

# ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

**MLI/023**

Décentralisation et bonne gouvernance

## FICHE SYNTHETIQUE

Pays	Mali
Titre long du projet	Décentralisation et bonne gouvernance
Titre court du projet	Décentralisation et bonne gouvernance
Code LuxDev	MLI/023
Version du rapport	Septembre 2018

## NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (efficacité)	<b>3 – (entre 3 et 4)</b> Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : <b>3 – (entre 3 et 4)</b> Efficience : <b>3 – (entre 3 et 4)</b> Durabilité : <b>3</b>

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La mission d'évaluation intermédiaire du 3<sup>e</sup> Programme indicatif de coopération 2015-2019 entre la République du Mali et le Grand-Duché de Luxembourg s'inscrit dans les dispositions de programmation et de suivi prévues pour la mise en œuvre de ce programme. Prévu pour une durée de cinq ans, le Programme indicatif de coopération 2015-2019 dispose d'un budget initial de 55 millions € (36 078 MFCFA), dont 33 millions € (21 647 MFCFA) pour la Coopération bilatérale dans la zone de concentration Sud couvrant la région de Ségou et le cercle de Yorosso dans la région de Sikasso. L'intervention dans la zone Sud est constituée de projets / programmes bilatéraux suivants :

- MLI/021 – Développement rural et sécurité alimentaire ;
- MLI/022 – Formation et insertion professionnelle ;
- MLI/023 – Décentralisation et bonne gouvernance, mis en œuvre en régie par LuxDev.

Elle est complétée par :

- des projets / programmes multilatéraux : « Contribution à l'insertion professionnelle et au renforcement de la résilience des jeunes en milieu rural dans le centre sud au Mali (2016 – 2019) » (ONU pour l'alimentation et l'agriculture), « Décentralisation et bonne gouvernance locale inclusive et durable (2015 – 2019) » (Programme des Nations unies pour le développement), « Appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs » (Bureau international du travail), et « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au changement climatique (2016 – 2021) » (ONU Femmes) ;
- des projets mis en œuvre par des ONG : projet Agri+ (SOS-FAIM) ciblant la mise en place d'outils de financement visant à favoriser la transformation et la modernisation des exploitations agricoles et la réalisation d'un programme de formation ;
- un partenariat entre l'Université de Luxembourg et de Bamako.

En mars 2018, une allocation additionnelle de 6 328 383 millions € (4 151 MFCFA) a été convenue pour les trois projets / programmes bilatéraux de la zone de concentration Sud. Le budget total du MLI/023 est passé de 10 662 900 € (7 371 MFCFA) à 12 262 900 (8 049 MFCFA).

La mission d'évaluation intermédiaire des cinq projets / programmes bilatéraux au Mali, trois dans la zone de concentration Sud et deux dans la zone de concentration Nord a été conduite par le groupement ACK International / COWI A/S du 18.06 au 06.07.2018 au Mali<sup>1</sup>. Elle s'est déroulée selon les étapes suivantes : la réunion de cadrage avec la représentation du ministère des Affaires étrangères et européens à Bamako, l'atelier de lancement en deux étapes (un atelier d'information à Bamako et une réunion d'information dans la région d'intervention), le recueil des informations, les entretiens et visites terrain avec des rencontres en focus groupes thématiques, des rencontres avec l'équipe de la coordination LuxDev, la restitution à chaud pour le recueil des observations, suggestions et recommandations et la production des rapports provisoires.

Pour la zone Sud, les experts étaient J. Fournier, chef d'équipe et évaluateur de MLI/021, JM. Coulibaly évaluateur de MLI/022, S. Dombia évaluateur de MLI/023, L. Dicko expert infrastructures, M. Dombia expert environnement et changements climatiques, B. Nimaga experte genre et O. Diarra expert administration et finances. L'assurance/qualité a été assurée par Caroline Dulau/Claude Mauret.

La restitution intermédiaire, dans son ensemble, avait pour objectif principal d'alimenter et faciliter le dialogue politique entre les deux gouvernements partenaires autour d'un bilan intermédiaire du Programme indicatif de coopération 2015-2019. Quant à la mission d'évaluation technique proprement dite, elle avait pour objectif d'analyser les progrès atteints par les programmes bilatéraux par rapport à ce qui était prévu dans les documents techniques et financiers.

---

<sup>1</sup> L'évaluation du MLI/023 a été décalée pour prendre fin le 17.07.2018 et l'expertise genre a pris fin le 16.08.2018.

