

## République du Mali

### Evaluation du programme de pays

#### Accord conclusif

## I. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

1. Le Bureau de l'évaluation du FIDA a entrepris une évaluation du programme de pays (EPP) du FIDA au Mali, avec trois objectifs principaux : i) évaluer la qualité de la stratégie suivie par le FIDA depuis 1997 ; ii) apprécier la performance et l'impact des opérations réalisées ; iii) proposer une série de conclusions et de recommandations sur lesquelles le FIDA s'appuiera pour élaborer, à l'issue de l'exercice, un nouveau document de stratégie pour le Mali. Ce nouveau document de stratégie s'appuiera de façon explicite sur le présent Accord conclusif, qui marque l'achèvement du processus d'évaluation.

2. En mars 2006, un document d'orientation a défini les objectifs, la méthodologie et le calendrier de l'évaluation. Celle-ci s'est appuyée sur un *partenariat clé*, qui incluait des représentants du Gouvernement, des unités de gestion des projets, de la Division régionale du FIDA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et du Bureau de l'Evaluation du FIDA. Une mission s'est rendue au Mali, du 20 mai au 23 juin 2006. Le rapport, qui en a résulté, a bénéficié à divers stades de discussions avec des cadres du Gouvernement malien et du FIDA. Il a été présenté au Comité de l'évaluation du FIDA le 8 décembre 2006. Un atelier national a été organisé à Bamako le 7 et 8 mars 2007 pour a) discuter les principaux résultats et leçons tirées et b) préparer le terrain pour formuler l'accord conclusif. Les membres du Comité de l'évaluation et des membres du Conseil d'Administration du FIDA ont participé à l'événement.

3. Conformément à la politique d'évaluation et aux procédures en vigueur au FIDA, le Bureau de l'évaluation du Fonds est responsable du contenu du rapport d'évaluation qu'il présente en toute indépendance au Conseil d'administration du Fonds. L'accord conclusif présente les conclusions et les recommandations et les mesures à prendre et à exécuter, qui ont fait l'objet d'un consensus entre le Gouvernement du Mali représenté par le Ministre de l'agriculture du Mali et la Commissaire à la Sécurité Alimentaire, et le FIDA, représenté par le Département de la gestion des opérations.

## II. LES PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION

4. Depuis 1982, le FIDA a approuvé dix prêts, pour un montant d'environ 130 millions de \$ US, soit 260 millions avec les contributions du Gouvernement du Mali et d'autres partenaires, en particulier la BOAD et le Fonds belge de survie. Les opérations ont été menées pour la plupart dans les zones saharienne et sahélienne, qui sont les plus vulnérables du pays. En plus des programmes sur prêt, le Mali a bénéficié de dons d'assistance technique, via des partenariats avec des instituts de recherche, comme ICRAF et IITA. Ceci étant, l'assistance du FIDA ne représente qu'une assez faible part de l'aide totale consacrée à la réduction de la pauvreté et par conséquent, le FIDA ne peut faire la différence que qualitativement en particulier par le caractère innovant de ses interventions.

5. L'évaluation a confirmé la **pertinence** des objectifs poursuivis par les opérations du FIDA au Mali, qui sont conformes aux politiques publiques, aux besoins des pauvres et aux objectifs institutionnels du FIDA. Par contre, elle a relevé la présence de difficultés communes aux différentes approches adoptées pour atteindre ces objectifs. Les problèmes se concentrent sur : i) la définition des groupes cibles des projets, ii) la rentabilité économique des interventions, souvent insuffisamment étudiée, iii) la formulation des volets de finance rurale.

