en œuvre à Kayes et à Koulikoro sont moins intensifs et, bien que la formation et l'assistance technique aient été fournies, aucune demande de prêt n'a été préparée jusqu'ici dans le cadre de ce projet. Dans le cadre des activités de formation et d'assistance technique, l'IESC avait constaté que les principales préoccupations des groupes cibles de GEDEFOR étaient liées au marché et à l'accès et moins à l'accès au financement. Toutefois, dans le cadre de GEDEFOR, le financement, y compris celui des groupes

coopératifs et des communautés, a été considéré comme une intervention importante. Par conséquent, le potentiel du soutien combiné du FSAFCE et de la Garantie n'a pas encore été suffisamment exploré par le personnel de l'ASDI et de l'IESC, impliqué dans le soutien des activités GEDEFOR.

Le projet FSAFCE s'adresse principalement au secteur privé et collabore avec des partenaires du secteur privé, des ONG et des instituts de recherche, mais les relations avec les entités gouvernementales sont très limitées et se concentrent principalement sur l'échange d'informations, comme dans le cas du Centre de Soutien aux Systèmes Financiers Décentralisés (ACP/SFD). La Garantie et le FSAFCE sont principalement axées sur la prestation de services aux groupes cibles et non sur la résolution des problèmes dans l'environnement favorable au développement des PME agricoles, à l'entrepreneuriat par les femmes et au financement des PME aux niveaux local, sous-national et national.

Malheureusement, au moment de cette évaluation, aucun rapport annuel n'était encore disponible pour l'ensemble de l'exercice financier 2018. Les développements et réalisations spécifiques obtenus jusqu'à la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2018 (avril 2018), sous les trois composantes du projet FSAFCE et relatives à l'utilisation de l'ACD, sont rapportées sous les tableaux d'indicateurs dans les rapports d'activité préparés par l'IESC et l'AVCE et sont résumés ci-dessous:

Tableau 7 - État d'avancement global des indicateurs d'accès aux prêts garantis et aux prêts non garantis

Indicateur	Réalisation jusqu'à la fin du deuxième trimestre de l'EF 2018
Valeur des prêts approuvés avec soutien du FSAFCE	2 399 286 USD
Valeur des prêts agricoles et ruraux approuvés avec soutien du FSAFCE	1 207 431 USD
Taux d'utilisation de la garantie de l'ASDI et de l'USAID	24%
MPME ayant reçu des prêts sans garantie avec le soutien du FSAFCE	215
Nombre d'emplois créés après utilisation du prêt	135
Valeur des ventes supplémentaires après utilisation du prêt	410 924 USD

Le tableau ci-dessus confirme, comme cela a été montré dans d'autres sections de ce rapport, que le taux d'utilisation de la Garantie est resté plutôt faible et qu'en dehors de la Garantie, un nombre important de prêts ont été fournis via des partenariats avec des IMF dans le projet FSAFCE. Environ la moitié des prêts sont dans le secteur agricole, mais de nombreux autres prêts qualifiés de prêts commerciaux étaient souvent liés à des chaînes de valeur agricoles, ce qui signifie que l'attention portée au secteur agricole a été considérable (voir composante 1 ci-dessous), ainsi que l'attention portée aux emprunteuses. Une certaine mesure de l'impact de la fourniture de prêt est effectuée dans le programme, mais ces chiffres sont encore préliminaires en raison du temps limité écoulé depuis la prise de prêt réelle. En outre, la méthodologie permettant de mesurer l'augmentation des emplois et des ventes doit encore être développée et optimisée. Cela fera l'objet d'une plus grande attention lors de la finalisation du projet FSAFCE et de l'évaluation finale du projet.

Tableau 8 - Soutien et renforcement des capacités des MPME appartenant à des femmes et du secteur agroalimentaire

Indicateur	Réalisation jusqu'à la fin du deuxième trimestre de l'EF 2018
Nombre de MPME, y compris les agriculteurs, recevant une assistance soutenue par le programme	27 706
Nombre de MPME, y compris les agriculteurs, recevant une assistance de l'ASDI et de l'USAID pour accéder à des prêts	477
Pourcentage de participantes à des programmes assistés par l'ASDI et l'USAID conçus pour améliorer l'accès aux ressources économiques productives (actifs, crédit, revenus ou emplois)	69%
Taux d'acceptation de demandes de prêts commerciaux bénéficiant de l'aide du programme	79%
Pourcentage de bénéficiaires connaissant et comprenant les services du secteur financier formel, y compris les possibilités de crédit	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des bénéficiaires (69%) sont des femmes. Près de 28 000 bénéficiaires ont bénéficié d'une forme d'assistance du projet FSAFCE, alors qu'environ 35 000 personnes (inscrites dans la base de données FSAFCE) ont été atteintes au total. Ceci indique que certaines de ces personnes ne s'étaient pas engagées dans la mise en œuvre d'activités. L'accès au crédit a été accordé à 477 MPME à la fin du deuxième trimestre. Selon la base de données FSAFCE, ce chiffre a atteint 539 unités au cours des troisième et quatrième trimestres. Le système de S & E affirme que tous les bénéficiaires ont été sensibilisés aux services du secteur financier formel, mais ce pourcentage élevé n'est pas confirmé dans la recherche sur le terrain et l'enquête sur cette évaluation à mi-parcours, où les évaluateurs ont constaté que la sensibilisation et la compréhension étaient encore assez faibles. En outre, le taux d'acceptation des demandes de prêt semble être gonflé, les registres de la BOA indiquant un taux d'acceptation beaucoup

plus bas. Dans une certaine mesure, le taux plus élevé présenté ci-dessus peut s'expliquer par le fait que, grâce à la poursuite de l'AT et à l'encadrement après plusieurs tentatives, les bénéficiaires ont obtenu des prêts avec succès.

Les résultats, présentés ci-dessus, ont été obtenus grâce à une gamme d'activités, parmi lesquelles des activités typiques réalisées au cours de l'exercice 2017:

- Renforcement des partenariats avec les partenaires d'autres projets soutenus par l'ASDI et l'USAID (L4G, ILRI, AWEF, GEDEFOR, CVC, USADF et autres);
- Développer et diffuser les critères de sélection des nouveaux bénéficiaires. Les SPI régionaux de l'IESC ont commencé à utiliser ces critères pour assurer le développement et le suivi des demandes de prêt de haute qualité;
- Formation des bénéficiaires des projets partenaires de l'ASDI, de l'USAID et du Département d'État américain à l'analyse comptable et financière de base, à l'enregistrement des dépenses et des produits, à l'analyse des coûts, aux bilans et aux comptes de résultat;
- FdF pour les membres du personnel des partenaires du projet sur le développement des applications de prêt et sur les compétences en gestion et développement des entreprises et en entrepreneuriat;
- Sessions de formation sur les pratiques comptables simplifiées et les compétences de base en comptabilité pour les propriétaires d'entreprise;
- Réunions du programme de mentorat et mentorat des femmes propriétaires d'entreprise, y compris une formation à la comptabilité simplifiée et des visites sur site des entreprises du mentoré;
- Aider les MPME à identifier les institutions financières, y compris les IMF, qui répondent le mieux à leurs besoins;
- Formations et assistance technique destinées aux membres des coopératives et aux propriétaires de MPME sur le développement et la soumission de demandes de prêt;
- Sessions de formation financière pour les membres des coopératives et un suivi de l'assistance technique à ces coopératives pour les aider à augmenter leurs ventes, à commercialiser plus efficacement et, finalement, à développer leurs activités ;
- Formation des membres des coopératives de mil, de riz et de sorgho et des bénéficiaires du projet GEDEFOR sur les principes de base de l'épargne et du crédit, la gestion financière et des instructions pratiques sur comment et où (banques et IMF) demander un crédit;
- Formation de femmes entrepreneurs en marketing et vente.

Tableau 9 - Composante 2: Assistance technique et renforcement des capacités des banque et des IMF

Indicateur	Réalisation jusqu'à la fin du deuxième trimestre de l'EF 2018
Nombre de filières de sensibilisation établies ou renforcées d'institutions financières partenaires	35
Nombre d'employés d'institutions financières partenaires ayant suivi une formation soutenue par le programme	153
Nombre de produits d'institutions financières partenaires nouveaux ou adaptés adaptés aux besoins des bénéficiaires	0
Équipe ou division de PME/agence nouvelle ou renforcée dans une institution financière partenaire	1
Pourcentage d'agents de crédit femmes qualifiées parmi les agents de crédit d'institutions financières partenaires	60%
Pourcentage du total des prêts à de nouveaux clients	71%
Pourcentage de bénéficiaires de prêts qui maintiennent une relation bancaire formelle avec une institution financière partenaire (post premier prêt)	69%

Le tableau ci-dessus montre que la fourniture de prêts a été étendue à de nouveaux clients et que la présence dans les antennes régionales des banques et des IMF dans les régions de Koulikoro, Sikasso et Mopti a considérablement augmenté. Un grand nombre de membres du personnel des institutions financières sont formés et la majorité de ces membres sont des femmes. Les progrès ont été plus lents dans le développement de produits et services spécifiques pour les MPME et les prêts agricoles. Le tableau ci-dessus montre que plus des deux tiers des bénéficiaires de prêts maintiennent leurs relations bancaires avec les institutions financières, mais il est important de reconnaître ici que nombre d'entre eux ont déjà contracté des prêts avec différentes institutions financières, notamment des IMF. La mesure dans laquelle la poursuite des relations bancaires entre les groupes cibles peut être attribuée au programme FSAFCE n'est donc pas claire.

Les résultats, présentés ci-dessus, ont été obtenus grâce à une gamme d'activités, parmi lesquelles des activités typiques réalisées au cours de l'EF 2017:

- Modules de formation sur:
 - Cours de rappel sur les exigences de garantie avec le personnel de la BOA;
 - Sessions de formation sur l'analyse de la performance des IMF pour le personnel de la BOA;
 - Formation du personnel des banques et des IMF aux mécanismes d'identification et d'évaluation des risques agricoles;

- Sessions de formation pour le personnel des PME de la BOA sur le financement des chaînes de valeur agricoles;
- Module de formation de deux jours sur l'approche de la chaîne de valeur, l'analyse des demandes de prêts agricoles et l'utilisation de la garantie;
- Des formations de trois jours à Sikasso et Mopti, en partenariat avec L4G et CVC, à l'intention des IMF sur l'analyse des demandes de prêt émanant d'entreprises situées tout au long de la chaîne de valeur agricole, ainsi que sur la manière d'évaluer la gouvernance interne. Ouverture de nouveaux comptes de MPME et connexion des MPME aux institutions financières au cours de la dernière journée de travail en réseau de ces événements;
- Formation du personnel de la Banque et des IMF au développement de nouveaux produits financiers agricoles;
- es ateliers pour relier les banques et les IMF;
- Formation de deux jours à l'intention des banques et des IMF sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance et d'analyse des demandes de prêt, et facilitation des échanges entre banques et IMF;
- Session de formation dirigée par le personnel ACD de l'USAID sur le SGC à l'intention des participants du programme FSAFCE et de l'USAID/Mali sur la présentation de rapports appropriés dans le système, conformément à l'accord de la Garantie.

Tableau 10 - Composante 3: Soutien continu au mentorat et aux conseils pour les bénéficiaires de prêts

Indicateur	Réalisation jusqu'à la fin du deuxième trimestre de l'EF 2018
Nombre de MPME, y compris les agriculteurs, recevant des services de développement commercial de l'USAID et de sources assistées par l'ASDI	11 198
Pourcentage du portefeuille d'institutions financières partenaires exposé à un risque de 30 jours	1,20%

Des rapports plus récents et des entretiens avec informateurs clés ont montré qu'au cours de l'exercice 2018, en particulier parmi les membres de l'AWEP ayant reçu des prêts de la BOA, le remboursement des prêts montrait un arriéré accru, ce qui pourrait indiquer une augmentation du pourcentage du portefeuille de prêts à risque vers la fin de l'exercice. Cependant, étant donné que les prêts contractés par les membres de l'AWEP sont très faibles, cela aura une incidence beaucoup moins importante sur le retard de remboursement des prêts que sur le nombre de preneurs de prêts. Le nombre de MPME atteintes jusqu'au deuxième trimestre 2018 est élevé, mais il convient de noter que ce chiffre inclut également les MPME ayant bénéficié de services d'assistance au cours des premières années du projet.

Les résultats, présentés ci-dessus, ont été obtenus grâce à une gamme d'activités, parmi lesquelles des activités typiques réalisées au cours de l'EF 2017:

- Les processus de suivi des prêts et les visites de sites/entreprises auprès des bénéficiaires du programme afin d'évaluer l'impact des prêts bancaires sur leurs activités et d'identifier tout problème potentiel, tel que le retard de remboursement des prêts;
- Visites de suivi dans des entreprises pour évaluer leur utilisation de leurs prêts et accompagner les preneurs de crédit;
- Assistance technique aux MPME pour l'emploi des procédures et instruments de tenue de livres et de comptabilité.

Les développements et réalisations spécifiques obtenus jusqu'à la fin de 2017 dans le cadre des trois composantes du projet FSAFCE sont résumés ci-dessous.

5.4 PRINCIPAUX RESULTATS DES ETUDES DE CAS

Au cours de la phase initiale de l'évaluation, il a été décidé de mener cinq études de cas axées sur les résultats dans le cadre de la phase de collecte de données en septembre. Les études de cas ont pour objectif d'analyser les aspects des processus et les résultats de la garantie du portefeuille de prêts et de l'assistance technique fournie dans le cadre du projet FSAFCE.

Quatre des études de cas portent sur les effets sur les ultimes bénéficiaires et emprunteurs des petites entreprises. Ils ont été sélectionnés pour être représentatifs des régions couvertes et des activités typiques du FSAFCE. Une étude de cas porte sur une IMF ayant bénéficié de la garantie de portefeuille et de l'assistance technique.

Étude de cas 1: PME de Bamako transformant et conditionnant des produits céréaliers destinés à la consommation domestique

Cette entreprise formelle a été créée en 2009 par une ingénieure agricole. Il utilise des méthodes à forte intensité de main-d'œuvre pour traiter principalement les céréales originaires d'Afrique de l'Ouest et les conditionner dans des emballages hygiéniques de marque destinés à un usage domestique. Le propriétaire avait précédemment pu obtenir des emprunts à court terme d'un fonds de roulement jusqu'à 6 millions de FCFA auprès d'une banque malienne en 2013-15. Sa demande d'un prêt plus important destiné à des dépenses en capital a été rejetée.

Après avoir entendu parler de la formation offerte par le FSAFCE, le propriétaire a participé à un cours sur la comptabilité de base. Par la suite, elle a obtenu l'aide du FSAFCE pour préparer une nouvelle demande de prêt avec un plan d'entreprise. Sa

demande finale de 15 millions de FCFA (environ 25 000 USD) a été préparée avec l'aide du FSAFCE et soumise à la BICIM. Elle a été approuvée contre une garantie à 100% sous la forme d'une hypothèque sur la maison personnelle de la propriétaire, et a également été placée sous le mécanisme de Garantie.

Le prêt lui a permis de faire certaines dépenses en capital qui ont amélioré l'efficacité et réduit les coûts d'exploitation de l'entreprise, principalement les coûts de carburant et de main-d'œuvre. L'effectif salarié a été réduit de 20 à 14 sans aucune réduction de la capacité de production. Plus de 12 millions de FCFA de principal de prêt ont été remboursés. Bien que l'entreprise soit toujours confrontée à des difficultés et qu'elle soit loin de fonctionner à un niveau optimal, elle est désormais mieux positionnée pour sa croissance future. Sans l'assistance technique du FSAFCE et le prêt bancaire partiellement garanti, ces améliorations n'auraient pas eu lieu. L'entreprise est candidate à un coaching supplémentaire et continu et à une formation en gestion d'entreprise.

Étude de cas 2: PME de Bamako produisant des œufs et des poulets destinés à la consommation domestique

La propriétaire de cette entreprise souhaitait financer des dépenses d'investissement plus du double de sa capacité de production. Seule, elle a demandé et obtenu l'approbation d'une subvention de contrepartie de 60% par le Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulée par le Secteur Privé du Mali (PACEPEP), un autre programme de développement d'entreprise financé par un donateur. Pour lever sa propre contribution de 40%, elle a sollicité un crédit auprès d'une banque mais a été rejetée. Elle s'est ensuite tournée vers la BOA, sachant que, grâce à celle-ci, elle pourrait bénéficier du mécanisme de garantie de l'ASDI et de l'USAID (dont elle était au courant). Elle a fait approuver sa demande, sous la forme d'un prêt de 25 millions de FCFA, qui a été décaissé, mais après un temps considérable. Le prêt était remboursable sur 42 mois. Par la suite, des conseillers techniques de PACEPEP⁴ et de l'IESC ont persuadé la propriétaire de l'entreprise que son projet de se procurer du matériel bon marché auprès d'un fabricant chinois était trop risqué. Ils l'ont aidée à trouver un fournisseur alternatif en Turquie. Étant donné que les coûts seraient plus élevés, la subvention de contrepartie et le prêt bancaire ne seraient pas suffisants pour couvrir tous les investissements nécessaires. L'IESC a travaillé avec le propriétaire pour persuader la BOA de restructurer le prêt existant en

⁴ Un projet financé par le Danemark avec le Conseil du patronat au Mali; Programme d'aide à la croissance économique et à la promotion de l'emploi stimulé par le secteur privé du Mali (PACEPEP)

le remplaçant par un prêt plus important de 37,5 millions de FCFA, également remboursable sur 42 mois, et en utilisant des biens commerciaux pour la couverture nécessaire. L'ancien prêt et le nouveau prêt plus important ont tous deux été placés sous le mécanisme de garantie.

L'investissement n'a pas encore été achevé en raison de la lenteur avec laquelle un arrangement complexe impliquant cinq parties différentes a été mis en place pour l'accord de contrepartie, le prêt bancaire et la commande de matériel au moyen d'une lettre de crédit commerciale. En conséquence, l'équipement turc n'a pas encore atteint le Mali, tandis que la propriétaire de l'entreprise, qui verse des montants échelonnés sur le prêt bancaire depuis plus d'un an, est en retard dans ses remboursements et ses pénalités. Le FSAFCE encourage l'emprunteuse à rester au courant des paiements de prêt et à demander ensuite à la banque un délai de grâce jusqu'à ce que l'entreprise puisse utiliser de manière réaliste les nouvelles installations de production. De cette manière, l'investissement pourrait éventuellement être achevé, environ deux ans après le début de ce processus.

Il ne fait aucun doute que ce résultat quelque peu optimiste n'aurait pas été possible sans les conseils techniques et financiers fournis par le FSAFCE, et il est peu probable que le propriétaire aurait obtenu un prêt bancaire suffisant sans la Garantie.

Étude de cas 3: Petits éleveurs de la région de Mopti

L'IESC a offert un soutien au personnel et aux bénéficiaires de l'élevage pour la croissance (L4G), une activité de la chaîne de valeur soutenue par l'USAID. Alors que la L4G a permis à un grand nombre d'éleveurs et d'agriculteurs de renforcer leurs capacités en matière de pratiques de gestion de l'agriculture et d'élevage, de compétences organisationnelles et de commercialisation, le principal obstacle auquel se heurtent les producteurs est leur accès limité au financement. Cela reflète en partie leur dispersion géographique, loin des banques et des bureaux de micro-finance, mais aussi un historique de défauts de paiement sur leurs emprunts antérieurs, qui ont rendu les prêteurs particulièrement méfiants à l'égard de ce segment de marché. Les producteurs sont souvent organisés en groupes ou en coopératives, mais les institutions financières ne travaillent généralement qu'avec des emprunteurs individuels. Plus récemment, les problèmes de sécurité dans la région ont ajouté aux difficultés d'interaction et de surveillance des emprunteurs.

IESC a organisé une formation sur le processus de demande de prêt à l'intention du personnel de L4G et des agents de terrain, et elle a servi d'intermédiaire entre L4G, une banque participante et plusieurs institutions de micro-finance. En outre, un petit nombre de bénéficiaires ont reçu un soutien direct d'un consultant de l'IESC pour préparer des plans d'entreprise et des demandes de prêt pour la BOA et plusieurs IMF. Mais jusqu'à présent, aucun bénéficiaire de L4G n'a reçu de prêt dans le cadre du

projet FSAFCE/Garantie, bien que certaines demandes de prêt aient été préparées. Certains facteurs contributifs semblent être une communication inadéquate entre le FSAFCE et L4G, ainsi qu'un chiffre d'affaires ou une capacité insuffisante des SPI du FSAFCE à Mopti. Il existe certaines preuves que les éleveurs supervisés par L4G qui ont obtenu des crédits en dehors du projet FSAFCE/Garantie obtiennent de meilleurs résultats de remboursement que ceux généralement constatés chez les petits emprunteurs ayant bénéficié de prêts adossés à la Garantie.

Étude de cas 4: micro-entreprises informelles gérées par des travailleuses indépendantes dans la région de Sikasso

En 2016, la BOA a signé un accord avec l'AWEP, une initiative appuyée par l'USAID, et a réservé un montant de 500 millions de FCFA pour de petits prêts aux membres de l'AWEP. Au Mali, l'AWEP a contacté des centaines de femmes, organisées en associations de petites entreprises dans les régions du sud et du centre du pays. Depuis 2015, l'USAID a encouragé le FSAFCE à aider les participants de l'AWEP à obtenir des prêts pouvant être couverts par la Garantie. Les évaluateurs ont appris que le personnel du AWEP avait été aidé à soumettre les demandes de prêt par les membres de l'AWEP, mais que le personnel du FSAFCE n'était pas directement impliqué. La plupart des prêts sont petits, pour seulement 200 000 FCFA (environ 350 USD).

La BOA a très récemment approuvé un grand nombre de petits prêts aux membres de l'AWEP à Koutiala, dans la région de Sikasso. Les preneurs de prêt AWEP récents à Koutiala étaient des travailleuses indépendantes qui exploitaient des activités de transformation et de commercialisation des produits alimentaires, avec l'aide de membres de la famille au besoin, généralement des enfants. Tous avaient reçu 200 000 FCFA sous forme de prêts sur sept mois et avaient utilisé le produit de la vente pour des achats supplémentaires de matières premières (telles que les céréales et les huiles) pour leurs activités. Il était clair que les prêts les avaient aidés à augmenter les revenus des entreprises et des ménages. Il n'y a pas encore de données disponibles sur le remboursement des prêts. Tous étaient au courant de la garantie, telle qu'elle avait été communiquée ouvertement par la banque.

Tous les emprunteurs ont exprimé leur frustration à la suite du délai de six mois nécessaire à l'approbation de leur prêt bancaire. Ils se sont également plaints du taux d'intérêt et de divers frais et obligations bancaires; le total des coûts supportés par les emprunteurs n'a pas pu être déterminé avec précision, mais peut être proche du coût d'emprunt auprès des IMF, qui peuvent généralement approuver ces prêts plus rapidement. Malgré les coûts, les femmes espèrent obtenir des prêts supplémentaires à l'avenir. Certains ont également contracté des emprunts auprès d'IMF, alors qu'ils remboursaient encore leur emprunt bancaire.