Objectifs du Programme décentralisation et bonne gouvernance (MLI/023) :

- l'objectif général du programme "les conditions du développement socioéconomique territoriales sont réunies dans le respect des principes de bonne gouvernance" est aligné sur les objectifs du Document cadre de politique nationale de décentralisation 2015-2024 ;
- l'objectif spécifique est : "le secteur public gagne en performance et assume sa responsabilité envers la population rurale".

Les résultats atteints par le projet se résument comme suit :

Résultat 1 : Des conditions favorables au développement socio-économique (y compris l'accès à la terre et à l'eau) sont promues ainsi que leur gestion durable. Le programme a procédé à l'identification de 18 communes et 54 villages concernés par la récupération, l'aménagement des terres dégradées en vue de leur attribution à 250 vulnérables, ciblant les ménages, les femmes et les jeunes. 18 commissions foncières ont été appuyées pour la réalisation de l'inventaire des us et coutumes et l'élaboration d'un recueil sur les textes de base sur le foncier. 15 collectivités territoriales sur 18 prévues ont bénéficié d'un accompagnement pour l'élaboration de leurs programmes de développement économique, social et culturel avec des thèmes innovants relatifs aux changements climatiques, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et au genre. L'exercice de capitalisation réalisé sur le processus programmes de développement économique, social et culturel, devrait pouvoir alimenter la méthodologie de relecture en cours du guide méthodologique d'élaboration des programmes de développement économique, social et culturel porté par la Direction générale des collectivités territoriales. La deuxième phase de réalisation pour 20 autres programmes de développement économique, social et culturel est amorcée.

En synergie avec MLI/021, le programme finance la réalisation d'infrastructures (Laboratoire semencier) et cinq sites d'aménagements hydro agricoles sont déjà identifiés pour leur réhabilitation.

Son niveau global de réalisation est évalué à 30 %.

Résultat 2 : Les collectivités territoriales sont consolidées dans leur rôle de maitre d'ouvrage pour l'exercice performant des compétences qui leur sont transférées. Le programme MLI/023 à travers le Centre de formation des collectivités territoriales a renforcé les capacités de divers acteurs impliqués dans le développement local au niveau de la zone de concentration opérationnelle (élus et agents des collectivités territoriales, tutelle et service technique déconcentré, Agence de développement régional, Cellule d'appui à la déconcentration-décentralisation de l'agriculture, Centre de formation des collectivités territoriales. Ceci à travers :

- l'identification des besoins de renforcement des capacités ;
- l'élaboration d'un plan de renforcement des compétences ;
- la réalisation des formations (parcours d'acquisition des compétences) et la mise à disposition d'outils ;
- la mise en place d'un dispositif qualitatif de formation ;
- la conception et la multiplication de kits et de supports de comptabilité-matières pour la gestion des équipements et infrastructures des collectivités territoriales ;
- la mise à disposition et des équipements informatiques et photovoltaïques pour 50 collectivités territoriales et 25 arrondissements.

Il en est de même des fournitures en bureautiques et logistiques pour les partenaires d'exécution (Agence de développement régional, Centre de formation des collectivités territoriales et autres prestataires). Des tests d'innovations comme le « Moddle Box », formations numériques par thématiques, sont initiés par le Centre de formation des collectivités territoriales avec l'appui du programme. Toutes ces activités de renforcement des capacités sont réalisées à travers l'approche « Convention de délégation de fonds de mise en œuvre » avec le Centre de formation des collectivités territoriales via sept conventions signées avec des partenaires opérationnels.

Son niveau global de réalisation est évalué à 53 %.

Résultat 3 : La démocratie et la gouvernance sont renforcées au niveau des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'État. Les Conventions de délégation de fonds de mise en œuvre avec les opérateurs Centre de réflexion et d'information pour la consolidation de la démocratie au Mali - 2002 et ENDA ont permis les principaux acquis suivants :

- une harmonisation des méthodes de travail ;
- la conception d'un Plan de renforcement des capacités ;
- des appuis aux différentes catégories d'acteurs impliqués (acteurs non étatiques, collectivités territoriales, opérateurs prestataires, service technique déconcentré et tutelle) à travers leur équipement.