6. L'**efficacité** a été satisfaisante sur le plan de l'augmentation des superficies irriguées, de la réalisation d'infrastructures dans des zones enclavées et d'infrastructures de base dans les domaines de la santé et de l'hygiène. Par contre, les interventions sur la production n'ont pas été accompagnées par des efforts adéquats visant à améliorer l'accès aux marchés en amont et en aval. Concernant ce point, le Gouvernement du Mali a observé que, pour mieux prendre en compte les caractéristiques des zones d'intervention du FIDA, la stratégie d'intervention ne devrait pas être guidée par la recherche d'une rentabilité économique élevée mais d'abord à la satisfaction des besoins économiques de base et ensuite l'attention pourra être accordée aux aspects de commercialisation et de marché.<sup>1</sup> L'appui aux organisations de base se traduit par des formations spécifiques, des programmes d'alphabétisation fonctionnelle et divers types d'appui-conseil fournis par des prestataires externes. L'efficacité de ce dispositif est toutefois freinée par l'éparpillement des tâches entre de multiples opérateurs, chacun étant spécialisé sur une fonction et une zone spécifique.

7. En ce qui concerne les **impacts** sur la réduction de la pauvreté rurale, les résultats globaux sont assez significatifs du point de vue de l'amélioration de la sécurité alimentaire et des conditions de santé et d'hygiène. Ils sont limités par rapport à deux autres objectifs du COSOP : l'augmentation des revenus des ménages et la création d'un processus durable de développement participatif au niveau des villages. Les impacts sont significatifs lorsque les interventions sont intégrées et concentrées sur le plan géographique. Le PDZL II en est l'illustration. Il opère sur un territoire bien délimité et ses différentes composantes travaillent en synergie (par exemple irrigation, centres de santé et eau potable dans les mêmes communautés). Par contre, lorsque les actions sont plus dispersées (en moyenne, un microprojet par village dans un territoire assez vaste) et ne sont pas exécutées de manière intégrée, les impacts sont plus réduits. C'est le cas du FODESA dont les problèmes principaux sont liés au montage institutionnel.

8. La **durabilité** des acquis présente des risques liés à la faiblesse des organisations paysannes, à une définition parfois floue des responsabilités concernant l'entretien et la maintenance de l'infrastructure, et à une rentabilité économique peu étudiée pour les microprojets productifs (magasins, boutiques, unités de savonnerie/teinture, plateformes, périmètres irrigués villageois...). Le manque de spécialistes dans les unités de gestion des projets a aussi nui à la qualité des réalisations et mis en péril leur durabilité. Des carences dans la formulation des volets « finance rurale » sont à l'origine de nombreux problèmes de viabilité financière et d'institutionnalisation. Des mesures réelles d'appui à la durabilité sont souvent entreprises à la fin des projets, ce qui laisse peu de temps pour assurer la transition.

9. La capacité d'innovation du programme a connu des limites. Les deux innovations apportées par le programme concernent surtout l'approche fondée sur la demande et les activités des dons d'assistance technique. Par contre, l'évaluation a signalé les limites inhérentes au paradigme du projet ouvert et fondé sur la demande, qui concernent surtout le risque saupoudrage et l'attention limitée pour les marchés. Les dons d'assistance technique ont fourni des résultats intéressants. Ils ont permis de construire des partenariats entre chercheurs, développeurs, services techniques et paysans. En dépit de ces résultats, ces acquis restent confinés à un petit nombre de villages et d'agriculteurs, ce qui limite leur diffusion et leur reproduction. Cela est dû aux liens ténus entre la recherche et la vulgarisation, mais aussi entre les activités de prêts et les dons, ainsi qu'à l'absence d'une stratégie portant sur la capitalisation et la diffusion.

---

<sup>1</sup> Les observations du Gouvernement sont présentées en Annexe 2 du rapport principal.

### III. RECOMMANDATIONS AGREEES PAR LES DIFFERENTS PARTENAIRES

#### A. Les axes de la nouvelle stratégie du FIDA au Mali

10. Le nouveau COSOP a pour objet de définir le positionnement stratégique du FIDA au Mali sous la forme d'un programme pays axé sur les résultats et justifiant le type d'intervention préconisé. Le programme pays s'inscrira dans le cadre des stratégies de développement du Mali, notamment : Mali 2025, le Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR), le Schéma Directeur de Développement Rural (SDDR), la Loi d'Orientation Agricole (LOA), ainsi que le dispositif de la décentralisation. Dans ce cadre, les participants se sont mis d'accord sur certaines grandes orientations.