Ces emprunteurs inexpérimentés n'ont reçu que des indications minimales de la part du FSAFCE et de la banque, et plusieurs aspects des exigences en matière de prêt semblaient mal compris, avec un risque plus élevé de remboursement incomplet ou en retard de ces prêts. Les femmes espèrent augmenter leurs emprunts à l'avenir, mais il n'est pas clair si la plupart ont les compétences nécessaires pour développer une entreprise avec succès. Jusqu'à présent, la plupart d'entre eux se débrouillent bien, tous travaillant dans des entreprises très similaires dans une petite zone géographique, mais s'ils obtiennent plus de fonds et développent leurs activités, ils pourraient bientôt commencer à se faire concurrence et, compte tenu du niveau de pauvreté ces groupes cibles, ils pourraient trouver plus difficile de générer le bénéfice nécessaire pour rembourser leurs dettes.

Étude de cas 5: Une institution de micro-finance bien capitalisée

En 2015, une IMF au Mali en forte croissance a contacté la BOA pour obtenir un prêt. Son objectif était d'obtenir des fonds supplémentaires lui permettant d'étendre son portefeuille de petits prêts aux micro-entreprises et aux PME. L'IMF était soutenue par de puissants investisseurs européens et américains axés sur l'impact, et utilisait également des fonds empruntés à des ONG européennes. La banque a finalement approuvé et déboursé un prêt de 500 millions FCFA, remboursable sur deux ans, et garanti par une garantie de la société de portefeuille européenne de l'IMF. La banque a ensuite placé le prêt sous le mécanisme de la Garantie.

Le prêt a permis à l'IMF d'augmenter légèrement ses prêts. Ce montant équivalait à environ 7% de l'augmentation du portefeuille total de prêts de l'IMF au cours de la période du prêt, les deux années 2016 et 2017. Le prêt fournissant un financement général, on peut supposer que son utilisation était similaire à celle d'autres fonds - les prêts aux micro-entreprises et aux PME, les femmes représentant plus de 40% des emprunteurs et les prêts consentis exclusivement à des entreprises urbaines et semi-urbaines axées principalement sur le commerce. Au moment où l'IMF a payé le dernier versement à la banque, elle a négocié avec elle pour obtenir un deuxième emprunt similaire d'un montant de 500 millions FCFA, d'une durée de deux ans, également garanti à 100% par la société de portefeuille européenne de l'IMF, mais sans faire usage de la Garantie, car une garantie de plus de 100% n'a pas été acceptée par l'ACD.

La direction de l'IMF était expérimentée et n'avait pas besoin d'aide pour ses applications et ses négociations avec la banque. Le FSAFCE n'a donc pas contribué à celles-ci. La garantie a peut-être aidé l'IMF à obtenir le premier prêt et a amélioré le niveau de confort de la banque, bien que ses dirigeants disent qu'ils auraient peut-être trouvé le moyen de le faire, même en l'absence de la Garantie.

Par ailleurs, le personnel de l'IMF a largement bénéficié de la formation et de l'assistance technique proposées par le FSAFCE. Grâce à ce soutien, l'IMF a développé son premier produit de prêt adapté à l'agriculture. Ce produit est actuellement testé par des éleveurs de la région de Mopti, avec les conseils continus d'un volontaire du FSAFCE/IESC. L'assistance technique a incité cette IMF à explorer pour la première fois le crédit à l'agriculture et a exprimé son souhait d'obtenir une aide supplémentaire de la part du FSAFCE pour le développement et la commercialisation de produits en 2019.

Principaux résultats des études de cas

1. Les observations faites lors des visites sur le terrain étaient cohérentes avec les statistiques du projet, indiquant qu'une majorité des bénéficiaires directs étaient des entreprises produisant, transformant ou commercialisant des produits agricoles, ou appartenant à des femmes.
2. Les conseils et l'assistance fournis par le FSAFCE aux PME pour leurs plans d'entreprise et leurs demandes de prêt sont souvent cruciaux, comme l'illustrent deux études de cas. Sans cette assistance technique, de nombreuses PME n'auraient pas pu prétendre à la taille des prêts qu'elles ont reçus. Les évaluateurs ont conclu la même chose à partir d'entretiens avec plusieurs IMF bénéficiant de l'assistance technique du FSAFCE de cette manière.
3. Au moins une IMF entreprend de développer des produits et d'expérimenter des financements agricoles, grâce à l'assistance technique fournie par le FSAFCE.
4. Il est clair que l'existence de la Garantie était essentielle pour persuader les banques d'approuver de nombreux prêts aux petites entreprises.
5. Développer une PME avec succès implique souvent des défis difficiles pour les propriétaires d'entreprise inexpérimentés. Bien que l'accès au financement soit souvent une contrainte, certaines ou peut-être la plupart des PME peuvent également avoir besoin de conseils techniques et d'un accompagnement, dispensés de manière constante sur une longue période.
6. La facilitation des petits prêts aux micro-entreprises gérées par des travailleuses indépendantes les a aidées à obtenir une augmentation modeste des ventes et du revenu des ménages.
7. L'insécurité dans la région de Mopti n'est que l'un des facteurs qui expliquent la quasi-absence de prêts consentis dans cette région. Parmi les autres facteurs, citons la connaissance et la capacité limitées du FSAFCE et des

agents bancaires sur le site, ainsi que des antécédents de défauts parmi les emprunteurs.

8. La plupart des petits emprunteurs ont connaissance de la Garantie, ce qui aurait pu avoir un impact négatif sur le remboursement de leurs emprunts. À l'heure actuelle, l'ASDI et l'USAID ont demandé une analyse plus approfondie du pourcentage élevé de défauts sur les prêts AWEF afin d'approfondir la compréhension de cette question.

5.5 PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SONDAGE

Les questionnaires ont été distribués à un échantillon stratifié de 200 bénéficiaires ayant reçu une aide à la prise de crédits dans le cadre du projet FSAFCE.

L'échantillon stratifié comprenait des bénéficiaires choisis au hasard dans différentes régions (uniquement Koulikoro et Sikasso), différents groupes de bénéficiaires de l'AWEP et d'autres projets financés par USAID ainsi que des preneurs de prêts dans des banques et des IMF soutenues par des garanties (travaillant avec des fonds propres et avec des prêts garantis de BOA). 157 bénéficiaires du projet ont renvoyé leurs questionnaires au plus tard le 12 septembre 2018 et 15 questionnaires ont été retournés vierges. Il y avait donc 142 questionnaires remplis par les répondants. Cela correspond à un taux de réponse effectif de 71%, ce qui était beaucoup plus élevé que prévu pendant la phase de lancement. Ce taux élevé a été obtenu grâce à un suivi intensif effectué par les SPI et IESC à Sikasso et Koulikoro.

Parmi les répondants, 91% étaient des femmes et 86% étaient mariés. L'âge moyen des répondants était de 44,5 ans et la taille moyenne du ménage était de sept personnes.

Environ la moitié des personnes interrogées s'engagent dans le « commerce », bien que cette activité ne spécifie pas un secteur spécifique. Lorsque l'on considère également d'autres activités parallèles au commerce, on peut voir que la plupart des activités sont liées à l'agriculture ou aux chaînes de valeur agricoles, comme l'illustre le tableau ci-dessous:

Tableau 11 - Classification de l'activité des bénéficiaires recevant une aide lors de la prise de prêt

Activité	Nombre de répondants engagés dans cette activité
Commerce	73
Agroalimentaire	32
Agriculture	31
Bétail (engraissement)	21
Petites industries (ménages)	14
Fruits & noix	12
Arbres and bois (charbon inclus)	8
Services	6
Autres	24

Les répondants ont indiqué que les différentes activités contribuaient à peu près au même degré au revenu du ménage, ce qui indique que la différence de rentabilité de ces différentes activités économiques n'est pas grande. La plupart des personnes interrogées indiquent qu'elles exercent simultanément une ou deux activités différentes, ce qui indique que la gamme d'activités économiques contribuant au revenu du ménage est limitée.

Seulement un petit nombre de répondants (18) ont indiqué qu'ils possédaient des terres et la plupart ne possédaient qu'une parcelle de petite taille jusqu'à environ 4 ha, tandis que six répondants ont déclaré posséder des parcelles plus grandes, jusqu'à 50 ha. Presque tous les répondants ont indiqué qu'ils n'employaient pas de personnes en dehors du ménage. Dans les rares cas où ils emploient des travailleurs, la majeure partie de la main-d'œuvre recrutée est saisonnière (moins de 30 jours/an) et plus de femmes que d'hommes sont recrutées.

Utilisation antérieure, actuelle et autre du crédit

48 répondants ou 34% ont indiqué avoir reçu un crédit avant de participer à ce projet. Presque tous leurs emprunts antérieurs étaient destinés à l'achat d'actions, à des activités commerciales ou à un fonds de roulement. Les objectifs de leurs plus récents prêts étaient très similaires.

Les prêts qu'ils ont demandés récemment avaient une durée moyenne de sept mois; le délai d'attente pour l'approbation était en moyenne de six mois. Il semble que 38% aient vu leurs prêts approuvés comme demandé; d'autres ont eu des changements ou des réductions.

Au plus, 20% des répondants ont indiqué qu'ils avaient d'autres prêts en cours concurremment avec le prêt obtenu dans le cadre du projet, particulièrement auprès

d'IMF. Environ le quart de ceux-ci ont déclaré que les conditions de ces autres prêts étaient meilleures, les autres ont indiqué qu'elles étaient moins bonnes ou similaires au prêt actuel.

Evolution du chiffre d'affaires de 2016 à 2018

84% des répondants ont indiqué que les revenus de leur entreprise avaient enregistré une évolution positive, mais que la plupart n'avaient eu que des modifications très modestes. 23% ont indiqué que leurs revenus avaient progressé de plus de 10% au cours des deux années.

Services reçus du projet

88% des répondants ont confirmé avoir reçu une formation dans le cadre du projet. Les pourcentages de personnes ayant indiqué avoir reçu des conseils techniques, un accompagnement ou un mentorat, un accès à des documents et des informations et une intermédiation des contacts avec les IMF se situaient dans une fourchette allant de 58 à 60%. Parmi les destinataires de ces services de projet, 80% ou plus ont déclaré être « très satisfaits » ou que « cela n'aurait guère pu être mieux ». La plupart des répondants avaient reçu un soutien similaire d'autres sources au cours des années précédentes.

Les personnes ayant répondu à l'enquête avaient en majorité contracté des emprunts auprès de la BOA, mais un montant important avait également emprunté auprès d'IMF, notamment de Nyessigisso, Kafo Jiginee, Piyeli et Microcred. La plupart des emprunts avaient été contractés pour couvrir les frais d'exploitation de leur entreprise, tels que l'achat d'actions pour des activités commerciales. Seule une petite partie des répondants ont indiqué qu'ils avaient utilisé les prêts à des fins d'investissement, principalement des PME de taille un peu plus grande.

De nombreux répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient moins satisfaits de l'accès au financement et des conditions de financement, alors qu'ils étaient satisfaits de la formation et des services d'assistance fournis par le FSAFCE. De nombreux répondants étaient particulièrement mécontents du long délai de réponse de la banque pour traiter leur demande de prêt et des obstacles rencontrés pour obtenir un prêt. Des plaintes fréquentes ont été formulées concernant les taux d'intérêt des prêts.

L'enquête a également mis en lumière le fait que plusieurs emprunteurs (en particulier les membres de l'AWEP) ont indiqué que, bien que soutenus par le projet pour obtenir un prêt, ils n'ont finalement reçu aucun prêt et que d'autres (y compris des non-membres de l'AWEP) ont indiqué qu'ils avaient reçu beaucoup moins que ce qu'ils avaient demandé.

Changements perçus dans le statut des bénéficiaires

Le questionnaire comportait des questions sur les perceptions des répondants concernant l'évolution de leur confiance en eux-mêmes, leur capacité à prendre des décisions en matière d'affaires et d'argent, à participer à des activités en dehors du domicile et à exprimer leurs opinions dans leur communauté. Les deux tiers des répondants ont répondu à ces questions et 60% ou plus des réponses à chaque question ont indiqué avoir subi des changements positifs significatifs. Une proportion similaire de plus de 60% des personnes interrogées ont indiqué que le projet avait renforcé leur position dans la famille et dans la communauté et qu'elles avaient obtenu leur prêt.

Ces réponses indiquent que, malgré le mécontentement suscité par le processus et les conditions liés aux prêts obtenus, les avantages ont été supérieurs aux coûts pour la plupart des emprunteurs. Cette conclusion a également été confirmée dans les études de cas (voir la section précédente 5.4.).

5.6 PRINCIPAUX RESULTATS DE LA COORDINATION ET DE LA GESTION GENERALES DE LA GARANTIE ET DU FSAFCE

La Garantie et le FSAFCE ont été cofinancés par l'ASDI et l'USAID, chacun contribuant pour moitié aux engagements et aux ressources. L'ASDI a délégué la gestion et la coordination à l'ACD de l'USAID à Washington et au FSAFCE à l'USAID au Mali par le biais d'un accord de délégation signé en 2014. Le portefeuille de Garantie est géré directement par l'ACD à Washington et son système de gestion du crédit est utilisé pour l'enregistrement et le suivi des tous les prêts garantis par la garantie USAID-ASDI. Sur le projet FSAFCE, les rapports officiels sont établis par l'AVCE à Washington, en tant que partenaire contractuel pour le compte du consortium IESC-LCEU. Les rapports sur le FSAFCE sont soumis à l'USAID à Washington et à Bamako, puis communiqués à l'ASDI à Bamako et à l'unité des prêts et garanties à Stockholm.

L'ASDI et l'USAID ont du personnel sur le terrain pour assurer un suivi plus direct et dans les pays des deux interventions. Sur le projet FSAFCE, des réunions de suivi régulières sont organisées entre les donateurs et l'IESC et des réunions sur la garantie ont été organisées entre l'USAID, l'ASDI, la BICIM et la BOA. L'ASDI et l'USAID considèrent que la coordination et la gestion globales sont adéquates, bien que l'ASDI n'ait parfois pas été entièrement satisfaite de la rapidité des rapports d'avancement et des données de suivi de le SGC, en particulier pendant la première année de mise en œuvre de ces interventions. Le personnel de l'ASDI et de l'USAID sur le terrain et l'IESC sont satisfaits de la qualité du dialogue et du suivi du projet FSAFCE, bien

que l'IESC ait également indiqué qu'il avait souffert du retard pris dans la prise de décision sur l'avancement du projet et la reconstitution du budget. Cela a créé un problème spécifique en 2018, lorsque les ressources budgétaires de l'USAID pour la poursuite de la mise en œuvre du FSAFCE ont été sérieusement limitées.

La Garantie

Au sujet de la Garantie, il a été observé que les informations entrées dans le système souffraient de retards, ce qui empêchait parfois de prendre des mesures opportunes pour remédier aux problèmes de suivi de la garantie. Un défi spécifique rencontré (et détecté à un stade assez tardif par le SGC) est le fait qu'environ deux tiers des membres de l'AWEP affichent des remboursements en retard sur leurs prêts avec BOA. L'ASDI a demandé à approfondir ces retards et à élaborer un plan d'atténuation qui, au moment de cette évaluation, ne s'était pas encore concrétisé.

Le principal inconvénient rencontré dans la garantie est le retrait de la BICIM de l'accord. Cela était dû à une réorientation stratégique de la banque. La banque ayant acquitté sa commission d'engagement et les frais d'utilisation de ses cinq prêts au titre de la garantie, le retrait de la BICIM n'a posé aucun problème immédiat au suivi de la garantie, mis à part le fait qu'elle a contribué à la non-justesse de sa pleine utilisation la fin de la période d'accord. Deux clients sur cinq de la BICIM ont déjà entièrement remboursé leurs emprunts et les autres sont sur la bonne voie. Il est donc peu probable que la BICIM ait recours à la garantie.

Le dialogue et la coopération sous la Garantie avec la BOA, y compris à des niveaux supérieurs de direction, progressent à un rythme satisfaisant et des réunions sont régulièrement organisées sur l'utilisation de la garantie, même si le dialogue n'est pas très intense. Maintenant que l'un des premiers défis plus importants avec le remboursement des prêts AWEP émerge, les donateurs, l'IESC et la BOA doivent ensemble analyser les raisons du défaut et discuter si, et à l'avenir, comment réduire un défaut éventuel.

Le projet FSAFCE

Une caractéristique importante de la mise en œuvre du projet FSAFCE est la gestion et la coordination à plusieurs niveaux de ce projet. La relation contractuelle est établie entre l'USAID et l'AVCE. Cela est dû au fait que l'offre initiale du projet FSAFCE a été attribuée à l'AVCE en tant que partenaire de l'accord de coopération conclu par l'USAID pour les appels d'offres. L'IESC et l'ANEC-LCEU mettent en œuvre des partenaires de consortium avec IESC en tête. L'IESC et LCEU mettent en œuvre des partenaires de consortium avec l'IESC en tête. Le bureau de l'IESC à Washington est responsable des rapports à l'AVCE, et l'AVCE est responsable à l'USAID. L'IESC au Mali rend compte de ce projet à l'IESC à Washington.

Bien que cette structure de gestion à plusieurs niveaux implique des coûts de gestion et d'administration considérables (voir section 2.3.2), il n'a pas été possible de les éviter, en raison des procédures et des exigences de l'appel d'offres initial. En pratique, l'IESC au Mali et aux États-Unis et l'AVCE aux États-Unis n'ont pas rencontré de problèmes ou de difficultés majeurs dans la préparation de la planification du FSAFCE et de l'établissement des rapports correspondants. Ceci à l'exception de la proposition révisée de planification et de suivi-évaluation soumise par l'IESC/AVCE à l'USAID en mars 2018. Il n'y a pas eu de retard interne, mais la réponse externe de l'USAID a été considérablement retardée jusqu'au moment de cette évaluation. Cette réponse tardive de l'USAID a coïncidé avec les contraintes budgétaires des six derniers mois qui ont amené l'USAID à demander à l'IESC de minimiser le taux de consommation du FSAFCE pendant une période non encore spécifiée et au moins jusqu'au moment de cette évaluation.

Les retards se sont accumulés pendant une période de temps si longue qu'au moment de la présente évaluation, une nouvelle planification révisée du projet FSAFCE sera nécessaire. Si, dans une certaine mesure, l'IESC/AVCE et l'USAID ont eu la responsabilité de réorganiser et de réduire le niveau d'ambition du projet FSAFCE en traduisant les exigences initiales en une proposition de projet, ce projet était beaucoup trop ambitieux pour être réalisé dans les délais et le budget prévus. Les défis actuels qui ralentissent la mise en œuvre du FSAFCE sont entièrement externes à l'IESC et à l'AVCE.

Un autre changement récent est la dissolution de l'AVCE aux États-Unis, et cela signifie que pendant la période restante de mise en œuvre du projet, l'USAID devra passer un accord directement avec l'IESC pour poursuivre la mise en œuvre du projet. Aucun problème significatif n'est prévu car l'IESC est déjà un partenaire enregistré dans la base de données de l'USAID. Le retrait de l'AVCE des dispositions en matière de gestion et de coordination pourrait être bénéfique pour le reste du budget disponible pour la mise en œuvre du projet, car 5% des coûts de traitement et de gestion de l'AVCE ne s'appliqueront plus.

La direction et le personnel de l'IESC sont composés de trois membres du personnel d'un niveau supérieur et hautement expérimentés, ainsi que d'un agent de S&E et de communication récemment recruté. Les compétences du personnel sont bonnes et pertinentes pour traiter à la fois avec les emprunteurs et les banques (et les IMF). Les trois officiers SPI sont embauchés sur une base consultative et sont également très compétents, même si, à Mopti, il est plus difficile de recruter et de retenir du personnel hautement compétent en raison de la situation de sécurité dans cette région. Le nombre d'employés et de SPI de l'IESC étant limité, l'approche de l'IESC en matière de renforcement des capacités fait partie de la formation des formateurs afin de déléguer davantage le soutien et la formation aux futurs emprunteurs. Bien que cette approche soit compréhensible, elle peut également poser certains problèmes

d'assistance de qualité aux emprunteurs potentiels, en particulier pour les demandes de prêt plus complexes. À certaines occasions, cela a conduit à des tentatives répétées de préparation et de soumission de demandes de prêt bancable à la BOA au cours des dernières années. Avec la proposition actuelle de re-planification du FSAFCE, l'IESC tente de relever ce défi en créant la possibilité de mettre davantage l'accent sur des propositions de prêt plus substantielles et de meilleure qualité au lieu d'atteindre des groupes plus importants de bénéficiaires potentiels par le biais d'activités de masse superficielles.

Les principaux problèmes de gestion et de coordination de projet auxquels le FSAFCE était confrontée au moment de la présente évaluation, à la mi-2018, sont énumérés ci-dessous:

- En premier lieu, et déjà mentionné ci-dessus, les retards actuels dans la réponse à la demande de l'IESC concernant la re-planification du travail et du budget du FSAFCE et le taux de combustion minimisé actuel du projet FSAFCE ont posé un défi de taille pour la poursuite du projet et la réalisation des résultats dans la période de mise en œuvre restante, maintenant suggérée jusqu'en septembre 2019;
- Progrès limités des activités et en particulier celles incitant les bénéficiaires à obtenir des prêts dans la région de Mopti, en raison d'une situation sécuritaire difficile et de la disponibilité des banques et des IMF pour octroyer des prêts à des zones situées en dehors de la zone urbaine de Mopti et de la disponibilité généralement limitée de personnel de qualité;
- Liens limités avec d'autres projets et programmes pertinents pour rechercher des emprunteurs susceptibles d'être financés. Ceci est particulièrement en dehors du contexte des projets soutenus par l'USAID dans le secteur agricole. Bien qu'avec le projet GEDEFOR de l'ASDI, des activités de formation et d'assistance technique aient été organisées, les progrès en matière de rapprochement des groupes cibles de GEDEFOR avec le financement ont été très limités. À l'exception du projet PACEPEP financé par le Danemark, aucun autre lien avec d'autres projets n'a été établi;
- Les systèmes de planification, de suivi-évaluation et d'établissement de rapports de l'IESC sont généralement adéquats et les rapports sont de bonne qualité. Le seul défi réside dans l'importante base de données du FSAFCE de l'IESC basée sur Excel contenant 35 000 enregistrements, ce qui rend l'accès difficile, en particulier lorsque des requêtes de données spécifiques sont nécessaires. Cette base de données peut également avoir des problèmes d'intégrité de données et de sécurité.
- Les efforts de communication autour du projet FSAFCE ne sont pas forts, malgré l'existence d'une stratégie de marque du projet et de l'IESC. Peu d'acteurs et de groupes cibles sont au courant de l'existence du FSAFCE et de l'IESC et se réfèrent généralement davantage aux projets l'USAID auxquels

ces groupes cibles sont liés, même si les supports de communication de l'IESC mentionnent également l'ASDI. Le rôle et l'implication des donateurs ne sont pas clairement communiqués, et c'est notamment le cas de l'ASDI, qui n'a pas beaucoup de visibilité par le biais de son accord de délégation avec l'USAID.