Nous pouvons citer également les activités d'information / sensibilisation et de communication, de formations et de coaching, de restitution et de débats publics, d'appui à l'organisation des journées d'information et d'échange, des journées d'engagements locaux, des journées d'engagements publics, de quatre journées de restitution publique annuelle du compte administratif dans quatre communes pilotes, de six journées d'interpellation sur la participation des populations dans la gestion publique locale en prenant en compte la dimension environnement et le genre, de l'élaboration d'un guide sur les critères de bonne gouvernance et d'autonomisation, de l'établissement des répertoires locaux et régionaux des chefs de villages / fractions et de quartiers et d'appui à la délivrance de leurs décisions de nomination, d'appui à la mise en place de trois Centres d'assistance juridique et d'action citoyenne, la réalisation de l'état des lieux dans 73 communes de la zone de concentration opérationnelle et des sketchs de sensibilisation et de mobilisation sur le contrôle citoyen, la redevabilité, l'interpellation, le plaidoyer et les forces de proposition dans la gestion des affaires locales, etc.

Son niveau global de réalisation est évalué à 41 %.

Résultat 4 : Les mécanismes de financement des collectivités territoriales sont renforcés. Les activités de ce résultat sont conjointement menées par l'équipe de MLI/023, les collectivités territoriales et l'opérateur du logiciel « Redevances des collectivités décentralisées – RECODE ». Cinq communes pilotes ont été appuyées sur base de conventions d'engagement. Ceci a permis :

- le recensement de la matière imposable et la formation des agents recenseurs ;
- l'organisation des journées citoyennes de sensibilisation sur le paiement des impôts et taxes ;
- la réalisation des tests d'application informatique pour le suivi budgétaire et comptable et le recouvrement des ressources locales ;
- les activités de restitutions / débats publics, surtout des Comptes administratifs et bilan d'exécution ;
- l'appui à l'élaboration des programmes de développement économique, social et culturel en lien avec la mobilisation des ressources ;
- les formations en bureautique des agents pour la gestion comptable et financière ;
- l'installation du logiciel RECODE et des kits informatiques ;
- l'identification de 15 autres communes pour l'extension de l'appui ;
- l'option confirmée pour d'extension dudit logiciel au niveau de 120 collectivités territoriales décidée par le ministère des Collectivités territoriales à travers l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales ;
- l'appui en motos aux Centres des impôts des cercles couvrant les cinq communes pilotes ;
- le Conseil régional de Ségou a bénéficié de l'installation du RECODE pour les budgets annexes afin d'améliorer le dispositif de gestion des centres de formations professionnelles de la région.

Son niveau global de réalisation est évalué à 11 %.

### **La pertinence est évaluée à 3 – (entre 3 et 4)**

Principaux points forts : le programme MLI/023 est aligné sur les procédures nationales, politiques et stratégies (Constitution du 25 février 1992, Code des collectivités territoriales, Document cadre de politique nationale de décentralisation 2015-2024 ), dispositifs institutionnels et techniques (Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, Agence de développement régional, Centre de formation des collectivités territoriales) et financiers (Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, Trésor). Il valorise les expertises et compétences nationales, régionales et locales. Le tout est accompagné d'un dialogue civil avec les citoyens, technique et politique avec l'État, les partenaires techniques et financiers et les organisations de la société civile (utilisation des services déconcentrés, des opérateurs privés nationaux et régionaux, des services centraux, organismes personnalisés de l'État). Les activités développées s'inscrivent dans les prévisions des politiques nationales et sectorielles y compris le Cadre stratégique pour la relance économique et de développement durable.

La pertinence du programme MLI/023, "acteur d'appui et facilitateur", se traduit également à travers les approches et stratégies adoptées dans la mise en œuvre à savoir : la mise en place de structures nationales et régionales de planification et de suivi (Commission du Comité régional d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement et le Comité de pilotage), la démarche par "palier<sup>2</sup>", le choix des cibles à renforcer par rapport à leur rôle dans la décentralisation et la gouvernance (élus et agents des collectivités territoriales, autorités administratives et service technique déconcentré, organisations de la société civile, autorités traditionnelles, femmes, jeunes, etc.), la participation du programme MLI/023 dans les diverses rencontres du Commission du Comité régional d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement en plus de celles de la Commission technique, etc. En plus de ce rôle de facilitateur, MLI/023 a développé une stratégie d'appui conseil, de renforcement des capacités techniques, mais aussi d'accompagnement des différents partenaires dans la mise en œuvre (Centre de réflexion et d'information pour la consolidation de la démocratie au Mali - 2002, ENDA, GERES / Association malienne d'éveil au développement durable / Mali-Folkecenter, Centre de formation des collectivités territoriales, Agence de développement régional).