#### Résumé des grands points d'accord.

- Les interventions du FIDA devraient continuer à se **centrer sur les zones vulnérables des bandes sahéliennes et sahélo-sahariennes**, dans lesquelles le FIDA bénéficie d'une expérience et d'un avantage comparatif. Le ciblage précis des interventions sera à la fois géographique et social, sur la base des systèmes nationaux d'information sur la pauvreté et l'insécurité alimentaire ;
- On favorisera **une approche sectorielle et intégrée** prenant en compte l'ensemble des besoins et contrainte des populations au niveau local (eau, santé, éducation, etc.), en s'insérant dans les plans locaux (PDSEC) et régionaux de développement et de sécurité alimentaire, qui doivent constituer la porte d'entrée des activités à soutenir. Cette approche intégrée suppose un renforcement des partenariats, avec le souci d'accroître les ressources, mais aussi les compétences dans les secteurs où le FIDA n'a pas d'avantages comparatifs ;
- Tenant compte du fait que les zones d'interventions du FIDA au Mali sont structurellement déficitaires au plan alimentaire, les interventions doivent s'orienter d'abord vers la mise en place d'infrastructures de production pour garantir la relance de la production et satisfaire les besoins alimentaires et ensuite jeter les bases d'une approche plus économique par la promotion des filières tenant compte des activités amont et aval de la production (intrants, équipements, transformation, commercialisation et cadres de concertation).
- L'appui aux **organisations paysannes et professionnelles** sera axé sur le renforcement de leurs capacités pour les services technico-économiques à leurs membres et la représentation des paysans dans le dialogue sur le développement local.
- La **coordination entre les différents acteurs** sera améliorée par une intensification du dialogue politique, qui portera notamment sur les politiques agricoles (au niveau national et international), le développement des filières et des services d'appui/ conseil. Ce dialogue serait certainement facilité par un renforcement de la **représentation du FIDA au Mali**. Il convient aussi de renforcer les liens avec les structures locales et régionales de pilotage et de concertation.

#### Calendrier proposé

- Prise en compte de ces recommandations dans le COSOP et les nouveaux projets

#### Partenaires concernés

- Gouvernement du Mali, FIDA, en collaboration avec leurs partenaires techniques et financiers

## Renforcer la capacité de promotion de l'innovation

- Il est nécessaire pour le FIDA de **se doter d'une approche systématique pour renforcer ses capacités** d'innovation (technique, institutionnelle et organisationnelle). La promotion de l'innovation se fera par une **meilleure gestion des connaissances** et par le **développement de partenariats** avec les acteurs du processus d'innovation (recherche agricole, services de vulgarisation, organisations, paysans ...), chacun pouvant être créateur ou porteur d'innovations. La démarche au sein des opérations sur prêt pourrait reposer sur cinq phases : i) analyse systématique des besoins ; ii) recherche des alternatives disponibles (à l'intérieur et à l'extérieur des projets FIDA et en interrogeant les savoirs-faire locaux) ; iii) mise en œuvre d'expériences-pilotes à petite échelle ; iv) capitalisation des résultats ; v) médiatisation des acquis pour en faciliter la diffusion.