6 Conclusions

Les principales conclusions de la recherche d'évaluation présentée dans cette section sont organisées en fonction des principaux critères d'évaluation de la matrice d'évaluation et des questions d'évaluation correspondantes (pour la matrice d'évaluation, voir l'annexe 2).

Pertinence

Au cours de la conceptualisation et du lancement du projet Garantie et du projet FSAFCE, l'accent initial sur des sous-secteurs agricoles spécifiques (riz, sorgho, mil, bétail et agroforesterie) et sur les MPME détenues par des femmes a été modifié, et les documents finaux sur les deux composantes indiquent que l'accent peut être mis sur les entreprises détenues par des femmes, indépendamment de leur secteur et de n'importe quel secteur agricole à l'exception du coton. L'USAID a notamment appliqué cette approche plus flexible (« femmes et agriculture »), tandis que l'ASDI se concentrait davantage sur « les femmes dans l'agriculture ». Étant donné que la mise en œuvre de ces deux composantes était étroitement liée à d'autres interventions financées par l'USAID (et dans une bien moindre mesure par l'ASDI) dans le secteur agricole et accordant la priorité aux femmes, le Garantie et le FSAFCE ont suivi dans une large mesure ces priorités. L'analyse du portefeuille de prêts des banques et des IMF, soutenue par le FSAFCE, montre qu'une très grande proportion des emprunteurs sont des femmes et que la plupart d'entre elles travaillent dans la production agricole, la transformation ou le négoce de produits agricoles, en particulier en dehors de la zone urbaine de Bamako. Cependant, le système de labellisation du SGC et la base de données FSAFCE qui utilise une seule étiquette pour classer les prêts accordés ne montrent pas cette orientation clairement, car la plupart des prêts sont classés en tant que commerce et commerce sans spécifier de secteurs.

Questions de la matrice d'évaluation

- Pertinence de la Garantie/du FSAFCE pour les groupes cibles, les cultures et les sites;
- Pertinence de Garantie/du FSAFCE pour l'accès aux services financiers;
- Pertinence de Garantie/du FSAFCE et existence de liens avec des projets et des ...

Avant le début de la Garantie en 2015, la recherche de banques privées éligibles prenait un temps et des efforts considérables et il n'était pas facile d'identifier les banques intéressées impliquées dans des prêts au secteur agricole à petite échelle au Mali. Parmi les deux banques qui ont finalement été sélectionnées, une a chuté à mi-parcours du délai de la Garantie. L'utilisation de la Garantie, jusqu'au moment de

l'évaluation, est restée faible et il est peu probable qu'elle soit pleinement utilisée avant la fin de la période de garantie en 2020. Depuis le début de la garantie, la composition du secteur bancaire privé au Mali n'a pas beaucoup changé et l'intérêt des banques privées pour le financement du secteur agricole n'a pas encore beaucoup augmenté. À l'heure actuelle, les possibilités d'identification de banques privées en vue de futures garanties pour les MPME et les prêts agricoles ne sont pas bien meilleures qu'au début du projet, malgré une reprise économique relativement stable et une croissance du secteur agricole au Mali. Un nombre considérable de prêts dans le projet FSAFCE qui ont été facilités par l'IESC, ont été traités en dehors de la garantie en partenariat avec les IMF dans le cadre du projet FSAFCE. Cela indique que les IMF manifestent plus d'intérêt pour les MPME et les prêts agricoles même lorsqu'elles ne sont pas couvertes par une garantie. Ces IMF pourraient être plus pertinentes que les banques en tant qu'objectifs prioritaires de la garantie combinée et de l'intervention FSAFCE. Il y a cependant des signes d'un regain d'intérêt de la part de la BOA pour l'apport de capitaux aux IMF, puisqu'un nombre croissant d'IMF bénéficient de prêts adossés à des garanties de la part de la BOA.

La pertinence et l'adéquation des produits et services de prêt existants pour les petites entreprises appartenant à des femmes, en particulier dans les secteurs de l'agriculture et de la transformation alimentaire, n'ont pas encore changé de manière substantielle à la suite de la garantie et du projet FSAFCE. La gamme de produits disponibles pour ces groupes cibles est restreinte, car les prêts agricoles sont encore très nouveaux pour le secteur bancaire privé et, dans une moindre mesure, pour les IMF. Les banques se heurtent notamment à d'importants obstacles en matière de crédit agricole, comme indiqué ci-dessous:

- Les groupes cibles et les secteurs spécifiques dans lesquels ils travaillent (bétail, volaille) sont considérés comme trop risqués;
- Les procédures de demande de prêt dans les banques sont trop longues (plus de six mois);
- Absence de banques auprès des bénéficiaires;
- Mauvais marketing et communication autour des produits (y compris la communication en bambara);
- Les conditions d'entrée minimales et les frais de dossier de prêt sont trop élevés, particulièrement pour les très petits emprunteurs;
- Des taux d'intérêt et des frais fixes qui ne sont pas compétitifs pour les petits prêts, par rapport aux prêts des IMF.

Les institutions financières (notamment les IMF) atteintes dans le cadre du projet FSAFCE expriment une forte demande d'aide pour le développement de produits plus pertinents et plus adaptés aux marchés émergents de l'agriculture et de la transformation agro-alimentaire. Bien que des produits appropriés pour les prêts agricoles existent, tels que le financement des entrepôts, le financement de

l'engraissement du bétail, le financement du cycle de production, les assurances, etc., ils ne sont utilisés que dans une mesure très limitée dans le cadre de cette intervention.

La Garantie et le FSAFCE n'ont pas été conçus comme des interventions ayant des liens et des relations avec d'autres organisations et programmes en dehors du contexte direct de l'USAID et (dans une moindre mesure) des projets financés par l'ASDI dans les secteurs agricoles. Ces liens limités concernent principalement les institutions du gouvernement du Mali s'occupant des secteurs financier, agricole et des PME. Les relations au sein de la Garantie et du FSAFCE se sont simplement adressées aux banques privées et aux IMF et aux projets/partenaires directs de l'USAID et de leurs groupes bénéficiaires. La reconstruction de la théorie du changement, dans la section précédente, a montré que la faiblesse des liens institutionnels limitait les perspectives d'impact et de durabilité des projets Garantie et FSAFCE dans deux domaines: a) changer l'environnement porteur du secteur bancaire et financier en augmenter les prêts au secteur agricole et b) changer l'environnement d'appui institutionnel aux organisations de producteurs du secteur agricole. En outre, ces maigres liens institutionnels limitent également la pertinence de ces interventions dans le cadre des stratégies de coopération au développement bilatérales du Mali de l'ASDI et de l'USAID.

Résultats et impacts émergents

Bien que les projets Garantie et FSAFCE aient été étroitement liés et alignés sur d'autres projets du secteur agricole financés par l'USAID, cela n'a pas encore été fait avec les politiques et les interventions de l'ASDI dans le secteur agricole et la durabilité de l'environnement. Bien que l'IESC ait assuré la formation et l'assistance technique au projet GEDEFOR de l'ASDI, cela n'a pas encore permis aux groupes de bénéficiaires du GEDEFOR d'être réellement exposés, afin de garantir des prêts adossés à des prêts. Le fait que les interventions dans la garantie et le FSAFCE soient moins liées à la stratégie d'assistance au pays de l'ASDI au Mali et à ses priorités de développement spécifiques est probablement dû au fait que l'ASDI a délégué ses accords sur les deux interventions à l'USAID et a été moins directement impliqué dans leurs activités de pilotage.

Questions de la matrice d'évaluation

- Contribution de la Garantie et du FSAFCE aux objectifs de développement et aux stratégies de l'ASDI et de l'USAID;
- Les prêts sont-ils consentis dans les secteurs prioritaires? Des prêts de suivi sont-ils fournis et dans quelles conditions?
- Conditions de prêt et institutions de disponibilité (additionnalité);
- Auto-investissements des institutions financières (additionnalité);
- Développement de nouveaux produits financiers (additionnalité);
- Développement des capacités des IMF/coopératives sous Garantie et le FSAFCE;
- Changement de confiance entre la BOA/la BICIM et les IMF/coopératives;
- Incidence involontaire des prêts entre emprunteurs garantis et non adossés à des garanties.

Comme indiqué dans les TdR de cette mission d'évaluation, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact des interventions du FSAFCE et de la Garantie après seulement deux ans et demi d'opérations effectives. Cependant, quelques premiers signes d'impact émergeant pourraient être détectés à deux niveaux: a) les institutions financières; en premier lieu au niveau de la BOA, qui a confirmé un intérêt stratégique dans les secteurs des PME et de l'agriculture en tant que secteurs de croissance possibles pour leurs produits financiers. Cet intérêt est également exprimé, et peut-être même plus fortement, par les IMF et les succursales de BOA opérant à Sikasso et à Mopti. Une IMF a déjà développé un produit financier spécifique pour l'engraissement du bétail à la suite de la formation de l'IESC et expérimente ce nouveau produit dans la région de Mopti. Un autre signe d'impact au niveau des institutions financières est le fait qu'une IMF ayant obtenu et remboursé un prêt garanti par la BOA a pu obtenir un financement bancaire ultérieur à des conditions plus faciles ; et b) les emprunteurs; au cours des entretiens, plusieurs emprunteurs ont déclaré que leurs entreprises s'en sortaient légèrement mieux qu'avant, même si ces effets sont encore limités. Un autre aspect important ici est que les emprunteurs indiquent régulièrement que sans l'appui de la Garantie et de l'assistance du FSAFCE, ils n'auraient pas obtenu leur prêt ou l'auraient obtenu à des conditions moins favorables.

Les IMF qui ont participé au projet FSAFCE ont été préparées par l'IESC pour les prêts agricoles et ce secteur représente également de nouvelles activités (par exemple : élevage, transformation agroalimentaire). Ce changement d'intérêt représente un changement de conscience du fait que le secteur agricole présente un potentiel de marché et un changement de comportement en termes de renforcement de la confiance en la capacité de financement des MPME dans ce secteur. Le nombre d'IMF qui travaillent actuellement en partenariat avec l'IESC dans le projet FSAFCE a considérablement augmenté et semble offrir l'une des rares possibilités d'accroître l'utilisation effective du mécanisme de garantie pendant la durée restante de son existence.

Cette évaluation a révélé que le projet FSAFCE prévoyait un nombre considérable de prêts qui ne sont pas couverts par la garantie et que la BOA (dans les prêts aux IMF et aux clients individuels) et plusieurs IMF (dans les prêts aux clients individuels) ont investi leurs propres fonds en prêts. À certaines occasions, cela s'est produit après une première expérience de prêt adossé à la Garantie, mais dans d'autres cas, et principalement parmi les IMF, cela s'est produit parallèlement à l'utilisation de la garantie ou sans aucun lien avec la garantie. Cela indique que l'effet de la garantie sur le changement de comportement des banques et des IMF est plutôt limité, tandis que l'assistance technique fournie dans le cadre du projet FSAFCE consistant à diriger des institutions de financement vers de petites entreprises agricoles semble également être limitée. Il est à noter que jusqu'à présent, tous les prêts aux entreprises agricoles ne concernaient que des emprunteurs individuels. La plupart des institutions financières (à l'exception de certaines IMF spécialisées, bien que travaillant principalement dans

des zones urbaines) s'opposent profondément à s'engager dans des prêts collectifs ou des prêts d'associations ou de coopératives agricoles. La confiance entre les prêteurs et les emprunteurs est une caractéristique essentielle du projet FSAFCE et de la Garantie et cette évaluation montre très clairement qu'il s'agit d'un processus de changement de comportement très fastidieux et lent, sans perspective à court terme pour un impact à plus grande échelle.

Dans cette évaluation, les évaluateurs ont constaté l'existence d'autres projets et organisations fournissant un soutien à des secteurs et groupes cibles similaires à ceux de la Garantie et du FSAFCE. Dans le portefeuille de projets de l'USAID, une coopération structurelle avec les partenaires a été établie. Avec d'autres projets, notamment le projet PACEPEP financé par le Danemark, des relations occasionnelles mais importantes ont été établies: deux des plus gros prêts garantis de BOA aux PME ont été accordés à des bénéficiaires de subventions PACEPEP. Comme indiqué dans la rubrique pertinence, une coopération accrue et plus systématique avec d'autres partenaires et projets peut également accroître l'efficacité et, à terme, l'impact en élargissant le bassin de PME plus grandes dans les chaînes de valeur agricoles concernées.

Le fait que la garantie ait été communiquée à BOA et à la BICIM a été clairement et ouvertement annoncé publiquement dans les médias publics maliens, comme l'engagement de 500 millions de FCFA de BOA à prêter aux membres de l'AWEP, les lettres de contrat de prêt de BOA à ses emprunteurs. Cette communication a probablement eu un impact sur les taux de remboursement de certains des prêts aux PME, comme cela a été observé dans les études de cas, en particulier parmi les membres de l'AWEP, où, selon le système SGC de l'ACD, environ 65% de tous les emprunteurs sont actuellement en retard de paiement.

Efficacité

L'une des principales conclusions de cette évaluation est que l'utilisation du mécanisme de la Garantie est restée très faible jusqu'en juillet 2018. La formation et l'appui technique de l'IESC requis pour que les MPME puissent obtenir des prêts auprès de banques et d'institutions de micro-finance sont importants et pertinents et ne peuvent produire des résultats que sur de plus longues périodes. Ceci est confirmé par les bénéficiaires qui ont déclaré que les conseils et le soutien

Questions de la matrice d'évaluation

- Mise en place du *FSAFCE*/de la Garantie pour permettre le succès;
- Efficacité des activités de formation et de sensibilisation;
- Cohérence des activités et des produits avec les objectifs;
- Réalisation de la garantie des objectifs Garantie/*FSAFCE* (plan de S & E révisé);
- Principaux facteurs influençant les (non) réalisations
- Diffusion de la Garantie et du *FSAFCE* auprès des femmes (quel que soit le secteur) et des différents secteurs agricoles ciblés;
- Critères de pertinence des institutions financières pour les emprunteurs sous la Garantie et le *FSAFCE*;
- Mise en place et qualité des systèmes d'information de gestion, de suivi et d'évaluation et de rapports pour permettre à l'ASDI et à USAID d'effectuer un bon suivi de la Garantie et du

fournis par IESC étaient bons, en particulier lorsque les activités initiales de sensibilisation et de formation ont été suivies d'une assistance technique et d'un accompagnement des emprunteurs, non seulement lors de la préparation des demandes de prêt, mais également lors de l'utilisation et du remboursement du prêt et dans l'établissement d'une relation de confiance entre emprunteurs et prêteurs. Cela montre que le projet FSAFCE est fondamentalement une combinaison de renforcement des capacités et d'intervention pour le changement de comportement et qu'en tant que tel, il faut beaucoup de temps avant de pouvoir obtenir des effets substantiels. Dans cette optique, la séquence de création et de démarrage du mécanisme de garantie, puis d'appels d'offres et du démarrage du projet d'assistance technique FSAFCE n'est pas logique et explique qu'il faut encore plus de temps pour produire des effets et un impact substantiels. La combinaison de la garantie et du projet FSAFCE est toutefois nécessaire car la garantie en tant qu'intervention autonome était très peu susceptible de réaliser un intérêt réel et durable des institutions financières en matière de prêts aux PME appartenant à des femmes, en particulier dans les chaînes de valeur agricoles.

La portée initiale du projet FSAFCE, telle que stipulée dans l'appel à propositions initial, était loin d'être réaliste, compte tenu de l'intensité du soutien technique nécessaire pour amener les emprunteurs potentiels aux demandes de prêt et à la mise en œuvre de ces prêts. L'approche « pêche » appliquée dans le projet FSAFCE, au travers de nombreuses sessions de formation et d'orientation grand public (plus de 35 000 bénéficiaires enregistrés), semble plutôt inefficace et n'a conduit qu'à un petit nombre de bénéficiaires de MPME, jusqu'à Le 26 juillet 2018, seuls 263 prêts garantis (0,75%) et 276 autres (0,79%) prêts non garantis. La réalisation des objectifs du projet est limitée dans les objectifs de grande diffusion, en dispersant trop largement les actions de « pêche ». Les possibilités alternatives de méthodes de « pêche » plus ciblées pour identifier les bénéficiaires MPME potentiels, en se liant plus systématiquement avec d'autres organisations et programmes (paysans) (y compris les nombreux projets financés en dehors de l'USAID), n'ont pas été suffisamment appliquées.

La communication sur le projet FSAFCE n'a pas été réalisée de manière très efficace, peu de bénéficiaires étant au courant de l'existence du projet et de ses donateurs, en particulier de l'ASDI. La plupart des bénéficiaires font référence à d'autres projets soutenus par l'USAID (AWEP, L4G, ILRI) lorsqu'ils font référence à l'assistance et à la formation en matière de préparation et de mise en œuvre de prêts. Cela a été observé surtout à Mopti, où les acteurs locaux et les bénéficiaires potentiels, au moment de cette évaluation, ignoraient encore en grande partie la possibilité d'obtenir un soutien pour préparer les demandes de prêt.

Les emprunteurs bénéficiant de la Garantie et du projet FSAFCE ont été principalement ciblés en tant que bénéficiaires individuels, même lorsqu'ils étaient

organisés en groupes et en associations. Historiquement, les banques et les IMF expriment une nette préférence pour les particuliers (et même la seule option possible) pour l'octroi de prêts. Cependant, cette offre de crédit essentiellement individuelle ne correspond pas à la manière dont la production du secteur agricole et les chaînes de valeur sont organisées au Mali, où les structures associatives et coopératives ont une importance historique. Les goulots d'étranglement pratiques et juridiques nécessaires pour fournir et développer les prêts aux coopératives et aux groupes et associations sont trop nombreux et trop difficiles à surmonter et à résoudre dans les délais impartis par le PSAFCE et la Garantie. Cependant, dans le projet FSAFCE, on a progressivement accordé plus d'attention aux coopératives et associations et, au cours de la période de mise en œuvre restante, le projet pourrait encore acquérir des connaissances et des idées importantes sur la base de son expérience croissante dans ce domaine pour alimenter d'éventuels programmes de suivi et autres programmes d'appui institutionnel existants pour renforcer les entreprises coopératives au Mali.

Dans le cadre du projet FSAFCE, l'IESC a accordé une attention particulière au financement de la chaîne de valeur dans son offre de formation en 2017, dans le but d'accroître la portée et l'ampleur de la fourniture de prêts à plusieurs bénéficiaires. Jusqu'à présent, cette attention ne s'est pas traduite par une modification des pratiques de financement dans le projet et dans la garantie, et les évaluateurs n'ont pas encore vu la preuve d'efforts spécifiques visant à financer des chaînes de valeur (agricoles) dans le cadre du projet. L'approche adoptée dans le projet et l'attitude des institutions financières a jusqu'à présent été très axée sur l'octroi de prêts aux entreprises individuelles séparément et sur l'absence de liens entre les entreprises et la prise de contact avec les fournisseurs et les producteurs des chaînes d'approvisionnement.

Produire un changement de comportement, tant au niveau des institutions financières que des emprunteurs, prend beaucoup de temps et demande des efforts considérables. Les entretiens et les études de cas menés au cours de cet examen à mi-parcours montrent que le processus de changement de comportement est toujours en cours et nécessite plus de temps et d'efforts, bien que des exemples de changement de comportement émergent existent certainement. Toutefois, au niveau des emprunteurs, la méfiance vis-à-vis des institutions financières reste importante et, au niveau des institutions financières, la perception des risques domine toujours leur perception des emprunteurs dans le secteur agricole, en particulier au niveau collectif.

Le système de suivi et d'évaluation du projet FSAFCE appliqué par l'IESC est complet et a permis de générer des informations de bonne qualité sur l'avancement du projet à l'intention des donateurs. Au début de 2018, l'IESC a soumis une proposition de révision du S&E et du plan de mise en œuvre du FSAFCE, sur la base du suivi des progrès réalisés précédemment. Dans cette proposition de révision, il était reconnu que les objectifs initiaux du projet avaient été fixés trop haut, ce qui indique

également que les systèmes de suivi et d'évaluation et les rapports sont utilisés pour générer des enseignements en vue d'une nouvelle planification. L'énorme base de données de l'IESC présente des difficultés pour obtenir des informations rapides sur des détails spécifiques, mais dans l'ensemble, elle est complète et plus à jour que les données du SGC sur la mise à disposition de prêts basée sur des garanties. L'absence d'étiquetage multiple des bénéficiaires et des prêts (comme cela a été mentionné précédemment) oblige l'IESC et les donateurs à surveiller de près la manière dont les activités et les prêts contribuent aux priorités du secteur (agricole) spécifiques et aux groupes cibles spécifiques.

Efficienne

Les prêts accordés aux membres de l'AWEP, bien qu'ils soient très importants et bien appréciés par les femmes qui en bénéficient, ne montrent pas une perspective prometteuse d'impact économique important, et en même temps, ces prêts ne semblent pas présenter d'avantages évidents pour les femmes preneuses de prêts par rapport aux autres options de prêt disponibles dans les IMF. Les frais de traitement et en particulier le temps de traitement de ces petits prêts par les banques sont élevés et longs. Cela remet en cause l'efficacité de la mise à disposition de prêts aux clients en vertu de la garantie, bien que les emprunteurs paient eux-mêmes aussi pour cette inefficacité, en prélevant des frais. La prise de décision longue et centrale au sein de la BOA pour l'approbation des prêts a également des contraintes d'efficacité au niveau des banques.

Questions de la matrice d'évaluation

- Contraintes/difficultés rencontrées par la Garantie et le FSAFCE et atténuation (à partir d'un impact émergent);
- Rentabilité du FSAFCE et coûts de transaction (cachés) sous garantie;
- Respect des délais de réalisation des objectifs de la garantie et du FSAFCE;
- Coûts de la dotation en personnel, de la gestion et de la supervision de la garantie et du FSAFCE;
- Atténuation des risques de corruption et garantie de la transparence (élimination de l'impact émergent)

Comme il a déjà été noté précédemment, l'efficacité du projet FSAFCE est mise au défi par la grande approche de proximité du projet, qui n'a pour résultat qu'un nombre limité d'emprunteurs. Une fois les emprunteurs potentiels identifiés, il faut beaucoup de temps et la participation de bénéficiaires spécifiques pour obtenir des prêts fructueux et garantir l'efficacité de l'aide.

La gestion du projet et la mise en œuvre de FSAFCE ont été confiées à une structure organisationnelle à plusieurs niveaux, composée de l'AVCE en tant que titulaire du contrat avec l'USAID, de l'IESC à Washington en tant que partenaire principal du consortium de mise en œuvre, d'IESC au Mali et de services sous-traités par le SPI et des consultants. Cela a entraîné des coûts de gestion et de coordination importants, ainsi que d'autres coûts indirects représentant 31% des dépenses totales du FSAFCE déclarées jusqu'en juillet 2018.