Comme prôné dans le document technique et financier, la recherche de plus de synergie et de complémentarité entre MLI/021, MLI/022 et MLI/023, s'est traduite par la réalisation des infrastructures comme le Laboratoire semencier, les bureaux de LuxDev, l'élaboration du Guide pour la gouvernance des organisations professionnelles dont les différentes cibles sont concernées par les trois programmes (MLI/021, MLI/022 et MLI/023), le suivi de formation, l'identification des aménagements à réaliser faite par MLI/023 et MLI/021, l'ouverture d'un guichet pour la formation professionnelle au niveau du Conseil régional au compte du MLI/022 et alimenté par MLI/023, la démarche conjointe entre MLI/023 et MLI/021 pour l'identification et le ciblage des vulnérables dans le cadre de la gestion foncière, entre autres.

Principales faiblesses : malgré ces acquis de synergie, il existe un besoin de renforcer cette orientation et ses complémentarités dans le cadre d'une stratégie et une démarche cohérente en vue d'une meilleure concrétisation.

À cela, il faut ajouter l'insuffisance dans les dynamiques de concertation et de coordination. Ce constat est valable surtout horizontalement entre les structures centrales (telles la Direction générale des collectivités territoriales, le Centre de formation des collectivités territoriales, l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, la Cellule d'appui à la déconcentration-décentralisation de l'agriculture et même les autres comme l'Inspection de l'intérieur, la Direction nationale de la fonction publique des collectivités territoriales et la Cellules d'appui à la déconcentration-décentralisation fortement impliquées dans la mise en œuvre du programme.

---

<sup>2</sup> Expérimentation (étape pilote) - capitalisation (étape d'analyse / validation de l'expérimentation avec proposition d'amélioration pour l'extension / consolidation) – extension / consolidation – démultiplication (3<sup>e</sup> étape pour aller vers la généralisation de l'approche et de l'activité).

Par ailleurs, la question d'inter collectivité n'est pas abordée comme priorité dans le document technique et financier alors que MLI/023 travaille sur 104 collectivités territoriales comprenant les trois niveaux de collectivités territoriales (région, cercle et commune). À cela s'ajoute l'insuffisance des ressources financières / moyens d'investissement pour toutes ces collectivités territoriales. À ce titre, l'inter collectivité constitue une des stratégies de mutualisation des moyens pour la réalisation d'investissements d'intérêt partagé (une infrastructure de franchissement entre deux collectivités territoriales ou un aménagement hydro agricole de part et d'autre de deux ou plusieurs collectivités territoriales) et de partage de ressources humaines. Il s'agit là d'une faiblesse du document technique et financier.

### **L'efficacité est évaluée à 3 – (entre 3 et 4)**

Le niveau d'exécution des résultats 1, 2, 3 et 4 estimé respectivement à 30 %, 53 %, 41 % et 11 % montrent les efforts importants qui restent à faire notamment pour le développement socio-économique et le financement des collectivités.

Selon les acquis en termes d'activités relatives aux tâches, les résultats ne sont pas encore atteints et l'ensemble des taux pour les indicateurs se situent en dessous de 50 %. Seulement six tâches sur 22 ont plus de 50 % de réalisation.

Principaux points forts : le processus d'élaboration des programmes de développement économique, social et culturel dans 15 communes et sa capitalisation pour alimenter le niveau national ainsi que la mise en fonctionnement de 18 commissions foncières sont des acquis intéressants. Il en est de même pour la formation de plus de 500 agents des collectivités territoriales avec coaching de 436 aux parcours d'acquisition des compétences thématiques (maîtrise d'ouvrage, administration, finances). L'élaboration du guide sur les critères de bonne gouvernance, le travail de renforcement et de formations des organisations de la société civile tout comme celui de la bonne mobilisation des acteurs locaux et régionaux autour de la gestion des collectivités territoriales, l'élaboration des répertoires (régional et locaux) des chefs de village et quartier et la confection de 50 budgets simplifiés de 50 collectivités territoriales, accessibles aux citoyens, vont dans le sens d'une meilleure démocratie et gouvernance locale. De nombreuses innovations introduites dans l'approche d'intervention, permettant plus d'efficacité dans la gestion des activités, notamment :