## Résumé des grands points d'accord

- Le FIDA doit s'assurer d'une **meilleure articulation entre dons et prêts**, dès l'élaboration du COSOP et à tous les stades des projets (conception, planification et évaluation). La responsabilité de la mise en œuvre de cette articulation doit être clairement identifiée dès la conception des projets d'investissement et ces derniers doivent être suffisamment *flexibles* pour permettre de prendre en charge des futures innovations (par exemple à travers une provision spécifique de financement) ;
- Il faudrait **développer les échanges d'information entre les partenaires**, via des ateliers, des groupes de travail ou d'autres cadres de concertation spécifiques, qui viseraient à identifier les innovations, évaluer les opérations en cours et programmer les nouvelles activités (dons et prêts). La « cellule de dialogue des politiques » doit être un des acteurs de facilitation des processus d'échanges et de capitalisation ;
- **Sept domaines prioritaires d'innovations** sont retenus : i) les activités de formation et d'appui-conseil aux OP et aux exploitations agricoles familiales ; ii) la sécurisation foncière ; iii) l'accroissement durable de la productivité agricole au sens large (agriculture, élevage, forêt, pêche) ; iv) la réduction de la vulnérabilité aux aléas climatiques et la gestion durable des ressources ; v) la microfinance rurale ; vi) la promotion du partenariat public-privé ; vii) l'approche genre ;
- Il faudrait développer systématiquement dans toutes les opérations des **dispositifs de suivi/évaluation des innovations** ;
- Il faut enfin **améliorer la concertation, les échanges d'informations et la coordination entre tous les acteurs des innovations**, notamment les bénéficiaires des dons d'assistance technique au sein des institutions de recherche.

## Calendrier proposé

- Prise en compte de ces recommandations dans le COSOP et les nouveaux projets

## Partenaires concernés

- Gouvernement du Mali, FIDA, en collaboration avec des institutions de recherche nationales et internationales, des organisations paysannes et d'autres bailleurs.

## **Renforcer le pilotage et la mise en œuvre des opérations**

11. Il est indispensable de renforcer les capacités de pilotage stratégique et opérationnel des opérations, pour en améliorer l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

### **Résumé des grands points d'accord**

Le pilotage stratégique des opérations sera renforcé à travers :

- La décentralisation du FIDA sur le terrain via une représentation technique au Mali;
- La systématisation des missions conjointes FIDA/Institutions coopérantes et la désignation de l'institution coopérante comme seul niveau de gestion technique et financière;
- Le **renforcement des compétences techniques des Unités de gestion des projets (UGP)**, suivant les actions retenues, pour que ces unités puissent mieux piloter et maîtriser les différentes interventions. Des actions de formation devraient être prévues dès le montage des projets, ainsi que des échanges entre les équipes des différents projets
- **L'allègement des procédures de passation des marchés publics pour améliorer le rythme de mise en œuvre des projets;**
- **Développer fortement les dispositifs de suivi/évaluation** (outils et savoir-faire), en les orientant vers une logique de résultats. L'évaluation de l'impact social et économique des interventions sur les ménages doit être préparée de façon professionnelle dès la conception des actions, en se fondant sur une situation de référence objective, qui sera utilisée lors des diverses phases de l'évaluation. Les outils de S/E préconisés par le FIDA (type SYGRI) devront être adaptés suivant les spécificités de chaque opération. Les travaux statistiques pourraient être confiés à des organismes maliens spécialisés, ce qui permettrait de les **relier au dispositif national de suivi et d'analyse de la pauvreté**. Les collectivités locales et les organisations paysannes pourraient être appuyées pour contribuer à la production et à l'analyse des informations de suivi/évaluation.

### **Calendrier proposé**

- **Prise en compte** immédiate de ces recommandations dans le COSOP et les nouveaux projets ;
- Adaptation rapide pour les projets en cours du système proposé (SYGRI), notamment **pour** l'établissement de la méthodologie et de la situation de référence.