La rapidité de mise en œuvre du projet a souffert en 2018 jusqu'au moment de cette évaluation, l'USAID rencontrant des difficultés pour transférer suffisamment de sommes engagées vers le projet FSAFCE en raison des contraintes budgétaires rencontrées au siège de Washington. En conséquence, l'USAID a dû demander à l'IESC de minimiser le taux de combustion du FSAFCE depuis mars 2018 et, au moment de cette évaluation, cette situation n'était pas encore résolue. Outre le ralentissement de la portée du projet FSAFCE et en particulier de la fourniture de formation et d'assistance technique aux prêteurs potentiels, cela alourdit les tâches de la gestion de projet de l'IESC, qui doit souvent revoir son projet.

La dotation en personnel du projet au niveau du partenaire d'exécution est suffisante et de bonne qualité technique, avec quelques difficultés à Mopti où, en raison de conditions de travail difficiles, il n'est pas évident de recruter et de conserver un personnel de qualité. Au niveau des chambres de recours, il existe également un personnel et des gestionnaires de qualité et en nombre suffisant travaillant sur la fourniture de prêts adossés à la garantie, aux niveaux central et décentralisé. Un défi est lié à une communication facile et compréhensible autour du projet et des services qu'il fournit. Au niveau des agences donatrices, l'effectif de l'ASDI et de l'USAID pour le suivi du projet semble suffisant et de bonne qualité.

Les évaluateurs n'ont trouvé aucun signe de corruption ou de fraude dans la mise en œuvre du projet ni dans la garantie d'un prêt garanti, tant au niveau des prêteurs que des emprunteurs, mais il n'a pas été possible dans le cadre de cette évaluation de mener une recherche détaillée sur ces aspects. Étant donné que les prêts garantis sont essentiellement offerts aux taux du marché et que la garantie n'est pas une ressource particulièrement rare, elle ne risque pas particulièrement de provoquer de la corruption.

En ce qui concerne la transparence des procédures de mise en œuvre des projets et de fourniture de prêts, des améliorations considérables sont possibles. La communication avec les groupes cibles prioritaires a été médiocre, technique et difficile à comprendre. Cela a eu pour conséquence que le niveau de confiance envers les institutions financières parmi les groupes cibles a été assez faible, au point que les gens accusent régulièrement les institutions financières de les avoir trompés. Même lorsque cette accusation n'est que partiellement fondée sur des faits, cela indique clairement que la communication par les banques et l'IESC aux emprunteurs sur les exigences et les procédures relatives à la fourniture de prêts n'est toujours pas suffisante.

Questions transversales

Les femmes entrepreneurs sont clairement visées par le projet FSAFCE et la Garantie et la grande majorité (plus de 90%) des emprunteurs sont des femmes. Dans la formation et l'assistance technique aux banques et aux emprunteurs, une attention particulière est

accordée aux contraintes auxquelles les femmes sont confrontées pour obtenir des prêts (par exemple, en fournissant une garantie pour des prêts). Dans le contexte des projets l'ASDI et l'USAID, les femmes sont également responsabilisées en s'organisant et en se soutenant en tant que groupes, ce qui renforce leur estime de soi et leur confiance en elles pour faire face aux défis commerciaux.

Questions de la matrice d'évaluation

- Effets positifs ou négatifs sur l'égalité de genre et l'intégration de la dimension de genre;
- Influence des groupes cibles du statut socio-économique des effets du projet;
- Effets positifs ou négatifs sur l'environnement et l'intégration de l'environnement;
- Influence des troubles politiques et des conflits sur la mise en œuvre du projet.

Le plus grand nombre de prêts garantis par la Garantie sont ceux des femmes membres de l'AWEP. Ces femmes font presque toutes partie des groupes de revenus les plus pauvres et ont des micro-entreprises et des entreprises individuelles ou familiales avec des possibilités limitées de croissance et d'expansion durables. Parmi ce groupe de membres de l'AWEP, il n'est pas à prévoir que l'impact de la garantie et du projet FSAFCE sera considérable. Parmi les autres groupes de PME, les effets potentiels des prêts et de l'assistance technique sont beaucoup plus importants, mais cette catégorie ne représente encore qu'une petite partie du nombre total de prêts fournis.

Le plan de gestion et d'atténuation de l'environnement (PGAE) et les formulaires et instruments associés ont été introduits dans le projet FSAFCE en 2016. La formation et l'assistance technique ont été fournies au début, mais ont ensuite été interrompues en raison des contraintes financières rencontrées par le projet. Jusqu'à présent, aucune procédure d'évaluation environnementale ne semble avoir été suivie lors de l'examen des demandes de prêt, bien qu'il existe des applications dans lesquelles un tel examen serait pertinent et souhaitable. Dans ses documents d'approbation de prêt, la BOA fait référence à des politiques de responsabilité environnementale, mais cela n'est pas précisé davantage. Les emprunteurs ne sont pas au courant des procédures d'évaluation et de gestion environnementales. Pour le grand groupe de membres de l'AWEP ayant contracté des emprunts, le PGAE n'est ni pertinent ni appliqué.

La Garantie ne semble pas être un instrument de développement pertinent dans les zones les plus touchées par le conflit, comme en témoigne la lenteur du projet à Mopti, où aucun prêt garanti n'a encore été fourni, bien que cela ne soit pas uniquement lié aux situations de conflit dans cette région. S'étendre vers le nord, dans des zones plus sujettes aux conflits, est un impératif pour les banques et les IMF. Par conséquent, d'autres instruments de développement sont nécessaires dans ces zones.

7 Recommandations

Les recommandations de cette section sont regroupées en fonction de la période pendant laquelle elles doivent être mises en œuvre.

À court terme, pendant la période de mise en œuvre restante de la Garantie et du FSAFCE

1. Il est recommandé à l'ASDI et à l'USAID, dans la période de mise en œuvre restante, de commencer à étudier la possibilité d'étendre la garantie actuelle à la BOA et d'utiliser également la garantie non marquée pour permettre à la garantie d'être utilisée pendant une autre période d'au moins quelques années et, si possible, commencer à se préparer à une continuation continue de la garantie après 2020. Cette continuation de la garantie pourrait également être une occasion pour la poursuite ou le suivi du projet d'assistance technique afin de continuer à préparer et à amener les emprunteurs à prêt. Plus de temps pour les deux activités et une liaison continue des deux augmentent l'impact potentiel des projets à long terme. Étant donné que l'IESC et la BOA ont maintenant établi de bonnes relations de travail et que l'IESC a établi de bonnes relations avec d'autres partenaires du projet, il pourrait être envisagé de permettre une procédure d'appel d'offres restreinte pour un tel suivi afin d'éviter l'expérience et les relations inhérentes les dernières années à perdre.
2. L'ASDI et l'USAID, en tant que fournisseurs de la Garantie et partisans du projet FSAFCE, et l'IESC, en tant que partenaire local d'exécution du FSAFCE, sont invités à établir des contacts avec les partenaires gouvernementaux concernés et des programmes axés sur le développement de l'agriculture et des MPME au Mali. Lors de l'établissement de ces contacts, il conviendrait d'explorer comment le projet Garantie et le projet FSAFCE peuvent apporter des contributions à ces partenaires et programmes et en tirer profit dans deux principaux environnements institutionnels pertinents: a) l'environnement porteur pour le secteur bancaire et financier afin de soutenir une augmentation des prêts au secteur financier et au secteur agricole et petites entreprises appartenant à des femmes; et b) des services et programmes de soutien et de vulgarisation techniques en faveur du développement rural et du renforcement des organisations de producteurs dans les chaînes de valeur agricoles. Ces liens devraient également être plus fortement ancrés dans les stratégies de coopération au développement bilatérale du Mali de l'ASDI et de l'USAID, et soutenir des programmes dans les secteurs financier et agricole. Il

est recommandé à l'USAID, l'ASDI et l'IESC d'étudier comment, dans le temps et le budget restant consacrés à la mise en œuvre de FSAFCE, un espace peut être créé pour produire des idées et des leçons apprises et pour les relier et les échanger à travers des actions de lobby et de plaidoyer.

3. Il est recommandé à l'USAID, à l'ASDI et à l'IESC de s'entretenir avec la BOA sur possibilités d'accroître les prêts adossés à des garanties aux IMF pendant la période d'existence restante de la Garantie et du projet FSAFCE. Il est recommandé à l'ASDI et à l'USAID d'étudier et de discuter avec la BOA si et dans quelle mesure une augmentation temporaire des pourcentages de garantie pourrait être accordée et/ou de déterminer si le pourcentage de garantie existant de 50% peut être appliqué avec plus de souplesse pour différentes demandes de prêt. Les deux aspects nécessiteront d'analyser la nécessité de modifier les conditions, les exigences et les frais d'utilisation dans les futurs accords de garantie.
4. L'IESC et l'ASDI devraient étudier les moyens de fournir un soutien plus ciblé aux groupes cibles du projet GEDEFOR de l'ASDI afin de préparer des propositions de prêt bancables pour les PME ou les coopératives et associations soutenues dans le projet GEDEFOR. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer une coopération plus équilibrée avec d'autres projets du secteur agricole financés par l'ASDI et l'USAID.
5. Il est recommandé à l'IESC d'explorer la coopération avec d'autres programmes et projets du GdM et d'autres partenaires de développement (tels que le projet PACEPEP financé par le Danemark avec le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) et le mécanisme Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi (FARE) géré par l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) et d'autres). Cela peut soutenir la recherche de l'IESC de PME (de taille moyenne ou grande) susceptibles de bénéficier d'un crédit financier financé dans le cadre de ces programmes et projets. Par la suite, l'IESC pourrait faciliter la liaison de ces nouveaux groupes cibles avec la BOA pour la fourniture de prêts garantis. L'ASDI et l'USAID devraient approuver et soutenir cette recherche plus large et le recrutement d'emprunteurs potentiels parmi d'autres projets et partenaires, au-delà de leur portefeuille actuel de projets d'appui.
6. L'IESC et la BOA devraient travailler au développement et à l'amélioration de méthodes et de produits de communication afin de diffuser et d'expliquer leurs services financiers (formation et assistance technique sous forme de prêts) de manière compréhensible et compréhensible à des clients peu alphabétisés et peu calculés. Cela devrait inclure des efforts de communication en bambara et une communication audiovisuelle afin de permettre aux emprunteurs

potentiels non-francophones aux francophones aux capacités limitées de comprendre les exigences et les procédures liées à ces produits et services et de renforcer la confiance dans les relations mutuelles.

7. Il est recommandé à l'IESC de collaborer avec d'autres organisations et institutions financières au Mali et dans la région pour dresser un inventaire des produits et services de prêt existants et nouvellement développés spécifiquement conçus pour les prêts au secteur agricole et aux petites entreprises et pour les clientes. Dans la région du Sahel, il existe déjà un certain nombre de produits intéressants et appropriés pour le crédit agricole (comme dans le projet de développement des terres arides de l'ICRAF mis en œuvre au Mali, au Burkina Faso et au Niger), tels que le financement d'entrepôt, le financement d'engraissement de bétail, le financement du cycle de production, le crédit coopératif et l'assurance, etc. Les banques et les IMF expriment une demande de plus grande exposition à ces produits afin de permettre le développement ultérieur de produits dans ce domaine. Cela sera nécessaire pour accroître la pertinence et développer davantage les prêts dans les chaînes de valeur agricoles.
8. Il est recommandé à l'USAID, en collaboration avec l'ASDI, de réagir rapidement au plan de suivi et d'évaluation du FSAFCE révisé de l'IESC et de veiller à ce que des fonds soient disponibles pour la période de planification restante, afin d'éviter que la période actuelle de réduction du taux de consommation du budget du FSAFCE ne soit encore prolongée ou prolongée. de nouvelles périodes d'interruption des flux de trésorerie au FSAFCE auront lieu jusqu'à la fin de la période du contrat.

À moyen terme, lors du démarrage des interventions de suivi ou de la préparation de tout nouveau projet et proposition de garantie

9. Après la fin de l'accord actuel de la BOA et l'engagement pris de fournir 500 millions de FCFA de prêts aux membres de l'AWEP, il est recommandé à l'USAID, à l'ASDI, à l'IESC et à la BOA d'évaluer ce contrat spécifique afin de générer des enseignements pour la fourniture future de petits prêts aux membres de l'AWEP ou aux femmes position socio-économique. L'expérience actuelle en matière de prêts aux membres de l'AWEP montre qu'il est peu probable que les prêts bancaires d'un montant aussi réduit soient compétitifs, efficaces ou durables, comparés aux prêts des IMF à ces groupes cibles.
10. Lorsqu'ils identifient et préparent d'éventuels projets de suivi à court et à moyen terme pour la Garantie et le FSAFCE dans le cadre de leurs stratégies de pays révisées pour le Mali, il est recommandé à l'ASDI et à l'USAID

d'appliquer un axe de projet plus fort avec une stratégie d'intervention plus claire ou la TdC correspondante, garantissant que ces projets sont conformes à leurs priorités dans les secteurs de l'agriculture, de la foresterie, des MPME et/ou de la durabilité environnementale. Ces liens sont nécessaires pour faire en sorte que ces projets de suivi soient également plus fortement intégrés dans les partenariats et programmes pertinents avec le gouvernement du Mali. Une concentration accrue sur les femmes dans l'agriculture peut également permettre une approche plus efficace et efficiente en matière de formation et d'assistance technique. La table des matières reconstruite fournie dans le présent rapport d'évaluation pourrait servir d'exemple pour une telle approche plus ciblée.

11. Pour les projets (existants et futurs) combinant une garantie (finance) et une assistance technique, des objectifs plus réalistes devraient être définis et approuvés par l'ASDI, l'USAID et les responsables de la mise en œuvre du projet. Cela est nécessaire pour limiter les activités de masse aux groupes cibles ayant des activités superficielles et proposer plutôt des méthodes d'identification et de sélection plus ciblées pour obtenir de bons candidats pour des prêts susceptibles d'être financés, avec un soutien approprié à long terme et en profondeur.
12. Les systèmes et approches de S&E doivent être appropriés et les informations facilement accessibles, utiles pour orienter la mise en œuvre du projet. Bien que le système actuel de S&E de l'IESC dans le FSAFCE soit relativement fonctionnel, les indicateurs pourraient être affinés pour permettre le suivi de deux composantes essentielles du projet: a) le renforcement des capacités et b) le changement de comportement et la confiance. Une stratégie d'intervention ciblée et une TdC pour le FSAFCE peuvent aider à identifier les indicateurs les plus appropriés. Une autre action nécessaire de la part de l'IESC consiste à améliorer la sécurité et l'intégrité des données personnelles et confidentielles des bénéficiaires dans la base de données FSAFCE. Les systèmes de base de données actuels basés sur Excel doivent être abandonnés car ils ne fournissent pas une intégrité de données suffisante.
13. Pour garantir le suivi éventuel du secteur agricole et des chaînes de valeur envisagés par l'ASDI et l'USAID, il est recommandé à ces partenaires de développement d'étudier la possibilité d'inviter également des banques partiellement détenues par l'État afin de disposer de davantage d'options pour sélectionner les établissements bancaires les plus appropriés. pour les prêts au secteur agricole. Des guichets spécifiques pour les prêts bancaires aux IMF actives dans le secteur agricole pourraient être envisagés et éventuellement, un petit nombre d'IMF pourrait être éligible à des garanties futures.

14. Les politiques et procédures environnementales, si requis par l'ASDI et/ou l'USAID dans les projets de suivi, nécessiteront un suivi beaucoup plus systématique pour être mises en œuvre. Cela nécessitera également l'alignement des politiques et procédures sur les réglementations existantes du gouvernement et/ou de la banque centrale. En outre, une approche et des instruments diversifiés et stratifiés sont nécessaires pour garantir que le niveau d'effort dans l'évaluation et la planification environnementales correspond à la taille et à la complexité du prêt.
15. Dans les futurs projets d'assistance technique, les partenaires d'exécution (et leurs donateurs) devraient réserver un budget et des efforts spécifiques afin d'inclure des projets pilotes et des initiatives spécifiques pour lancer et développer le financement de chaînes de valeur et les prêts associatifs ou coopératifs, et pour utiliser les idées de ces projets pilotes pour développer plus avant les instruments et services appropriés pour ces activités et groupes cibles.
16. L'ASDI et l'USAID en tant que fournisseurs de garanties, les banques et les IMF en tant que destinataires de ces garanties, ainsi que les autres partenaires participant à la fourniture d'une assistance technique devraient éviter à tout moment que l'existence d'un mécanisme de garantie soit divulguée aux emprunteurs, afin d'éviter le risque accru de démotivation des emprunteurs à rembourser leurs emprunts.

À long terme, envisager de reproduire davantage les futurs projets de garantie et d'assistance technique dans le secteur de l'agriculture et des MPME au Mali et dans d'autres contextes similaires

17. Dans la planification des projets combinés de garantie et d'assistance technique, en particulier dans les environnements à risque et avec les groupes cibles vulnérables, une approche à long terme du développement des capacités et du changement de comportement (renforcement de la confiance) est nécessaire. Les donateurs et les responsables de la mise en œuvre doivent en tenir compte dans les approches projet et programme à long terme. On pourrait envisager de commencer par une formation et une sensibilisation, suivies par une assistance technique pendant une période considérable et ensuite seulement par ouvrir le mécanisme de garantie.
18. Dans la préparation et le développement de projets de garantie et d'assistance technique visant à promouvoir les prêts à petite échelle aux micro-entreprises, il est recommandé d'associer les IMF à ces institutions et de les aider à nouer des relations avec ces micro-entreprises, du moins jusqu'à la décentralisation et l'approfondissement du mécanisme de financement. la banque de détail et

de secteur est largement étendue et les produits et services des banques sont légers, flexibles et suffisamment rapides pour concurrencer les prêts des IMF. Des approches en cascade, en garantissant les prêts bancaires aux IMF, pourraient également être envisagées pour permettre une capitalisation accélérée du secteur des IMF.

19. Pour que le secteur agricole malien soit davantage étendu, il faudra redoubler d'efforts pour stimuler et développer les prêts coopératifs et atteindre les femmes des associations par le biais de prêts collectifs ou collectifs. De telles approches collectives nécessiteront toujours une prise de conscience considérable et un renforcement de la confiance, ainsi qu'un cadre juridique et réglementaire plus solide pour des prêts coopératifs et à des groupes sûrs et fiables. Les partenaires de développement, les banques et les IMF, ainsi que les gouvernements et les ONG travaillant dans le secteur agricole devraient continuer à tirer parti des modèles et des projets pilotes existants et à coopérer pour développer ces cadres et services de prêt coopératif au secteur agricole malien.
20. Les partenaires de développement, ainsi que les banques et les ONG ne devraient pas envisager l'utilisation d'instruments de garantie pour toucher les zones en conflit au Mali, car les groupes cibles dans ces zones ont besoin d'autres solutions plus adaptées et mieux adaptées à la production agricole et au développement de la chaîne de valeur.

Annexe 1 – ToR Mid Term Evaluation Sida and USAID Loan Portfolio Co-Guarantee and FFSWE

Terms of Reference for the Mid Term Evaluation of the Loan Portfolio Guarantee and The Mali Finance for Food Security and Women Entrepreneurs (FFSWE) program
(Final version: 26 April 2018)

1. Evaluation purpose

The purpose of the mid-term evaluation is to assess progress of the loan portfolio guarantee (the “guarantee”) and the complementary technical assistance project The Mali Finance for Food Security and Women Entrepreneurs (FFSWE) (the “project”) to inform decisions on how the guarantee and the project may be adjusted and improved. The primary intended users of the evaluation are:

- The guaranteed parties: Bank of Africa (BOA)⁵ and BICIM
- The project’s implementing partner: VEGA/IESC
- USAID (USAID/Mali and USAID/Development Credit Authority (DCA) office), the Swedish Embassy in Mali, and Sida’s loans and guarantee unit

The evaluation is to be designed, conducted and reported to meet the needs of the intended users and tenderers shall elaborate on how this will be ensured during the evaluation process. Other stakeholders that should be kept informed about the evaluation include concerned ministries, agencies and local authorities.

2. Evaluation object and scope

In US fiscal year 2014 (September 2015), a 50% pari passu 13.75 M USD loan portfolio guarantee was set up through collaboration with USAID, Sida, Bank of Africa (BOA) and BICIM. The purpose of the guarantee is to strengthen BOA and

⁵ Efforts are on-going to terminate the agreement with BICIM after BICIM changed strategy to focus on higher-end clients and larger loans. BICIM will therefore not be included in a reference group but lessons learned from the collaboration will be included in the evaluation and BICIM staff are expected to be interviewed.

BICIM's ability to provide loans to qualifying borrowers⁶ in the agriculture and agroforestry sectors (rice, sorghum, maize and agroforestry) as well as to strengthen their ability to provide loans to women-owned enterprises in any sector. Note that a target of 25% of the value of loans was required to be given to women-owned businesses (as defined as 51% or more owned by one or more women) in all sectors. The focus on rice, sorghum, maize and agroforestry does not include a legally binding target for BOA or BICIM. The loan portfolio guarantee agreement is valid until September 30, 2021 while the last loan can be registered under the guarantee on March 28, 2020. The principle objectives of the guarantee are threefold:

- To mobilize capital in four areas: (1) the agriculture sector in general, (2) microfinance institutions, (3) women-owned enterprises in any sector, and (4) borrowers working in the rice, sorghum, maize and agro-forestry value chains.
- To improve lending terms by reducing collateral requirements (as % of loan value) for borrowers under the guarantee.
- To see guaranteed-borrowers receive subsequent (non-guaranteed loans) after successful repayment of their first guaranteed-loan in order to show sustainability.

Data collection on the total value of lending under the guarantee, value of loans to microfinance institutions, and value of loans to women-owned enterprises is reported by both guaranteed parties in the Credit Management System (CMS). CMS also captures information on lending terms, including collateral requirements (as % of loan value).

By the end of 2017, the following main results of the guarantee can be noted:

- BOA disbursed \$1,486,188 under the guarantee to a total of 29 loans. Average loan amount was \$47,502 and average loan tenor was 13 months. Average collateral pledged (as % of loan) was 25.1% and average interest rate was 11.9%. A majority of guaranteed loans are to women.
- BICIM disbursed \$231,363 under the guarantee over 5 separate loans. Average loan amount was \$46,277 and average loan tenor was 35 months. Average

⁶ Definition of a qualifying borrower from the legal agreement: Micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs), microfinance institutions (MFIs), and non-governmental organizations (NGOs), that are private enterprises in the agriculture and agroforestry sectors, excluding cotton, and with a focus on rice, sorghum, maize and agro-forestry products; or female borrowers or female owned enterprises, in any sector; provided, however, that a Qualifying Borrower (i) cannot be an Affiliate of the Guaranteed Party and (ii) does not include any Affiliate of that borrower.

collateral pledged was 130% and average interest rate was 10.3%. A majority of guaranteed loans are to women.

- The unallocated reserve of \$4,750,000 has yet to be accessed and could be available to either bank, at Sida and USAID's discretion.