- formation des acteurs avec la démarche parcours d'acquisition des compétences, coaching / champs école, « Moddle box »;
- planification avec les thèmes transversaux / programmes de développement économique, social et culturel ;
- démarche sous forme de processus pour aborder les thèmes/ actions à travers les études et la conception des outils et démarches d'intervention (réflexion, préparation, choix des cibles, choix des partenaires prestataires) ;
- approche de l'appui concomitant en direction des trois catégories d'acteurs clé qui sont des piliers de la décentralisation (collectivités territoriales, service technique déconcentré /tutelle, organisations de la société civile / secteur privé) ;
- instauration d'une collaboration et complémentarité au sein de l'équipe MLI/023 et de bonne collaboration avec les différents partenaires à Ségou et à Bamako, impulsant une dynamique dans la mise en œuvre et le suivi des activités (toute cette dynamique nécessite du temps et surtout le respect du rythme d'apprentissage / appropriation par les acteurs impliqués).

Principales faiblesses : nous constatons des retards dans les marchés d'acquisition d'équipements et dans les activités de réhabilitation des cinq aménagements hydro-agricoles identifiés au niveau de l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales ; sans doute lié à une mauvaise appréciation de la complexité de ce type de marché, dans le choix des prestataires et aussi dans la durée de réalisation effective du service.

Par ailleurs, le processus d'établissement du partenariat / accord du partenariat opérationnel avec la Convention de délégation de fonds de mise en œuvre / GERES a connu un retard. Cela a été à la base du démarrage tardif des activités en matière de gestion foncière. Par contre, cette approche de construction participative de partenariat peut être considérée comme une dynamique de renforcement des capacités et de responsabilisation du consortium GERES / Association malienne d'éveil au développement durable / Mali-Folkecenter; surtout avec les actions préalables de réflexion et d'élaboration des procédures, méthodologies et outils et de ciblage avant d'engager les actions.

En outre, le programme doit revoir le choix des indicateurs dans son approche de formation parcours d'acquisition des compétences, car le nombre réel d'acteurs formés est assez réduit par rapport au nombre de parcours d'acquisition des compétences thématiques dispensés (un seul agent peut recevoir plusieurs sessions parcours d'acquisition des compétences). En effet, le critère d'évaluation retenu, à savoir « nombre d'agents formés et nombre de parcours d'acquisition des compétences dispensés » doit être revu car une seule personne bénéficiant de deux sessions de parcours d'acquisition des compétences dispensées, ne devrait pas être comptabilisée comme deux personnes formées même s'il s'agit de différentes thématiques avec chacune ses coûts. L'indicateur devrait être revu en termes de « nombre de sessions de parcours d'acquisition des compétences réalisés » et « nombre d'agents effectivement formés » (quel que soit le nombre de parcours d'acquisition des compétences reçus par le même agent).

Le dispositif de suivi-évaluation à travers le renseignement de certains indicateurs dont la collecte des données est annuelle, ne permet pas à l'évaluation intermédiaire de statuer à date sur leur niveau réel d'atteinte des résultats. Bien que les indicateurs soient renseignables, le dispositif paraît lourd et la question de la faisabilité reste toujours posée étant donné que le principal acteur est la Direction régionale de la planification, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement et de la population. Cette dernière a des problèmes de capacités en ressources humaines pour faire face à toutes ses obligations en matière de suivi dans la région.

### ***L'efficacité est évaluée à 3 – (entre 3 et 4)***

Principaux points forts : au regard du niveau d'exécution du budget, le programme MLI/023 est à 50,74 % de montant décaissé (une situation normale à mi-parcours) avec 57,5 % d'exécution du budget temps. Sept accords de partenariat opérationnel sont signés pour un montant total de 5 610 355,89 M € dont 3 762 612,47 M € soit 67,07 % de versement effectué.

Principales faiblesses : il existe un décalage entre le niveau d'exécution du budget, le niveau d'exécution du temps et le niveau d'exécution des résultats. Ce dernier est relativement faible pour certains résultats. Ce décalage entre les montants décaissés et montant dépensés est suivi par le MLI/023. Cependant des avances importantes faites notamment à l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales sont à mieux analyser au futur.

Le niveau de décaissement au 30.04.2018 est de 50,74 %. Il passe à 25,12 % en prenant en compte uniquement les montants justifiés au niveau des accords de partenariat opérationnel. Le ratio fonctionnement / investissement du MLI/023 initialement prévu à un taux de 14,74 % (selon document technique et financier) est évalué à 11,82 %<sup>3</sup> sur la base du budget exécuté au 30.04.2018. Il est donc conforme aux prévisions budgétaires. En prenant en compte les montants réellement dépensés (justifiés), ce ratio est de 27,14 % soit deux fois la prévision initiale.