### **Partenaires concernés**

- **Gouvernement** du Mali, FIDA, en collaboration avec des institutions spécialisées

Signatures

Seydou Traoré  
Ministre  
Ministère de l'Agriculture du Mali

  
23 MAY 2007

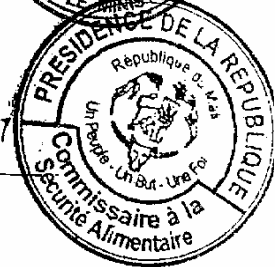
date




Lansry Nana Yaya Haidara  
Commissaire  
Commissariat à la Sécurité Alimentaire

  
23 MAI 2007

date



Kevin Cleaver,  
Président adjoint  
FIDA, Département de la gestion des opérations

  
date 6/6/07

## Republic of Mali

### Country Programme Evaluation

#### Agreement at Completion Point

##### A. The evaluation process

12. IFAD's Office of Evaluation has undertaken a country programme evaluation (CPE) in Mali, with three main objectives: (i) evaluate the quality of the strategy pursued by IFAD since 1997; (ii) assess the performance and impact of the operations carried out; and (iii) propose a series of conclusions and recommendations on which IFAD, upon completion of this exercise, will base a new strategy document (COSOP) for Mali. This new document will explicitly reference this agreement at completion point, as the culmination of the evaluation process.

13. In March 2006, an appraisal report set forth the evaluation's objectives, methodology and timetable. This evaluation has benefited from interactions with a *core learning partnership* that includes representatives of the Government, the project management units, IFAD's Western and Central Africa Division and the Office of Evaluation. A mission visited Mali from 20 May to 23 June 2006. The resulting report benefited from several rounds of discussions with Government and IFAD officials. It was presented to IFAD's Evaluation Committee on 8 December 2006. A national workshop took place in Bamako on 7 and 8 March 2007 to (a) discuss the main findings and lessons learned; and (b) prepare for drafting the agreement at completion point. The members of the Evaluation Committee and members of IFAD's Executive Board took part in this event.

14. Pursuant to IFAD's evaluation policy and procedures, the Office of Evaluation is responsible for the content of evaluation reports, which it presents independently to the Executive Board. The agreement at completion point sets forth the conclusions and recommendations and the actions agreed upon by consensus between the Government of Mali, represented by the Minister for Agriculture and the Food Security Commissioner; and IFAD, represented by the Programme Management Department.

##### B. Main evaluation findings

15. Since 1982, IFAD has approved 10 loans valued at approximately US\$130 million, or US\$260 million including contributions from the Government of Mali and other partners, in particular the West African Development Bank (BOAD) and the Belgian Survival Fund. For the most part, these operations were carried out in the Saharan and Sahelian areas, the most vulnerable in the country. In addition to loans, Mali has benefited from technical assistance grants through partnerships with research institutes such as the World Agroforestry Centre (ICRAF) and the International Institute of Tropical Agriculture (IITA). IFAD's assistance represents only a small part of total aid dedicated to reducing poverty; consequently, IFAD can only make a qualitative difference, in particular through the innovative nature of its interventions.

16. The evaluation confirmed the **relevance** of the objectives pursued by IFAD's operations in Mali, which are in line with public policies, the needs of the poor and IFAD's institutional objectives. On the other hand, it revealed the presence of problems common to the various approaches adopted to achieve the objectives. These problems relate to: (i) defining project target groups; (ii) economic returns, which are often insufficiently studied; and (iii) the design of rural finance components.

17. **Effectiveness** was considered satisfactory in terms of increasing irrigated surface area, building infrastructure in isolated areas, and providing basic health care and sanitation infrastructure. However, production interventions were not always supported by adequate efforts to improve access to upstream

and downstream markets. On this point, the Government of Mali observed that – considering the characteristics of IFAD’s intervention areas – the strategy should not focus on high economic returns but rather on meeting basic economic needs, after which attention could be given to marketing and market issues.<sup>2</sup> Support for grass-roots organizations has been provided through specific training courses, functional literacy programmes and various types of advisory assistance rendered by external providers. The effectiveness of this approach, however, has been limited by a fragmentation of tasks among multiple operations, each specializing in a specific function or area.