The technical assistance project, The Mali Finance for Food Security and Women Entrepreneurs (FFSWE), was designed together with the loan portfolio agreement to facilitate outreach, provide technical expertise, financial intermediation advisory support and risk mitigation. The FFSWE project is delivered by Volunteers for economic growth alliance (VEGA) and the International Executive Service Corps (IESC) in Mali during the period August 2015–July 2020 in the regions of Koulikoro, Mopti and Sikasso. Two main objectives were identified for the FFSWE project:

- To expand access to credit to actors in the various value chains in the agriculture sector as well as to women entrepreneurs and associations through building their capacity to become credit worthy borrowers.
- To strengthen the Loan Portfolio Co-Guarantee Partner Banks', BICIM Mali and Bank of Africa Mali, capacity and willingness to loan to the agriculture sector, to women entrepreneurs and associations, and to Microfinance Institutions (MFIs) who lend to these two groups throughout the Guarantee program life.

The FFSWE project is built around three components to reach the above-mentioned objectives:

- Component 1: Technical Support and Capacity Building for Women-Owned SMEs and agribusinesses;
- Component 2: Technical Support and Capacity Building for Banks and MFIs; and,
- Component 3: Post-Loan Technical Assistance.

By the end of 2017, the following main results of the FFSWE project can be noted:

- Access to finance for agricultural businesses has increased through a disbursed amount of \$2,168,775 by December 2017.
- The number of submitted loans by the end of 2017 was 358 while the number of disbursed loans reached 277.
- The percentage of women participants in USG-assisted programs targeted to increase access to productive economic resources (assets, credit, income or employment) by the end of the program is 50%. As of December 2017, this target is exceeded. A majority of the loan takers under the guarantee are women and

while some of the largest loans are extended to male beneficiaries, the volume of loans extended to women is still being reached.

- A significant number of events and trainings have brought together microfinance institutions, banks, government agencies, and new MSMEs to collectively increase the capacity within the sector.

The objective of the evaluation is to perform a mid-term evaluation of the Bank of Africa and BICIM loan portfolio guarantee agreements and the FFSWE technical assistance project from the start of the guarantee agreement and technical assistance project period to the second quarter of fiscal year 2018. Concerning the DCA loan guarantee agreement, the evaluation should focus on the partnership with BOA (analysis, recommendations, etc.). As partnership with BICIM is to be terminated, the scope of the evaluation regarding BICIM will be limited to lessons learned from the partnership with BICIM will be included.

The scope of the evaluation includes the results obtained until the second quarter of fiscal year 2018 and envisaged for the remaining period of the DCA guarantee and the FFSWE project (the revised M&E plan for the FFSWE project will be considered). This includes the loan portfolio guarantees, the FFSWE project, the funds budgeted and spent for both, the regions within which the project intervenes, the target groups and the implementation arrangements, as well as how the guarantee and the project complement and support each other.

For further information, the DCA guarantee agreement is included in Annex D, the FFSWE project description in Annex E and the Financial Technical Assistance Program Mali in Annex F. The scope of the evaluation and the theory of change of the project shall be further elaborated by the evaluator in the inception report.

3. Evaluation objective and questions

The main objective of the evaluation is to independently assess the efficiency, effectiveness and outcome/impact of the loan portfolio guarantees and the FFSWE project from the start of the guarantee agreement and technical assistance project period to the second quarter of fiscal year 2018; and formulate recommendations on both separately as well as how they support one another.

The outcome/impact evaluation criteria are included despite the fact that the supports are only half way in terms of implementation. The evaluation team is therefore requested to evaluate these criteria with respect to how well the guarantee and the project is on its way of achieving outcome level objectives and provide perspective on how the guarantee and the project needs to be adjusted to achieve the intended impact objectives.

The evaluation criteria are outlined further below but are to be developed further by the team of consultants and approved by USAID and The Embassy of Sweden in Mali through the inception phase and report.

Outcome/Impact

- To what extent is the DCA guarantee and the FFSWE project contributing to the development objectives at outcome level and on the right path to achieve intended impact of for example increased economic resilience, adaptive capacity among vulnerable groups and women's economic empowerment (reference to the Strategy for Swedish development cooperation with Mali 2016–2020, the USAID/Mali Country Development Cooperation Strategy for 2015-2020 and the DCA intended outcomes)? This implies that the evaluation team is requested to distinguish between e.g. financial impact and the more long-term development impact.
- In addition to what is already captured in the Credit Management System (CMS), to what extent are DCA guaranteed parties Bank of Africa lending to microfinance institutions and to borrowers in the rice, sorghum, maize and agroforestry sectors? Are both banks disbursing subsequent loans to guaranteed-borrowers without the guarantee and how do those loan terms compare to their guaranteed-loans?
- To what extent are the project and the guarantee achieving or on the path to achieve improvements in lending terms and credit availability by BOA (for example reduced collateral requirements, longer tenors, reduced interest rates, larger amounts, new types of clients according to the agreement and new geographies)? How does that compare to financial institutions that are not under the guarantee working with FFSWE?
- To what extent are DCA guaranteed parties BOA self-investing to lend to targeted borrowers (hard infrastructure and soft investments)? To what extent are non-guaranteed parties working with the FFSWE project self-investing?
- To what extent are guaranteed lenders engaging in new business development to lend to targeted borrowers (new strategy, changed organisational structure, credit methodology and financial products)? To what extent are non-guaranteed parties working with the FFSWE project engaging in new business development?
- To what extent have MFIs or cooperatives received loans under the guarantee that allowed them to increase their capacity and to what extent has confidence between financial institutions and MFIs/cooperatives increased? Were those guaranteed-loans at better terms? Have those MFIs or cooperatives in turn on-lent to the agriculture sector or to women-owned enterprises?

- To what extent is the guarantee and the project filling a gap in terms of access to financial services with respect to market needs and the various interventions of commercial banks, microfinance institutions, mobile service providers and other relevant actors?
- Are there negative and positive unintended impacts/risks that DCA-backed loan takers are exposed to?
- Are the risks of corruption being mitigated effectively and transparency ensured?
- What constraints and difficulties related to the guarantee and the project and what are underlying causes and suggested measures to take (according to different actors within the guarantee and the project as well as the independent evaluation team)?

Efficiency

- Can costs to date for the FFSWE project be justified by its results? Can the “subsidy cost” to Sida and USAID of the guarantee agreement be justified by its results to date?
- Are the objectives of the guarantee and the project being fulfilled in a timely manner?
- Are activities under the FFSWE project carried out cost efficiently? Are there hidden transaction costs in lending under the DCA guarantee?
- To what extent is staffing, management, and oversight costs suitable given the number/scope of activities carried out, also in comparison to relevant alternatives?

Effectiveness

- Are the project and guarantee set up in a way that allows for success? What aspects of the project and the guarantee have been successful and what aspects can be improved and how?
- Are training activities effective in achieving results? With respect to development objectives of Sida and USAID, is it effective to have a large number of beneficiaries that receive training compared to the number of loan takers?
- Are the activities and outputs of the project consistent with overall goal and the intended impacts? Are the results of the guarantee consistent with the intended impacts?
- To what extent are the objectives of the guarantee and the project achieved or likely to be achieved? Is the guarantee and the project on the right path to achieve

the intended impact within the defined time frame (considering the revised M&E Plan)?

- What are the major factors influencing the achievements or non-achievements?
- To what extent is the guarantee as well as the project reaching women (in any sector) and the different sectors targeted (rice, sorghum, maize, and agroforestry)?
- Have the defined criteria for borrowers applied by the banks and used to identify borrowers under the guarantee as well as beneficiaries of the FFSWE project proven to be appropriate and relevant to achieve development objectives and impacts?
- Is the set-up (guarantee with the data collection system CMS in addition to the monitoring and evaluation of the project FFSWE) sufficient/effective enough to enable Sida and USAID to follow-up the interventions and dialogue with the banks on performance/progress? Or are additional measures considered necessary to reach intended objectives/end impact?

Further, the evaluation shall make an assessment on the extent to which gender equality and environment has been mainstreamed in the program, i.e.:

- Has the guarantee or the project had any positive or negative effects on gender equality? Could gender mainstreaming have been improved in planning, implementation or follow up?
- Has the guarantee or the project had any positive or negative effects on the environment? Could environment considerations have been improved in planning, implementation or follow up? Is the project contributing to environmental sustainability (use of pesticides, etc.)?

The evaluation should focus on the above questions that are expected to be complemented in the tender by the tenderer and further developed during the inception phase of the evaluation during which project partners should be involved.

4. Methodology and methods for data collection and analysis

It is expected that the evaluator describes and justifies an appropriate methodology and methods for data collection in the tender. The evaluation design, methodology and methods for data collection and analysis are expected to be fully presented in the inception report.

The evaluation is utilization-focused which means the evaluator should facilitate the entire evaluation process with careful consideration of how everything that is done will affect the use of the evaluation. It is therefore expected that the evaluators, in

their tender, present i) how intended users are to participate in and contribute to the evaluation process and ii) methodology and methods for data collection that create space for reflection, discussion and learning between the intended users of the evaluation.

Evaluators should take into consideration appropriate measures for collecting data in cases where sensitive or confidential issues are addressed, and avoid presenting information that may be harmful to some stakeholder groups.

5. Organisation of evaluation management

This evaluation is commissioned by USAID and the Swedish Embassy in Mali. The primary intended users include:

- The guaranteed parties: Bank of Africa (BOA) and BICIM
- The project's implementing partner: Vega/IESC
- USAID (USAID/Mali and USAID/Development Credit Authority (DCA) office), the Swedish Embassy in Mali, and Sida's loans and guarantee unit

The primary intended users of the evaluation form a reference group which, with the exception of the guaranteed parties have contributed to and agreed on the ToR for this evaluation. BICIM is considered a user of the evaluation but will not be included in the reference group. The Swedish Embassy, The Swedish Loans and Guarantee Unit and USAID will evaluate tenders and approve the inception report and the final report of the evaluation. The role of the reference group will be to participate in the start-up meeting of the evaluation as well as in the debriefing workshop where preliminary findings and conclusions are discussed.

6. Evaluation quality

The evaluation shall conform to OECD/DAC's Quality Standards for Development Evaluation⁷. The evaluators shall use the Sida OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation⁸. The evaluators shall specify how quality assurance will be handled by them during the evaluation process.

⁷ DAC Quality Standards for development Evaluation, OECD, 2010.

⁸ Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Sida in cooperation with OECD/DAC, 2014.

7. Time schedule and deliverables

It is expected that a time and work plan is presented in the tender and further detailed in the inception report. The evaluation shall be carried out between July 2018 and the end of October 2018. The timing of any field visits, surveys and interviews need to be settled by the evaluator in dialogue with the primary users during the inception phase.

The table below lists key deliverables for the evaluation process.

Deliverables	Participants	Deadlines
1. Start-up meeting in Bamako/Virtually	Evaluators Reference group	July 3 rd
2. Draft inception report	Evaluators	July 23 rd
3. Inception meeting in Bamako	Evaluators Reference group	August 1 st
4. Comments from users to evaluators	Reference group	August 10 th
5. Final inception report	Evaluators Approval: USAID/Swedish Embassy/ Swedish Loans and Guarantee Unit	August 24 th
6. Draft evaluation report	Evaluators	September 30 th
7. Comments from users to evaluators	Reference group	October 8 th
8. Final evaluation report	Evaluators. Approval: USAID/Swedish Embassy/Swedish Loans and Guarantee Unit	October 22 nd
9. Evaluation brief	Evaluators Reference committee	October 29 th

The inception report will form the basis for the continued evaluation process and shall be approved by The Swedish Embassy, The Swedish Loans and Guarantee Unit and USAID before the evaluation proceeds to implementation. The inception report should be written in English and cover evaluability issues and interpretations of evaluation questions, present the methodology, methods for data collection and analysis as well as the full evaluation design. A specific time and work plan for the remainder of the evaluation should be presented which also cater for the need to create space for reflection and learning between the intended users of the evaluation.

The final report shall be written in English and be professionally proof read. The final report should have clear structure and follow the report format in the Sida

Decentralised Evaluation Report Template for decentralised evaluations (see Annex C). The methodology used shall be described and explained, and all limitations shall be made explicit and the consequences of these limitations discussed. Findings shall flow logically from the data, showing a clear line of evidence to support the conclusions. Conclusions should be substantiated by findings and analysis. Recommendations and lessons learned should flow logically from conclusions. Recommendations should be specific, directed to relevant stakeholders and categorised as a short-term, medium-term and long-term. The report should be no more than 35 pages excluding annexes. The evaluator shall adhere to the OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation⁹.

The evaluator shall, upon approval of the final report, insert the report into the Sida Decentralised Evaluation Report for decentralised evaluations and submit it to Citrus (in pdf-format) for publication and release in the Sida publication data base. The order is placed by sending the approved report to sida@citrus.com, always with a copy to the Sida Programme Officer as well as Sida's evaluation unit (evaluation@sida.se). Write "Sida decentralised evaluations" in the email subject field and include the name of the consulting company as well as the full evaluation title in the email. For invoicing purposes, the evaluator needs to include the invoice reference "ZZ610601S," type of allocation "sakanslag" and type of order "digital publicering/publikationsdatabas.

8. Evaluation Team Qualification

It is envisaged that an evaluation team of minimum three consultants is required to review the program documents and interview key stakeholders involved with the program at national level, regional and community level. The consultants need to have experience in assessing similar development projects/programmes' work. In addition to the qualifications already stated in the framework agreement for evaluation services, the evaluation team shall include competencies in the following areas:

- English and French language skills

⁹ Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Sida in cooperation with OECD/DAC, 2014

- Expertise in rural development/green growth (experience mainly from agricultural sector and value chains)
- Expertise in guarantees and financial products
- Expertise in gender

It is desirable that the evaluation team is composed to encompass the following competencies:

- Each team member should have a university degree in relevant fields within the scope of the evaluation,
- Ten years of relevant professional work experience in relevant fields within the scope of the evaluation,
- Field work experience,
- Local language and consideration to local perspectives,
- Experience from USAID and/or Sida-funded projects
- The complementarity of competencies of the individual team members will be considered,

The team leader of the evaluation is required to have at least 10 years of relevant professional experience of evaluation. Other members should have at least 5 years of relevant professional experience. The team leader is responsible for the evaluation including the necessary field work, organization of work among the team members and the production of the required deliverables.

For team members that are not core team members, or a quality assurance team member, a CV shall be included in the call-off response and contain full description of the evaluators' qualifications and professional work experience.

It is important that the competencies of the individual team members are complimentary. It is highly recommended that local consultants are included in the team.

The evaluators must be independent from the evaluation object and evaluated activities, and have no stake in the outcome of the evaluation.

9. Resources

The Program Officer/contact person at Sida/Swedish Embassy is Programme Officer for Natural Resources. The contact person should be consulted if any problems arise during the evaluation process.

Relevant documentation and contact details to relevant partners will be provided by the steering committee. The evaluator will be required to arrange the logistics.

Annexe 2 – Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sous-questions et indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils
I. Résultat/impact émergent	A. Dans quelle mesure la Garantie et le projet FSAFCE contribuent-ils aux objectifs de développement au niveau des résultats et sur la bonne voie pour obtenir l'impact souhaité dans les zones d'intervention immédiate (objectifs de référence de l'ASDI et de l'USAID définis pour le Mali) ?	1. Dans quelle mesure les bénéficiaires de prêts investissent-ils dans les chaînes de valeur de l'agriculture durable, des céréales et de l'élevage ? (en tant que priorités de développement de l'ASDI et de l'USAID) 2. Dans quelle mesure les prêts, la formation et les conseils aident-ils les bénéficiaires à accroître et/ou à diversifier leur production, leurs revenus et leur emploi ? 3. Quelles sont les augmentations estimées de la production, des revenus et de l'emploi et de la diversification de la production des bénéficiaires ? 4. Les interventions contribuent-elles à réduire l'inégalité entre les sexes ? 5. Dans quelle mesure les femmes, les jeunes et les entrepreneurs plus pauvres bénéficient-ils des services de la Garantie/du FSAFCE ? (en tant que groupes cibles prioritaires de l'ASDI et de l'USAID)	- Archives de garanties de prêts de prêt garanti dans le SGC - Base de données du FSAFCE - Les bénéficiaires - Informateurs clés (fournisseurs d'assistance technique, chefs de communauté, commerçants)	Revue documentaire ? Entretiens avec Informateurs Clés (EIC) Études de cas Analyse du portefeuille de crédit

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

	B. Dans quelle mesure la BOA et la BICIM accordent-ils des prêts aux IMF et aux preneurs de prêts dans les domaines du riz, du sorgho, du maïs et de l'agroforesterie ? Des prêts de suivi sont-ils fournis aux emprunteurs avec une garantie souveraine sans garantie et comment sont ces conditions de prêt par rapport à des prêts garantis ?	1. Quels changements dans le portefeuille de prêts agricoles non garantis de la BOA, en particulier pour les MPME, depuis 2015 ? 2. Valeur et nombre de prêts ultérieurs non garantis versés par la BOA et la BICIM aux bénéficiaires de la Garantie. 3. Quelles IMF ont reçu des prêts bancaires garantis ou non garantis (et combien de prêteurs ont-elles chacune) ?	- Dirigeants de la BOA et de la BICIM et d'IMF(s) - SGC de l'USAID/l'ADC - Base de données des bénéficiaires FSAFCE	Revue documentaire EICs Études de cas Analyse du portefeuille de crédit
	C. Dans quelle mesure le projet et la garantie permettent-ils ou sont-ils en train d'améliorer les conditions de prêt et la disponibilité de crédit de la BOA et de la BICIM ? Comment cela se compare-t-il aux institutions financières ne bénéficiant pas de la garantie qui travaillent avec le FSAFCE ?	1. Quelles sont les exigences types en matière de garantie, les durées, les taux d'intérêt pour les bénéficiaires de prêts garantis par la BOA, et comment se comparent-ils aux conditions offertes par la BOA pour des prêts non garantis d'un montant similaire à ceux consentis aux entreprises agricoles et aux MPME ? 2. Quelle est la répartition géographique des prêts garantis par la BOA par rapport au portefeuille non garanti de la banque ? 3. Comment la répartition des prêts garantis de la BOA par montant, secteur et sexe est-elle comparable à celle des prêts non garantis ? 4. Comment les conditions et les prix des prêts garantis par la BOA se comparent-ils aux prêts proposés par d'autres banques maliennes à des entreprises agricoles et à des MPME similaires ?	- Archives de garanties de prêts de prêt garanti dans le SGC - Base de données FSAFCE - Informateurs clés (BOA, BICIM, directeurs de succursale, leaders communautaires, Banque centrale)	Revue documentaire EIC Études de cas Analyse du portefeuille de crédit Preneurs de prêt
	D. Dans quelle mesure la BOA et la BICIM s'auto-investissent-elles pour prêter aux emprunteurs ? Dans quelle mesure les parties non garanties (au sein du FSAFCE) investissent-elles ?	1. La BOA a-t-elle investi des fonds propres pour ajouter des branches, du personnel ou une formation destinée aux entreprises agricoles ou aux MPME appartenant à des femmes ? 2. Microcred ou d'autres partenaires d'IMF ont-ils investi des fonds propres pour ajouter des branches, du personnel ou des formations destinées aux entreprises agricoles ou aux MPME appartenant à des femmes ?	- Informateurs clés (BOA, directeurs de succursale, gestionnaires d'IMF)	EICs Études de cas Questionnaire aux preneurs de prêts

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

	E. Dans quelle mesure la BOA et la BICIM s'engagent-elles dans le développement de nouvelles entreprises pour prêter à des emprunteurs ciblés ? Dans quelle mesure les parties non garanties travaillant avec le FSAFCE s'engagent-elles dans le développement de nouvelles entreprises ?	1. Dans quelle mesure la BOA s'est-elle engagée dans le développement de nouvelles entreprises destinées aux entreprises agricoles ou aux MPME appartenant à des femmes, y compris une nouvelle stratégie, une structure organisationnelle modifiée, des produits nouveaux ou modifiés ou une méthodologie de crédit ? 2. Dans quelle mesure Microcred ou les partenaires d'IMF participent-ils à ce développement de nouvelles entreprises ?	- Informateurs clés (cadres BOA (succursales), responsables d'IMF, partenaires de projet, leaders communautaires)	Revue documentaire EIC
	F. Dans quelle mesure les IMF ou les coopératives ont-elles reçu des prêts avec la garantie qui leur a permis d'accroître leur capacité ? Dans quelle mesure la confiance entre la BOA/la BICIM et les IMF/coopératives a-t-elle augmenté ? Les prêts garantis étaient-ils à de meilleures conditions ? Les IMF ou les coopératives ont-elles à leur tour prêté au secteur agricole ou à des entreprises appartenant à des femmes ?	1. Quelles IMF et coopératives ont reçu des prêts garantis ? 2. Y a-t-il des différences entre les conditions d'octroi de prêts entre preneurs de prêts individuels et organisés, et quels en sont les effets ? 3. Comment sont les termes de ces prêts par rapport à d'autres prêts que les mêmes IMF et coopératives, ou des IMF et coopératives similaires, ont obtenu des banques par le passé ? 4. Quelles sont les proportions des fonds relatifs aux prêts garantis qui ont été prêtés aux entreprises agro-alimentaires ainsi qu'aux MPME appartenant à des femmes ?	- Base de données SGC - Informateurs clés (responsables de la BOA, responsables d'IMFs et de coopératives, leaders communautaires)	Revue documentaire EICs Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts
	G. Impacts/risques inattendus, négatifs et positifs, auxquels sont exposés les preneurs de prêt adossés à la Garantie, dans la mesure où cela peut être déterminé directement dans les zones d'exécution	1. Quel a été l'incidence des faillites d'entreprises et des défauts de paiement de prêts chez les emprunteurs jusqu'à présent ? 2. Quelles ont été les conséquences pour les emprunteurs qui ont connu des défautes ou des défauts de paiement et pour leurs ménages ? 3. Quels autres résultats inattendus les bénéficiaires ont-ils obtenus ?	- Base de données SGC - Base de données FSAFCE - Bénéficiaires de prêts - Informateurs clés (responsables de banques/IMF, partenaires de projet, responsables)	EIC Études de cas Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