Par rapport à l'efficacité de certaines activités, il est important de noter que les formations, surtout les parcours d'acquisition de compétences réalisés via le Centre de formation des collectivités territoriales sont évaluées à 360 000 FCFA (cf. Convention de délégation de fonds de mise en œuvre). Mais il n'existe pas de données officielles (standards) uniformes relatives au coût de formation de courte durée par personne. Chaque structure monte son dossier en fonction de ses propres références. Il s'agit là d'un montage spécifique LuxDev et Centre de formation des collectivités territoriales avec la particularité de la démarche coaching et qui est aussi différent des coûts standards de formation du Centre de formation des collectivités territoriales.

Beaucoup d'efforts restent à fournir par le programme en termes de renforcement des approches de synergie entre le programme MLI/023 et les programmes multinationaux intervenant dans les mêmes domaines au niveau de la même zone d'intervention. Cette insuffisance de synergie se fait aussi sentir entre les structures d'appui du programme surtout celles du niveau central (Direction générale des collectivités territoriales, Centre de formation des collectivités territoriales, Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales). Cela joue donc négativement sur l'efficacité globale.

### ***La durabilité est évaluée à 3***

---

<sup>3</sup> Ratio fonctionnement / investissement évalué à partir du budget exécuté au 30.04.2018 (source : LuxDev, suivi financier actualisé) : total exécuté sur ligne T0 / total exécuté sur lignes T1 à T4.

Principaux points forts : l'ancrage institutionnel du programme MLI/023 et son adaptabilité à l'évolution du contexte politico-institutionnel du pays augure de bonnes perspectives dans le sens de la pérennisation. Ce positionnement est sous-tendu par des activités de renforcement des capacités des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre, surtout les collectivités territoriales dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage pour une appropriation progressive du programme. L'un des points forts de ce renforcement des capacités réside dans les formations thématiques transversales et innovantes en faveur de la décentralisation à travers les approches programmes de développement économique, social et culturel (environnement, changements climatiques, emploi, sécurité alimentaire et nutritionnelle) et les formations (parcours d'acquisition des compétences thématiques, « Moddle box »).

Un des atouts de l'intervention réside dans la recherche de plus d'implication des acteurs locaux dans la gouvernance des collectivités territoriales (organisations de la société civile pour la mise en œuvre du programme par rapport à la durabilité et à l'appropriation, autorités traditionnelles dans la mobilisation des ressources propres des collectivités territoriales, femmes, jeunes). Toutes ces innovations sont conçues pour être développées, ensuite répliquées et disséminées (ex. bonnes pratiques en gestion foncière, mobilisation des ressources, planification, etc.).

Principales faiblesses : la durée de l'intervention est assez limitée par rapport à la nature des activités engagées. Le restant de la phase (1 an et demi) permet tout juste de finir l'essentiel des activités prévues mais pas le temps d'assurer le niveau d'appropriation requis par les acteurs et de suivre sérieusement les résultats (effets voire impacts). À ce stade d'exécution du programme, des insuffisances persistent au niveau de la maîtrise et de l'appropriation de certains outils par les bénéficiaires).

Même si l'ensemble des activités prévues du MLI/023 venaient à être réalisées avant la fin de la phase, la durabilité sans continuité d'appui accompagnement n'est pas certaine.

### ***L'égalité de genre***

Principaux points forts : à la planification du programme, la préoccupation genre apparaît à travers l'indicateur d'objectif spécifique 2, même si l'indicateur correspondant n'a pas été décliné en indicateurs de résultats ciblés dans le dispositif de suivi du MLI/023.

Principales faiblesses : bien qu'aligné sur la Plan national genre - Mali, le programme n'a pas intégré de disposition en faveur de son renforcement opérationnel notamment au sein du ministère chargé de la décentralisation qui est un des acteurs importants de cette politique.

Sur la question des inégalités sociales du genre, le MLI/023 manque de plan d'action stratégique genre et affiche un vide institutionnel sur la question, pas de poste ni de personnel chargé du genre. La visibilité des efforts sur le genre est limitée par l'absence d'objectif sur la transformation des rapports sociaux qui soutiennent et perpétuent les conditions défavorables à la contribution des femmes dans la gouvernance locale. L'approche sélective d'intégration du genre dans un des résultats (Résultat 3 ; activité de l'opérateur ENDA) couvre très peu les besoins et préoccupations de la sexo-spécificité en vue d'assurer l'égalité de chance des femmes et des hommes à accéder aux opportunités offertes par le programme.