18. With respect to **impact** on rural poverty reduction, the overall results are significant in terms of improving food security and conditions for health and hygiene. They are, however, limited vis-à-vis two other objectives of the country strategic opportunities programme (COSOP): increasing household incomes and creating a sustainable process of participatory development at the village level. Impact has been significant when the interventions have been integrated and concentrated geographically. The Zone Lacustre Development Project – Phase II illustrates this, operating within a well-defined territory with components that work together in synergy (e.g. irrigation, health centres and drinking water in the same communities). On the other hand, when the operations have been dispersed (averaging one microproject per village over a vast territory) and have not been implemented in an integrated way, their impact has been limited. The Sahelian Areas Development Fund Programme is such a case, with problems arising mainly in connection with institutional arrangements.

19. The **sustainability** of project achievements is threatened by the weakness of peasant organizations, a sometimes fluid definition of responsibility for infrastructure maintenance, and limited study of economic returns for productive microprojects (such as stores, shops, soap and dye units, platforms and village irrigated perimeters). The lack of specialists in project management units has also affected the quality of achievements and jeopardized their sustainability. Inadequately formulated rural finance components are the cause of many problems with financial feasibility and institutionalization. Measures in support of sustainability are often not taken until the end of projects, leaving little time for transition.

20. The programme’s capacity for innovation has limits. The two innovations contributed by the programme are a demand-driven approach and technical assistance grant activities. However, the evaluation has pointed up the limitations inherent in an open, demand-driven project paradigm, mainly the risk of fragmentation and limited attention to markets. The technical assistance grants have yielded interesting results, and have led to partnerships among researchers, developers, technical services and peasants. Despite these results, achievements remain confined to a small number of villages and farmers, limiting dissemination and replication. This is attributable to the weak linkages between research and extension, but also between loan and grant activities, in addition to the lack of a strategy on capitalization and dissemination.

### **C. Recommendations agreed by the partners**

#### **IFAD’s new strategic thrusts in Mali**

21. The purpose of the new COSOP is to define IFAD’s strategic position in Mali in the form of a results-based country programme that justifies the kinds of intervention planned. The country programme will be consistent with Mali’s development strategies, in particular: Mali 2025, the Strategic Framework for Growth and Poverty Reduction, the Master Plan for Rural Development, the Agricultural Orientation Law and provisions on decentralization. In this context, the participants agreed on a number of major points.

#### **Summary of major points of agreement**

---

<sup>2</sup> The Government’s observations are presented in annex 2 to the main body of the report.

- IFAD's interventions should continue to *centre around vulnerable areas in the Sahelian strip and the Sahelian-Saharan region*, where IFAD benefits from experience and a comparative advantage. Targeting will be both geographical and social, based on national information systems on poverty and food security.
- IFAD favours an **integrated, sector-based approach** that takes into account all the needs and constraints faced by local populations (in water, health, education, etc.) and is incorporated into local and regional development and food security plans, which must operate as a gateway for all activities. This integrated approach calls for strengthening partnerships, taking care to increase resources and to hone skills in sectors where IFAD lacks a comparative advantage.
- Considering that IFAD's intervention areas in Mali suffer from structural food deficits, interventions must be oriented first of all to putting in place production infrastructure that will reactivate production and meet food needs, and then lay the groundwork for a more economic approach by promoting value chains that take into account activities upstream and downstream of production (inputs, equipment, processing, marketing and consultative frameworks).
- Support for **peasant and professional organizations** will be based on building their capacity to provide technical and economic services to their members and on peasant representation in local development dialogue.
- **Coordination among the various actors** will be improved by intensifying policy dialogue, mainly on agricultural policy (national and international), value chain development and advisory assistance services. This dialogue will be facilitated by strengthening **IFAD's representation in Mali**. It would also be advisable to strengthen linkages with local and regional steering and consultative structures.

#### **Proposed timetable**

- These recommendations should be taken into account in the COSOP and new projects.