II. Efficiencia	H. Les risques de corruption sont-ils efficacement atténués et la transparence assurée ?	1. Quelles mesures la BOA a-t-elle prises pour éviter le favoritisme, les pots-de-vin et autres pratiques de corruption lors de l'octroi de prêts garantis et d'autres prêts aux MPME ? 2. Quelles mesures les IMF ont-elles prises ?	- Informateurs clés (responsables de la BOA, responsables d'IMF)	EIC
	I. Contraintes et difficultés (et causes sous-jacentes) liées à la garantie et au projet et mesures suggérées à prendre (en fonction des parties prenantes de l'évaluation et de l'équipe d'évaluation)	1. Dans quelle mesure la garantie réduit-elle les exigences relatives aux autres sûretés en vertu des directives de la banque centrale et de la politique de crédit de la BOA ? 2. Dans quelle mesure les exigences officielles de la BOA et de la BICIM ont-elles été expliquées aux demandeurs de prêt potentiels ? 3. Quels facteurs expliquent le nombre de demandes de prêt de différentes régions (et le faible nombre à Sikasso) ?	- Informateurs clés (responsables de la BOA, responsables FSAFCE, USAID, ASDI) - Bénéficiaires de prêts	EIC Études de cas Questionnaire aux preneurs de prêts
	A. Les coûts du FSAFCE sont-ils justifiés par ses résultats à ce jour ? ("Coût de la subvention" pour l'USAID et l'ASDI de l'accord de garantie)	1. Quels sont les coûts totaux estimés du projet à ce jour et la subvention implicite des donateurs pour la partie utilisée du mécanisme de garantie ? 2. Coût moyen et/ou médian par prêt dispersé et par million (USD) de prêts dispersés.	- Rapports financiers du projet - CGS et données sur la subvention de garantie	Revue documentaire EIC Analyse du portefeuille de prêts
	B. Les objectifs de la garantie et du projet sont-ils atteints dans les délais ?	1. Comment le calendrier des activités et des résultats achevés se compare-t-il au plan de projet initial ? 2. Les retards ou les changements survenus sont-ils bien expliqués et raisonnables ?	- Rapports trimestriels d'avancement du projet - Informateurs clés (responsables FSAFCE, USAID, ASDI)	Revue documentaire EIC
	C. Les activités menées dans le cadre du projet FSAFCE sont-elles réalisées de manière rentable? Existe-t-il des coûts de transaction cachés dans les prêts sous la Garantie ?	1. La rentabilité des différents niveaux de mise en œuvre du projet (de l'USAID/l'ASDI aux bailleurs de fonds) et le % des coûts d'administration à chaque niveau 2. Quels sont les coûts ou efforts supplémentaires perçus comme requis de la part de la BOA pour accorder des prêts au titre de la garantie ?	- Informateurs clés (personnel FSAFCE, responsables de la BOA et de la BICIM, partenaires de projet, leaders communautaires)	Revue documentaire EIC Analyse du portefeuille de prêts

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

	D. Dans quelle mesure les coûts de personnel, de gestion et de supervision sont-ils appropriés compte tenu du nombre et de la portée des activités réalisées, également par rapport aux solutions alternatives pertinentes ?	1. Rapport entre les coûts de gestion et de supervision et les coûts directs de prestation de services (formation, facilitation, conseil) 2. Quelles alternatives pertinentes ont été envisagées ?	- Rapports financiers du projet - Fiches de temps FSAFCE - Informateurs clés (responsables FSAFCE)	Revue documentaire EIC
III. Efficacité	A. Le projet et la garantie sont-ils mis en place pour permettre le succès ? Quels aspects du projet et de la garantie ont été fructueux et quels aspects peuvent être améliorés et comment ?	1. Quelles étaient les attentes de la BICIM et de la BOA concernant leurs prêts au titre du mécanisme de garantie lors de la signature de la convention ? 2. Dans quelle mesure l'utilisation ultérieure du mécanisme de garantie a-t-elle été affectée par des changements de circonstances ou de priorités de la BICIM et de la BOA ? 3. Quels aspects les parties impliquées (banques, personnel du FSAFCE, projets partenaires, donateurs) estiment-ils susceptibles d'être améliorés ? 4. Les responsables de la BOA pensent-ils que le personnel du FSAFCE avait une bonne compréhension de la politique de crédit de la banque et de ses exigences lorsque le projet a été lancé en 2016 ? 5. Dans quelle mesure les dirigeants de la BOA pensent-ils que le FSAFCE comprend la politique et les exigences actuelles de la banque ?	- Informateurs clés (personnel FSAFCE, responsables de la BOA et de la BICIM, partenaires de projet, leaders communautaires)	Revue documentaire EIC Études de cas
	B. Les activités de formation permettent-elles d'obtenir des résultats ? Nombre de bénéficiaires ayant reçu une formation par rapport au nombre de preneurs de prêt (à la lumière des stratégies de l'ASDI et de l'USAID) ?	1. Quelle est la valeur perçue de la formation (sessions de sensibilisation) pour les participants qui reçoivent un prêt et pour ceux qui ne le font pas ? 2. Quels autres moyens pourraient être utilisés pour la sensibilisation, le dépistage et la sélection ? 3. Combien d'heures de formation en classe et de conseils individuels un bénéficiaire type a-t-il reçu après avoir été sélectionné ? 4. Comment les responsables de projets partenaires perçoivent-ils l'efficacité des modules de formation pour lesquels le FSAFCE a fourni une formation des formateurs (FdF) ? Combien de fois leur personnel a-t-il effectué (répliqué) la formation ? 5. Les SPI du FSAFCE ont-ils été en mesure de conseiller tous les bénéficiaires qualifiés, ou la disponibilité des SPI a-t-elle été une contrainte ?	- Informateurs clés (responsables FSAFCE, leaders communautaires et partenaires de projet dont World Vision et l'AWEP, responsables IMF) - Bénéficiaires	Revue documentaire EIC Études de cas Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

		6. Dans quelle mesure le personnel des IMF formé par le FSAFCE sur le financement agricole a-t-il été en mesure d'appliquer les leçons tirées dans leur travail ?		
	C. Les activités et les produits/extrants correspondent-ils à l'objectif général et aux impacts attendus du projet et de la garantie ?	1. Les groupes cibles et les femmes au sein de ces groupes sont-ils systématiquement atteints? 2. Les activités et les produits sont-ils cohérents?	- Rapports et documents de projet - Base de données FSAFCE - Base de données SGC	Revue documentaire EIC Analyse du portefeuille de prêts
	D. Réalisation (probable) des objectifs de la garantie et du projet ? À la lumière du plan de S & E révisé	1. Probabilité d'atteindre les objectifs initiaux de la garantie et du projet 2. À quoi ressemble le portefeuille actuel de bénéficiaires potentiels plausibles et les demandes de prêt? 3. Probabilité d'obtenir des résultats du plan de S & E révisé (avril 2018), compte tenu de la brièveté de son échéancier (jusqu'en septembre 2019)	- Documentation de projet - Informateurs clés (FSAFCE et BOA), partenaires de projet, responsables locaux)	Revue documentaire EIC Études de cas
	E. Quels sont les principaux facteurs influençant les réalisations ou les non-réalisations ?	1. Quelle a été l'importance des contributions des partenaires du projet pour la sensibilisation et l'identification des bénéficiaires potentiels ? 2. Dans quelle mesure les activités de formation et de conseil du personnel de la BOA/BICIM, notamment en matière de financement agricole, de développement de produits et de marketing, et d'analyse des performances des IMF ont-elles été adaptées aux besoins et contraintes actuels de la banque ? Quelle est la pertinence et comment ont-elles été livrées ? 3. Dans quelle mesure le personnel de la BOA/BICIM est-il capable d'appliquer les leçons de formation acquises sur le financement agricole et les IMF dans leur travail ? 4. Dans quelle mesure l'engagement entre les banques et les IMF a-t-il renforcé la confiance et le confort des parties impliquées ? Y a-t-il eu des résultats démontrables ? 5. Dans quelle mesure les problèmes de sécurité ont-ils limité les activités de sensibilisation, de formation et de conseil relatives aux projets dans la région de Mopti ? 6. Dans quelle mesure les problèmes de sécurité ont-ils limité l'appétit	- Informateurs clés (FSAFCE et BOA), partenaires de projet, responsables d'IMF)	EIC Études de cas

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

		de la BOA/BICIM et des IMF pour l'octroi de prêts supplémentaires à Sikasso et Mopti ou aux entreprises agricoles ou aux MPME appartenant à des femmes en général ?		
	F. Dans quelle mesure la garantie/le FSAFCE atteint-il les femmes (quel que soit le secteur) et les différents secteurs ciblés (riz, sorgho, maïs et agroforesterie) ?	1. Pourcentage de prêts garantis et de la valeur des prêts en faveur des femmes et du secteur agroalimentaire 2. Pourcentage de bénéficiaires du projet qui sont des femmes ou dans des secteurs agricoles	- Rapports de projet - Base de données SGC - Base de données des bénéficiaires FSAFCE	Revue documentaire EIC Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts
	G. Les critères définis pour les emprunteurs appliqués par les banques et utilisés pour identifier les emprunteurs couverts par la garantie ainsi que les bénéficiaires du programme FSAFCE se sont-ils avérés appropriés et pertinents pour atteindre les objectifs de développement ?	1. Quel pourcentage des demandes de prêt avec soutien à la BOA et à la BICIM ont été approuvées ? 2. Dans quelle mesure les contraintes liées à la politique de crédit, aux produits, au processus d'approbation, etc. de la BOA ont-elles été discutées par les partenaires de mise en œuvre dans le but d'identifier des solutions ?	- Rapports de projet - Informateurs clés (responsables de la BOA et du FSAFCE)	Revue documentaire EIC
	H. L'installation (garantie et système de gestion de la sécurité en plus du S & E du projet FSAFCE) est-elle suffisante/efficace pour permettre à l'ASDI et à l'USAID de poursuivre les interventions et de dialoguer avec les banques sur les performances et les progrès ? Des mesures supplémentaires sont-elles nécessaires pour obtenir des informations sur	1. Comment l'ASDI et l'USAID ont-ils utilisé les données SGC et FSAFCE dans le suivi de leurs progrès ? 2. Quelle fréquence et quelles informations ou réunions supplémentaires pourraient être utiles aux donateurs ? 3. Utilisation des informations de S & E et du SGC par l'USAID et l'ASDI pour la prise de décision stratégique et les changements de programmation ?	- Rapports de projet - Informateurs clés (ASDI et USAID)	Revue documentaire EIC

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

	les progrès ?			
IV. Questions transversales	A. La garantie ou le projet ont-ils eu des effets positifs ou négatifs sur l'égalité des sexes ? L'intégration d'une perspective sexospécifique aurait-elle pu être améliorée dans la planification, la mise en œuvre ou le suivi ?	1. Pourcentage de prêts et valeur des prêts à des MPME appartenant à des femmes 2. Pourcentage de femmes parmi les bénéficiaires du projet 3. Perception de l'évolution de l'inégalité des sexes ? (genre) chez les bénéficiaires 4. Preuve de l'intégration de la perspective sexospécifique ? (dimension de genre) dans les documents de projet, les rapports et la mise en œuvre des interventions	- Rapports de projet - Bases de données SGC et FSAFCE - Bénéficiaires de prêts	Revue documentaire EIC Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts
	B. La garantie/le FSAFCE a-t-il eu des effets positifs/négatifs sur l'environnement ? Les considérations environnementales auraient-elles pu être améliorées dans la planification, la mise en œuvre ou le suivi ? Le projet contribue-t-il à la durabilité environnementale (utilisation de pesticides, etc.) ?	1. Impact environnemental positif ou négatif des services de prêt et de conseil dans le secteur agroalimentaire 2. Dans quelle mesure le projet et les prêts ont-ils aidé les bénéficiaires à introduire des méthodes de production plus durables ?	- Informateurs clés (responsables de la BOA et du FSAFCE, directeurs de succursales, partenaires de projet, leaders communautaires)	Revue documentaire EIC
	C. Influence du statut socio-économique sur les effets du projet sur les groupes cibles	1. Quelles tendances économiques et questions sociales majeures ont affecté les groupes cibles et les effets du projet ? 2. Quels sont les différents effets de ces tendances et problèmes sociaux sur les hommes et les femmes et, éventuellement, sur d'autres groupes ?	- Informateurs clés (responsables de la BOA et du FSAFCE, projets partenaires)	EIC Études de cas
	D. Influence des troubles politiques et des conflits sur la mise en œuvre du projet	1. Dans quelle mesure les troubles et les conflits ont-ils entravé les services de sensibilisation, de formation et de conseil ? 2. Dans quelle mesure les troubles et les conflits ont-ils limité l'appétit pour le risque des banques et des IMF et l'approbation des demandes de prêt ?	- Informateurs clés (responsables de la BOA et du FSAFCE, projets partenaires)	EIC Études de cas
V.	A. Pertinence de la garantie/du FSAFCE pour les groupes cibles, les cultures et les sites	1. Dans quelle mesure la garantie est-elle encore considérée comme pertinente pour stimuler les prêts aux groupes, cultures et régions ciblées et aux IMF ? 2. Dans quelle mesure la formation, le conseil et l'encadrement des	- Informateurs clés (responsables de la BOA et du FSAFCE, projets partenaires,	Revue documentaire EIC Études de cas

ANNEXE 2 – MATRICE D'ÉVALUATION

Pertinence		bénéficiaires sont-ils utiles pour l'obtention de prêts et la gestion de leurs entreprises ? 3. Dans quelle mesure la garantie et le FSAFCE sont-ils pertinentes pour: les femmes; l'agriculture; et les situations de conflit ?	leaders communautaires)	Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts
	B. Pertinence de la garantie/du FSAFCE pour fournir un accès aux services financiers et pour répondre aux besoins du marché et aux interventions des banques commerciales, des IMF et des autres prestataires de services concernés	1. Dans quelle mesure la garantie et l'assistance technique à la BOA et aux IMF sont-elles pertinentes pour aider les groupes ciblés à accéder aux services financiers les plus utiles ?	- Informateurs clés (IMF, partenaires de projet, leaders communautaires)	EIC Études de cas Analyse du portefeuille de prêts Questionnaire aux preneurs de prêts
	C. Pertinence de la garantie et du FSAFCE et existence de liens avec les stratégies de coopération au développement bilatérales et le portefeuille de projets de l'ASDI et de l'USAID	1. Dans quelle mesure les activités de garantie et de prêt sont-elles pertinentes pour soutenir les objectifs de la coopération au développement bilatérale (secteurs prioritaires et groupes cibles) de l'ASDI et de l'USAID ? 2. Dans quelle mesure les activités du FSAFCE soutiennent-elles d'autres projets (secteurs prioritaires et groupes cibles) de l'ASDI et de l'USAID ?	- Documents des bailleurs de fonds - Questionnaire pour informateurs clés (ASDI et USAID, projets partenaires)	Revue documentaire EIC

Annexe 3 – Liste de documents

- BOA, 2016. Confirmation de ligne de crédit à Fermoeuf Sidibe Sarl. Mars 2016
- Carnegie Consult, 2016. Evaluation of Sida's use of guarantees for market development and poverty reduction. Evaluation report. July 2016
- Direction Nationale des Eaux et Forêts du Ministère de l'environnement de l'assainissement et du développement durable, 2017. Rapport pour la participation à la visite de terrain par le programme finance pour la sécurité alimentaire, l'entrepreneuriat féminin. August 2017
- Fermoeuf, 2016. Présentation du Project de Fermoeuf Sidibe SARL pour l'agrément au code des investissement.
- Gie Djeyasso, 2015. Demande de crédit du GIE DJEYASSO. February 2015
- IESC, 2015-2018. Monthly FFSWE reports from November 2015 to May 2018
- IESC, 2015-2018. Quarterly FFSWE reports from Q4 2015 to Q 2 2018
- IESC, 2016-2018. Reports of finance and financial management training to different target groups, including AWEF.
- IESC, 2016. Rapport de formation en gestion simplifiée des MPMEs. August 2016
- IESC, 2017. Rapport de la formation en gestion des micros et petites entreprises et processus de demande de prêt auprès des institutions financiers. April 2017
- IESC, 2017. Rapport de formation des agents SFD/Banques (Mopti et Sikasso) et mise en relation avec MPMEs agricoles. April and June 2017
- IESC, 2017. Pré-test formation des formateurs en gestion des micros et petites entreprises et processus de demande de prêt auprès des institutions financiers
- IESC, 2017. Terme de Reference Formation en Marketing/commercialisation des produits agro-forestiers à l'intention des membres des coopératives encadrées par GEDEFOR. November 2017
- IESC, 2017. Trip Report to cercle de Mopti et Djenné. December 2017
- IESC, 2018. FFWSE. Project data base data extract. 26-7-2018

- IESC, 2018. Termes de Références Formation des Formateurs FFSWE.
- IESC, 2018. Rapport Formation des Formateurs (ToT) en éducation financière a l'intention agents formateur des projets partenaires a L'USAID a Mopti. March 2018
- IESC, 2018. Workplan Fiscal Year 2019, FFSWE. 10 September 2018
- IESC/CLUSA, 2015. Financial Technical Assistance Program Mali (FinTAP). (May 26, 2015)
- Ministry for Foreign Affairs Sweden, 2016. Strategy for Sweden's development cooperation with Mali 2016–2020
- Sida, 2014. Appraisal of intervention final (18-9-2014)
- Sida, 2014. The Swedish decision on contributions from the Loan and Guarantee Unit: Beslut av garantiram för lån till jordbrukssektorn och kvinnliga företagare (26-9-2014)
- Sida, 2015. Gender Mainstreaming Toolbox.
- Sida, 2016. Sida's guarantee portfolio
- Sida 2017. Sida Information Brief. Green Finance. Use of Sida's guarantee instrument in Environment and Climate related projects. November 2017
- Sida, 2018. Terms of Reference for the Mid Term Evaluation of the DCA Loan Portfolio Guarantee and The Mali Finance for Food Security and Women Entrepreneurs (FFSWE) program (26 April 2018)
- Sida Loans and Guarantees Unit, 2016, Sida's Guarantee Portfolio, Sep 2016
- Sida and USAID, 2015 The agreement on the Delegated cooperation between United States Agency for International Development (as Lead Donor) and Swedish International Development Cooperation Agency (as Co-Donor) Regarding Support for the Provision of Technical Assistance to Strengthen the Mali Development Credit Authority Loan Portfolio Guarantee. 23 March 2015 (and amendments of the agreement on the Delegated cooperation)
- USAID (USA), 2015. Request for Application to VEGA. 17-4-2015 (and responses to questions)
- USAID (USA), 2014. An overview of USAID's Credit Guarantees 1999-2013
- USAID DCA (USA), 2018. Data extract from Credit Management System (CMS) 23-7-2018

- USAID Mali, 2015. Country Development Cooperation Strategy (2015-2020) and Results framework
- USAID Mali, 2016. Environmental Review Form for Finance for Food Security and Women Entrepreneurs
- USAID Mali, 2016. Mali Livestock for growth (L4G): Environmental mitigation & monitoring plan (EMMP)
- USAID Mali, 2018. Mali Livestock for growth: technical sheet
- USAID and BOA, 2014. The Loan Portfolio Guarantee Agreement between United States Agency for International Development, the Swedish International Development Cooperation Agency, Bank of Africa BOA - Mali, S.A and Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali, S.A. 25 September 2012 (and amendments of the Loan Portfolio Guarantee Agreement)
- VEGA, no date. Finance for Food Security and Women Entrepreneurs Program Proposed Branding and Marking Implementation Plan
- VEGA, 2014. Program description: Volunteers for economic growth alliance (VEGA) support to Mali development credit authority (DCA) program
- VEGA/IESC, 2015. FFSWE Work plan for Fiscal year 2016. 30 October 2015
- VEGA/IESC, 2015. Budget from the Cooperative Agreement.
- VEGA/IESC, 2016. FFSWE Work plan for Fiscal year 2017. 10 September 2016
- VEGA/IESC, 2016. Finance for Food Security and Women Entrepreneurs Program (FFSWEP). Monitoring and Evaluation Plan. Revision Submitted February 5, 2016
- VEGA/IESC, 2017. FFSWE Annual report for Fiscal year 2016 (resubmitted 23 February 2017)
- VEGA/IESC, 2017. FFSWE Annual report for Fiscal year 2017 (submitted October 30, 2017)
- VEGA/IESC, 2017. FFSWE Work plan for Fiscal year 2018
- VEGA/IESC, 2018. Finance for Food Security and Women Entrepreneurs Program (FFSWEP). Monitoring and Evaluation Plan. Revision Submitted April 6, 2018

Annexe 4 – Liste de personnes interviewées

Take Off meeting (3 July 2018)

Anna Tengnäs, Sida co-Guarantor, POC, Swedish Embassy, Bamako
Robert Parker, Deputy Director, Office of Agriculture and Economic Growth, USAID Bamako;
Mark Doyle, Private Sector Officer, USAID Bamako;
Moussa Sangare, TA Programme, Chief of Party Finance for Food Security and Women, IESC
Moussa Bagayoko, TA Programme-DCOP, IESC
Azaratou Kéïta, Client Relations Manager CAF Bozola, representing Youssef Ibrahim, Dept. General Director, BOA
Frans van Gerwen, Team Leader, FCG/Tana evaluation team
Knud-Erik, Rosenkrantz, Banking and Finance Specialist, FCG/Tana evaluation team
Hammou Haidara, SME and Technical Assistance and Gender Specialist, FCG/Tana evaluation team
Nadia Masri-Pedersen, Backstopper evaluation team, FCG/Tana evaluation team

Inception meeting (25 July 2018)

Sida: Anna Tengnäs
USAID, Bamako: Robert Parker, mark Doyle, Macki Sisocko, Mamadou ?
IESC: Moussa Sangare and Moussa Bagayoko
Evaluation team: Frans van Gerwen and Hammou Haidara

Interviews conducted during the inception phase (11 July – 2 August 2018)

Sida Sweden (19 July, 2018)

Lena Rupp, Senior Policy Advisor, Deputy Head of Unit, Policy Adviser and Coordinator for UN matters

Sida Mali (11 and 24 July, 2018):

Anna Tengnäs, Second Secretary, Program Manager Natural Resources and Sida co-Guarantor, POC, Swedish Embassy, Bamako

IESC, Mali (24 July, 2018):

Moussa Sangare, TA Programme, Chief of Party Finance for Food Security and Women
Moussa Bagayoko, TA Programme-DCOP

Modibo Ibrahima Fomba, Business Development Specialist (NCBA-CLUSA volunteer)

Segdou Doumbia, M&E, Training and Communications Officer (25 July)

DC Consulting (24 July 2018):

Dede Coulibaly, General Manager

BOA (25 July 2018):

Amadou N'Diaye, Responsable Centre d'Affaires Bozola

Azaratou Kéïta, Client Relations Manager CAF Bozola

BICIM (26 July 2018):

Samir Mezine, Administrateur Directeur Général International Retail Banking

Safiatou Bamba, Directrice de Contrôle et Surveillance des Risques

IESC, USA (Skype, 26 July 2018):

Erin Spinnell, IESC Program Director, FFSWE Program

Angela Wasson, IESC Monitoring, Evaluation and Learning (MEL) Director

Lauren LaRoche, IESC MEL and FFSWE Senior Program Associate

VEGA, USA (Skype, 26 July 2018):

Circey Trevant, VEGA Director of Programs

USAID, Mali (27 July 2018):

Robert Charles Parker, Deputy Director, Office of Agriculture and Economic Growth, USAID Bamako

Mamadou Sene, Finance and Private Sector Specialist

Macki Sisocko, FFSWE Program Officer

Ministry of Investment Promotion and Private Sector (27 July 2018):

Alassane I. Diall, CPA/SFD coordinator (Promotion and Support Centre for Decentralised Financial Systems)

Satou M. Berthe, Chargé de Partenariat, CPA/SFA

Fautomata Dieffaga, Bureau Promotion, CPA/SFD

Ibrahim KOnate, Bureau Partenariat, CPA/SFD

Fatoumate B. Sall, Bureau Partenariat, CPA/SFD

Microcred (27 July 2018):

Lalla Aichata Traoré, Directoire Adjointe

Boubacar Diallo, Directeur Administratif et Financier/CFO

Eric Béranger Rober Baraye, Directeur Clientèle Adjoint

Alassane Kalapo, Front Office Manager

Sylvain Kouassi, Risk Management Manager

USAID, USA (Telephone, 2 August 2018):

Meegan Rapp, Senior Advisor on Development Finance

Interviews conducted during the research phase (4 – 13 September 2018)

Sida Bamako

Mamby Fofana, Programme Officer, Natural Resources Management and Climate Change, Swedish Embassy, Bamako

Anna Tengnäs, Second Secretary, Program Manager Natural Resources and Sida co-Guarantor, POC, Swedish Embassy, Bamako

USAID Bamako

Robert Parker, Deputy Director

Mark Doyle, Private Sector Officer

Macki Cissoko

Mamadou Séné, Project Management Specialist

BOA

Mme Fatou Dramé Konaré, Director of SME and Retail

Amadou N'Diaye, Chargé d'Affaires (SME)

Amadoun Barry, Responsable du Département PME-PMI

M. Touré, Directeur Zone 3 (Sikasso)

Other

Mme. Cissé, Directrice, Association Bereben (MFI)

M. Adama Camara, Directeur, Soro Yiriwaso (MFI), Président de l'Association Professionnelle des SFD

Field visit to Sikasso and Koutiala (6-8 September 2018)

Moussa Sangaré, Chief of Party, IESC

Abou Konaté, FFSWE IPS and assistant Olivia, Sikasso

Mahamadou Tanapo, Chief of Branch Sikasso, Microcred

Alahidi Barry, Project Manager, Feet the Future Mali Livestock Technology Scaling programme, SNV Sikasso Office

Amadou N'Diaye, Chief Bussiness Centre Bozala, BOA

Mamadou Diallo, Branch Director, BOA Sikasso

Mr. Touré, Client relations Manager, BOA Sikasso

Ibrahim N'Diaye, Branch Director, BOA Koutiala

Group meeting with 9 members and commissaire of AWEP in Koutiala

5 individual interviews with members of AWEP Koutiala:

- Mariam Diallo,
- Doumbia Fatoumata,
- Fatoumata Diallo,
- Sitan Konaté,
- Hadibato Touré

Enterprise (case study related) visits in Bamako (5-11 September 2018)

Mme Lalla Aichata Traoré, Head of Marketing and Product Development, Microcred Mali

Moussa Bagayoko, FFSWE Deputy Chief of Party

Modibo Fomba, Business Development Specialist, IESC (NCBA-CLUSA volunteer)

Moctar Traoré, ADG Consulting, FFSWE Investment Preparedness Specialist

Mme Nanténé Coulibali, Directrice, Dado Production S.A.R.L.