Par ailleurs l'approche parcours d'acquisition des compétences thématiques et « Moddle box », complétée par le coaching des acteurs formés, aurait pu être plus efficace avec l'intégration du genre, ce qui n'a pas été le cas pour cette phase du programme.

Par rapport à la réalisation des activités portant sur le genre, peu d'actions / mesures importantes ont été entreprises par le MLI/023 pour asseoir une réelle durabilité de l'approche genre dans les institutions partenaires et dans les dispositifs institutionnels de mise en œuvre et de contrôle des activités du programme. En outre, aucune action de renforcement de capacité du personnel ou des partenaires institutionnels n'a eu lieu. Des actions concrètes prévues dans le programme de l'opérateur ENDA en faveur du genre doivent être mises en œuvre au cours du deuxième semestre de 2018.

En conclusion, dans un contexte difficile, le programme MLI/023 répond bien à des problèmes réels identifiés. Le programme MLI/023 est aligné sur les procédures nationales, sur les dispositifs institutionnels et techniques (Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, Agence de développement régional, Centre de formation des collectivités territoriales) et financiers (Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, Trésor). Après une durée d'exécution effective de près d'un an et demi, le MLI/023 a beaucoup investi dans la préparation d'études, de diagnostics.



Il commence à engager les activités concrètement. Ainsi, le niveau d'atteinte des résultats est relativement bas. La durabilité des actions du programme MLI/023 dépendra nécessairement d'un temps plus long que la durée actuelle du programme. Cependant, la prolongation du programme ne constitue pas, à elle seule, une garantie de durabilité des appuis.

À mi-parcours, les recommandations sont les suivantes<sup>4</sup> :

- À court terme :

<b>Perspectives du programme</b>	
1. Approfondir la réflexion sur l'opportunité d'une prolongation de phase en fonction des conclusions du volet politico-stratégique de l'évaluation intermédiaire. 2. Une telle option aurait pour principal objectif la durabilité et l'impact des actions engagées en assurant leur mise en œuvre sur un minimum de deux années supplémentaires. Une telle option devrait s'accompagner d'un budget additionnel.	Gouvernements du Mali et du Grand-Duché de Luxembourg (ministère des Affaires étrangères et européennes – ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale)
<b>Stratégies d'intervention</b>	
3. Renforcer la concertation stratégique et opérationnelle entre les trois programmes, de façon à faire jouer la complémentarité et les synergies nécessaires. 4. Par exemple : faire le lien entre la planification (Programme de développement économique, social et culturel) et sa matérialisation dans le budget communal via les possibilités budgétaires des trois programmes. 5. Privilégier la synergie sur des stratégies de complémentarités et non uniquement des synergies opérationnelles.	Coordination LuxDev - MLI021, MLI022, MLI/023
6. Poursuivre la capitalisation des bonnes pratiques en vue de développer des outils et/ou faire des propositions d'orientations politiques à prendre en compte dans l'enrichissement des réflexions sur le Document cadre de politique nationale de décentralisation 2015-2024, les politiques de financement des collectivités territoriales et celles du développement rural. Notamment pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• l'appui à la gouvernance avec des thématiques comme la redevabilité, la restitution publique, le contrôle citoyen, etc. ;</li><li>• la gestion foncière et les commissions foncières ;</li><li>• la mobilisation des ressources propres des collectivités territoriales ;</li><li>• les programmes de développement économique, social et culturel axés sur les résultats, etc.</li></ul>	MLI/023
<b>Gestion foncière</b>	
7. Affiner / vérifier la méthodologie concernant les modalités de distribution des terres dégradées à réhabiliter et renforcer les échanges autour des bonnes pratiques de gestion foncière réalisées par différents intervenants et les commissions foncières, notamment dans la région de Sikasso et de Ségou. 8. S'inspirer des expériences antérieures au niveau de Ségou avec Chambre régionale d'agriculture, commissions foncières, cadastre rural.	MLI/023  GERES / Association malienne d'éveil au développement durable / Mali-Folkecenter
<b>Planification / programmation</b>	
9. Renforcer les capacités thématiques des collectivités territoriales (y compris thèmes transversaux <sup>5</sup> ) pour la valorisation et l'appropriation effective des instruments et stratégies de planification et de maîtrise d'ouvrage. 10. Renforcer ces capacités pour faire le lien avec la planification budgétaire.	MLI/023

<sup>4</sup> Les recommandations sont classées par grandes thématiques, sans hiérarchie ou ordre de priorité. Compte tenu de l'échéance prévu du MLI/021 en décembre 2019, elles sont à réaliser sur le court terme, sauf mention spécifique.