#### **Partners concerned**

- The Government of Mali and IFAD, in collaboration with their technical and financial partners.

### **D. Building capacity to promote innovation**

22. IFAD needs to **acquire a systematic approach to build its capacity for innovation** (technical, institutional and organizational). Innovation will be promoted through **better knowledge management** and by **developing partnerships** with actors in the innovation process (agricultural research, extension services, organizations, peasants), each of whom may create or pass on innovations. The procedure for loan operations could take place in five phases: (i) systematically analysing needs; (ii) seeking available alternatives (within or outside IFAD projects and making use of local know-how); (iii) implementing small-scale pilot experiences; (iv) capitalizing on results; and (v) publicizing achievements to facilitate dissemination.

#### **Summary of major points of agreement**

- IFAD must ensure *better articulation between loans and grants*, both in the COSOP and at every project stage (design, planning and evaluation). Responsibility for implementing this should be clearly identified during the design of investment projects, and the projects should be sufficiently *flexible* to take on future innovations (for instance, through specific provision of financing).
- *Exchange of information among partners* should take place in the form of workshops, working groups or other specific consultative mechanisms, in order to identify innovations, evaluate operations under way and programme new activities (loans and grants). The policy dialogue unit should be one of the actors facilitating this process of exchange and capitalization.
- *Seven priority areas for innovation* have been identified: (i) training and advisory assistance for peasant organizations and family farms; (ii) land security; (iii) sustainably increasing the productivity of agriculture, broadly defined (crop-farming, livestock breeding, forestry and fishing); (iv) reducing vulnerability to climatic vagaries and sustainable management of natural resources; (v) rural microfinance; (vi) promoting public-private partnerships; and (vii) the gender approach.
- In all operations, *mechanisms for monitoring and evaluation of innovations* should be developed systematically.
- Improvements are needed in the area of *consultation, information exchange and coordination among all those involved in innovation*, in particular beneficiaries of technical assistance grants in research institutions.

#### **Proposed timetable**

- These recommendations should be taken into account in the COSOP and new projects.

#### **Partners concerned**

- The Government of Mali and IFAD, in collaboration with national and international research institutions, peasant organizations and other donors.

### **E. Strengthen steering and implementation of operations**

23. It is crucial to strengthen the capacity for strategic and operational steering of operations in order to improve their effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

#### **Summary of major points of agreement**

The strategic steering of operations will be strengthened by:

- Decentralizing IFAD's presence through a technical field office in Mali.
- Systematizing joint IFAD/cooperating institution missions and designating the cooperating institution as the sole level of technical and financial management.
- **Strengthening technical skills of project management units**, following the actions identified, so that they may better steer and manage interventions. Training and exchanges between teams for different projects should be provided for project start-up.

- **Streamlining public procurement procedures to expedite project implementation.**
- **Developing strong results-based monitoring and evaluation mechanisms** (tools and expertise). Social and economic impact on households should be evaluated in a professional manner beginning at the design phase and using an objective baseline throughout all stages of evaluation. The monitoring and evaluation tools provided for by IFAD (Results and Impact Management System [RIMS]) should be adapted to the specificities of each operation. Statistical work could be entrusted to specialized Malian organizations, which would enable them to be **linked to the national poverty monitoring and analysis mechanism**. Local collectivities and peasant organizations could be supported in contributing to the production and analysis of monitoring and evaluation information.

### **Proposed timetable**

- These recommendations should immediately be reflected in the COSOP and new projects.
- Projects under way should be adapted quickly to the proposed system (RIMS), particularly in setting up methodology and baselines.

### **Partners concerned**

- The Government of Mali and IFAD, in collaboration with specialized institutions.

Signed:

Seydou Traoré  
Minister  
Ministry of Agriculture of Mali

Lansry Nana Yaya Haidara  
Commissioner  
Food Security Commission

Kevin Cleaver  
Assistant President  
Programme Management Department, IFAD