Sidibe Oumou Diallo, Owner Director of Fermoef

Julien Keita, Project Officer PACEPEP at CNPM

Amadou N'Diaye, Chief Bussiness Centre Bozala, BOA

Field visit to Mopti (6-7 September 2018)

IPS – Toguna Consult

Yacouba Traoré; Aly Thiéro; N'Zié Koné; Sory Ibrahim Sow

L4G

Joseph SEGBO, Chief of party (Bamako)

Abdou YAHOUZA, Deputy chief of party (Mopti)

Mariam KANE, Gender responsible (Mopti)

Drissa DIALLO, M&E responsible (Mopti)

Haroumakan TOURE, Field agent (Mopti)

Microcred

Samba Maïga, credit supervisor

BOA

Abdoulaye Sissoko, client agent

PDD-DIN

Ousmane Dolo, program officer

Debriefing and validation meeting (12 September 2018)

Sida: Anna Tengnäs and Mamby Fofana

USAID, Bamako: Mark Doyle, Macki Sisocko and Mamadou Sene

IESC: Moussa Sangare, Moussa Bagayoko and Segdou Doumbia

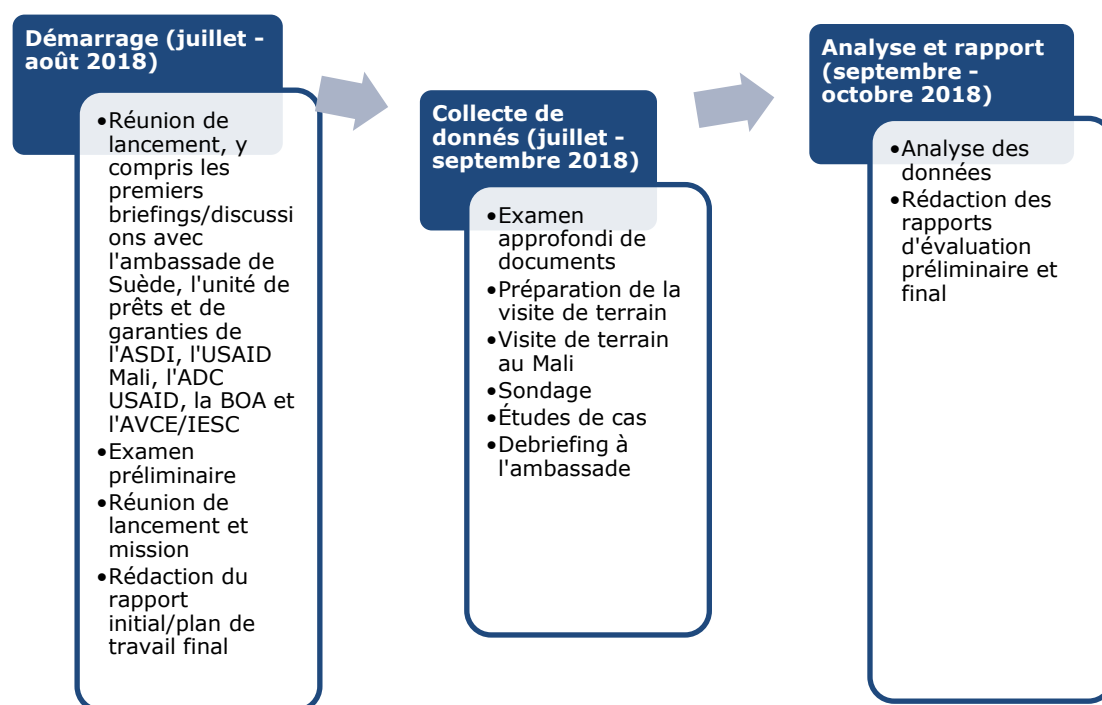
Evaluation team: Frans van Gerwen, Knud-Erik Rosenkrantz and Hammou Haidar

Annexe 5 – Étapes d'évaluation et instruments de collecte de données

Cette évaluation a été réalisée en **trois phases distinctes**:

1. **Phase de démarrage**, y compris les réunions de démarrage et la mission et l'examen initial sur dossier;
2. **Collecte de données**, y compris les visites sur le terrain et le compte rendu à l'ambassade;
3. **Analyse et rédaction de rapport**.

Les activités qui ont été entreprises à chacune de ces phases et leurs méthodologies / méthodes respectives sont décrites ci-dessous.



Phase de démarrage (juillet - août 2018)

L'objectif de la phase de démarrage est de consolider le plan de travail et d'établir un accord entre le client et l'équipe d'évaluation sur ce plan. Pour y parvenir, la phase de démarrage comprend une analyse documentaire, des réunions initiales et des entretiens par Skype et des entretiens effectués lors d'une courte mission de démarrage au Mali.

Une première réunion virtuelle de lancement du processus d'évaluation à mi-parcours a été organisée le 3 juillet 2018 avec les représentants des principales parties prenantes de l'évaluation (ASDI, USAID, IESC et BOA) et l'équipe d'évaluation complète. Au cours de cette réunion, il a été convenu d'organiser une brève mission préliminaire de deux membres de l'équipe d'évaluation pendant la période de démarrage, autour de la présentation d'un projet de rapport de démarrage (encore partiel), axé principalement sur la planification et la méthodologie du processus d'évaluation. La mission s'est déroulée du 23 au 27 juillet 2018 et la réunion initiale a eu lieu le 25 juillet, avec à nouveau des représentants de toutes les principales parties prenantes du processus d'évaluation.

Les conclusions préliminaires et les hypothèses pour la poursuite de la recherche lors de la phase de mise en œuvre ont été élaborées sur la base de l'étude documentaire initiale et des entretiens menés au cours de la mission de démarrage et ont été présentées dans le rapport de démarrage.

Au cours de la réunion de lancement, avec toutes les parties prenantes de l'évaluation, les décisions finales ont été prises en matière de planification, de méthodologie et de finalisation des questions d'évaluation, présentées dans la matrice d'évaluation de l'annexe 2.

Lors de la mission et de la réunion initiales, l'organisation et la mise en œuvre d'un sondage auprès des preneurs de prêt ont été discutées et convenues; à la fin de la conception (d'un formulaire de sondage), l'enquête a été distribuée à un échantillon de demandeurs de prêt pris en charge par le FSAFCE (voir la section 3.2). Pour la conception et la configuration de l'enquête, voir ci-dessous. Au total, 200 formulaires de sondage ont été distribués et le taux de réponse prévu était compris entre 25 et 50%. À la fin de la visite sur le terrain, 157 formulaires d'enquête ont été collectés et traités, indiquant un taux de réponse de 78,5%.

Lors de la réunion de lancement, une sélection finale des études de cas dans ce processus d'évaluation à mi-parcours a été effectuée et la planification des visites sur le terrain nécessaires pour réaliser ces études de cas a été discutée, ainsi que la méthodologie appliquée pour ces études de cas. Pour la structure et le format des études de cas, voir ci-dessous et pour les rapports des études de cas, voir annexe 7 (les études de cas sont confidentielles et ne seront pas publiées au-delà du groupe de référence de l'évaluation).

Phase de collecte de données (juillet à septembre 2018)

Les données ont été collectées pour le rapport final auprès de quatre sources principales: examen documentaire, examen du portefeuille de prêts, entretiens avec des interlocuteurs clés et sondage auprès des preneurs de prêt. Toutes ces activités ont été menées à partir de juillet 2018 et se sont poursuivies jusqu'à la mi-septembre 2018.

La mission sur le terrain de l'équipe d'évaluation composée de trois personnes au Mali s'est déroulée du 3 au 14 septembre 2018 (neuf jours par personne, temps de déplacement compris). Au cours de la mission sur le terrain, l'équipe d'évaluation a combiné des activités de recherche collectives, des réunions et des visites à Bamako. L'équipe s'est divisée pour mener des recherches parallèles dans les trois régions d'exécution du programme.

À la fin de la collecte de données au Mali, une séance de débriefing et de validation a été organisée le 12 septembre à l'ambassade de Suède avec le groupe de référence pour l'évaluation : l'ASDI, l'USAID et l'IESC (la BOA n'a pas assisté à cette réunion).

Phase d'analyse et de rapport (septembre-octobre 2018)

Immédiatement après les visites sur le terrain, début septembre, l'équipe a achevé l'analyse documentaire. À cette fin, une théorie du changement (TdC) a été reconstruite afin de pouvoir contextualiser les résultats de la recherche et de veiller à ce que les résultats et les conclusions des questions de la matrice d'évaluation soient correctement présentés par rapport à la logique d'intervention et au cadre de résultats de la garantie et du projet FSAFCE.

Le projet de rapport d'évaluation final à mi-parcours a été soumis à l'issue d'un processus interne d'assurance qualité par Tana/FCG le 1er octobre 2018 et le rapport final a été soumis le 17 octobre ..., 2018.

Méthodes et instruments de recherche

Questionnaire

Questionnaire à destination des bénéficiaires de crédits du projet Finance pour la Sécurité Alimentaire et l'Entrepreneuriat Féminin (FFSWE/DCA)

Dans le cadre du projet FFSWE/DCA vous avez obtenu un crédit en 2016, 2017 ou 2018.

Votre appui en réponse à ce questionnaire est très important pour garantir une meilleure qualité des services et l'attribution d'un nombre plus important de crédits futurs pour vous-même ou vos collègues. Veuillez répondre au questionnaire le plus rapidement possible.

Veuillez cocher ou fournir l'information dans toutes les cases blanches !!

À la fin, s'il vous plaît mettez le questionnaire dûment rempli dans l'enveloppe fournie et fermez-la pour garantir la confidentialité de vos réponses et remettez-la à la personne qui vous a transmis le questionnaire.

Merci beaucoup pour votre coopération !

1. Données de base :

Sexe	Homme	Femme		
Age				
Situation matrimoniale	Marié	Célibataire	Divorcée	Veuve
Taille du ménage				
Nombre de grands parents				
Nombre de parents				
Nombre d'enfants				
Nom de la commune				
Région	Koulikoro/Kayes	Sikasso	Mopti/Alatona	

Activités économiques du ménage

Quelles activités économiques vous et votre famille pratiquez ?	Cochez toutes les cases utiles
Agriculture	
Élevage	
Production d'arbres fruitiers (noix et fruits)	
Arboriculture	
Bois de chauffe/charbon	
Stockage/warrantage	
Transformation agroalimentaire	
Petite industrie/construction/industrie domestique	
Commerce (hors agroforesterie et élevage)	
Services (coiffure, TIC)	
Autres : veuillez préciser	

De quelles activités tirez-vous le plus de revenus ?

Veuillez donner une note à chacune des activités ci-dessous de 0 à 5. Donnez le score qui reflète le mieux votre situation (en 2018). 0 = Aucun revenu/Néant ; 1 = juste un petit revenu occasionnel ; 2 = petit revenu mais régulier ; 3 = montant raisonnable, mais non régulier ; 4 = un revenu significatif mais irrégulier ; 5 = un montant significatif et régulier.

Activité	Votre score de 0 à 5
Agriculture	
Élevage	
Production d'arbres fruitiers (noix et fruits)	
Arboriculture	
Bois de chauffe/charbon	
Stockage/warrantage	
Transformation agroalimentaire	
Petite industrie/construction/industrie domestique	

Commerce (hors agroforesterie et élevage)	
Services (coiffure, TIC)	
Autres : veuillez préciser	

Possédez-vous un champ? (question uniquement pour les agriculteurs)			Oui	Non
Quelle est la taille du champ (en ha) ?				
Qui détient le titre de propriété de votre terre ? Veuillez cocher la bonne case	Vous-même	Votre conjoint(e)	Quelqu'un d'autre	
Indiquez les principales cultures :				
Indiquez les principaux animaux élevés :				
Indiquez les principaux arbres cultivés :				

Louez-vous un champ ? (question uniquement pour les agriculteurs)	Oui	Non
Si oui, combien d'hectare ?		

Avez-vous des employés dans votre champ/entreprise en dehors des membres de votre famille ?	Oui	Non
---	-----	-----

Si oui, veuillez répondre aux questions suivantes :

Type de travail	Nombre d'hommes	Nombre de femmes
Occasionnellement (moins de 30 jours par an)		
Saisonnier uniquement (sans contrat)		
Saisonnier uniquement (avec contrat)		
Permanant (sans contrat)		
Permanant (avec contrat)		

2. A propos de l'histoire de votre crédit :

Avant de participer à ce projet, avez-vous déjà eu recours à un crédit auprès d'une banque ou d'une institution de microfinance ?	Oui	Non
---	-----	-----

Si oui, en quelle année pour votre premier crédit ?	
Quel était le montant de ce premier crédit (en FCFA) ?	
Quel était la durée de ce crédit (en mois) ?	

Quel était le but/les buts de ce crédit ?	Cochez toutes les cases utiles
Intrants agricoles	
Achat de terre	
Achat de bétail	

Achat de machines	
Construction/réhabilitation de bâtiment	
Consommation	
Acquisition de stocks (marchandises)	
Activités commerciales	
Fonds de roulement	
Autre : veuillez préciser :	

Avez-vous remboursé ce crédit ?	Non	Partiellement	Entièrement
---------------------------------	-----	---------------	-------------

3. A propos du processus de demande de crédit dans le cadre du projet FFSWE/DCA

Quand avez-vous postulé pour votre premier crédit dans le projet FFSWE/DCA ?	
Combien de temps avez-vous postulé pour le crédit ?	
Quand avez-vous postulé pour votre dernier crédit/crédit en cours dans le cadre du projet FFSWE/DCA	
Nom de la banque ou IMF	
Vous avez attendu combien de temps avant de recevoir la décision de la banque/IMF ?	

Cette demande a-t-elle été approuvée ?	Immédiatement	Après corrections	En partie
--	---------------	-------------------	-----------

Quels étaient les objectifs de la demande de crédit ?	Cochez toutes les cases utiles
Intrants agricoles	
Achat de terre	
Achat de bétail	
Achat de machines	
Construction/réhabilitation de bâtiment	
Consommation	
Acquisition de stocks (marchandises)	
Activités commerciales	
Fonds de roulement	
Autre : veuillez préciser :	

Quel était le montant de ce crédit (en FCFA) ?	
Quelle était la durée de ce crédit (en mois) ?	

A la fin de la période, avez-vous	Non	Partiellement (en	Entièrement
-----------------------------------	-----	-------------------	-------------

remboursé le crédit ?		cours de paiement)	
-----------------------	--	--------------------	--

4. A propos d'autres demandes de crédits plus récentes

Veuillez répondre seulement si nécessaire !

Avez-vous postulé pour d'autres crédits parallèlement au crédit actuel/ou au dernier ?	Oui	Non
--	-----	-----

Si oui, quelle est le nom de la banque ou de l'IMF ?			
Montant du crédit (en FCFA) ?			
Objectifs du crédit			
Quelles étaient les conditions de ce crédit en comparaison de celles du projet FFSWE/DCA ?	Pires	Les mêmes	Meilleures

Après votre crédit auprès du projet FFSWE/DCA avez-vous postulé pour d'autres ?	Oui	Non	
Si oui, combien de fois ?			
Quel était le montant de votre récent crédit (en FCFA) ?			
Quelle était la durée du crédit le plus récent (en mois) ?			
Objectifs du crédit			
Quelles étaient les conditions de ce crédit comparées à celles du projet FFSWE/DCA ?	Pires	Les mêmes	Meilleures

5. Que fait votre entreprise actuellement (après l'obtention du crédit), comparé à la situation avant de solliciter le crédit?

Quel est le revenu actuel généré par votre entreprise comparé à 2016				
Baisse significative (>-10%)	Faible diminution (-10-1%)	Égal	Augmentation (1-10%)	Forte augmentation (>10%)

Employez-vous des personnes dans votre champ/entreprise en dehors des membres de votre famille ?	Oui	Non
--	-----	-----

Si oui :	Avant l'obtention du prêt		Actuellement (après l'obtention du prêt)	
Type d'emplois	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Nombre de femmes
Occasionnellement (moins de 30 jours par an)				
Saisonniers uniquement (sans contrat)				
Saisonniers uniquement (avec contrat)				

Permanant (sans contrat)				
Permanant (avec contrat)				

Changements dans votre situation au sein de votre ménage et de votre communauté :

Pour chacun de ces niveaux êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? Veuillez cocher la bonne case (une seule réponse). Actuellement, comparé à 2 ans plus tôt (2016) :	Pas du tout	Un peu	Neutre	Beaucoup	Complètement
J'ai plus confiance en moi pour exprimer mes opinions et les intérêts de ma famille					
Je peux prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'argent dans la famille					
Je suis consultée pour les prises de décision au sein de ma famille					
Je contrôle entièrement mon entreprise					
Je peux participer librement aux activités en dehors de la maison					
Je suis active dans les organisations au niveau de la communauté					
J'ai plus confiance en moi pour exprimer mes opinions et intérêts lors des réunions au sein de la communauté					

Est-ce que le projet FFSWE/DCA et votre crédit ont influence votre place au sein de la famille et de la communauté ?	Très négativement	Négativement	Sans changement	Positivement	Très positivement
Au sein de la famille					
Au sein de votre entreprise					
Dans la communauté					
Au sein des organisations (paysans, producteurs) ?					

6. Appui apporté par le projet FFSWE/DCA pour préparer votre demande de crédit

Quels appuis/services avez-vous reçus du projet FFSWE/DCA ?	Cocher si nécessaire	Exemples d'appuis/services
Formation (par exemple Comptabilité simplifiée ; gestion d'Entreprise ; préparation de votre demande de crédit)		
Accès aux documents et à l'information		
Conseil technique spécifique (à des moments précis)		
Coaching et accompagnement permanent		
Facilitation des contacts avec les IMF (intermédiation)		
Développement de chaîne de valeur		
Autres : veuillez préciser ici		

Votre niveau de satisfaction à propos des appuis/services reçus du projet FFSWE/DCA	Pas du tout	Un peu	Neutre	Beaucoup	Ça pourrait être mieux
Formation					
Accès aux documents et à l'information					
Conseil technique spécifique (à des moments précis)					
Coaching et accompagnement permanent					
Facilitation des contacts avec les IMF (intermédiation)					
Développement de chaîne de valeur					
Autres : veuillez préciser ici					

Vous avez des remarques à propos des services offerts par le projet FFSWE/DCA

.....

7. Quels autres appuis votre entreprise a reçus au cours des années passées ?

Type of support/service	Nom du fournisseur	Le projet FFSWE/DCA a-t-il aidé ?	
Assistance technique (développement agricole)		Oui	Non
Conseil en gestion et organisation		Oui	Non
Services d'assurance		Oui	Non
Liens avec le marché		Oui	Non
services de plaidoyer, représentation		Oui	Non

auprès des pouvoirs publics			
Autre, veuillez préciser :		Oui	Non

Question ouverte : quel type d'appui obtenu vous a été le plus utile et pourquoi ?
.....

Question ouverte : quels types d'appuis ont manqué ??
.....

8. Avez-vous d'autres remarques ou recommandations pour le projet FFSWE/DCA et ses partenaires d'exécution (IESC, BoA, BICIM, autres IMFs)?
.....

Études de cas

Cinq études de cas ont été réalisées pour permettre une analyse approfondie des composantes de la Garantie et du projet FSAFCE. Ces études approfondies complétaient les études théoriques, l'analyse de portefeuille de prêts, les entretiens et l'enquête qui portaient sur l'ensemble du programme.

Quatre études de cas approfondies sur l'octroi de prêts et l'assistance technique aux bénéficiaires ont permis de mieux comprendre les processus et les relations de cause à effet dans la production de résultats et d'impact des composantes de la garantie et du FSAFCE. Ces études de cas ont été sélectionnées de manière à couvrir la répartition de l'ensemble des entretiens en termes de couverture géographique, de groupes cibles, d'institutions participantes, de composantes du projet FSAFCE et de secteurs. Les critères de sélection pour les études de cas étaient les suivants:

- Aborder deux composantes 1 et 3 du projet FSAFCE:
 - La composante 1 est axée sur le soutien technique et le renforcement des capacités des MPME et des agro-entreprises appartenant à des femmes ;
 - La composante 3 est axée sur le soutien continu du mentorat et des conseils aux bénéficiaires de prêts.
- Y compris les trois catégories de prêteurs: la BOA, la BICIM et une IMF
- Couverture de Koulikoro, Sikasso et Mopti;
- Secteurs: agriculture, agro-alimentaire/commerce, PME urbaines;
- Emprunteurs individuels et collectifs;
- Au moins deux femmes emprunteuses;
- Montants de prêt variés.