<sup>5</sup> Environnement, changements climatiques, sécurité alimentaire et nutritionnelle et genre.

<b>Démocratie et bonne gouvernance</b>	
11. Mettre en place un dispositif approprié d'entretien et de maintenance des équipements et infrastructures installés ou à réaliser. 12. Pour cela, capitaliser les expériences et des supports de gestion opérationnelle (notamment ENABEL) ; distinguer le rôle des collectivités territoriales et celui de la tutelle / service technique déconcentré. Renforcer l'implication du secteur privé, des organisations de la société civile et des chambres consulaires dans la gestion et l'entretien des équipements et infrastructures.	MLI/023
<b>Mobilisation des ressources</b>	
13. Améliorer le logiciel RECODE (introduction de la comptabilité matières), étendre le dispositif au-delà des 15 collectivités territoriales prévues pour la phase 2 déjà amorcée et poursuivre l'accompagnement des acteurs formés.	MLI/023
14. Renforcer l'implication des autorités traditionnelles dans la mobilisation des ressources <sup>6</sup>	MLI/023
<b>Pilotage et coordination</b>	
15. Initier un dispositif de concertation avec les structures centrales impliquées dans la mise en œuvre du programme : Direction générale des collectivités territoriales, Centre de formation des collectivités territoriales, Direction nationale de la fonction publique des collectivités territoriales, Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales, Cellule d'appui à la déconcentration - décentralisation de l'agriculture etc., pour la recherche d'une meilleure cohérence et articulation dans les interventions, mais aussi les échanges d'informations et le suivi conjoint. Le nouveau point focal attendu pourrait jouer ce rôle.	MLI/023
16. Sous l'égide du gouverneur, promouvoir un cadre de concertation (Commission du Comité régional d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement, notamment) et d'échanges techniques des projets / programmes d'appui à la décentralisation et à la gouvernance au niveau des régions de Ségou et de Sikasso. 17. Inciter la programmation du budget de fonctionnement de ce cadre dans la loi des Finances sur ressources État.	MLI/023

- À moyen terme ; en fonction de la période de prolongation :

<b>Égalité hommes / femmes</b>	
1. Mobiliser une expertise spécialisée permanente ou ponctuelle pour la coordination, le renforcement de capacité, l'orientation et le suivi de l'égalité des sexes au sein du MLI/023. 2. Idéalement cette expertise pourrait assurer un mandat transversal pour les trois projets / programmes de la zone de concentration.	Coordination LuxDev
3. Doter le MLI/023 d'un plan stratégique genre et procéder à la formation du personnel, des acteurs et partenaires du programme.	MLI/023
4. Accompagner le Centre de formation des collectivités territoriales pour développer des expertises, thèmes et modules de formation en genre : parcours d'acquisition des compétences thématiques genre : planification et budgétisation sensible au genre, etc.	MLI/023

<sup>6</sup> Voir loi N° 06-023 du 20/06 2006 et l'arrêté N° 2018/2279/MATD-SG du 05/04/2018.

- Dans le cadre d'une nouvelle phase :

1. Centrer l'intervention sur les approches de développement local et régional mettant les collectivités territoriales au cœur de la promotion de l'économie locale et régionale conformément aux orientations nationales en matière de décentralisation.	Coordination LuxDev
2. Impulser le processus de l'inter collectivité. 3. Soutenir cela à travers le financement des infrastructures communes, l'incitation à la mutualisation des ressources humaines et des formations.	Coordination LuxDev
4. S'inspirer également des outils développés par d'autres pays (plan de renforcement des capacités, plan de mitigation des risque, matrice de suivi de ces plans, etc.) pour conduire ce processus de renforcement des capacités des acteurs ciblés (autorités traditionnelles, femmes, jeunes, organisations de la société civile / organisations socioprofessionnelles, tutelle / service technique déconcentré, élus et agents) pour une gestion efficace des collectivités territoriales <sup>7</sup> .	Coordination LuxDev

---

<sup>7</sup> Incluant : participation citoyenne, redevabilité, gestion, entretien et maintenance des équipements, changements climatiques, gestion du patrimoine, prévention et gestion des conflits, etc.) et/ou d'équipements comme les kits informatiques.