Sur la base de ces critères, les études de cas suivantes ont été sélectionnées:

Caractéristiques	Emplacement	Cas	Numéro de bénéficiaire IESC spécifique	Membre l'équipe
1. PME agricole avec prêt de la BICIM	Bamako	MSE agro-transformation, Dada Production, avec un prêt de la BICIM à Bamako	Confidentiel	Knud-Erik Rosenkrantz
2. Utilisation des microcrédits par les membres de l'AWEP comme fonds de roulement	Sikasso	L'utilisation des prêts de la BOA par 6 membres de l'AWEP à Koutiala (toutes les femmes)	Confidentiel (6)	Frans van Gerwen
3. PME agricole avec prêt de la BOA	Bamako	Utilisation d'un prêt de la BOA par une PME de taille moyenne, Fermoeuf, dans le secteur agricole	Confidentiel	Frans van Gerwen
4. Bétail, préparation de prêt et assistance technique	Mopti	6 bénéficiaires L4G dans le secteur de l'élevage, formés et accompagnés dans les demandes de prêt et avec le prêt récemment approuvé (3 hommes et 3 femmes)	Confidentiel (6)	Hammou Haidara

Les preneurs de crédit ou les bénéficiaires individuels dans les études de cas ont été sélectionnés aléatoirement dans la base de données de l'IESC.

Une cinquième étude de cas portait sur la composante 2 du projet FSAFCE: appui technique et renforcement des capacités des banques et des IMF. Sous cette composante, il est suggéré de choisir Microcred comme sujet d'étude de cas, car il s'agit de la première et de la plus grande IMF à avoir reçu un prêt de la BOA avec l'ADC pour son portefeuille de microfinance.

5. Utilisation de la Garantie par	National (Bamako)	Utilisation de prêt de la BOA garanti par la	Microcred	Knud-Erik
--	-------------------	--	-----------	-----------

et assistance technique aux IMF		Garantie pour le portefeuille de microfinance de Microcred		Rosenkrantz
--	--	--	--	-------------

L'étude de cas sur l'assistance technique et le renforcement des capacités fournis à Microcred a analysé comment et dans quelle mesure l'assistance technique et l'appui au renforcement des capacités fournis par le l'IESC ont changé de centre d'action, de procédures et de pratiques (en particulier dans le contexte de l'accent mis sur l'agriculture et les femmes chefs d'entreprise de la Garantie/le FSAFCE) de cette IMF dans la fourniture de prêts en général, dans l'utilisation des fonds empruntés à la BOA, ainsi que dans les arrangements et la coopération entre Microcred et la BOA.

Méthodologie d'étude de cas

La méthodologie de l'étude de cas était basée sur les principes de la recherche sur la collecte des résultats, mais elle ne suit pas la méthodologie complète de la collecte des résultats. Les études de cas ont suivi une approche simplifiée, en raison des contraintes de budget et de temps pour le travail sur le terrain dans la présente évaluation.

Les rapports d'études de cas sont confidentiels et figurent à l'annexe 9 du présent rapport. Les résultats des études de cas sont utilisés pour la triangulation et l'analyse des résultats de la recherche dans le rapport principal.

Formats pour des entretiens semi-structurés

a) Emprunteurs et représentants de leurs organisations

1. Dans quelle mesure le projet et la garantie parviennent-ils à améliorer vos conditions d'accès à un prêt et la disponibilité de crédit auprès de la BOA ?
2. Dans le cas où vous vous êtes adressées à d'autres aux institutions financières qui ne sont pas couvertes par le FSAFCE, quelles comparaisons pouvez-vous faire ?
3. Dans quelle mesure investissez-vous dans des chaînes de valeur durables pour l'agriculture, les céréales et l'élevage ?
4. Dans quelle mesure les prêts, la formation et les conseils vous aident-ils à accroître et/ou à diversifier votre production, vos revenus et emplois ?
5. Quelles sont les augmentations estimées de votre production, de vos revenus et emplois, et quelle diversification de votre production, y compris nouvelles activités ?
6. Quels sont selon vous les impacts/risques positifs, négatifs et inattendus auxquels vous êtes exposées ?

7. Quelles ont été les conséquences pour vous, votre activité ou votre ménage lorsque vous avez été en situation de défaillance de paiement ou d'échec ?
8. Quels autres résultats imprévus avez-vous expérimentés dans le cadre de vos activités liées à l'action du projet FSAFCE ?
9. Dans quelle mesure les participants aux sessions de formations et d'orientation FSAFCE qui n'ont pas demandé ou n'ont reçu aucun prêt ont-ils bénéficié des activités du projet ?
10. Dans quelle mesure le projet et les prêts vous ont-ils aidé à introduire des méthodes de production plus durables ?

b) Prêteurs

1. Comment les conditions et les prix des prêts garantis offerts par la BOA se comparent-ils aux prêts accordés par d'autres banques maliennes à des entreprises agroalimentaires et à des MPME similaires ?
2. Comment la distribution des prêts garantis de BOA par montant, secteur et sexe se compare-t-elle à ses prêts non garantis ?
3. Quels ont été les impacts/risques positifs, négatifs et inattendus auxquels sont exposés les preneurs de crédit appuyés par l'ADC dans les domaines de mise en œuvre directe du projet ?
4. Quelles étaient les attentes de la BICIM/BOA quant à leurs prêts au titre de la facilité de garantie lors de la signature de l'accord ?
5. Dans quelle mesure la BOA a-t-elle entrepris de nouvelles activités commerciales destinées aux entreprises agroalimentaires ou aux MPME appartenant à des femmes, notamment une nouvelle stratégie, une nouvelle structure d'organisation, des produits nouveaux ou modifiés ou une méthodologie de crédit ? Dans quelle mesure les partenaires de Microcred ou des IMF s'engagent-ils dans ce nouveau développement ?
6. Quels changements dans le portefeuille de prêts agricoles non garantis de la BOA, en particulier pour les MPME, depuis 2015 ?
7. Quelles sont les exigences de garantie typiques, les teneurs, les taux d'intérêt pour les bénéficiaires de prêts garantis, comment se comparent-ils avec les conditions offertes par la BOA pour les prêts non garantis de même montant que les agro-entreprises et les MPME ?
8. Comment la répartition géographique des prêts garantis par la BOA se compare-t-elle au portefeuille non garanti de la banque ? Quels facteurs expliquent le nombre de demandes de prêts provenant de différentes régions (et un faible nombre à Sikasso, Mopti) ?
9. Valeur et nombre de prêts ultérieurs non garantis décaissés par BOA et BICIM aux bénéficiaires de l'ADC.
10. La BOA a-t-elle investi des fonds propres pour ajouter des branches, du personnel ou des formations destinés aux entreprises agricoles ou aux MPME appartenant à des femmes ?

11. Quelles différences dans les conditions d'octroi de prêts aux preneurs de crédit individuels et organisés et leurs effets ?
12. Dans quelle mesure les prêts de la BOA et de la BICIM sont-ils accordés aux IMF et aux emprunteurs de riz, de sorgho, de maïs et d'agroforesterie ? Les prêts de suivi sont-ils fournis aux emprunteurs garantis sans garantie et comment ces conditions de prêt se comparent-elles aux prêts garantis ?
13. Dans quelle mesure les activités de formation et de conseil pour le personnel BOA/BICIM, notamment en matière de financement agricole, de développement, de marketing de produits et d'analyse des performances des IMF, ont-elles été adaptées aux besoins et contraintes actuels de la banque ?
14. Dans quelle mesure les préoccupations en matière de sécurité limitent-elles l'appétence des BOA/BICIM et des IMF pour des prêts supplémentaires dans Sikasso et Mopti ou dans les agro-entreprises ou les MPME appartenant à des femmes en général ?
15. Dans quelle mesure le personnel BOA/BICIM est-il en mesure d'appliquer les enseignements tirés de la formation sur le financement agricole et les IMF dans leur travail ?
16. Est-ce que la BOA perçoit la prime de facilité de garantie à payer et le coût de la comptabilité associée comme valant le transfert du risque de crédit ?
17. Quelles IMF ont reçu des prêts bancaires garantis ou non garantis (et combien de prêteurs ont-ils chacun) ?
18. Dans quelle mesure les IMF ou les coopératives qui ont reçu des prêts dans le cadre de la garantie ont-elles amélioré leurs capacités ? Dans quelle mesure la confiance entre les institutions financières et les IMF/coopératives a-t-elle augmenté ? Ces prêts garantis étaient-ils à de meilleures conditions ? Ces IMF ou coopératives ont-elles à leur tour prêté au secteur agricole ou aux femmes entrepreneurs ?
19. Microcred ou d'autres partenaires des IMF ont-ils investi des fonds propres pour ajouter des branches, du personnel ou des formations destinés aux agro-entreprises ou aux MPME appartenant à des femmes ?
20. Les risques de corruption sont-ils efficacement atténués et la transparence assurée ? Quelles mesures BOA ont-elle prises pour éviter le favoritisme, les pots-de-vin et autres pratiques de corruption lors de l'octroi de prêts garantis et d'autres prêts aux MPME ? Quelles mesures ont été prises par les IMF ?
21. Quelles IMF et coopératives ont-elles reçu des prêts garantis ?
22. Comment les termes de ces prêts se comparent-ils aux autres prêts, que ce soit des IMF ou des coopératives identiques ou similaires obtenues auprès de banques par le passé ?
23. Quelle proportion des fonds de prêts garantis ont été prêtés aux entreprises agricoles et aux MPME appartenant à des femmes ?
24. Quelle a été l'incidence des défaillances d'entreprises et des défauts de paiement des emprunteurs jusqu'à présent ?

25. Les responsables de la BOA estiment-ils que le personnel du FSAFCE avait une bonne compréhension de la politique de crédit de la banque et de ses exigences lorsque le projet a débuté en 2016 ?
26. Les directeurs de BOA pensent-ils que le FSAFCE comprend la politique et les exigences actuelles de la banque ?
27. Vous avez utilisé le Plan de gestion de l'environnement (EMP) introduit par le projet FSAFCE dans votre analyse des applications des prêts?
28. Vous avez appliqué des critères de genre dans votre analyse des applications des prêts?

c) Autres fournisseurs de services

1. Quelle était l'importance des contributions des partenaires du projet pour la sensibilisation et l'identification des bénéficiaires potentiels ?
2. Dans quelle mesure l'engagement entre les banques et les IMFs a-t-il amélioré la confiance et le confort des parties impliquées? Y a-t-il eu des résultats démontrables ?
3. Dans quelle mesure les problèmes de sécurité limitent-ils les activités de sensibilisation, de formation et de conseil dans la région de Mopti ?
4. Quelle est la valeur perçue de la formation (séances de sensibilisation) pour les participants qui reçoivent des prêts et à ceux qui ne le font pas ?
5. Quels autres moyens pourraient être utilisés pour la sensibilisation, l'identification et la sélection des bénéficiaires ?
6. Combien d'heures de formation et de conseils individuels un bénéficiaire type a-t-il reçues après avoir été sélectionné ?
7. Comment les chefs de projet partenaires perçoivent-ils l'efficacité des modules de formation pour lesquels le FSAFCE a fourni une FdF ? Combien de fois leur personnel a-t-il dispensé une formation (répliquée) ?
8. Les SPI du FSAFCE ont-ils été en mesure de conseiller tous les bénéficiaires qualifiés ou la disponibilité des SPI a-t-elle constitué une contrainte ?
9. Dans quelle mesure le personnel des IMFs formé par le FSAFCE en matière de financement agricole a-t-il pu appliquer les leçons dans leur travail ?
10. Les groupes cibles et les femmes au sein de ces groupes sont-ils atteints de manière cohérente ?
11. Les activités et les résultats sont-ils cohérents ?

d) Partenaires externes (public, privé, société civile) au niveau local, régional et national

1. Dans quelle mesure l'activité de garantie et de prêt est-elle pertinente pour soutenir les objectifs globaux d'assistance au pays (secteurs prioritaires et groupes cibles) de l'ASDI et de l'USAID ?

2. Dans quelle mesure la garantie et l'assistance technique à la BOA et aux IMFs sont-elles pertinentes pour aider les groupes ciblés à accéder aux services financiers les plus utiles ?
3. Dans quelle mesure la garantie est-elle encore considérée comme pertinente pour stimuler les prêts aux groupes, cultures et régions ciblés et aux IMFs ?
4. Dans quelle mesure la formation, le conseil et l'encadrement des bénéficiaires sont-ils pertinents pour obtenir des prêts et gérer leurs entreprises ?
5. Dans quelle mesure les deux garanties/FSAFCE sont-elles pertinentes pour les femmes, l'agriculture, la situation de conflit ?
6. Le projet et la garantie sont-ils mis en place pour assurer le succès ? Quels aspects du projet et de la garantie ont-ils été couronnés de succès et quels aspects peuvent être améliorés et comment ?
7. Dans quelle mesure l'utilisation ultérieure de la facilité de garantie a-t-elle été affectée par des changements de circonstances ou de priorités de BICIM/BOA ?
8. Quels aspects les parties impliquées pensent-elles peuvent être améliorés ?
9. Dans quelle mesure les femmes, les jeunes et les entrepreneurs les plus pauvres bénéficient-ils des services de l'ADC/du FSAFCE ?
10. Dans quelle mesure les troubles et les conflits ont-ils empêché la sensibilisation, la formation et les services consultatifs ?

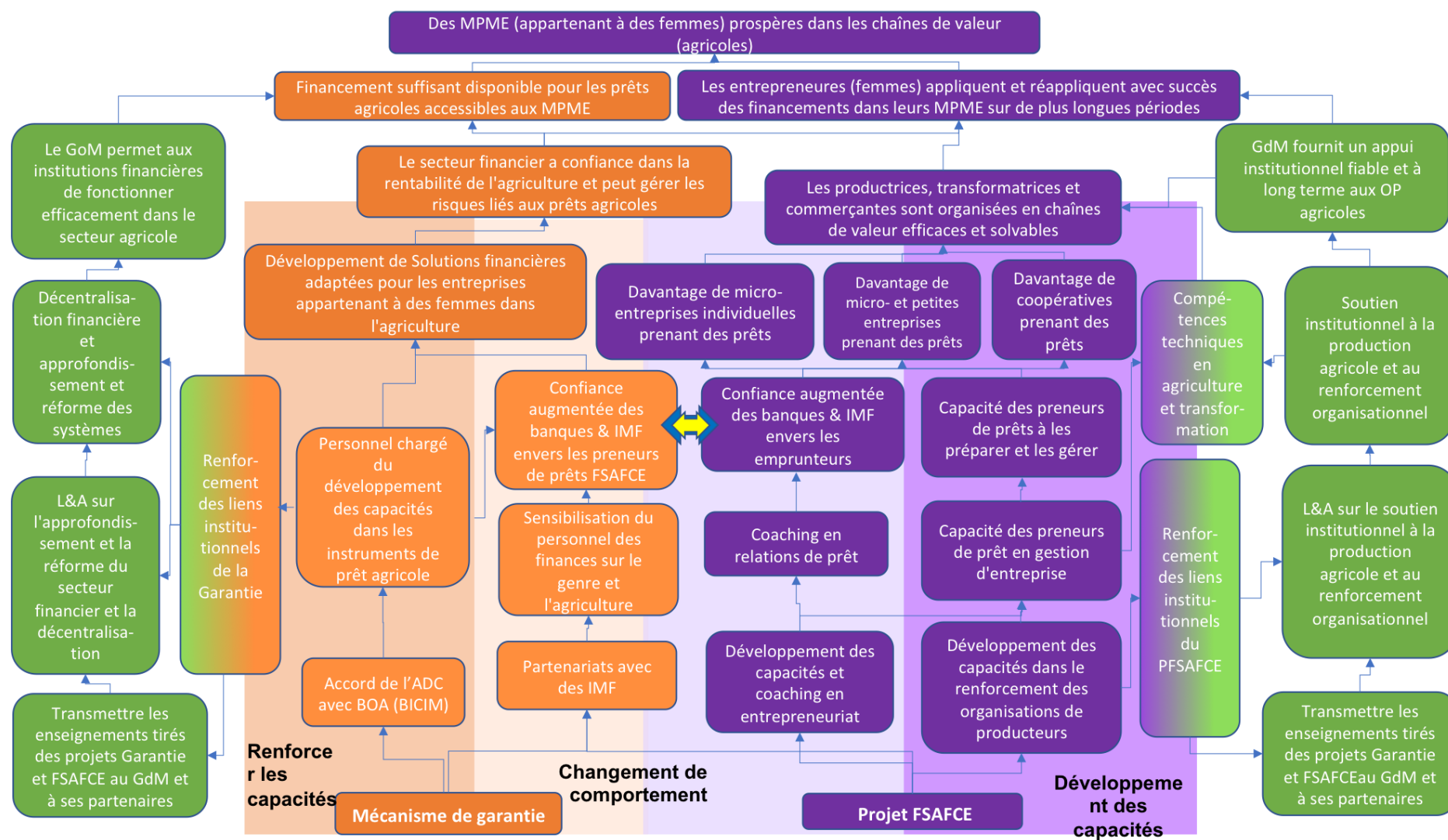
e) Responsables du projet et parties impliquées : personnel FSAFCE, projets partenaires, donateurs

1. Dans quelle mesure l'activité de garantie et de prêt est-elle pertinente pour soutenir les objectifs globaux d'assistance au pays (secteurs prioritaires et groupes cibles) de l'ASDI et de l'USAID ?
2. Dans quelle mesure la garantie et l'assistance technique aux institutions financières sont-elles pertinentes pour aider les groupes ciblés à accéder aux services financiers les plus utiles ?
3. Quelles sont les principales tendances économiques et questions sociales affectant les groupes cibles et les effets du projet ? Quels sont les effets différents de ces tendances et problèmes sociaux pour les hommes et les femmes et les autres groupes possibles ?
4. La garantie ou le projet ont-ils eu des effets positifs ou négatifs sur l'égalité des sexes ? L'intégration de la problématique hommes-femmes dans la planification, la mise en œuvre ou le suivi pourrait-elle être améliorée ?
5. La configuration est-elle suffisante/efficace pour permettre à l'ASDI et USAID de suivre les interventions et le dialogue avec les banques sur la performance/progrès ? Ou des mesures supplémentaires sont-elles jugées nécessaires pour atteindre les objectifs/effets finaux prévus ?
6. Comment l'ASDI et USAID ont-ils utilisé les données du SGC et du FSAFCE dans leur suivi des progrès ? Quelles utilisations des informations de S & E et de

- SGC par l'USAID et Sida pour la prise de décisions stratégiques et les changements de programmation ?
7. Quel pourcentage des demandes de prêt financées à la BOA et la BICIM ont été approuvées ?
 8. Comment percevez-vous l'efficacité des modules de formation pour lesquels FSAFCE a fourni une FdF ? Combien de fois leur personnel a-t-il dispensé une formation (répliquée)?
 9. Dans quelle mesure les coûts de personnel, de gestion et de supervision sont-ils appropriés compte tenu du nombre et de la portée des activités menées, en comparaison avec les alternatives pertinentes ?
 10. Les objectifs de la garantie et du projet sont-ils atteints dans les délais ? Les activités du projet FSAFCE sont-elles rentables ? Existe-t-il des coûts de transaction cachés dans les prêts au titre de la garantie de l'ACD ?
 11. Dans quelle mesure les contraintes liées à la politique de crédit, aux produits, au processus d'approbation, etc., de la BOA ont-elles été examinées dans le but d'identifier des solutions ?
 12. Dans quelle mesure la garantie/le FSAFCE atteint-il les femmes et les différents secteurs ciblés ?
 13. Quelle probabilité de parvenir aux résultats du plan de S & E révisé, compte tenu du délai plus court du plan (jusqu'en septembre 2019) ?
 14. À quoi ressemble le pipeline actuel de bénéficiaires potentiels et de demandes de prêt réelles ?
 15. Les activités de formation sont-elles efficaces pour obtenir des résultats ?
 16. Quelle est la valeur perçue de la formation (séances de sensibilisation) pour les participants qui reçoivent des prêts et à ceux qui ne le font pas ? Quels autres moyens pourraient être utilisés pour la sensibilisation, l'identification et la sélection ? Combien d'heures de formation et de conseils individuels un bénéficiaire type a-t-il reçus après avoir été sélectionnés?
 17. Quels sont les efforts ou coûts supplémentaires perçus de la part de la BOA en matière de prêts au titre de la garantie ?
 18. Les objectifs de la garantie et du projet sont-ils atteints dans les délais ?
 19. Dans quelle mesure les troubles et les conflits ont-ils limité l'appétit pour le risque des banques et des IMF et l'approbation des demandes de prêt ?
 20. Les contraintes et difficultés (et les causes sous-jacentes) liées à la garantie et au projet et les mesures à prendre (selon les parties prenantes de l'évaluation et l'équipe d'évaluation).
 21. Dans quelle mesure la garantie réduit-elle les exigences pour d'autres garanties en vertu des directives de la Banque Centrale et de la politique de crédit de la BOA ?
 22. Les risques de corruption sont-ils efficacement atténués et la transparence assurée ?
 23. Les coûts du projet FSAFCE sont-ils justifiés par ses résultats obtenus à ce jour ?

24. Dans quelle mesure les participants aux sessions de formations et d'orientation FSAFCE qui n'ont pas demandé ou n'ont reçu aucun prêt ont-ils bénéficié des activités du projet ?
25. Dans quelle mesure le projet et les prêts ont-ils aidé les bénéficiaires à introduire des méthodes de production plus durables ?

Annexe 6 – TdC reconstruite de la Garantie et du FSAFCE combinés





Évaluation à mi-parcours de la Co-Garantie du Portefeuille de Prêts de l'ASDI et l'USAID et du Programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali

L'ASDI et l'USAID, par le biais d'un accord de délégation conjoint, soutiennent deux interventions étroitement liées au Mali visant à renforcer la fourniture de financement aux petites entreprises dirigées par des femmes dans tous les secteurs, et aux MPME dans le secteur agricole:

- 1) La co-garantie de portefeuille de prêts soutenue par l'ASDI et l'USAID auprès de deux banques privées, la BOA et la BICIM, administrées et surveillées par l'Autorité de Crédit de Développement (ACD) de l'USAID, d'une valeur globale de 13,75 millions de dollars, disponibles pour des prêts accordés au cours de la période 2015-2020;
- 2) Le programme de Financement pour la Sécurité Alimentaire et les Femmes Chefs d'Entreprise (FSAFCE) au Mali, mis en oeuvre par l'Alliance des Volontaires pour la Croissance Economique (AVCE) en partenariat avec l'International Executive Service Corps (IESC) financé par la Suède et USAID, d'une valeur de 2,9 millions de dollars pour la période septembre 2015-septembre 2020.

Les objectifs de cette évaluation à mi-parcours étaient d'analyser et d'évaluer les progrès des deux interventions combinées et la manière dont les deux interventions étaient complémentaires.